

95  
2 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

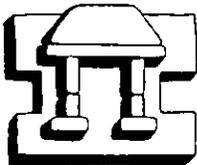
" UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN UNA INSTITUCION BANCARIA "

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
**MA. LUISA GONZÁLEZ MARTÍNEZ**

ASESORES:

**LIC. JAVIER VEGA RUGERIO**  
**MTRA. LUZ DE LOURDES EGUILUZ ROMO**  
**LIC. PATRICIA SUÁREZ CASTILLO**



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260443



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

A mis padres;

Por el apoyo incondicional que me han  
brindado tanto en mi vida personal, como  
profesional, ya que sin él no sería lo que soy

Gracias.

A mis Hermanos,

Patricia, Alicia y Adolfo

Por compartir junto a mi los momentos  
buenos y malos que he tenido en mi vida.

A mis Hijas

Jessika y Pamela,

Que han sido mi más grande ilusión  
y el motivo par luchar en la vida.

Y muy especialmente a mi jefe,

El Lic. Jorge A. Castañeda Santibañez.

Por que fue la persona que me impulso  
y apoyó para concluir esta parte de mi vida  
académica que había dejado inconclusa.

Además de darme un gran apoyo en mi vida  
profesional y personal

Mil gracias.

# INDICE

**Resumen**

**Introducción**

1

**Cap. I El papel del psicólogo y su relación con Desarrollo Organizacional.**

1. Desarrollo Organizacional.

8

2. Clima Organizacional.

19

**Cap. II Desarrollo de la Investigación.**

37

1. Metodología

39

1.1. Técnica

39

1.2. Procedimiento.

47

1.3 Universo

50

**Cap. III Resultados de la Investigación.**

51

1. Estadística por sexo.

51

2. Estadística por territorial.

51

3. Estadística por edad.

52

4. Estadística por antigüedad.

52

5. Estadística por área de trabajo

53

6. Estadística por grupo de puesto.

53



Anexo VI	Gráficas de Participación / Colaboración.	138
Anexo VII	Gráficas de Reconocimiento.	149
Anexo VIII	Gráficas de Condiciones de Trabajo.	160
Anexo IX	Gráficas de Satisfacción / Identificación.	171
Anexo X	Gráficas de Sueldos /Prestaciones.	182
Anexo XI	Gráficas de Control.	193
Anexo XII	Gráficas de Cultura de Servicio.	204
Anexo XIII	Gráficas de Orientación al Mercado.	215
Anexo XIV	Gráficas de Reacción a la Encuesta.	226
Anexo XV	Tablas con información global por cada factor.	237

## RESUMEN

Este trabajo presenta el estudio de Clima Organizacional realizado en Banpais, S.A. Institución de Banca Múltiple, a fin de conocer la percepción que de ésta institución tienen sus miembros, y así determinar las áreas de oportunidad para mejorar el mismo, haciendo más viable el éxito de un programa de Desarrollo Organizacional que permita a ese banco hacer frente a nuevos retos y circunstancias.

La importancia de este estudio radica en el reconocimiento del Clima Organizacional como un factor potencialmente importante que actúa entre las intervenciones y el comportamiento organizacional efectivo.

Fueron definidos 11 factores del Clima Organizacional cuya evaluación fue realizada con base en las respuestas obtenidas del personal, mediante la aplicación de un cuestionario anónimo entregado a todos los miembros de la organización y que contenía 74 preguntas, incluyendo 5 para conocer su opinión respecto del estudio y sus implicaciones.

Se obtuvo una respuesta del 52% de los 3428 cuestionarios entregados, y las actitudes fueron medidas con base en una escala tipo Lickert.

Ante la existencia en toda organización, de climas múltiples debido a que las relaciones personales, liderazgo, comunicación, etc. varían de un departamento a otro, se obtuvieron resultados particulares para cada una de las 10 áreas de la institución contempladas como subunidades específicas de estudio.

Sin embargo, en una perspectiva general se encontró que existe una apreciación favorable de los empleados respecto de la organización en los aspectos de: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, cultura de servicio y orientación al mercado, aunque en todas ellos existen elementos que el propio personal considera que podrían mejorarse; por el contrario, la opinión es mayoritariamente en los aspectos de control, reconocimiento, satisfacción e identificación; finalmente en lo que toca a los factores de participación /colaboración y sueldos y prestaciones existen opiniones divididas pues en algunos aspectos la opinión es favorable (por ejemplo prestaciones) y en otros desfavorable (sueldos).

## INTRODUCCIÓN

Una de las ramas de investigación científica más joven es sin duda alguna la psicología industrial, o también llamada psicología del trabajo, entendiéndose por ésta "la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia psicológica a las personas en su trabajo".<sup>1</sup>

Es decir, psicología industrial es aquella que tiene su campo de acción en el ámbito laboral, desde la aplicación de test en áreas de selección de candidatos hasta el análisis de la influencia que tienen la motivación, el tipo de liderazgo y otros factores psicológicos y físicos sobre el rendimiento laboral.

Ciertamente los avances en este campo han ido de la mano del reconocimiento de la importancia del ser humano, de su participación y compromiso, de la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, etc., en el logro de los objetivos de los grupos organizados.

Menciona Schultz<sup>2</sup> que la revolución industrial pasa por su tercera etapa, la de "humanización", en la que el hombre es el protagonista prioritario. Tal vez más que una etapa, se trata de la adopción de un nuevo criterio; la mecanización y la computarización como primera y segunda etapas no han finalizado desde luego, sin embargo en los inicios de ambas los aspectos importantes eran en sí mismas las invenciones, las máquinas, en tanto que podían satisfacer una necesidad productiva substituyendo el trabajo humano, físico o mental según el caso, y nada más. Hoy la condición de "amigable" es casi requisito de cualquier invención.

---

<sup>1</sup> Schultz D.P. (1996, 3a Ed.). "Psicología Industrial". Mc Graw Hill, México.

<sup>2</sup> Op. cit. pap. 286

En tal contexto se han desarrollado las relaciones laborales, y en esa evolución la psicología conductual ha hecho su historia.

No obstante algunas ideas sobre el papel que podría tener la psicología en la publicidad y la eficiencia industrial, planteadas en los primeros años de este siglo, fue durante la Primera Guerra Mundial que dio el marco propicio para el nacimiento de la psicología industrial, en aspectos de selección y asignación de personas a puestos determinados, mediante la aplicación de test de inteligencia general y demás habilidades a millones de reclutas que debían ser incorporados al ejército de la manera que mejor conviniera a los intereses del gobierno estadounidense.

Como es evidente, el aspecto relevante de ese ejercicio era cubrir lo más adecuadamente posible los puestos y grados militares, más que promover el desarrollo personal.

Habría que recordar que en esa época, el ser humano era considerado un engrane más del proceso productivo y Federico Taylor y los esposos Gilbreth<sup>3</sup>, como teóricos y practicantes de las técnicas gerenciales, limitaban sus estudios sobre el aprovechamiento del recurso humano a la especialización (entiéndase "mecanización humana") de las labores de los obreros y a la eliminación de movimientos innecesarios e ineficientes en la ejecución de una tarea particular.

En palabras de Taylor, el peón es "simplemente un hombre, más o menos del tipo del buey tanto física como mentalmente"<sup>4</sup>, y desde luego acorde con ese criterio tendría necesidades económicas únicamente, para lo cual ideó sistemas de incentivos (ligados a los niveles de producción), pero sin

---

<sup>3</sup> Thierauf, Roberto; Klekamp, Roberto y Geeding, Daniel (1983) Principios y aplicaciones de administración. Limisa, México, D.F.

<sup>4</sup> Taylor, Federico (1979). Principios de administración. Herrero, México, D.F. p.119.

considerar otro tipo de necesidades, las psicológicas. Todo ello sería luego caracterizado por la Teoría X de Mc. Gregor.

Durante la segunda mitad de la década de los veinte, el psicólogo Elton Mayo y otros estudiosos llevaron a cabo para la Western Electric Company un importante estudio en sus talleres Hawthorne en Chicago: los famosos "Estudios de Hawthorne".

De acuerdo a los supuestos dominantes en la época, supusieron que las causas de la baja productividad de los obreros eran un mal ambiente físico, movimientos innecesarios, salarios inadecuados y otros factores físicos (fuerza, vista, etc.). Esos supuestos resultaron no ser del todo válidos, había otros factores sociopsicológicos del medio laboral que podían tener mucho más importancia que las condiciones de trabajo.

La psicología industrial tendría en adelante, y como resultado de esos estudios, un campo de exploración más amplio estudiando factores como la calidad e índole de la supervisión, los grupos informales, actitudes de los trabajadores ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas. El movimiento o "Teoría de las Relaciones Humanas" había surgido, apoyado además por una fuerte tendencia al sindicalismo producto de la reciente "Gran Depresión".

Pero es en 1954 con los estudios del psicólogo Abraham Maslow cuando la psicología industrial toma un papel protagónico en el ámbito laboral al elaborar una jerarquía de necesidades para explicar la conducta humana dentro de una empresa, que incluírla desde las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización.

Ese sería llamado "el movimiento de las ciencias conductuales", que además de Maslow incluiría a Frederick Herzberg, Victor Ursom y otros. Sin embargo es probablemente Douglas Mc. Gregor en 1960 (con su libro el Aspecto Humanos de las Empresas) quien formalizaría los supuestos básicos acerca del elemento humano desde el punto de vista de este movimiento.

En contraposición a lo que él llamó "Teoría X" para describir la gestión centralizada y autoritaria seguida por Taylor y los administradores de la escuela "científica", así como sus criterios acerca de los trabajadores, Mc. Gregor propuso la "Teoría Y" según la cual " el hombre sabe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a los que se compromete... (el hombre) se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades

.....<sup>5</sup>

Así una empresa basada en la Teoría Y requiere que el individuo participe conscientemente en las relaciones entre lo que hace él y los otros; esa empresa desea que él busque formas de mejorar dichas relaciones en términos de sus propias metas en expansión y las metas cambiantes de la empresa y desea que él participe en el establecimiento de metas para sí mismo y para la empresa, interrelacionadas ambas y cambiantes como cambiantes es el medio ambiente en que se desarrollan las actividades productivas.

En nuestros días lo único permanente es el cambio.

Adaptar permanentemente una organización al medio ambiente cambiante, consolidando y mejorando sus aspectos internos, implica un esfuerzo de planeación, ordenación, ejecución y control de los cambios requeridos en objetivos, valores, tecnologías, estructuras, procedimientos, y desde luego el comportamiento de sus miembros.

---

<sup>5</sup> Mc. Gregor, Douglas. (1974). El aspecto Humano de las empresas. Diana, México D.F. pags. 58 y 59.

A ello se aboca el Desarrollo Organizacional (D.O.) y dentro de éste la psicología industrial, con sus aportaciones al conocimiento de los factores de conducta de los individuos en el ámbito laboral, se convierte en una ciencia imprescindible.

Prácticamente no existen empresas de importancia que no sigan, de una u otra manera, con ese nombre o con otro, un programa de Desarrollo Organizacional, aplicando las teorías, los conceptos y los descubrimientos empíricos pertinentes de la ciencia del comportamiento, entre los de otras ciencias (administración, ingeniería, etc.).

Un aspecto importante a considerar dentro de un programa de D.O., además de los relativos a cómo y en función de qué funciona la empresa y cómo se puede mejorar o adaptar ese funcionamiento, se refiere a la percepción que los miembros tienen de las características de la organización: el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es fundamental: las percepciones de los miembros sobre el funcionamiento de la organización repercuten significativamente en su comportamiento; por ello conocerlo y mejorarlo, así como reforzarlo por procedimientos, capacitación y estructuras, aumenta la posibilidad de un cambio en la efectividad organizacional.

En tal contexto este trabajo tiene el propósito de presentar el estudio del Clima Organizacional de Banpais, S.A. Institución de Banca Múltiple, concebido como un pilar del programa del D.O. que se implementa actualmente en esa institución.

Para ello se han definido tres capítulos:

En el capítulo I se hará una breve descripción del marco teórico del Desarrollo Organizacional, señalando sus metas, características, elementos y procedimientos generales.

Asimismo, se tratará el Clima Organizacional, reconociendo que las conductas humanas se dan en un marco laboral determinado, que positiva o negativamente puede condicionarlas dependiendo de la percepción que los individuos tengan de ese marco. En tal sentido, se hace relevante el Clima Organizacional como un factor potencialmente importante que actúa entre las intervenciones del D.O. y el comportamiento organizacional efectivo.

Finalmente, dado que desde el punto de vista de la psicología industrial, las motivaciones individuales son elementos medulares que explicaría el comportamiento de los miembros de una organización, se hará una revisión de las principales teorías al respecto.

El capítulo II contiene el esquema general de trabajo seguido para realizar el estudio específico para conocer el Clima Organizacional de Banpais, S.A.; así mismo se describe la metodología adoptada, la técnica utilizada y los elementos o factores del Clima Organizacional que se consideraron relevantes.

El capítulo III se presentan los resultados del estudio y la interpretación de los mismos por cada factor evaluado. Cabe subrayar que en la institución objeto del estudio, como en toda organización formal de magnitud similar, no existe un solo clima organizacional. En cada departamento se dan condiciones y relaciones jerárquicas e interpersonales diferentes y entonces la percepción que los miembros tienen de la organización e interpretación se hará siguiendo la estructura orgánica que sirvió de base al estudio.

Para finalizar este trabajo y a manera de conclusión, se hará una evaluación general de los factores analizados y en consecuencia se tratará de definir, el clima organizacional general de la institución por cada factor.

El cambio por el cambio mismo no justifica emprender un programa de D.O. ; ciertamente debe ser reconocida una necesidad del mismo, creer que "las cosas no van bien, que podrían ir mejor o que deberían adaptarse a una nueva circunstancia presente o futura". De igual modo, realizar un estudio de Clima Organizacional no se explica si no existe el interés de actuar en consecuencia de sus resultados. Por ello, junto con la presentación de resultados globales, se hará mención de las líneas generales de acción propuestas para modificar el clima organizacional existente de modo tal que las intervenciones de D.O. tengan una probabilidad de éxito mayor.

El papel del psicólogo en el campo de las relaciones laborales y en particular en el D.O. sin duda adquiere cada vez mayor relevancia. Para terminar este trabajo se hace una breve reflexión sobre el tema, enfocándolo desde el punto de vista de los objetivos académicos consignados para los egresados del campus Iztacala de la U.N.A.M.

# CAPÍTULO I

## EL PAPEL DEL PSICÓLOGO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Desarrollo Organizacional

Las Organizaciones han jugado un papel de suma importancia en la historia de la humanidad, desde los primeros pobladores de la tierra con su tipo de organización primitiva hasta las más sofisticadas empresas de la actualidad con la tecnología más avanzada.

Para que una organización logre sobrevivir debe considerar dos situaciones: primeramente consolidarse en el aspecto interno para actuar como un grupo uniforme y segundo, adaptarse a las circunstancias externas existentes en forma más eficaz.

Pero ¿Qué es una Organización?, como lo menciona Granados Espinoza<sup>6</sup> " Organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

Según el modelo sociotécnico surgido durante 1950 una organización está constituida por tres elementos fundamentales:

- 1) Estructura. Es la base sobre la que se sustenta la organización implicando límites de autoridad, pero también hay otros elementos que influyen como las políticas y normas generales.

---

<sup>6</sup> Schein, E.H.. (1972). Psicología de la Organización. Prentice /Hall Internacional. Madrid, España.

- 2) Tarea y Tecnología. Se refiere a las máquinas, instrumentos de trabajo con los cuales van a realizar las tareas.
- 3) Elemento social. Es el ser humano con sus intereses, aptitudes, conocimientos, valores, creencias, etc.

Entre los elementos de una organización siempre existe una interdependencia esencial, no es un sistema mecánico en que pueda alterarse una parte sin repercutir en las otras, por el contrario, un cambio en una parte causa impacto en las otras, la alteración del comportamiento de un individuo de la organización produce cambios en el comportamiento de los otros individuos pertenecientes al sistema. (Buckley, 1967).

A medida que los hombres se reúnen en grandes grupos para buscar objetivos colectivos se enfrentan inevitablemente a nuevos y complejos problemas de organización, los métodos tradicionales para dirigir, controlar y coordinar ya no son adecuados. Con la existencia de la necesidad para encontrar nuevos métodos, surgen diferentes teorías de acuerdo a Granados Espinoza<sup>7</sup>, entre las que figuraron:

La Teoría Burocrática que surge en 1922 con Max Weber, haciendo un análisis de la administración prusiana.

Casi en paralelo aparece Taylor con la concepción de que los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no les atribuía mayor interés que los propios de un ser irracional, sin embargo fue quien empezó a abrir los caminos para incrementar la eficiencia y la producción de cada

o

---

<sup>7</sup> Granados Espinoza J. (1981-1985). Temas y Técnicas de psicología del trabajo. Facultad de psicología

trabajador además de la organización científica del trabajador como un énfasis en la dirección de empresas.

Posteriormente aparece Elton Mayo con la Teoría de las Relaciones Humanas; descubrió que cuando los grupos se identificaban con la administración, eran coparticipes y se sentían involucrados sus objetivos con los de la organización, entre otros aspectos importantes.

El ritmo acelerado de la sociedad, ha creado cambios notables en las organizaciones que se enfrentan no sólo a las innovaciones de las ciencias y en las tecnologías, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre, del estudio de este último se han preocupado no sólo la teoría administrativa, sino también la sociología, la psicología social, la antropología cultural, la política, dando lugar al nacimiento y desarrollo de la *Teoría de la Organización*, que es el estudio de las formas y modelos de la organización desde diferentes puntos de vista, caracterizándose por analizar típicamente y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, llegando a afirmar que es preciso cambiar ciertos principios y criterios en forma tal que puedan responder a las necesidades del hombre contemporáneo. Es así, como surge el **Desarrollo Organizacional (D.O.)**.

Para poder dar una definición de D.O. considero que es importante primero mencionar algunas definiciones al respecto, así como determinadas características. Ma. Isabel Sánchez Cervantes<sup>8</sup> ha seleccionado varias que pueden servirnos como marco de referencia:

---

<sup>8</sup> Sánchez Cervantes, Ma. Isabel. Introducción al Desarrollo Organizacional. Mecanograma

"D.O. es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización administrado por la parte directiva de la empresa, con el objetivo de convertirla en efectiva en su mayor parte con la aplicación como ayuda, de las ciencias de la conducta humana". Bechard (1967)

"D.O. es un proceso de cambio planificado, entrañando el cambio de la cultura de la organización" Hornstein y Burke (1967).

"D.O. como la decisión de introducir cambio, que puede proceder del sistema mismo o bien, de un agente de cambio externo que observa la necesidad de cambio en una organización". Lippit.

En la ciencia de la conducta, D.O. "es un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones". Wendell y Bell.

Por su parte Gustavo Velásquez<sup>9</sup> señala que: "El sistema D.O. es un ente cuyo propósito es mejorar la eficiencia y la salud organizacionales; planificando, procesando y controlando el cambio en la organización, partiendo de la alta gerencia, a los mandos superiores, a los mandos intermedios y a los niveles ejecutantes u operativos".

Olivera Díaz nos menciona las siguientes características que debe contener D.O.<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> Velázquez Mastreta, Gustavo. Desarrollo Organizacional. Apuntes

<sup>10</sup> Olivera Díaz S. Desarrollo Organizacional. Mecanograma

- a) Se realiza bajo una perspectiva de cambio, intencional y deliberado, examinando todas aquellas variables ambientales e internas que puedan inducir cambios en su estructura pero siempre orientándose hacia una finalidad concreta, que constituya una superación de logros,
- b) Es un proceso de desarrollo integral, esto es cuando se diseñe una estrategia de cambio estructural no se debe pensar sólo en las estructuras sino también en las personas, ya que en último término son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la organización.;
- c) Es una estrategia educativa, cualquier modificación que se emprenda implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad : El nivel de intervención puede variar desde un simple cambio superficial en la conducta, hasta una penetración más profunda en las motivaciones ;
- d) Es una nueva filosofía gerencial que está basada en el ideal de contar con organizaciones más humanas y más democráticas.

Según. Bennis <sup>11</sup>, D.O. tiene 7 características básicas de desarrollo, y son :

1. Es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización
2. Los cambios que buscan están ligados directamente a la existencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
3. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental.
4. Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema-cliente (agentes externos).
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente, pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios, y alto grado de influencia recíproca.

---

<sup>11</sup> Bennis, Warren. (1973). Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas. Fondo educativo interamericano, México

6. Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-cliente llevando al sistema a ser más eficiente.
7. Los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Existe un conjunto de valores relativos al hombre y su trabajo en el contexto de la organización, los cuales ejercen una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología, para crear organizaciones más funcionales. Entre ellos se pueden mencionar el brindar oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no como simples objetos de producción, también el dar oportunidad para que cada miembro de la organización se desarrolle, el procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas y objetivos, así como el tratar de crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo motivador e interesante.

Habiendo hecho una revisión de los diferentes puntos de vista se puede decir que D.O. es una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a los cambios tanto en tecnologías y retos, es decir al ritmo vertiginoso del cambio.

Los fines que persigue el D.O. se pueden englobar en 8 puntos principales:

1. Desarrollar un sistema eficaz con base a los objetivos o tareas a cumplir, estando implícito el crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección.
2. Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas que le permitan detectar aquellos factores que faciliten su crecimiento o aquéllos que lo impidan, para tomar las medidas convenientes.

3. Desarrollar el proceso de planificación sistemática a todos los niveles.
4. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones.
5. Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas.
6. Aumentar la conciencia de procesos y sus efectos en la realización de tareas. Si la eficacia de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales es necesario capacitar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos.
7. Buscar mayor cooperación y menos competencia entre los grupos que constituyen las organizaciones.
8. Crear sistemas educativos que planifiquen y organicen el desempeño en función de las metas de los departamentos y de la organización.

Después de haber revisado cuáles son las metas que persigue D.O. es necesario conocer cómo funciona un programa.

En un programa D.O. sus actividades se enfocan sobre cambios de actitudes y de comportamientos de los grupos, esto es, abarcando las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral, el cambio tiene que partir de un modelo específico en cada caso ajustándose a las necesidades propias.

Sánchez Cervantes<sup>12</sup> menciona que un programa de D.O. tiene tres pasos principales o elementos integrantes:

---

<sup>12</sup> Sánchez Cervantes, Ma. Isabel.op. cit..

- a) *El Diagnóstico*, que es una recopilación de datos acerca de los sistemas y subsistemas así como de los procedimientos. Los métodos más usuales para diagnosticar son : la encuesta por medio de cuestionario y las entrevistas tanto de grupo como individuales.
- b) *La Intervención* , que comprende el trabajo de los agentes de cambio y de los sistemas receptores. Una parte especial estriba en formular planes de actuación, llevar éstos a cabo y evaluar las consecuencias de la acción. Estas intervenciones se puede dar en tres áreas o aspectos: tradicionales, problemas estructurales e intervenciones en procesos.
- c) *El Mantenimiento del Proceso*, que abarca los trabajos encaminados a orientar y controlar el proceso teniendo como finalidad varios objetivos : modular el autoanálisis y la autoreflexión ; la determinación de objetivos sumados a los circuitos de retroinformación de datos ; trabajar para asegurar el dominio de las intervenciones y, en todo el programa de parte de los miembros de la organización ; modelar la aptitud para descubrir y enfrentarse a problemas y oportunidades en el medio ambiente interno y externo ; poner a prueba la aplicabilidad del programa a lo que necesita la organización ; cerciorarse de que las intervenciones se hagan en tiempo oportuno ; y asegurarse que las consecuencias intencionales, no obstaculizarán los objetivos de **D.O.**.

El **D.O.** hace uso de técnicas de investigación a las cuales también se les llama estrategias, que sirven para detectar y resolver ciertas deficiencias en las organizaciones como la falta de cooperación, problemas con el personal, alto índice de ausentismo, resolución de problemas, etc., y se clasifican de la siguiente manera:

Técnicas Tradicionales. Son aquéllas que han demostrado su utilidad para evaluar las estructuras de organización, Granados E. menciona entre otras:<sup>13</sup>

- ◇ Análisis de funciones.

---

<sup>13</sup> Granados Espinoza J. (1981-1985).Op. cit.

- ◊ Departamentización básica.
- ◊ Cuadro de distribución de actividades.
- ◊ Diagrama de flujo.
- ◊ Análisis de puestos.
- ◊ Auditorías de organización.
- ◊ Estudios de tramo de control.
- ◊ Diseño de organogramas.
- ◊ Manuales de organización.
- ◊ Estudios de costo de la organización.

Técnicas de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Si las estructuras deben renovarse, con mayor razón el elemento humano deberá irse desarrollando armónicamente, en función de las exigencias que planteen los cambios ambientales; algunas de estas técnicas como lo refiere Olivera Díaz<sup>14</sup> serían :

- ◊ Los inventarios de habilidades.
- ◊ Los inventarios de personal.
- ◊ Los diccionarios ocupacionales.
- ◊ La evaluación de eficiencia.
- ◊ Sistemas integrados de información de personal.
- ◊ Auditorías de recursos humanos.
- ◊ Tablas de reemplazo.
- ◊ Rotación, planes de retiro.
- ◊ Perfiles psicológicos de los puestos.

---

<sup>14</sup> Olivera Díaz, Sergio. Desarrollo Organizacional. Mecnograma.

Técnicas Psicosociales y Educativas. Olivera Díaz menciona que éstas implican la participación de agentes de cambio externos a la empresa, entre las que se encuentran :

A nivel educativo :

- ◊ Exposiciones didácticas.
- ◊ La consultoría universitaria.
- ◊ El método de casos.
- ◊ Investigación aplicada al desarrollo.

A nivel psicosocial:

- ◊ Las reuniones de confrontación.
- ◊ La solución de problemas.
- ◊ La dinámica de grupo.
- ◊ El entrenamiento sensitivo "Grupo T".

Para implantar un cambio planificado en una organización, como lo sugiere D.O., siempre se presenta cierta resistencia por parte del organismo debido a las culturas, normas, actitudes y creencias tradicionales: los sistemas se oponen a que se desestabilice su estructura. Así todo cambio ha de ir probablemente en contra de ciertas tradiciones y aún en contra de ciertos intereses creados.

Por lo tanto, para que una organización sea innovadora, eficiente y eficaz debe estar propensa al cambio, pero para disminuir el efecto negativo de las inercias, ese cambio debe ser gradual llevando una secuencia de actividades o procesos que comiencen con alguna modificación en alguna parte del medio interno o externo y que terminen en un equilibrio dinámico, más adaptativo.

Aunque todas las organizaciones son diferentes, cada una debe buscar el mejor sistema o la mejor técnica para implantar el D.O.. Según Arias y Galicia (1978)<sup>15</sup> existen diez pasos generales para lograr un adecuado plan :

1. Existencia de una necesidad. Va a estar determinada por la presencia de un problema en la organización.
2. Detectar el problema.
3. Conciencia del problema. Después de detectar el problema es tener una visión muy clara de cuál es la situación y es adoptar una actitud receptiva para resolver el conflicto.
4. Plan para resolver el problema. Las áreas de conocimiento más útiles para estas funciones son las de las ciencias del comportamiento, ya que se tratará con seres humanos, no sin descartar las del conocimiento general de las funciones realizadas donde existe el problema.
5. Diagnóstico objetivo. Esto permite recomendar medidas correctivas exactas.
6. Presentación del resultado del diagnóstico. Los resultados se deben presentar a todas las personas involucradas. Punto conocido como Feed-Back, comunicar es motivar.
7. Pasos tendientes a la solución práctica del problema.
8. Participación de todos los componentes del conflicto.
9. Continuidad del programa. Un programa de D.O. no debe quedarse estático.
10. Evaluación de resultados. Este punto es muy importante, pues debe medirse constantemente los avances y el estado del programa, y con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso de D.O.

Entonces se puede concluir que D.O. es una serie de métodos y técnicas que se facilitan el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones y/o instituciones, con una visión conjunta de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos ; sin olvidar que las

---

<sup>15</sup> Arias Galicia F. (1978). Administración de Recursos Humanos, Trillas. México, D.F.

organizaciones son unidades sociales con objetivos específicos, para lo cual según Margulies (1983)<sup>16</sup> se deben considerar tres elementos fundamentales :

- a) Técnico o de operación, que contiene el flujo de los trabajadores, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos.
- b) Administrativo, en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, el sistema de premios y castigo, la forma en que se toman las decisiones y otros elementos a facilitar el trámite administrativo.
- c) Humano y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales.

## 2. Clima Organizacional.

El individuo no actúa en forma aislada. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, qué es capaz de realizar, etc., que a su vez reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del trabajador se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del *clima* en que trabaja.

Compartiendo esta idea se encuentra Kurt Lewin<sup>17</sup> quien dijo "que el comportamiento humano era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad". Otros, como

---

<sup>16</sup> Margulies N. /Raia A. (1983). *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*. Diana, México.

<sup>17</sup> Kurt Lewin. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harpeeer and Brother, Nueva York.

Litwin y Stringer<sup>18</sup> mencionan que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tecnología, liderazgo, procedimientos, etc) con la motivación y el comportamiento de la persona.

¿Qué entendemos por Clima Organizacional?. No existe un consenso en cuanto a lo que el término significa, las descripciones varían desde factores organizacionales objetivos, como estructuras, políticas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad. Para poder entender el término se revisaron algunas definiciones como la de G. Dessler (1976)<sup>19</sup> quien considera que el Clima se encuentra entre dos enfoques:

1) El enfoque estructural de Forehand y Gilmer<sup>20</sup> que definen el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman". Para ello consideran cinco variables como las más útiles para describir el clima: 1) tamaño, 2) estructura organizacional, 3) complejidad de los sistemas, 4) pauta de liderazgo y 5) direcciones de metas.

2) El enfoque subjetivo de Halpin y Croft<sup>21</sup> describen el clima como "la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y la percepción que tienen del comportamiento de jefe". También consideran los factores del Clima relacionados con la producción.

---

<sup>18</sup> Litwin, George y Stringer, Roberto. (1968) Motivation and Organizational. Harvad University, Boston.

<sup>19</sup> Dessler G. (1976). Organización y Administración. Prentice / Hall Internacional, Colombia.

<sup>20</sup> Forehand, G. y Gilmer, V. (1964). Environmental Variatation and Studies of Orggational Bahavior Vol.62 No.6.

<sup>21</sup> Halpin y Crofts. (1962). The Organizational Climate of School. Office of Education. Dept of Health Educationand Welfare. Washintong, D.C.

Para Clifton J. (1979)<sup>22</sup> Clima Organizacional "es todo aquello que favorece las actitudes de los empleados y su percepción con relación a las actividades de la estructura organizacional."

Existen otras definiciones como la de Litwin y Stringer<sup>23</sup>, que ven al Clima Organizacional como "una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (satisfacción, rendimiento, etc.)". Para describir el Clima consideran cinco factores, que son:

Factores del Clima	Algunos elementos que caen es esta categoría
1. Estructura organizacional eficiente	Formalización: estructura, adecuación de planeación.
2. Autonomía del trabajo	Responsabilidad: obstaculización
3. Supervisión rigurosa, impersonal	Énfasis en producción: alejamiento
4. Ambiente abierto, estimulante	Conflicto / abertura; riesgo
5. Orientación centrada en el empleado	Cordialidad; consideración; tolerancia del error; recompensa.

En la actualidad existe el interés por estudiar el clima organizacional y para ello éste se han desde considerado diferentes variables, enfoques:

- 1) El Clima como variable independiente. Consideran, la manera en como el empleado ve su *clima* puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.
- 2) El Clima como variable interpuesta. Se ha encontrado, que el clima organizacional actúa como un intermediario para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador. Por ejemplo Lawler y sus colaboradores "encontraron que los procesos

<sup>22</sup> Clifton J. (1979) Human Behavior in Organizations. South - Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

<sup>23</sup> Litwin, George y Stringer, Roberto. (1968) Motivation and Organizational. Harvard University, Boston

organizacionales - como dar a los empleados más autonomía y vincular las revisiones de desempeño directamente con los programas de compensación - influye en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño, y de este modo cumple una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y comportamiento del personal."

- 3) El *Clima* como variable dependiente. Se consideran como factores que influyen en el clima a la estructura, normas/responsabilidad, reconocimiento y sanciones, cordialidad y apoyo, cooperación y conflicto, riesgo y compromiso, tecnología, el liderazgo, prácticas administrativas y programas de capacitación.

Los tres enfoques son finalmente válidos. Efectivamente existe una relación de interdependencia entre organización, rendimiento laboral y clima organizacional que le da a éste último un carácter multifacético al momento de calificarlo en tanto que variable.

Reconociendo lo anterior, en el caso que nos ocupa se adoptó primordialmente el primer enfoque, considerando al Clima Organizacional como una variable independiente que influye en la efectividad de un programa de D.O. y en consecuencia en el comportamiento de los miembros de la institución.

El Clima Organizacional surge del desarrollo Organizacional en la búsqueda de soluciones para mejorar las actitudes de los trabajadores hacia el medio en el cual se desarrolla su trabajo, dando como resultado el aumento de la producción y corrigiendo fallas presentes de calidad y cantidad en la organización.

Cualquier grupo u organización está compuesto por individuos, cada uno de los cuales tiene su propia pauta, única de motivo, y la interacción de estas pautas se combinan con el estilo de

liderazgo de las personas claves de la organización, las normas y valores de la organización y la estructura de ésta, para crear el clima psicológico.

El Clima Organizacional, como lo menciona Kolb (1977)<sup>24</sup> es saber cómo "dirigir la motivación" de su personal. La eficacia de la organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

Las organizaciones emplean la recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros ; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de eliminar los inadecuados. Puede entonces concluirse que para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los individuos de la organización. Para poder tener una idea más clara es importante revisar que es la motivación.

La motivación, es una variable compleja en extremo, rara vez obramos o respondemos a un estímulo en particular impulsados por un solo motivo. Por el contrario, nos mueven varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios. Arias Galicia (1989) la define como "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

La psicología ha hecho aportaciones muy interesantes respecto a la motivación, pero que en este momento no tiene caso mencionar, ya que nos interesa sólo un aspecto de ella: en la conducta laboral.

---

<sup>24</sup> Kolb, David (1977). Psicología de las Organizaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.

Antaño, cuando se buscaba algo motivador sólo bastaba en aumentar el sueldo, pero en la actualidad ya no da resultado; esto no quiere decir que el dinero carezca de valor motivador, sin embargo la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas.

Compete a los psicólogos identificar esas motivaciones y la manera de diseñar los puestos y condiciones de trabajo para facilitar su satisfacción, al respecto MC. Quaig (1975) menciona que el trabajo de un supervisor es proporcionarles a sus trabajadores adiestramiento, supervisión, y la orientación que necesita para realizar un trabajo excelente, y satisfacer sus necesidades, clasifica éstas últimas en :

- 1) Necesidades básicas, como serían la ropa, alimento, agua, abrigo, descanso, amar, etc.
- 2) Necesidades psicológicas, que surgen a medida que cada persona crece y desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, de ayudar a otros, etc. y que en general son:
  - Seguridad. La sensación de que gusta y se le entiende.
  - Reconocimiento. El ser apreciado, que se le hace sentirse importante, y se le da crédito por buen desempeño de su trabajo.
  - Sensación de pertenencia. Ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.
  - Ser tratado con respeto y dignidad. La gente desea sentir que se le respeta.
  - Oportunidad. La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.
  - Satisfacción con la realización. Tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción; un trabajo que constituye un desafío para él, y para sus destrezas y capacidad.
  - Propósito. La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.
  - Competencia. Desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización harán que tenga más interés en su trabajo.

Existen varias teorías de la motivación, las cuales se clasifican en dos tipos: las precedentes y las procesuales. En este trabajo sólo se mencionarán cinco de tipo precedente y tres de tipo procesual, por considerar que son las más representativas.

Dentro de las Teorías Precedentes, que son aquellas que apuntan al hecho inegable de que la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas, encontramos:

1) Teoría de la motivación, basada en la necesidad de logro.

Al hablar de las cualidades de los ejecutivos eficientes, incluimos entre ellas la necesidad de logro. Este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna. Los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar.

Desde principios de la década de 1950 este factor motivacional ha sido estudiado por el psicólogo David McClelland<sup>25</sup>, identificando tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- a) Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas.
- b) Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas.
- c) Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos.

Esta teoría parece ser bastante útil y una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

---

<sup>25</sup> McClelland D. y otros. (1953). *The Achievement Motive*. Appleton-Century-Crofts, Nueva York.

## 2) Teoría de la motivación basada en la en la jerarquía de necesidades.<sup>26</sup>

Abraham Maslow (1970) formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía; para Maslow, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida; siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. En tal sentido existen cinco categorías de necesidades (en orden ascendente), según Maslow :

- ⇒ *Necesidades fisiológicas* o sea las necesidades primarias del hombre (comida, oxígeno, agua, sueño, sexo, etc.)
- ⇒ *Necesidades de seguridad*, esto es, estabilidad, seguridad, orden, etc.
- ⇒ *Necesidades de pertenecer* al grupo y de amor. Son las que suponen interacciones con otros (afecto, identificación, etc.)
- ⇒ *Necesidades de estimación*. Son las necesidades de tipo personal como respeto de si mismo, (autoestima, prestigio y éxito)
- ⇒ *Necesidades de autorrealización*. Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

La teoría ha gozado de una enorme aceptación entre los líderes que aceptan la necesidad de autorrealización como una fuerza motivadora de la que no puede prescindirse en el trabajo. También ha influido en la formulación de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor. La primera se basa en los supuestos de que a la gente no le gusta trabajar, que; sólo trabaja por dinero y que es irresponsable y carece de iniciativa. Como políticas en consecuencia se tienen que asignar tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca a los empleados y establecer controles estrechos y establecer reglas y sistemas rutinarios. Su expectativa es que con un control estrecho, la gente alcanzará los

---

<sup>26</sup> A. Maslow. (1970, 2da. Ed). *Motivation ad Personality*. Harper &Row, Nueva York

estándares que se le han fijado. Esta teoría, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión.

La Teoría Y por el contrario tiene una postura radicalmente opuesta a la anterior. Maneja los supuestos de que la gente tiene iniciativa y es responsable, que quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, que es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección y que posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo. Con base en esa filosofía, sus políticas proponen crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, que los subalternos participen en las decisiones y que el jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección. Como expectativas tiene a) la calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados, b) estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización y c) su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución. La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones.

### 3) Teoría de la motivación, basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.<sup>27</sup>

Esta teoría fue formulada por Clayton Alderfer (1972), la cual está muy estrechamente relacionada con la teoría de Maslow. En vez de postular cinco tipos o niveles de necesidades, Alderfer propone tres necesidades primarias, las cuales son :

⇒ *Las necesidades de existencia*, que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física (alimento, agua, vivienda, etc.). El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto.

---

<sup>27</sup> Alderfer, C. (1972). Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in organizational Settings. Free Press, Nueva York

- ⇒ *Las necesidades de relación*, que serían las interacciones con otros y las satisfacciones que ellos produce a través del apoyo emocional, el respeto el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo.
- ⇒ *Las necesidades de crecimiento*, que se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y el progreso personal. A esta categoría pertenecen la autoestima, y la autorealización de Maslow (autonomía, la creatividad).

Aunque esta teoría se ocupa de las mismas necesidades que la de Maslow, las concibe desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa pues algunas pueden presentarse en forma simultánea; otra diferencia sería en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer lleva al retroceso a una de nivel inferior. Así entonces, si un empleado siente una necesidad de relacionarse y ésta no se satisface, renunciará a ella y se centrará en las de existencia.

La teoría de Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presta, además, a una aplicación más directa al mundo del trabajo.

#### 4) Teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras.<sup>28</sup>

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo la formuló Frederick Herzberg en 1959 se parece un poco a la de Maslow. Se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada, y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario, el cumplimiento de las

---

<sup>28</sup> Herzberg F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World,

necesidades primarias no procura satisfacción al empleado, sólo las necesidades de orden superior tienen la virtud de producirla, como la autorealización.

Según esta teoría hay dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas, la presencia o ausencia de una no conlleva la otra.

⇒ Las necesidades motivadoras, son las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento: forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso. Estas necesidades quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

⇒ Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son *las necesidades de higiene*. Nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.

Herzberg (1966)<sup>29</sup>, establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras: es importante mencionar que al quedar cubiertas aquéllas, no se produce la satisfacción con el trabajo sino que tan sólo se evita la frustración.

Una de las críticas más fuertes que ha tenido esta teoría, es que algunos factores de higiene, como podrían ser el aumento salarial y los elogios del supervisor también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan el reconocimiento del logro. No obstante a pesar de las críticas que se le hacen, es innegable que ha venido a ejercer una fuerte influencia sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo.

---

<sup>29</sup>Herzberg F.(1966). Work and te Nature of Man Cleveland : World,

En efecto gran parte de la satisfacción y motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo cual éste debe ser rediseñado, enriquecido a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores.

Herzberg recomienda las siguientes medidas :

- a) Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan
- b) Proporcionarle unidades naturales o completas en su labores, siempre que sea posible.
- c) Darles más libertad y autoridad en sus tareas.
- d) Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
- e) Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
- f) Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación.

Las sugerencias anteriores tienen por objetivo favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido del logro y responsabilidad, dar reconocimiento ; en otras palabras, pretende facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.

Esta técnica se ha estado aplicando desde la primera mitad de la década de 1960 y, por lo visto, será permanente en el mejoramiento de la motivación del personal.

#### 5) Teoría de la motivación, basada en las características del puesto.<sup>30</sup>

La formularon los psicólogos Hackman y Oldham y surge de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de

---

<sup>30</sup> Hackman J.R. y G.R. Oldham.(1976) "Motivation though the design of work: Test of a theory". Organizational behavior and Haman Performance, pag. 250-279

los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal en la misma forma.

Las investigaciones reflejaron que las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo que origina que den un mejor rendimiento.

Así pues, se puede decir que es una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleado.

Definieron cinco características específicas del trabajo o puesto :

- a) Diversidad de habilidades. Es el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea.
- b) Identidad de tarea. Denota la unidad de un puesto, consiste en realizar una tarea completa; realizar un producto en su totalidad tiene más significado que hacer una parte solamente.
- c) Importancia de la tarea. Se refiere a la trascendencia que tiene la vida y bienestar de los demás.
- d) Autonomía. Es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo.
- e) Retroalimentación. Denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

El modelo ofrece orientaciones respecto a aspectos o dimensiones concretas de los puestos que han de ser modificadas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción del personal. Sin embargo también postula la existencia de una necesidad interna de crecimiento como la fuerza impulsora de mayor importancia.

No todas las teorías de la motivación son del tipo precedente; algunas pertenecen al tipo *procesual*, denominadas así por centrarse en los procesos psíquicos que intervienen en la toma de decisiones y opciones referentes al trabajo. Se mencionarán las tres teorías procesuales de la motivación.

### 1) Teoría de la motivación basada en las expectativas.<sup>31</sup>

Fue formulada por Vroom (1964), estableciendo que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañan a determinada conducta.

La teoría parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por conseguirlo.

### 2) Teoría del establecimiento de metas.<sup>32</sup>

Creada por Edwin Locke (1968) es la más acorde con el sentido común y está relacionada claramente con el mundo del trabajo. Según Locke, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor resultado. Y las metas específicas motivan más que las de índole general. Desde el punto de vista de la motivación y el rendimiento, las metas demasiado difíciles cuya obtención parece imposible no favorecen en nada la motivación, sino que hasta la merman.

Esta teoría cuenta con el apoyo de pruebas empíricas e influye profundamente en la psicología organizacional contemporánea.

---

<sup>31</sup> Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley

<sup>32</sup> Locke.E.A.(1968) "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, pag. 157-189

### 3) Teoría de la equidad.<sup>33</sup>

J. Stacy Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación en toda situación laboral, se evalúa el trabajo y los resultados. Así pues, calculamos la razón entre resultados y el trabajo, comparándolo al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros de trabajo; lo que nos hace ver una condición de justicia. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, existirá un estado de equidad.

Se han efectuado pocos trabajos de investigación sobre esta teoría, pero suele aceptarse que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros influye en la motivación.

No obstante, es conveniente mencionar que a veces resulta difícil distinguir entre motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Esta última la podemos describir, como la disposición psicológica del sujeto a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores: sitio donde el empleado estacione su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, etc.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la salud, antigüedad, estabilidad emocional, edad, condición social, relaciones familiares, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

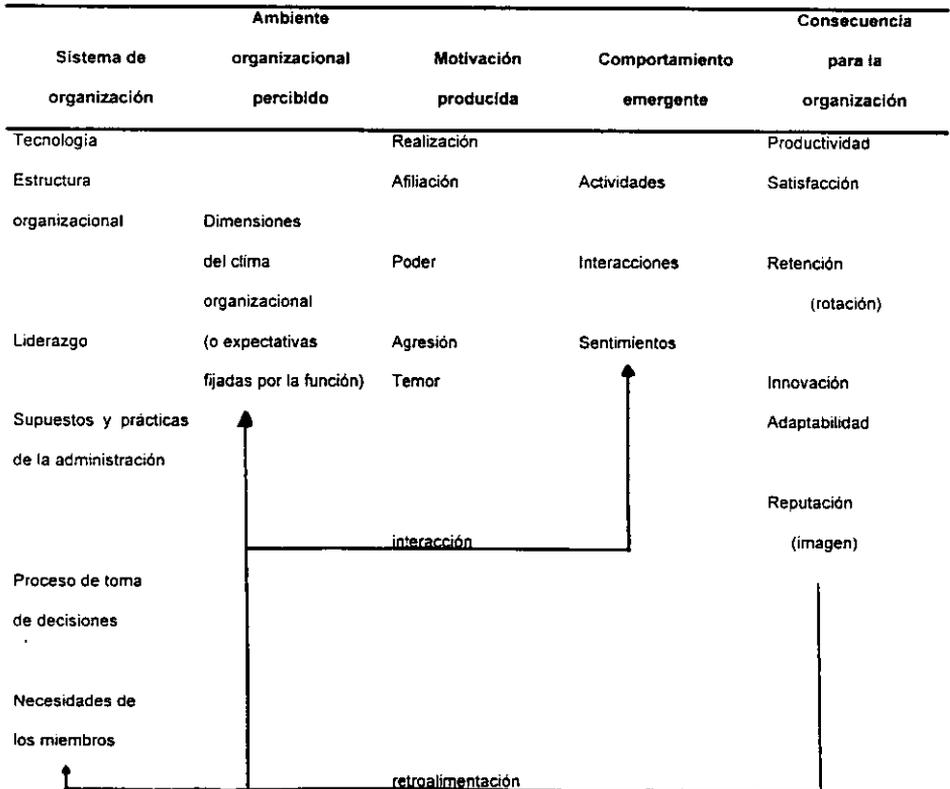
Un modelo de relación entre motivación, clima organizacional y comportamiento ha sido presentado por G. Dssler y en él se hace evidente la dependencia la interacción entre el comportamiento y el

---

<sup>33</sup> Adams J.S.(1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz, ed., advances in experimental Social psychology 8vol2) Nueva York: Academic Press, pag. 276-300

ambiente laboral y como la motivación modifica el comportamiento y éste a su vez el sistema organizacional. Ese modelo se presenta a continuación:

### Modelo de motivación y clima en el comportamiento organizacional



Tomado de Organización y Administración : Enfoque Situacional. Dessler Gary (1979).

Es importante hacer una clara distinción entre *ambiente* y *clima*. El primero se puede definir como la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema (organización), los

cuales influyen de manera directa tanto en el comportamiento como en la toma de decisiones de los individuos; y el segundo lo constituyen aquellos factores físicos y sociales afines a un ambiente y están situados dentro de las fronteras de la organización. Por lo tanto, se puede decir que Clima Organizacional es la suma total de las actitudes de los trabajadores dentro de una empresa.

En cualquier organización no se debe pasar por alto el conocimiento de su Clima Organizacional, ya qué es lo que depende en gran parte de éste o de las actitudes positivas que el trabajador tenga con relación a sus compañeros de trabajo; así como, por parte de la organización se contemple el bienestar de su empleados, su respeto, dignidad y amabilidad que se merecen como humanos, para crear un clima adecuado en favor tanto de la organización como de los trabajadores.

Un concepto importante al diagnosticar, evaluar o estudiar el C.O., es que en una organización existen climas múltiples debido a que las relaciones entre jefes y empleados varían de un departamento a otro, o de una sucursal a otra.

Por lo que las decisiones a que lleguemos para mejorar el C.O. estarán basadas en las características particulares del grupo que se esté evaluando.

Para evaluar el C.O., se debe considerar que no es algo tangible que pueda ser medido a través de índices numéricos. Los métodos que más se recomiendan son:

<p>RECOPIACIÓN DE DATOS (MÉTODOS)</p>	<p>Analizar datos de personal contenidos en los archivos de la compañía.</p> <p>Entrevista dirigida o no dirigida.</p> <p>Cuestionarios anónimos entregados en buzones expofeso para recogerlos.</p>
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tomado de Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Granados Espinoza.

Por lo tanto se puede decir que Clima Organizacional es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, apoyo, etc., y que éstas a su vez repercuten significativamente en su comportamiento.

El clima organizacional, entonces, aparece como un algo importante, que desde ese punto de vista actúa, como variable independiente entre las intervenciones de D.O. y el comportamiento organizacional efectivo. Esto significa que quizá una de las formas para que un programa completo de D.O. puede llevarse a efecto es transformando: primero, directamente las percepciones de los empleados con respecto a cómo y porqué la organización funciona, a través del fortalecimiento de mayores informaciones y conocimiento; y segundo indirectamente, ofreciéndoles oportunidades de desplegar nuevas formas de comportamiento.

Así un nuevo clima organizacional reforzado por procedimientos, estructuras, etc., tiende a aumentar la probabilidad de un cambio en la efectividad organizacional.

## CAPÍTULO II

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Banpais, S.A. Institución de Banca Múltiple, es una Institución Bancaria con una antigüedad de un poco más de 100 años, fue el 5 de agosto de 1891 en la Cd. de Monterrey N.L. que se celebró un contrato cesión con la Secretaria de Hacienda para establecer un banco de emisión, depósito, circulación y descuento que se denominó "Banco de Nuevo León" y el 1° de octubre de 1892 abre sus operaciones al público. Fue a través del tiempo que sufrió cambios su nombre, en febrero de 1937 se llamó Financiera del Norte y en noviembre de 1976 Banpais.

En los 1982 fue nacionalizado al igual que todas las instituciones bancarias del país y al privatizarse la banca en 1991 pasó a ser propiedad de varios accionistas, que formaron su corporativo en la Cd. de México. En la actualidad es una Institución intervenida por el Gobierno desde 1995, debido a los inadecuados manejos que sus accionistas realizaron y el 1° de diciembre 1997 pasará a ser propiedad del Grupo Financiero Banorte.

Banpais, S.A. tiene presencia a nivel nacional, cuenta con 160 sucursales de las cuales 49 están en el D.F. y área metropolitana, 44 en la zona norte de la República, 42 en la zona occidente, y 25 en el sureste. Su dirección la integran 9 áreas principales y cuenta con una plantilla de 3428 personas.

A fines del año pasado y principios de éste se comenzó a detectar un ambiente de insatisfacción del personal, ya sea porque lo manifestaban directamente a sus jefes, compañeros y estos a su vez al área de recursos humanos; en otros casos se manifestaron ciertas conductas como ausentismo, el rendimiento de la gente ya no era el mismo (ya no era tan productivos), etc. Fueron estas

actitudes las que nos hicieron hacer una reflexión de la importancia de realizar un estudio de Clima Organizacional para conocer la opinión del personal con respecto a su desarrollo, comunicación, actitudes y aspectos generales de la organización y constituya así una fuente de información muy valiosa que no sólo serviría para exponer los problemas que se estaban presentando, sino que también para conocer aspectos que son positivos y resultan ser las fortalezas de la Institución. Esto a su vez le ayudaría al área de desarrollo organizacional para elaborar su programa de D.O. , considerando el impacto del *clima organizacional* en los resultados de las intervenciones de ese tipo de programas.

Hay que señalar que D.O. es a nivel institucional el área donde se diseñan y rediseñan las estructuras y procedimientos, se desarrollan los sistemas de recompensa, se procura la creación de un ambiente laboral adecuado, se evalúa y controla la participación en la toma de decisiones de los empleados y la adecuada utilización de los recursos humanos

Dada la importancia de conocer el "Clima Organizacional" de la Institución, se propuso al Director Corporativo de Administración y Recursos Humanos (jefe inmediato de la autora del presente trabajo) la realización de un estudio adhoc, a lo que estuvo de acuerdo, lo único que solicitó fue que se le informará e invitará a participar a sus colaboradores directos (Anexo I Organigrama de Recursos Humanos). En tal sentido pidió un eventual esquema de trabajo para series presentado y con base en el promover se involucramiento en este ejercicio y determinar las estrategias definitivas a seguir.

Para lo anterior se llevó a cabo una primera sesión informativa y de consulta, que tuvo como resultado una respuesta favorable de los ejecutivos de la dirección y la definición de 3 fases para realizar el proyecto.

La primera, que iniciaba con esa reunión, y durante la cual se definiría la metodología, procedimientos, factores a evaluar y estrategia a seguir; una segunda fase durante la cual se aplicó un cuestionario para evaluar 11 reactivos y la opinión del personal sobre el cuestionario; y una tercera fase para la interpretación de resultados. El tiempo que se tomó el presente trabajo desde que se decidió realizarlo hasta su conclusión fue de 6 meses

Uno de los problemas al que nos enfrentamos por NO haber aplicado el cuestionario a un grupo piloto fue que a la hora de interpretar los resultados, preguntas que se habían definido evaluarán un reactivo valoraron otro, por lo que el número de preguntas entre un reactivo y otro varían.

## **1. METODOLOGÍA.**

### **1.1. Técnica.**

Para resolver el objetivo del presente trabajo que era " *realizar un estudio de Clima Organizacional en Banpais, S.A. dentro de sus diversos departamentos, identificando sus características y evaluando su dinámica de comportamiento*", se diseñó un cuestionario llamado en lo sucesivo *Encuesta de Opinión (Anexo II)* compuesta por 74 preguntas evaluando 12 factores incluyendo la opinión del personal respecto a el cuestionario. Para la elección de los factores se revisaron diferentes bibliografías al respecto asimilando aquéllas que se considerando con mayor relevancia y adhoc al presente estudio. A continuación se definen así como las preguntas que evaluaron a cada uno:

- ♦ **Comunicación.** En cualquier relación entre dos o más individuos se da la comunicación, que es definida por Arias y Galicia (1978) como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, y que es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

En tal sentido, se definieron preguntas tendientes a evaluar los diversos medios de comunicación y la adecuada información ascendente y descendente de la institución.

PREG.

No.

- 3) La información recibida por los medios de comunicación existentes (Tableros de comunicación y revista interna llamada "Alianza Banpais) es de mi completa satisfacción.
- 18) Las metas son claras y existe el compromiso para lograrlas.
- 25) Recibo la información que requiero para hacer mi trabajo adecuadamente.
- 45) Las juntas de trabajo para informarnos los cambios, son frecuentes aquí.
- 60) Existe una buena comunicación entre mi jefe inmediato y yo.
- 65) Conozco la misión y objetivos de Banpais.

- ♦ **Supervisión.** Definida por Thierrauf, Klekamp y Geeding (1983) como "la conducta del líder que ejecuta al dirigir o coordinar el trabajo de su grupo", puede elogiar o criticar, hacer sugerencias útiles y mostrar consideraciones por el bienestar y los sentimientos de los miembros del grupo. Se evaluó la opinión del empleado respecto a la forma en que son motivados, apoyados y dirigidos por parte de su jefe inmediato.

PREG.

No.

- 4) Mi jefe fomenta trabajo en equipo.
- 19) Mi jefe escucha y atiende mis sugerencias y comentarios.

- 30) Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar las habilidades que yo necesito para alcanzar mis objetivos de mi puesto
- 46) Nuestros dirigentes son un ejemplo a seguir.
- 47) Las directrices para el desempeño de mi labor están bien establecidas.
- 61) Mi jefe me informa de cómo estoy cumpliendo con mi trabajo.
- 66) Existe la motivación adecuada por parte de mi jefe para que el trabajo salga eficientemente
- 73) Las últimas decisiones de la dirección nos han beneficiado claramente.

- ♦ **Relaciones Interpersonales.** Definido por Schultz (1991) como el grado de equidad, honradez y respeto mutuo, además del apoyo recíproco y el grado de cooperación entre los individuos para llegar a metas comunes.

PREG.

No.

- 6) Hay pleitos y envidias en mi equipo de trabajo.
- 17) Me entero más fácilmente de la información por parte de mis compañeros que por los medios de comunicación del Banco.
- 26) Tengo respeto y compañerismo por parte de mi equipo de trabajo.
- 44) Mis compañeros cooperan para la realización del trabajo.
- 49) Importan más las relaciones que los conocimientos y el rendimiento laboral para obtener desarrollo en el Banco.
- 58) Como equipo de trabajo, busco el mejoramiento continuo.
- 67) Considerando todos los aspectos me encuentro contento dentro de mi equipo de trabajo.

- ♦ **Participación /Colaboración.** Definida con base en Thierrauf, Klekamp y Geeding (1983) como un proceso en el que los miembros de la organización tienen oportunidad de compartir el proceso de toma de decisiones. Evaluando la percepción del empleado por el grado de

involucramiento de su equipo de trabajo en las funciones de su área y el grado de disponibilidad del empleado dentro de sus funciones y de la de su compañeros.

PREG.

No.

- 5) Mi jefe me pide mi opinión para resolver problemas de trabajo.
- 20) Mis participaciones en las decisiones del área son tomadas en cuenta.
- 47) Hay apatía y/o falta de interés en el cumplimiento del trabajo, por parte de mis compañeros.
- 59) Considero que el personal de Banpais está comprometido con su Institución.
- 68) Con el fin de ayudar al éxito de mi departamento y del banco, estoy dispuesto a hacer más de lo que en la actualidad se me pide.

- ♦ **Reconocimiento.** Definido por Kolb, Rubin y McIntyre (1974) como el grado en que los individuos sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

PREG.

No.

- 1) Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.
- 16) Las personas importan más que otras cosas en Banpais.
- 27) Aquí quien más trabaja, más reconocimiento recibe.
- 56) Mi equipo de trabajo reconoce mis logros.
- 69) Mi jefe me hace sentir importante

- ♦ **Condiciones de trabajo.** Definido por Schultz (1991) como la idoneidad del ambiente laboral en términos de eficiencia, seguridad y comodidad.

PREG.

No.

- 2) Mi jefe distribuye las cargas de trabajo equitativamente.

- 21) El tiempo que puedo dedicar a mi vida personal y familiar trabajando en Banpais me tiene satisfecho.
- 31) Me encuentro seguro en el empleo que tengo en Banpais.
- 38) Las condiciones físicas de seguridad e higiene en mi lugar de trabajo, son las idóneas para desempeñar mis funciones.
- 48) Cuento con el equipo, material y sistemas necesarios para realizar mi trabajo.
- 70) En Banpais los jefes se preocupan por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

♦ **Satisfacción/Identificación.** Definido por Schultz (1991) como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. Por lo que nosotros la definimos como el vínculo entre filosofía, los valores y la misión de la Institución con la del empleado.

PREG.

No.

- 8) Lo que hago en Banpais me ayuda a lograr mis metas personales.
- 22) Encuentro fácil levantarme en la mañana para ir a trabajar.
- 32) Me siento importante al desempeñar mis funciones.
- 37) En Banpais se toman decisiones con las que no estamos de acuerdo.
- 43) Siento la necesidad de que los objetivos del área se cumplan en el tiempo previsto.
- 50) He comentado con otros : "Mi Institución es un buen lugar para trabajar".
- 55) En Banpais existen oportunidades de desarrollo.
- 64) Si me ofrecieran otro trabajo igual fuera de Banpais, con el mismo sueldo lo aceptaría
- 74) Me gusta el trabajo que hago en Banpais.

♦ **Sueldo/Prestaciones.** Arias y Galicia (1978) definen el sueldo como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, siendo este pago en efectivo y las prestaciones son

aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que representan un ingreso. Por lo que se definió como la conformidad del empleado ante los beneficios económicos que recibe de la organización.

PREG.

No.

- 10) Considero que Banpais se preocupa por mejorar mi economía.
- 13) Las prestaciones que obtengo al trabajar en Banpais (servicio médico, préstamos, vales, etc.) son buenas para mí.
- 29) En comparación con lo que ganan otros empleados en puestos similares, yo gano lo justo.
- 51) Conozco las prestaciones que me otorga Banpais.
- 63) Considero que existe una relación razonable entre el rendimiento de mi trabajo y el pago que recibo.

- ♦ **Control.** Thierrauf, Klekamp y Geeding (1983) lo definen como la regulación de las actividades de trabajo de acuerdo con planes predeterminados para asegurar la consecución de los objetivos de la organización.

PREG.

No.

- 9) Lo más importante en el Banco es cumplir con las normas.
- 23) Para resolver cuestiones de trabajo los jefes generalmente tienen que acudir a la Dirección.
- 33) Existe un exceso de control en mi área.
- 36) Cuando tengo problemas puedo acudir a niveles superiores sin temor a represalias.
- 40) Pedir y conseguir información sobre las normas o los procedimientos en el Banco, normalmente es fácil.
- 62) Quien no ha cumplido las reglas de control interno, ha tenido que dejar el Banco.

- 72) Los manuales de procedimientos con los que actualmente cuenta Banpais me ayudan a tomar decisiones.

Dado que Banpais es una Institución bancaria y su principal función es atender a los clientes y que en la actualidad existe una gran competencia en el mercado y lo importante es dar un buen servicio, se decidió evaluar dos factores que tienen relación con esto, Cultura de servicio y Orientación al Mercado, los cuales se definieron por los miembros de la sesión.

- ♦ **Cultura de Servicio.** Grado de disponibilidad y percepción del personal sobre el servicio de la Institución.

PREG.

No.

- 7) Mi departamento proporciona servicios y/o productos de calidad
- 15) Estoy convencido que tenemos los medios para dar un buen servicio a nuestro clientes.
- 28) En mi departamento hacemos lo necesario para asegurar la satisfacción de los clientes.
- 39) Considero que nuestro personal es competente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- 54) Considero que el servicio en Banpais es la clave para la completa satisfacción del cliente
- 71) El nivel general de atención que brinda Banpais podría calificarse como bueno.

- ♦ **Orientación al Mercado.** Medición de la idea, relación y conocimientos del personal con respecto a la competencia.

PREG.

No.

- 12) Somos rápidos y eficientes en la resolución de quejas de nuestros clientes.

- 14) En esta Institución todos somos vendedores.
- 35) La labor más importante del Banco es promover nuestros productos y servicios.
- 41) Tomamos muy en cuenta las ideas de nuestros clientes en el diseño de nuevos productos o servicios.
- 52) En nuestras sucursales se atiende bien al cliente.

Como este es el primer trabajo que se hace Banpais de este tipo, nos interesaba saber la opinión de los empleados al respecto. En consecuencia, se decidió incorporar un elemento más denominado:

♦ **Reacción a la Encuesta.** Definido como la evaluación del personal ante el estudio de clima Organizacional.

PREG.

No.

- 11) Creo que la Dirección le dará importancia a los resultados de esta encuesta.
- 24) Este tipo de encuestas contribuyen a mejorar el ambiente y eficiencia de la Institución.
- 34) La Institución debería efectuar esta encuesta con regularidad.
- 42) Este estudio constituye un buen medio para dar a conocer a la Dirección la opinión de los empleados.
- 53) Confío en que la información que se maneje en esta encuesta sea anónima y confiable.

Para obtener la información se utilizó la escala de Lickert (1932), ya que es método simple de construir escalas de actitudes porque no se requiere ser experto, además que da la posibilidad de obtener respuestas más amplias que un simple si o no. Su construcción tiene el siguiente procedimiento:

- 1) Un gran número de proposiciones relacionadas con el objetivo son recogidas aunque tengan únicamente una conexión indirecta con el tema estudiado.
- 2) Las preguntas son sometidas a un número de jueces, esto es, se evalúan en una escala de 5 valores, que van de la total aprobación a la desaprobación.
- 3) Cada sujeto tiene una anotación total obtenida por la suma de los puntos.
- 4) Tiene una gradación cuantitativa.

Para el presente trabajo se utilizaron los siguientes valores:

- 1.- Totalmente de acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni de desacuerdo
- 4.- Desacuerdo
- 5.- Totalmente desacuerdo

De estos cinco valores los números 1 y 2 se considerarán respuestas positivas, el 3 neutra y el 4 y 5 como negativas.

## **1.2 Procedimiento.**

### Primera Fase.

Dada la trascendencia que se espera tener, al conocer el Clima Organización de la Institución, se decidió llevar a cabo 3 sesiones de trabajo a las que asistieron el Director Corporativo de Administración y Recursos Humanos, el Director de Integración y Desarrollo Organizacional, El

Director de Capacitación, el Subdirector de Desarrollo Organizacional y el Gerente de Nómina Directiva (autora del presente trabajo).

#### 1a. Sesión

Consistió en informar sobre el trabajo a realizar, su objetivo, trascendencia y cobertura, tuvo una duración de 2 hrs..

#### 2a. Sesión

Con una duración de 3 horas, en esta sesión se presentaron diferentes definiciones de factores que en otros estudios similares se ha evaluado, se discutieron y posteriormente se definieron los que se evaluarían, así como las preguntas para evaluarlos.

#### 3a. Sesión

Tuvo una duración de 2hrs. , en la que se revisó el formato de la encuesta además del procedimiento que se iba a seguir para su distribución y recopilación.

#### Segunda Fase.

Se decidió entregar en la segunda quincena de marzo junto con el recibo de nómina, dándoles un margen de 15 días para contestar y regresar el cuestionario: No obstante viendo que la respuesta en ese tiempo fue mínima, se extendió el tiempo de entrega a un mes, esto es, entregarse hasta el 30 de abril. Se apoyó con mensajes en los tableros de comunicación y en los recibos de nómina de la 2a. quincena de marzo, 1a y 2a de abril.

### Tercera Fase.

Para la interpretación de resultados se llevaron a cabo 8 sesiones, teniendo comienzo el 6 de mayo, ya que el mes de abril me dedique a la captura de respuestas en matrices que se diseñaron en hojas de excel. En estas sesiones participando los mismos integrantes que en las sesiones de desarrollo, las cuales consistieron:

#### 1a. Sesión

Con una duración de 2 hrs., se reviso la información estadística (sexo, edad, etc.), así como las matrices que contenian el vaciado de respuestas de los factores evaluados. Se decidió que para el análisis de cada factor se hicieran gráficas por departamento y número de respuestas.

#### 2a. a 7a. sesión.

A partir de la 2a. sesión a la 7a., se acordó sesionar las martes y jueves con una duración de 2 hrs cada una, comenzando el 30 de mayo y concluyendo el 15 de junio, revisando en casa sesión 2 factores.

#### 8a. Sesión

Tuvo una duración de 4 hrs, consistió en hacer una revisión general a manera de conclusiones y sugiriendo algunas alternativas de solución para cada factor.

### 1.3 Universo.

Se decidió entregar a todos los empleados del Banco a nivel nacional, engrapándolos a sus recibos de nómina de la 2a. quincena de marzo, ya que son en estas quincenas cuando junto con el recibo de nómina se entregan los vales de despensa y todo el personal procura recoger. Recordemos que el banco cuenta con una población de 3428 empleados.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se recibieron 1,791 encuestas que representan el 52.25% de la población. Las encuestas fueron capturados en hojas de cálculo (excell), extrayendo los resultados en forma estadística global, y por departamento.

La presentación de los resultados se hizo en gráficas de barra con evaluación porcentual

#### 1. Estadística por Sexo

Masculino	928
Femenino	863
Total de encuestas recibidas	<b>1,791</b>

Que representan el 48.30% de los hombres de un total de 1920 y el 57.20% de las mujeres de un total de 1508.

#### 2. Estadística por Territorial

Territorial Norte	576
Territorial México	649
Territorial Sur	229
Territorial Occidente	337
Total de encuestas	<b>1,791</b>

**3. Estadística por Edad**

Menos de 19 años	9
De 20 a 24 años	298
De 25 a 29 años	492
De 30 a 34 años	360
De 35 a 39 años	283
De 40 a 44 años	142
De 45 a 49 años	97
De 50 a 59 años	60
De 60 años en adelante	4
Sin adscripción localizada	46
<b>Total de encuestas</b>	<b>1,791</b>

**4. Estadística por Antigüedad**

Menos de 6 meses	135
De 6 meses a 1 año	113
De 1 a 2 años	179
De 2 a 5 años	623
De 5 a 10 años	240
De 10 a 15 años	155
De 15 años en adelante	153
Sin adscripción localizada	193
<b>Total de encuestas</b>	<b>1,791</b>

### 5. Estadística por Área de Trabajo

ÁREAS	No DE RESPUESTAS	No. DE PERSONAS POR DEPTO.	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
Dirección General	68	94	72.34%
Jurídico, Fiduciario	48	114	42.11%
Comercial	281	401	70.07%
Comercial (sucursales)	628	1767	35.54%
Crédito	115	123	93.50%
Internacional	88	95	92.63%
Administración y Recursos Humanos	87	142	61.27%
Sistemas	113	183	61.75%
Finanzas	143	211	67.77%
Operaciones Bancarias	113	298	44.63%
Sin adscripción localizada	87		
<b>Total de encuestas</b>	<b>1791</b>	<b>3428</b>	

### 6. Estadística por Grupo de Puesto

Nivel Operativo	753
Nivel analista	154
Nivel de Subgerente	196
Nivel de Promoción	266
Nivel de Gerente	221
Nivel de Subdirección	101
Nivel de Dirección	51
Sin adscripción localizada	49
<b>Total de encuestas</b>	<b>1791</b>

## **7. Interpretación de resultados por factor evaluado.**

Como se mencionó en el procedimiento, para la interpretación de los resultados se emplearon 8 sesiones de trabajo realizándose una interpretación cuantitativa por cada uno de los factores evaluados y clasificados por áreas de trabajo.

En cada sesión se entregaban copias de las gráficas de los factores a revisar a cada uno de los integrantes, y se analizaba pregunta por pregunta de cada una de las áreas.

### **7.1. Comunicación**

Definida como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo III.

#### Dirección General

Existe una aceptación por los medios de comunicación, pero no cumplen con las expectativas del personal, además se añade la falta de comunicación oficial en cualquier canal.

La tendencia negativa tiene un porcentaje significativo en general dentro de este factor, a pesar de tener mayor el porcentaje positivo, por lo que no se podría calificar como buena la comunicación dentro del área.

#### Jurídico, Fiduciario.

Se refleja una buena comunicación con los jefes inmediatos, aunque hay carencia de juntas para informar los cambios existe y una deficiencia en la información oficial que se desencadena en forma descendente.

En cuanto a los medios de comunicación no se consideran los más adecuados.

#### Comercial (Promoción y Admón.).

Dentro de esta área se encontró una alta satisfacción, ya que su tendencia es positiva tanto por los medios de comunicación así como por la información oficial que se derrama de la Institución de los niveles jerárquico hacia los nivel inferiores.

Se conocen muy bien la misión y los objetivos del área, sólo hay una ligera falta de juntas de información, a pesar de ello hay una buena comunicación entre jefe inmediato y subordinados.

#### Comercial (Sucursales).

Se puede decir que en general existe una buena comunicación directa tanto ascendente como descendente como lo muestran las gráficas, aunque se refleja una carencia en la información que reciben de los medios de comunicación interna y en las juntas de trabajo para informar los cambios.

#### Crédito.

Hay poca credibilidad por los medios de comunicación existentes y se demanda un mayor flujo de información sobre la Institución, pero la mayoría refleja una buena comunicación entre jefe inmediato y subordinado.

### Internacional.

No hay una gran satisfacción por los medios de comunicación, además de existir una gran falta de información oficial, a pesar de ello el personal muestra buena comunicación y una clara definición de objetivos.

Administración. Recursos Humanos. Se percibe un buen enlace de comunicación dentro del área, sin embargo se carga una tendencia negativa hacia la información oficial necesaria.

### Sistemas.

Las metas tienen un importante matiz de claridad, la comunicación directa es positiva, aunque se observa una falta de información Institucional importante al igual que la información recibida por los medios de comunicación no es del todo satisfactoria.

### Finanzas

Hay una aceptación por los medios de comunicación interna, y a pesar de aparecer un resultado positivo en cuanto a la comunicación directa, se destaca una falta de juntas informativas que le dé al empleado una mayor claridad en los conceptos y metas.

### Operaciones Bancarias.

Hay una satisfacción por los canales de comunicación del banco, existe claridad en las metas y una buena comunicación entre jefes y subordinados, logrando así obtener un resultado positivo en cuanto al conocimiento de la misión y los objetivos de la Institución.

## **7.2 Supervisión.**

Definida como la conducta del líder que ejecuta al dirigir o coordinar el trabajo de su grupo, éste puede elogiar o criticar, hacer sugerencias útiles y mostrar consideraciones por el bienestar y los sentimientos de los miembros del grupo. Se evaluó la opinión del empleado respecto a la forma en que son motivados, apoyados y dirigidos por parte de su jefe inmediato. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo IV.

### Dirección General

Lo que reflejan las gráficas es que un alto porcentaje de personas se sienten participativas y tomadas en cuenta dentro de su ámbito laboral, pero a pesar de ello, no sienten confianza en que la Institución busca su beneficio.

### Jurídico, Fiduciario

En este factor se refuerza la empatía existente entre jefe inmediato y subordinado, aunque el personal siente que existe una meta clara y definida para el cumplimiento de sus labores, no hay la suficiente credibilidad en las decisiones tomadas.

### Comercial (Promoción y Admons.)

A pesar de que más de la mitad del personal contestó favorablemente, si existe una carencia de identificación con sus líderes y por lo tanto de credibilidad en cuanto a la toma de decisiones.

### Comercial (Sucursales)

A pesar de existir un alto porcentaje de personal que se siente motivado y convencido de sus objetivos como área, hay un número considerable de gentes que se encuentran inconformes sobre la supervisión.

### Crédito.

Se puede decir que el personal en términos generales considera que existe una buena supervisión en su área, no obstante no se sienten identificados con su líder, además no consideran benéficas las decisiones tomadas por la dirección.

### Internacional.

La comunicación con su jefe tiene un peso importante aunque no existe una identificación absoluta con sus dirigentes, y existe falta de credibilidad en sus decisiones.

### Administración, Recursos Humanos

Se refleja conformidad con la supervisión que se tiene, se sienten tomados en cuenta, apoyados para desarrollarse así como motivados por sus dirigentes.

### Sistemas.

Hay conformidad en el liderazgo manejado dentro del área, pero existe un número de personas que muestran inconformidad en cuanto al desarrollo y motivación, así como un grado de poca confianza en las acciones tomadas.

### Finanzas

La mayor parte del personal que conforma el área está de acuerdo con su supervisión, aunque es importante analizar la homogeneidad que existe en los otros porcentajes, resaltando la carencia del jefe en escuchar sugerencias y comentarios; que los dirigentes no son un ejemplo a seguir y el desacuerdo con las decisiones tomadas.

Existe un porcentaje alto en el nivel negativo en cuanto a la motivación por parte del jefe.

### Operaciones Bancarias

Existe una buena aceptación por la supervisión en el área, el personal se siente conforme, mantienen una buena comunicación y un desempeño en el cumplimiento de los objetivos establecidos, sin embargo no consideran a sus dirigentes un ejemplo a seguir.

### **7.3 Relaciones Interpersonales**

Definido como el grado de equidad, honradez y respeto mutuo, además del apoyo recíproco y el grado de cooperación entre los individuos para llegar a metas comunes. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo V.

#### Dirección General.

Existen compañerismo en el área, trabajan como equipo buscando la mejora continua, además de existir conocimiento por el trabajo de los demás.

Aparece un importante tendencia negativa sobre el desarrollo laboral, aunque es curioso observar que un mismo porcentaje existe dentro de la tendencia positiva.

#### Jurídico, Fiduciario

Existen algunas envidias y conflictos interpersonales; pero hay cooperación y respeto entre compañeros, así como conformidad con su equipo de trabajo.

Se podría deducir que hay una armonía laboral ; consideran que su desarrollo se puede dar por su desempeño en su trabajo.

### Comercial (Promoción y Admons)

Lo relevante en esta área es el gran compañerismo que existe, además de sentirse conformados en un equipo de trabajo, no obstante la existencia de pleitos y envidias.

Existe un pensamiento positivo para llegar a crecer dentro del banco por sus aptitudes, habilidades, capacidad y trabajo

### Comercial (Sucursales)

Aparece un alto grado de cooperación, compromiso, satisfacción y aceptación entre ellos, por lo que se podría decir que existe una buena relación de compañerismo, aunque se refleja pleitos y envidias entre su equipo de trabajo. Por otro lado se puede decir que la información que ellos reciben de la Institución es a través de los medios de comunicación, como son los tableros de comunicación y la revista interna del banco ("Alianza"), no los consideran los medios más adecuados para estar mejor informados de lo que esta sucediendo en la Organización, sino que se enteran mejor por sus compañeros.

### Crédito

El personal tiene la seguridad que su crecimiento en el banco es por sus aptitudes, habilidades, capacidad y trabajo. Se puede decir que es un área en donde existe un gran compañerismo, respeto para sus compañeros, es un equipo cooperativo y contento de estar conformado buscando una mejora continua.

Es importante observar que ésta es un área que cree en sus medios de comunicación.

### Internacional.

Hay compañerismo y armonía laboral, existiendo un buen equipo de trabajo esto.

Por otro lado se puede observar que la búsqueda y obtención de la información institucional es a través de los canales de comunicación interna y no por rumores. En cuanto a su desarrollo dentro de la institución lo vislumbran a través de su trabajo.

#### Administración y Recursos Humanos

Existe cordialidad y respeto entre los compañeros del área; así como comodidad con sus equipos de trabajo, no obstante se observan pleitos y envidias.

Considerar que su desarrollo en el banco esta basado en su desempeño laboral.

#### Sistemas

Es muy claro observar que la comunicación formal considerando a los tableros y la revista "Alianza" tiene mayor credibilidad que la comunicación informal como son los rumores (información a través de los compañeros); existe gran compañerismo, respeto, armonía laboral y compromiso por la Institución, sin embargo las relaciones no se consideran el medio para el desarrollo laboral.

#### Finanzas

Aparecen algunos conflictos interpersonales y de desarrollo dentro del área, sin embargo hay compromiso e interés por sacar el trabajo adelante y cooperar para el buen logro de los objetivos.

El rendimiento laboral es más importante que las relaciones para su desarrollo, aunque en un porcentaje muy similar la tendencia es a la inversa; los medios de comunicación siguen siendo los que conservan mayor credibilidad para enterarse de la información.

#### Operaciones Bancarias.

Hay satisfacción en el trabajo, así como compañerismo, respecto y cooperación para la realización de su trabajo, no obstante los pleitos y envidias se manifiestan, también se observa que las

relaciones son más importantes que el propio desempeño de su trabajo para pensar en su desarrollo dentro de la Institución.

Los medios de comunicación formal son los que tienen mayor credibilidad que el rumor.

#### **7.4 Participación/Colaboración**

Definida como un proceso en el que los miembros de la organización tienen oportunidad de compartir el proceso de toma de decisiones. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo VI.

##### Dirección General

Se refleja una gran disposición para hacer su trabajo tanto por su departamento como por la Institución, más sin embargo la opinión que se tiene del compañero es que se nota apatía y/o falta de interés en el cumplimiento de su trabajo.

Por otro lado se denota un cierto compromiso con la Institución existiendo conformidad en cómo se valora su persona y su trabajo.

##### Jurídico, Fiduciario

El personal asegura tener la disponibilidad de dar más de lo que se le pide, sin embargo un número considerable califica a sus compañeros con apatía y poco compromiso.

La diferencia que existe entre el resultado positivo y negativo de las respuestas a las preguntas 5, 20, 59, 68 sobre la relación jefe-subordinado en este rubro, marca aceptable comunicación, respeto y satisfacción por participar dentro del área.

### Comercial (Promoción y Admon)

En general, el personal de esta área se siente participativo y está motivado a tener un mayor y mejor desempeño dentro de sus funciones y apoyo a su departamento e Institución, sin embargo se vuelve a repetir el sentimiento de apatía y falta de interés del cumplimiento del trabajo de sus compañeros.

### Comercial (Sucursales)

Existe conformidad con respecto a la participación que tiene el personal en las acciones y decisiones del grupo ; además de tener como una fortaleza el compromiso y la disposición por hacer todo lo mejor posible su trabajo, pero también se observa a sus compañeros apáticos y sin interés.

### Crédito

Aparece un favorable compromiso por otorgar al Banco todo el esfuerzo posible, también se siente tomados en cuenta por su jefe y sienten que participan en las decisiones de su área, al igual que en las áreas anteriores se percibe apatía por su compañeros de trabajo.

### Internacional

Existe disposición por ayudar a mejorar las cosas, pero no se ve que sientan real compromiso por parte de sus compañeros. Se sienten participativos y involucrados en la toma de decisiones.

### Administración y Recursos Humanos

Se puede considerar que el personal de esta área se siente comprometido con la misma, está en disposición de dar más de lo que se le pide para ayudar al éxito a su departamento e Institución.

También se refleja confianza en los superiores hacia su personal, ya que son tomados en cuenta su participación y su opinión, pero si se refleja el sentimiento de la falta de interés de sus compañeros.

#### Sistemas

Existe un alto grado de disponibilidad del personal, así como una satisfacción por la participación que tienen en el área y están convencidos de la falta de interés que presentan sus compañeros a las tareas destinadas.

#### Finanzas

El personal se encuentra dispuesto a dar más si es que así se le pidiera, sin embargo no todos se sienten tomados en cuenta ni su participación. Se sigue percibiendo la apatía y la falta de interés de su compañeros.

#### Operaciones Bancarias

Existe un alto índice de compromiso por la Institución y por sus labores, , el personal se ve optimista y positivo al realizar sus funciones.

Sin embargo , hay un alto porcentaje del personal que necesita sentirse más tomado en cuenta en relación a las decisiones del área, así como reconocida su opinión por parte de su jefe.

### **7.5 Reconocimiento**

Definido como el grado en que los individuos sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo VII.

### Dirección General

La tendencia de las respuestas 1, 16, 56 y 69 es hacia lo positivo sin embargo se puede hablar de falta de reconocimiento, al observar la distribución de los porcentajes en las respuestas neutrales y negativas

Por lo que respecto a la pregunta 27 el personal siente que no es precisamente el que más trabaja el que más reconocimiento recibe.

### Jurídico, Fiduciario

Existe un ligero sentimiento de reconocimiento, sin embargo en su generalidad el personal no está satisfecho con el valor que se le da a su trabajo y a su persona.

### Comercial (Promoción y Admon)

A pesar de que la tendencia de las repuestas 54 y 69 son hacia lo positivo, no se puede hablar de un sentimiento común sobre el valor que esperan se le dé a su trabajo, ya que por otro lado las respuestas de la preguntas 1y 27 es hacia el desacuerdo.

### Comercial (Sucursales)

Hay una importante falta de reconocimiento, el personal no siente que se le reconozca su trabajo. Aunque es indispensable comentar que sí siente que se le toma en cuenta.

### Crédito

Existe un acuerdo en el área en que quien más trabaja no recibe mayor reconocimiento pero hay un índice importante de personal que siente reconocimiento e importancia dentro del área.

Si se consideramos las respuestas neutras más las negativas como una debilidad esto se significaría que el 50% del personal no siente que lo valoran por su trabajo o por lo que sabe.

### Internacional

Aquí se refleja un reconocimiento por el personal, aunque no valor a su trabajo.

### Administración y Recursos Humanos

Nuevamente aparece que el personal siente que está participando y se le toma en cuenta, sin embargo no percibe que con su trabajo sea acreedor a un reconocimiento.

### Sistemas

No se está de acuerdo con la relación reconocimiento-trabajo, sin embargo se muestra una tendencia positiva ante el valor que se le da a su persona y a su labor.

### Finanzas

Sólo se siente reconocimiento por su labor, por parte de su compañeros, pero no de sus supervisores. Quien más trabaja no son los que reciben más reconocimiento.

### Operaciones Bancarias.

A pesar de sentir que las personas importan más que otras cosas, no perciben un reconocimiento individual directo, sólo escasamente de sus compañeros.

## **7.6 Condiciones de Trabajo.**

Definido como la idoneidad del ambiente laboral en términos de eficiencia, seguridad y comodidad.

Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo VIII.

### Dirección General

No existe seguridad en el empleo ni en la calidad de vida que el personal requiere.

En cuanto a las instalaciones, seguridad, higiene, así como del material que necesitan para realizar su trabajo se encuentran satisfechos.

#### Jurídico, Fiduciario

El personal está conforme con las condiciones físicas de su lugar de trabajo, pero no percibe que los ejecutivos de la Institución se preocupen por el bienestar y la calidad de vida de los empleados.

#### Comercial (Promoción y Admon)

En esta área el personal se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y el equipo con el que cuentan; a pesar de ello no está conforme con la calidad de vida que obtienen trabajando en Banpais.

#### Comercial (Sucursales)

Consideran las instalaciones y el equipo de trabajo necesario para desempeñar su labor adecuados; existe conformidad por el tiempo que se le puede dedicar a su familia y a su vida personal, sin embargo consideran que los jefes no les preocupa su bienestar.

#### Crédito

Consideran que se distribuye equitativamente las cargas de trabajo, también se encuentran satisfechos con las condiciones físicas e higiene de su lugar de trabajo, así como del equipo y material para desempeñar sus labores.

Consideran que los jefes no se preocupan por su bienestar y calidad de vida y no sienten seguridad en su empleo.

### Internacional.

No sienten seguridad en su empleo, sienten que sus jefes no se preocupan por su bienestar y calidad de vida.

Por otro lado consideran que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son las adecuadas y de igual manera su equipo de trabajo ; también consideran adecuadas la distribución de las cargas de trabajo.

### Administración y Recursos Humanos.

Están satisfechos en su mayoría por el tiempo que dedican a su familia, así como por las condiciones físicas de su ambiente, pero no perciben que los supervisores se preocupen por su calidad de vida.

En su mayoría el personal no se siente seguro.

### Sistemas

Hay un alto porcentaje de personas que están a gusto con las instalaciones y el mobiliario de su lugar de trabajo ; en cuanto a las cargas de trabajo, un número considerable está de acuerdo con su distribución.

Se sienten inseguros y dudan en la preocupación que puedan tener los jefes por su calidad de vida, sin embargo un porcentaje significativo (52%) se siente satisfechos por el tiempo que le dedican a su familia.

### Finanzas

No existe mucha seguridad en el empleo ni sienten que sus jefes se preocupan por su calidad de vida, pero si consideran que le dedican tiempo suficiente a su familia ; con relación a las cargas de trabajo no sienten que se hace una distribución adecuada.

En cuanto a condiciones de trabajo, material e higiene consideran que son las adecuadas.

#### Operaciones Bancarias.

Hay una conformidad sobre la distribución del trabajo, el equipo de trabajo e instalaciones, así como por el tiempo y dedicación que se le puede brindar a la familia, únicamente que no sienten que a sus jefes les preocupa su bienestar.

### **7.7 Satisfacción / Identificación**

Definido como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. Por lo que nosotros la definimos como el vínculo entre filosofía, los valores y la misión de la Institución con la del empleado. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo IX.

#### Dirección General.

En una mayor parte, el personal no está de acuerdo con algunas decisiones tomadas, sin embargo se percibe el compromiso y la motivación por cumplir con su trabajo y la satisfacción por pertenecer a la Institución.

A pesar de lo anterior, no se refleja un sentido de pertenencia total.

#### Jurídico, Fiduciario

Un gran número se sienten que tienen desarrollo dentro de la Institución, del mismo modo de identificación con ella, aunque no un sentido de pertenencia.

Por otro lado no hay un convencimiento sobre las decisiones tomadas .

#### Comercial (Promoción y Admon)

Al personal le gusta su trabajo, siente el compromiso y la motivación para realizarlo, aunque no esta muy seguro que las decisiones tomadas sean las correctas.

#### Comercial (Sucursales).

Existe una identificación significativa, el personal de esta área se siente satisfecho con su trabajo y la Institución, sin embargo si le ofrecieran el mismo trabajo en otro lado lo aceptaría, en donde no esta de acuerdo en las últimas decisiones que se han tomado.

#### Crédito.

Para ésta área es alta la motivación trabajar en Banpais al igual la probabilidad de poder desarrollarse, al igual que en las otras si les ofrecerian trabajar en lo mismo con las mismas condiciones lo aceptarían.

Existe un grado de insatisfacción en cuanto a las decisiones tomadas.

#### Internacional.

El personal se siente motivado trabajando en la Institución, además muestra apego y sentido de pertenencia a las labores que desempeña dentro de su área como a la Institución, aunque no está de acuerdo con las decisiones tomadas.

#### Administración y Recursos Humanos.

La mayoría del personal ve a la Institución como una oportunidad para creer, está motivado y pone su empeño para ello, pero si le hacen algún otro ofrecimiento en otro lado en las mismas condiciones el cambio lo aceptaría ; por otro lado no está convencido de las decisiones tomadas.

### Sistemas.

El personal siente compromiso, identificación y satisfacción para con el área como para la Institución, sin embargo no está convencido de las decisiones que se han tomado. Sin embargo no tiene el sentimiento de pertenencia con la Institución

### Operaciones Bancarias.

No está de acuerdo con algunas decisiones, a pesar de ello se siente motivado a seguir adelante y a luchar por la mejora en equipo, pero dejando de prestar sus servicios en la Institución por algún otro ofrecimiento en las mismas condiciones.

### **7.8 Sueldos/Prestaciones**

Definida como la conformidad del empleado ante los beneficios económicos que recibe de la organización. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo X.

### Dirección General.

Claro está que el personal conoce y está de acuerdo con las prestaciones del Banco, sin embargo existe un total desacuerdo con la paga que reciben, comparándolo con las funciones que desempeñan.

### Jurídico, Fiduciario.

La mayoría no está conforme con el sueldo recibido a pesar de aceptar que las prestaciones son buenas, no demuestran satisfacción en la equidad entre su sueldo y su trabajo.

#### Comercial (Promoción y Admon)

No se está convencido de recibir lo que vale su trabajo diario; a pesar de contar con buenas prestaciones, piensan que no se les pagó lo que se merecen.

#### Comercial (Sucursales)

El personal no tiene una inconformidad fuerte sobre su sueldo, sin embargo siente que podría ganar más por lo que hace; pero sí está conforme y tiene conocimiento de las prestaciones del Banco.

#### Crédito.

Áparece nuevamente que no sienten que la Institución se preocupe por su bienestar, es este caso el económico, pero hay un Índice considerable de personas que están contentos con su sueldo. Asimismo, tienen un conocimiento claro de sus prestaciones y reconocen que son buenas.

#### Internacional.

No hay conformidad en cuanto al salario que recibe el personal de ésta área, pero aún así reconocen que las prestaciones son buenas y que las conocen.

#### Administración y Recursos Humanos.

No se siente en su totalidad, aunque es alto el número de respuestas positivas, que existe una preocupación especial por su sueldo, ya que no están de acuerdo con el salario, pero sí con las prestaciones.

#### Sistemas-

Conocen y están satisfechos con las prestaciones que el Banco ofrece, aunque no están de acuerdo con el salario que perciben a comparación del trabajo que realizan.

### Finanzas.

El personal no está de acuerdo con el sueldo que recibe, pero si tiene conocimiento y está de acuerdo con las prestaciones que tienen.

### Operaciones Bancarias.

Aunque algunos opinan no estar de acuerdo con su salario que reciben, existen porcentajes más favorables que en las otras áreas; por otro lado se refleja un total acuerdo y un conocimiento pleno de sus prestaciones.

### **7.9 Control.**

Definida como la regulación de las actividades de trabajo de acuerdo con planes predeterminados para asegurar la consecución de los objetivos de la organización. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo XI.

### Dirección General

Es claro que lo importante para la Institución es que se cumpla con las normas, sin embargo no se considera que exista exceso de control, pero si se está consciente, que quien no cumpla con ellas no permanece en la Institución. Por otro lado, no se considera fácil conseguir las normas y procedimientos.

Existe confianza de acudir a los niveles superiores cuando existe algún problema sin temor a represalias.

#### Jurídico, Fiduciario.

Se considera que para el Banco lo más importante son las normas, aunque no es fácil conseguirlas ni los procedimientos; se refleja una carencia de control, así como, que al no cumplir con las reglas no pasa nada.

Por otro lado manifiestan tener la confianza suficiente de poder acudir con su jefe si tienen algún problema.

#### Comercial (Promoción y Admon).

Se percibe control dentro de la Institución, se conocen las normas y procedimientos, sin que por eso se considere que hay exceso de control y que los jefes tienen que acudir con sus superiores para resolver cuestiones de trabajo

#### Comercial (Sucursales)

Se percibe un exceso de control, el personal tiene conocimiento pleno de las normas y procedimientos y se sabe que de no cumplirlos tendrían que salir del Banco.

#### Crédito.

Se cuenta con un favorable enlace de comunicación y confianza entre subordinado-jefe, se puede decir que en términos generales existe control, aunque falta un poco más de información sobre las normas y los procedimientos.

El personal percibe carencia de control.

#### Internacional.

Se tiene conocimiento que para el Banco cumplir con las normas es importante, no obstante, se carece de información sobre los manuales de procedimiento y normas; aunque la tendencia de las

respuestas es hacia lo positivo, y si se sumarán las respuestas neutrales y de tendencia negativa, lo que se podría concluir es que no existe control en área. Lo que si podemos aseverar es que si existe confianza con el jefe para acercarse a él cuando hay algún problema.

#### Administración y Recursos Humanos.

Existe control en el área, al igual que confianza con el jefe para acercarse a él cuando existe algún problema. No se tiene un conocimiento pleno de los manuales de procedimientos y de las normas, pero se sabe que de no cumplirla con las reglas de control interno se tendría que salir de la Institución, esto confirmaría que para el Banco es importante cumplir con ellas.

#### Sistemas.

No se tiene pleno conocimiento de las normas y procedimientos, se puede considerar que no se sabe que pasa cuando no se cumple con alguna regla de control interno, lo mismo sucede con relación a la importancia que tiene para la Institución cumplir con las normas. Si existe acercamiento que el jefe cuando hay algún problema, aunque no es significativo.

#### Finanzas.

Existe control dentro del área, pero hace falta información o la definición de normas y procedimientos, existe confianza con el jefe para plantearle los problemas aunque no en un porcentaje significativo.

#### Operaciones Bancarias.

Se puede decir que en términos generales existe control, conocimiento de las normas y procedimientos, se sabe que lo más importante para el Banco es el cumplir con las normas y existe confianza entre subordinado- jefe.

### **7.10 Cultura de Servicio**

Definida como el grado de disponibilidad y percepción del personal sobre el servicio de la Institución. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo XII.

#### Dirección General

En general, la balanza se carga al lado positivo respecto a cómo percibe el personal el servicio de la Institución, el personal siente el ánimo y la responsabilidad de tener un buen servicio.

Se puede decir que la opinión del personal a la calidad en el servicio de la Institución no es muy favorable.

#### Jurídico. Fiduciario.

Se tiene buena opinión en cuanto al servicio y atención tanto en su departamento como Institución a sus clientes.

#### Comercial (Promoción y Admon.)

La mayoría del personal de esta área opina que dan excelente servicio como departamento así como Institución, seto es muy claro observar en los porcentajes que resultaron en las preguntas en general pero sobretudo en la 28 y 54.

#### Comercial (Sucursales)

Existe convencimiento por la calidad de lo que Banpais vende y existe el compromiso por hacer todo lo mejor posible para venderlo.

#### Crédito.

Un alto porcentaje opina que tenemos la suficiente calidad en productos y servicio para dar un excelente atención y lograr nuestros objetivos, sin embargo no hay un pleno convencimiento que se cuente con los medios necesarios.

#### Internacional.

Se podría calificar que la gran mayoría del personal tiene convencimiento, satisfacción y credibilidad sobre los productos, servicios y calidad que ofrecemos, aunque no con la misma aseveración se podría calificar la atención que brinda la Institución.

#### Administración y Recursos Humanos

El personal en el área está consciente de que la clave para el negocio es el servicio que se pueda brindar y además la mayor parte opina que tenemos calidad en el mismo.

#### Sistemas.

El personal está convencido del servicio y de los productos que ofrece la Institución, opina que tenemos las herramientas para poder captar un mayor número de clientes.

#### Finanzas.

El área conceptualiza al banco como una Institución que posee calidad, servicio y recursos humanos idóneos para una buena imagen.

#### **7.11 Orientación al Mercado.**

Definida como la relación y conocimientos del personal con respecto a la competencia. Las gráficas de este factor se encuentran en el Anexo XIII.

#### Dirección General.

Se tiene conocimiento que para el Banco lo más importante es la promoción, sin embargo se percibe que el trato que se les da a los clientes y la rapidez para solucionarles sus problemas, no es lo más adecuado.

#### Jurídico. Fiduciario.

Hay cultura de promoción, así como, un concepto positivo sobre nuestro servicio al cliente, aunque el alto porcentaje de respuestas que se encuentran en el neutro demuestran desconocimiento.

#### Comercial (Promoción y Admon)

Están convencidos que la promoción es el aspecto más importante de este negocio, además de contar con una excelente atención hacia los clientes.

Se presenta una carencia de información respecto a nuestros productos y/o servicios.

#### Comercial (Sucursales)

Se está consciente que la labor del Banco es la promoción y del compromiso que es importante tener en la operación diaria, pero no se está totalmente de acuerdo en que exista rapidez y eficiencia en la resolución de las quejas de nuestros clientes, como se puede apreciar en las respuestas de la pregunta 12, aunque su tendencia es positiva, pero existe un porcentaje significativo en las respuestas negativas.

#### Crédito.

En general, no se percibe una opinión de calidad en nuestro servicio por parte de esta área, a pesar de tener muy clara la percepción sobre la promoción y/o servicios.

### Internacional.

Se percibe un buen servicio en nuestra atención a los clientes y hay un concepto claro que lo importante para el Banco es la promoción.

Por otro lado se refleja que no se toma en cuenta las ideas de nuestros clientes en el diseño de nuevos productos y/o servicios.

### Administración y Recursos Humanos.

El personal de esta área cree en lo que vendemos y en cómo lo vendemos, está consciente de la importancia de nuestra promoción, sin embargo no está bien informado de la operación, productos y servicios de nuestras sucursales.

### Sistemas.

Es positivo el conocimiento que se tiene sobre la venta y promoción, pero se percibe una mala atención que se le da a los clientes, así como rapidez y eficiencia para resolver sus problemas.

### Finanzas.

El alto número de respuestas que resultó en el neutro de la pregunta 41 sobre las ideas de los clientes refleja desconocimiento del tema, aunque por el otro lado está convencido de tener un buen servicio y de dar lo mejor en nuestro servicio.

Se tiene el compromiso y la disposición de tomar el papel de vendedor en sus diferentes tareas.

### Operaciones Bancarias.

No se sabe el realidad si se toman en cuenta los comentarios del cliente, en cambio se está seguro que la labor del Banco es la promoción se servicios y que se esta brindando con calidad, rapidez y eficiencia.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### 7.12 Reacción a la Encuesta.

Evaluación del personal ante el estudio de clima Organizacional

#### Dirección General.

Hay confianza y credibilidad por parte del personal con respecto a la encuesta y al resultado de la misma.

#### Jurídico, Fiduciario.

Para esta área este tipo de estudios constituye un buen medio para dar a conocer a la Dirección la opinión de los empleados, consideran que es importante la aplicación frecuente de este instrumento y en términos generales tienen confianza y credibilidad en los resultados que se obtengan.

#### Comercial (Promoción y Admón.)

El área opina que esta encuesta será de mucha utilidad y cree en ella para futuros planes de mejora.

#### Comercial (Sucursales)

En términos generales se obtuvieron resultados positivos de que se haya realizado esta encuesta y se está consciente de ser un medio efectivo, aunque el porcentaje se reduce en la pregunta 11 manifestando duda sobre la continuidad que se le van a dar a los resultados.

#### Crédito.

Se tiene buena opinión sobre la encuesta, la consideran un medio para dar a conocer su opinión a la alta Dirección, de igual manera se espera que la información se maneje en forma confidencial y anónima.

### Internacional.

Se cree en los resultados de la encuesta y aprueban que se haya aplicado, tienen confianza en la confidencialidad y en que contribuya a mejorar el ambiente y la eficiencia de la Institución.

### Administración y Recursos Humanos.

Se tiene credibilidad y confianza en los resultados que se obtengan para contribuir a mejorar el ambiente de la Institución, esperando frutos del mismo.

### Sistemas.

Aunque los porcentajes de respuesta no fueron tan altos, hay credibilidad y confianza con respecto a la encuesta y fue aceptada su aplicación con positivismo.

### Finanzas.

Existe confianza y se está convencido que es un medio para dar a conocer su opinión a la alta - Dirección esperando se le den a los resultados la importancia requerida, consideran que este tipo de estudios se debieran hacer con más frecuencia.

### Operaciones Bancarias.

Se cree en la encuesta y en su aplicación, la consideran necesaria para dar a conocer sus puntos de vista a la Dirección, así como para mejorar el ambiente y la eficiencia de la Institución.

Aunque se obtuvieron resultados positivos en la pregunta 11 en comparación con el resto de las preguntas fue más bajo, lo que nos hace pensar que no se está convencido que se le den importancia a los resultados.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio de Clima Organizacional, a manera de conclusión se hará una revisión de cada factor y en los casos que se considere necesarios se propondrán alternativas de solución, Anexo XV.

En cuanto a la *Comunicación*, en términos generales se puede decir que existe una adecuada comunicación entre líder y subordinados, cada área tiene pleno conocimiento de sus metas y los objetivos que tiene la Institución.

Como áreas de oportunidad se encontró:

1) Las áreas se quejaron de la deficiencia en los medios de comunicación. Como alternativa de solución se propone en primer término, verificar que en cada área de trabajo tanto en sucursales como en los diferentes edificios existan tableros de comunicación, así como se encuentren en lugares estratégicos, y que el área responsable (Publicidad) supervise que efectivamente todos los comunicados se coloquen en los tableros.

En cuanto a la revista "Alianza", se hablará con el comité de ésta, para que se maneje información que sea de interés general, promoviendo la participación de los funcionarios, así como recibiendo sugerencias del personal.

2) El personal considera que no se llevan a cabo reuniones para informar los cambios que se realizan. Al respecto es importante mencionar que a nivel de Dirección General hacia el segundo nivel de la organización (Dirección Corporativas), se realizan juntas semanales y/o quincenales, con el objeto que todas las áreas estén enteradas de que se está haciendo en las otras, lo que nos hace reflexionar es que de estos niveles a sus subordinados no sucede lo mismo y muy probablemente esto se puede dar en cadena hacia los otros niveles. Lo que se sugiere realizar un

programa de detección de necesidades en forma más específica en las áreas para trabajar en un programa de comunicación.

En *Supervisión*, hay conformidad con el liderazgo que existe en cada área, los empleados se sienten escuchados y atendidos por sus líderes además de que se les informa como están trabajando (motivados), recordemos que uno de los principios para ser líder es motivar, a su subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales.

También consideran que las directrices están bien establecidas y sienten a sus líderes que forman parte del equipo.

En el factor de *Relaciones Interpersonales*, se encontró que en todas las áreas hay un gran compañerismo, cooperación para el buen logro de los objetivos, una buena armonía laboral. Existe una discrepancia de cómo vislumbran su desarrollo profesional, ya que un 40% consideran que su crecimiento dentro del Banco está en función de sus aptitudes, capacidad, habilidades y trabajo, y el otro 38% lo consideran a través de sus buenas relaciones. Probablemente con la difusión del programa interno de desarrollo el personal comprendería que el interés de la institución es su crecimiento profesional antes que contratar a personal externo.

Este programa consiste que cuando existe una vacante se checa en el inventario de Recursos Humanos llamado Baninfo quienes llenan el perfil para ocupar el puesto, posteriormente se habla con los jefes para hacerle la propuesta, si están de acuerdo se envían sus evaluaciones al funcionario que tiene la vacante, él tiene la opción de elegir y entrevistar a quien desee.

Para solucionar los pleitos y envidias que se encontraron propondría trabajar con programas de Toma de Decisiones y Solución de Problemas, Comunicación Interpersonal y Negociación.

Pasando al siguiente factor *Participación/Colaboración*, en general el personal se siente participativo y motivado a tener un mayor y mejor desempeño de sus funciones para ofrecer a su departamento e Institución, sin embargo también de manera general se detectó un sentimiento de apatía y falta de interés en el cumplimiento de su trabajo, esto último, considero es entendible debido a la situación que en este momento está pasando la Institución, ya que, es un Banco intervenido y aunque sus funciones siguen, si existe incertidumbre de qué es lo que va a suceder como Institución y por consiguiente qué ocurriera con sus empleados.

En cuanto al *Reconocimiento* como tal no se percibe, al igual, en su generalidad el personal no está satisfecho con el valor que se le da a su trabajo y a su persona. Este factor lo considero fundamental, ya que como se ha visto si el empleado no se siente motivado su desempeño no será el deseado. Como alternativa se propondría un programa de Liderazgo para los ejecutivos de la institución a nivel nacional, además de proponer un programa de incentivos que no necesariamente sea monetaria, sino como salir más temprano, diferentes eventos culturales, en otros, haciendose un análisis por área.

En relación a las *Condiciones de Trabajo*, en forma unánime se encuentran satisfechos con la condiciones físicas y de higiene de su lugar de trabajo, así como del equipo y material para desempeñar sus funciones.

También de manera general se refleja inseguridad en su empleo, esto es lógico debido a lo que ha sucedido en los últimos años en la Institución y que a partir del 1° de Diciembre pasamos a formar parte del Grupo Financiero Banorte. Está es una realidad que no se puede cambiar, sin embargo propongo realizar un programa de sensibilización y trasculturización.

Con respecto

Del mismo modo hay un sentimiento de que sus jefes no se preocupan por su calidad y bienestar de vida, con excepción del área de sucursales, lo mismo sucede con la distribución de las cargas de trabajo, consideran no son equitativas. Como alternativa de solución propongo trabajar con un programa de comunicación interpersonal y organizacional; toma de decisiones; solución de problemas en grupo; negociación y conflicto, manejo de poder e integración de equipos de trabajo. En forma paralela es importante trabajar con valuación de puestos, es decir, revisar las cargas de trabajo que tiene cada empleado dentro del área y de ser necesario redistribuirlas.

El reactivo de *Satisfacción/Identificación* viene a confirmar los resultados obtenidos en el reactivo de supervisión, ya que en ambos se detecta una inconformidad por las decisiones tomadas, se duda que éstas sean las correctas; esto se debe como ya se mencionó anteriormente la situación que está pasando. Como una consecuencia de lo anterior se refleja la carencia del sentido de pertenencia total.

Sin embargo existe el compromiso y la motivación por cumplir con su trabajo y la satisfacción de pertenecer a la Institución.

También se analizó la parte económica *Sueldo y Prestaciones*, encontrándose un criterio muy uniforme, que el personal conoce y está de acuerdo con las prestaciones que le da la Institución reconociendo que son buenas, pero un total desacuerdo con el sueldo que recibe comparándolo con las funciones que desempeña.

En este punto no hay mucho por hacer, ya que durante el año pasado se estuvo trabajando mucho por mantener una equidad de sueldo - puesto. El año pasado se realizó un programa de incrementos de sueldos, la Institución hizo un gran esfuerzo para poder lograrlo y en la actualidad se cuenta con un tabulador homogéneo y las dispersiones que existen son mínimas. Se puede

hablar de un incremento de nómina del 47%, obviamente el porcentaje vario de una persona a otra , ya que aunado a esto se trabajó con el levantamiento de descripciones de puestos para así poder tener muy bien definidas las actividades del personal y poder colocarlo en un nivel de tabulador. Probablemente, lo que faltó fué darlo a conocer aunque sea de manera muy general.

En nuestro siguiente factor que es el *Control* , en su mayoría, con excepción del área Comercial en su parte de sucursales, se expresó la falta de control. La carencia de información y el desconocimiento de cómo obtener las normas y procedimientos, sin embargo es muy claro que lo importante para la Institución es que se respeten estas normas y procedimientos, ya que de incurrir en algún error, implica dejar de pertenecer a la institución.

Como alternativa de solución sería, en primera instancia coordinarse con los Líderes de cada área con el área de Procedimientos, para ver con qué Manuales de Normas y Procedimientos se cuenta, posteriormente si fuera necesario hacer su distribución. Si se carece de ellos, de deberá trabajar en un programa para su elaboración y difusión.

Por otro lado, es muy interesante observar, que existe confianza para acercarse al jefe para plantearle algún problema al que se enfrenten.

Otra variable que se evaluó fue la *Cultura de Servicio*, en general la balanza se inclina hacia lo positivo, el personal está convencido de que la clave para el negocio es el servicio como Institución y como área, que posee calidad y recursos humanos idóneos para una buena imagen.

En cuanto a la *Orientación al Mercado*, también de manera general, se está convencido que la promoción es el aspecto más importante de este negocio, pero se considera que el servicio que se

le da al cliente no es del todo buena, ya que se carece de rapidez y eficiencia para solucionar sus problemas y para el diseño de nuevos productos y servicios no es tomada en cuenta su opinión, la única área que difiere de esta idea es la Comercial y muy probablemente se debe, a que es el área que tiene mayor contacto con el cliente y uno de sus objetivos es tener una excelente atención. Aunque esto es preocupante, ya que las otras áreas juegan el papel del cliente y se percibe lo contrario.

Se sabe que el negocio de cualquier Institución Bancaria es la promoción y que lo fundamental es tener un buen servicio a su cliente, por lo que considero que es primordial trabajar en este punto elaborando un programa de Relaciones Interpersonales.

Ya para finalizar revisaremos un reactivo que aunque no tiene que ver con el Clima Organizacional, sin embargo se consideró importante evaluar me refiero a la *Reacción de la Encuesta*. En términos generales se consideró un buen medio para dar a conocer los puntos de vista de los empleados a la Dirección, también se reflejó confianza y credibilidad en que los resultados que se obtengan contribuirán a mejorar el ambiente y la eficiencia de la Institución.

En este sentido, se puede decir que el Objetivo del presente trabajo fue cubierto, ya que fueron identificadas las características principales del Clima Organizacional de Banpais con base a cada elemento que fue evaluado, y donde se consideró necesario se sugirieron algunas alternativas de solución. El siguiente paso es dar a conocer los resultados del presente trabajo a los Funcionarios que participaron en las sesiones y al área de desarrollo organizacional se le propondrá, desarrollar un programa donde se comience a trabajar con las debilidades encontradas en el clima organizacional. Así, dar comienzo a un programa de **D.O.**

Es importante señalar que el factor motivacional es fundamental, que afecta significativamente al comportamiento del empleado si se carece de él o no se da adecuadamente, es decir, sino se cubre sus necesidades.

Esto lo podemos observar en donde el empleado no se siente satisfecho con el valor que se le da, que el tiempo que se le dedica a su familia no es necesario entre otros

Por otro lado, parecería ser que el perfil del psicólogo egresado de Iztacala no cuenta con las bases teóricas para ejercer dentro del Desarrollo Organizacional, ya que el área de psicología industrial no se revisada teóricamente en esta escuela. Sin embargo, la formación integral del psicólogo le permite tener los elementos necesarios para analizar el comportamiento humano en cualquiera de sus ámbitos.

Como mencionan Ribes y Cols, (1980), los contenidos específicos no son de importancia fundamental, pues se dota al estudiante de los comportamientos requeridos para enfrentarse exitosamente a cualquier área de problemas relacionados con el comportamiento, ya sea a nivel teórico, a nivel de laboratorio o en situación naturales aplicadas.

Pudiéndose decir, que desde la formación del psicólogo, se dota al estudiante de un sentido crítico y analítico suficiente para la intervención en cualquier área. En este caso, la Institución requería de una metodología precisa que permitiera realizar el estudio con una confiabilidad y validez segura, además que esto repercutiría en el conocimiento del ambiente laboral que existe actualmente para que la Institución funcione bajo condiciones más óptimas.

Como mencionan Luthans y Kreitner (1979), la modificación de la conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta. Al contrario de lo que creen erróneamente algunas personas, la modificación de la conducta no es una mística manipulación psicológica de las personas, en lugar de ello, podemos decir que es una tecnología directa de la conducta aprendida y como cualquier tecnología tiene principios básicos y una metodología de procedimientos.

Por lo anterior consideramos conveniente se incluya en forma más amplia el manejar conocimientos de psicología industrial o del trabajo, dentro del curriculum de psicología Iztacala, desde luego vinculándolos con el análisis conductual y la modificación de la conducta; ya que consideramos se tiene conocimiento de la aplicación de la psicología en dicho campo a través de algunos trabajos citados de psicología egresados de Iztacala. Así, podemos decir que es un campo al que se enfrenta el psicólogo y que además se ofrece como una fuente de trabajo.

Ahora bien, cabe mencionar el comentario de Ribes y Cols. (1980), acerca de que el psicólogo va a dirigirse primordialmente a las áreas de productividad y salud pública, constituyéndose en un profesional de apoyo a otras profesiones, cuya orientación primaria está enfocada hacia otros problemas. Su participación se enmarca en la formación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población.

Para finalizar, se puede comentar que Iztacala garantiza un egresado con calidad, profesionalmente hablando, al respecto el código ético del psicólogo (1984), menciona en su art. 45 "considerar que la finalidad de la educación es el pleno desarrollo del individuo y de la sociedad".

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams J.S.(1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz, ed., *advances in experimental Social psychology* 8vol2) Nueva York: Academic Press, pag. 276-300
- Alderfer,C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth. Haman Needs in organizational Settings.* Free Press, Nueva York
- Arias Galicia F. (1971). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.* Trillas. México, D.F.
- Arias Galicia F. (1978). *Administración de Recursos Humanos.* Trillas. México, D.F.
- Beckhard, R. . (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.* Fondo Educativo Interamericano, S.A.. México.
- Bennis, Warren. (1973). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas.* Fondo educativo interamericano, México
- Clifton J. (1979) *Human Behavior in Organizations.* South - Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Dessler G. (1976). *Organización y Administración.* Prentice / Hall Internacional, Colombia.
- Forehand, G. y Gilmer, V. (1964). *Environmental Variatation and Studies of Orgational Behavior* Vol.62 No.6.
- Granados Espinoza J. (1981-1985). *Temas y Técnicas de psicología del trabajo.* Facultad de psicología
- Hackman J.R. y G.R. Oldham.(1976) "Motivation though the design of work: Test of a theory". *Organizational behavior and Haman Performance*, pag. 250-279
- Halpin y Crofts. (1962). *The Organizational Climate of School.* Office of Education. Dept of Health Educationand Welfare. Washintong, D.C.
- Herzberg F.(1966). *Work ad the Nature of Man.* Cleveland: World
- Kolb, David (1977). *Psicología de las Organizaciones.* Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.
- Kurt Lewin, (1951). *Fiel Theory in Social Science.* Harpeeer and Brother, Nueva York.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.* Fondo Educativo Interamericano, S.A.. México.
- Litwin, George y Stringer, Roberto. (1968) *Motivation and Organizational.* Harvad University, Boston.

Locke, E.A. (1968) "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, pag. 157-189

Marguilies N. /Raia A. (1983). *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*. Diana, México.

Maslow, A. (1970, 2da. Ed). *Motivation ad Personality*. Harper &Row, Nueva York

Mc. Gregor, Douglas. (1974). *El aspecto Humano de las empresas*. Diana, México D.F. pags. 58 y 59.

McClelland D. y otros. (1953). *The Achievement Motive*.-Appleton-Century-Crofts, Nueva York.

Olivera Díaz, Sergio. *Desarrollo Organizacional*. Mecnograma

Pardinas, F. (1969). *Metodología y Técnicas de investigación en ciencias Sociales*. Siglo Veintiuno Editores, S.A.. México, D.F.

Rojas Soriano, R. (1987). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México, D.F.

Sánchez Cervantes, Ma. Isabel. *Introducción al Desarrollo Organizacional*. Mecnograma

Schein, E.H.. (1972). *Psicología de la Organización*. Prentice /Hall Internacional. Madrid, España

Schultz D.P.(1996, 3a Ed.). "Psicología Industrial". Mc Graw Hill,. México.

Taylor, Federico (1979). *Principios de administración*. Herrero, México, D.F. p.119.

Thierauf, Roberto; Klekamp, Roberto y Geeding, Daniel (1983) *Principios y aplicaciones de administración*. Limisa, México, D.F.

Velázquez Mastreta, Gustavo. *Desarrollo Organizacional*. Apuntes

Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley