



300602.

UNIVERSIDAD LA SALLE 51

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION 2g
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A UNA
OFICINA BANCARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
JOSE MARTIN VIVAR CALDERON**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	5
I. ORGANIZACION.	8
1.1 Antecedentes.	8
1.2 Su Importancia, Definición y Tipología.	16
1.3 Elementos Fundamentales y su Trascendencia en el Cambio.	27
1.4 La Organización aplicada en una oficina bancaria.	32
II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	43
2.1 Origen e Historia del D.O.	43
2.2 Conceptos y Definición.	49
2.3 Características y sus Valores.	53
2.4 Objetivos y Funcionamiento.	62
2.5 Como Agente de Cambio.	68

III.	CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	75
3.1	La importancia del Clima Organizacional.	75
3.2	Teorías Motivacionales (Gerenciales).	77
3.3	Definición y Diagnóstico de Clima Organizacional.	87
IV.	CASO PRACTICO	92
4.1	Antecedentes y Aspectos Importantes.	92
4.2	Metodología (Proceso de Investigación).	98
4.2.1	Problema	100
4.2.2	Hipótesis	101
4.2.3	Variables	101
4.2.4	Población	104
4.2.5	Instrumentos	105
4.2.6	Organización e Interpretación de Datos	108
V.	RESULTADOS	110
VI.	ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	121

VII.	GLOSARIO	131
VIII.	BIBLIOGRAFIA	138
IX.	ANEXOS	140

PROLOGO

El desarrollo de este trabajo, es la culminación de esfuerzos y anhelos no sólo míos, sino de mis padres y de mi familia. Cada día que pasé realizando esta tesis, pensaba en toda una vida escolar, desde mis estudios primarios hasta los profesionales, lo cual no ha sido nada sencillo, pues circunstancias adversas pasaron por mi camino, logrando eludir las gracias a los consejos y ánimo de mis padres, de mi esposa, de mis maestros, mis amigos y mis compañeros.

El esfuerzo realizado ha sido duro, gracias a él he logrado madurar y entender más, cuál es mi función dentro de la sociedad; me he percatado de la vitalidad de mi profesión para un mejor desarrollo de la comunidad y me siento plenamente identificado con ella, amándola cada día más.

Por lo tanto, quiero asentar de manera muy especial, mi agradecimiento hacia los catedráticos que me orientaron y guiaron paso a paso en mi formación profesional; en especial, al Lic. José Ma. López Cortez, quien con su atención y asesoría tan profesional, me permitió culminar este trabajo.

INTRODUCCION

Las organizaciones han jugado un papel muy importante en la historia de la humanidad, desde los primeros pobladores de la tierra, con su tipo de organización primitiva, hasta las más sofisticadas empresas actuales, con una alta tecnología fueron evolucionando conforme a los requerimientos de sus necesidades y metas.

Es de saberse que en la administración moderna, es necesario pensar, ante todo, en los hombres de la empresa, sus anhelos, deseos y pasiones, las que habrá de combatir o estimular, pues es más difícil que enfrentarnos a los problemas técnicos y económicos.

Sólo la dirección, concentración y una adecuación mental, alentada por un espíritu de formación y renovación constante en todas las funciones y niveles de la empresa, será lo que permita aspirar al progreso colectivo.

Es bien conocido que para que marche bien una organización, no basta tener buenos sistemas técnicos y materiales, sino que también es necesario el elemento humano.

Identificar cuáles son las necesidades del individuo y el de las empresas, es un punto muy importante, ya que conjugando - cada una de las necesidades de ambas partes, lograremos una - optimización tanto de la organización como de los recursos - humanos.

Algunas veces, la actitud del dirigente influye en los empleados para que se sientan agusto, pero no motivados en su trabajo; no es lo mismo que estén contentos a que apliquen su inteligencia e iniciativa en pro de los objetivos de la empresa.

Debemos procurar que el trabajo sea el vehículo de desarrollo para todos los que laboran en la empresa, sólo de esta manera podrá resolverse el eterno conflicto entre el individuo y la organización, logrando una auténtica cooperación de los subordinados para alcanzar los objetivos, tanto individuales como empresariales.

Es por esto, que debemos pensar que el mundo complejo en el que vivimos requiere de un adecuado aprovechamiento de las aptitudes de quienes forman un grupo de trabajo y que sin su unión y colaboración espontánea, será difícil la labor conciliatoria entre el aprovechamiento o productividad y el respetivo grupo de trabajo.

Además, cada día se ve la necesidad de crear un clima que - estimule el desarrollo de talentos personales en nuestros - colaboradores; responder a sus aspiraciones de combatir responsabilidades y sobre todo, respetar su dignidad y libertad.

La aproximación técnica al estudio de los problemas humanos de las organizaciones formales, debe basarse en las aportaciones teóricas y de investigaciones empíricas como se pretende hacer en el presente trabajo, pues es de las llamadas "Ciencias del Comportamiento", ya que de una base teórica se pueden explicar y predecir situaciones humanas que se suscitan en el trabajo.

Por otro lado, es un hecho que las técnicas de administración y el desarrollo de recursos humanos, han cobrado una trascendencia nunca antes alcanzada y esto no se debe a una obra de la casualidad, sino a la interrelación que tales recursos tienen con el éxito o fracaso de una empresa, básicamente en el renglón del incremento o decremento de la productividad.

La importancia de los recursos es tal, que puede frenar la - expansión de una empresa tanto o más que si hubiesen dificultades financieras e incluso, la puede hacer desaparecer.

I. ORGANIZACION

1.1 Antecedentes

La organización social se presenta desde el momento en que es necesario realizar "algunas cosas juntos", o sea, el hombre se interrelaciona con otros de su misma especie para poder satisfacer sus necesidades y posteriormente, - en grupos (organizaciones), tener mayores posibilidades - de supervivencia.

Las primeras formas de organización social, fueron: El - clan, la horda, la tribu y muy esencialmente, la familia.

La organización es la esencia de la unidad social, el tra - bajo y la organización social se interrelacionan directa - mente.

El nacimiento, crecimiento y difusión de las organizacio - nes, constituyen un proceso histórico universal. Han ha - bido culturas elevadas en las cuales solamente se han - - desarrollado organizaciones de una manera incipiente o en

pocas esferas. De otra parte, en la region de las antiguas culturas mediterráneas, hubo organizaciones tales - como: un ejército permanente, asociaciones, administración, hospitales, etc., que están esencialmente más próximas a las formas modernas que todas las que hubo en Europa Central en los siglos que siguieron a la caída del Imperio Romano. Ahí se aprecia de nuevo cómo las sociedades de los países en desarrollo apenas poseen un impulso propio para la formación de organizaciones, importan junto con la técnica moderna, también las formas modernas de organización: administración, empresas, escuelas, así - como partidos, sindicatos y agremiaciones. A continuación hablaremos acerca de la peculiaridad de cada una de ellas:

Las empresas: La empresa moderna es de las organizaciones más jóvenes; surgió con la industrialización y como consecuencia de los presupuestos tecnológicos y sociales que la propiciaron.

La empresa moderna es esencialmente distinta de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas que predominaban anteriormente. La diferencia característica no radica en que se utilicen o no máquinas y aparatos altamente desarrollados, sino en la forma social de los grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo que predominaban anteriormente eran pequeños, se diferenciaban relativamente poco entre sí; - estaban estructurados más bien patriarcal que burocráticamente y se basaban con frecuencia en lazos familiares.

El trabajo era más una forma de vida, que el desempeño de funciones delimitadas y establecidas con precisión. De - estos aspectos se diferencian la empresa industrial, bancaria, comercial, etc., de la actualidad de las formas so ciales del trabajo anteriormente existentes.

La Iglesia: Era considerada ya una institución completamente formada, diferenciada y, en varios aspectos, burocratizada.

La Iglesia Cristiana tal vez fue el sistema de ordenación social más estable y duradero de la sociedad agraria feudal: se reunían en la mano de los obispos, la autoridad seglar y espiritual. Además, por sus extensas propiedades territoriales, no sólo era económicamente autónoma, - sino también una potencia política. En su evolución, la Iglesia ha perdido en muchas esferas, su posición dominante y se ha especializado cada vez más en su cometido reli gioso.

El poder estatal se fortaleció con la desintegración de la estructura feudal y con el absolutismo, mientras que la Iglesia se dividió con la Reforma. Con la industrialización, la economía se independizó de la posesión y se vigorizó.

Las escuelas, el hospital, la prisión: La evolución de estos tipos de organización, destaca ante todo por su difusión, no obstante que en el transcurso de su desarrollo se hicieron cada vez más burocráticas. Una gran parte de los cometidos de la instrucción y educación que se realizaban anteriormente en el seno de la familia y de la empresa familiar, se transmitieron a instituciones especializadas.

Los hospitales estaban concebidos especialmente para pobres y desvalidos; eran asilos erigidos en señal del amor cristiano al prójimo, que para establecimientos para el tratamiento médico. Actualmente, el hospital se ha convertido en una institución de sanidad pública y la atención a enfermos. Al final del siglo XVI se difundieron las prisiones de trabajo, en las cuales se recluían, como ocurrió en Inglaterra, vagabundos, mendigos y desocupados. Desde entonces se desarrolló la prisión moderna.

Con el paso del tiempo las prisiones operan mediante penas usuales como la multa y la privación de libertad. La administración de las prisiones se ha burocratizado, aun cuando una institución coercitiva solamente puede hacer un uso limitado de tales principios administrativos.

El ejército: La forma de organización del ejército ha sufrido repetidos cambios significativos. Primeramente, los ejércitos se formaban solo en caso de guerra y tenían que integrarse con los nobles, obligados mediante juramento feudal a servir como vasallos y con sus siervos, con tropas de mercenarios alistados y con la infantería contratada por las ciudades.

Los ejércitos permanentes comenzaron a desarrollarse al final de la Edad Media, de aquí en adelante, el ejército se estructura de una manera fuertemente jerárquica y se encuadra formando una unidad. En lugar de los caballeros obligados en virtud de un vínculo feudal, servían oficiales a sueldo, en tanto que los soldados rasos eran reclutados en parte en el extranjero y en parte en el propio país y con frecuencia, por la fuerza. En la actualidad, en lugar de la disciplina y la subordinación impuestos, se ha tratado cada vez más de adoctrinar normativamente al ejército, hasta en los grados inferiores.

Este cambio refleja transformaciones sociales tales como la integración social de los estratos inferiores y la democratización política, pero está impulsado además por las exigencias técnicas de la guerra moderna y representa un cierto paralelismo con la burocratización de la moderna empresa industrial.

La Administración: El desarrollo de la administración se caracteriza tanto por su difusión e independización, como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna. Cuando las unidades se independizaron, tomaron para sí la administración de su propio territorio; sin embargo, el crecimiento verdadero de una burocracia administrativa estatal, no comenzó hasta que se demolió la estructura feudal, se limitaron los derechos autónomos de los señores de la tierra y de las ciudades y el Estado absolutista monopolizó cada vez más cometidos de la administración.

En estrecha conexión con este desarrollo estaba la formación del sistema de impuestos en dinero, con lo cual se encontraron en manos del Estado los medios materiales necesarios para alimentar una administración a gran escala. La provisión de cargos mediante contrato y basada en la capacidad profesional, la paga fija, la actividad

esencialmente profesional del funcionario, la separación de esto último de los medios administrativos y la posibilidad de ascenso por el rendimiento o por el tiempo de servicio, figuran entre las características de la burocracia moderna, además de la jerarquía de los cargos, la competencia de éstos, el establecimiento de obligaciones específicas, las facultades de mando, las sanciones permitidas para cada empleo y un sistema de reglas impersonales y fijas para ejercer las actividades.

Las Asociaciones: Las asociaciones voluntarias tienen un origen predominantemente municipal. El florecimiento medieval de los gremios, hermandades, cofradías, corporaciones de artesanos, logias, etc., guardan una estrecha relación con la reanudación de la vida en las ciudades y el renacimiento del comercio y de la industria.

El movimiento sindical organizado nació en el siglo XIX; sus precursores fueron las corporaciones de oficios o hermandades medievales que, a partir del siglo XVI y en virtud de la prohibición del derecho de coalición, fueron obstaculizadas y disueltas progresivamente. Los gremios económicos y patronales se desarrollaron justa-

mente con la industrialización, pero también recibieron el estímulo de la actividad de los sindicatos, que empezaban a formarse.¹

^{1/} - Renate Mayntz, Sociología de la Organización, Madrid 1967, Ed. Alianza, pags. 7-30.

1.2 Su importancia, definición y su tipología

Dentro de cualquier organización existe división de funciones y por ende, la especialización de las mismas.

Cuando las personas se agruparon y comenzaron a formar comunidades, empezaron a aparecer estructuras sociales y como resultado de éstas, surgieron las estructuras de autoridad, como la religión y el ejército.

Las organizaciones evolucionan cuando las personas integrantes de las mismas trabajan en grupo, pues adquieren una personalidad propia, como si se tratara de un ser humano. En otras palabras, cuando el grupo existe como una entidad organizada, su desarrollo es entonces igual al de un individuo.

Las agrupaciones existen porque la unión y combinación de esfuerzos será más provechosa para cada uno de los miembros de ésta, comparándolo con el trabajo individual aislado. Por lo tanto, estas agrupaciones siguen en pie con el firme propósito de proporcionar una estructura tal al individuo, que éste debe contribuir al

bien común, con la expectativa de proveer para sí mismo una ventaja mayor que la que podría lograr únicamente con sus esfuerzos.

No obstante, las agrupaciones u organizaciones tienden a cambiar, debido principalmente porque sus miembros ansían tener más de lo que el grupo produce. Es por ésto que en cuanto se llegue a vislumbrar disparidad y competencia entre sus miembros, será inminentemente necesario mediante estrategias eficaces, la evolución de la organización, de lo contrario, se daría paso a las deserciones y más grave aún, la desaparición de la misma.

Es evidente que la existencia de un grupo depende de la capacidad de mantener su propia identidad e integridad.

Como una medida para asegurar una supervivencia y triunfar en situaciones de competencia, toda organización debe primeramente consolidarse en el aspecto interno, para actuar como un grupo afín y uniforme, o sea que en cuanto mayor sea la cohesión interna, proporcionalmente será la capacidad para luchar contra la competencia y como segundo paso, adaptarse a las circunstancias exis-

tentes en forma más práctica y eficaz que sus competidoras, ésto se efectúa cuando el grupo u organización llega a inmiscuirse en un mejor ambiente que sus rivales, para así dominar y asegurar su propia existencia.

Después de haber hablado de los aspectos más importantes que contribuye a la creación de una organización, podemos concluir en que organización es " la coordinación racional de las actividades de un grupo de personas que intentan lograr una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y - del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Este trabajo tiene la imperante necesidad de estudiar primeramente al hombre dentro de la organización, ya - que existen diferentes y numerosos factores que influyen sobre su conducta y se establece así una interrelación dinámica de causas y efectos. En una organiza-ción de personas con funciones que cumplir, una debe - aportar algo, para así satisfacer los organismos del - sistema. Esto canalizado a través de una comunicación eficaz, de manera que cada organismo del sistema externe sus opiniones, sugerencias y con ello, contribuya - en algo al desarrollo del mismo.

En este punto, es conveniente abordar la misma tipología de las organizaciones formales, ya que es imprescindible ubicar de donde se realizó el presente trabajo, principalmente del caso práctico, el cual nos mostrará la importancia que viene señalada en el objetivo e hipótesis para la elaboración de esta tesis.

Una tipología, hablando estrictamente, es una clasificación multidimensional. Debido a que las organizaciones formales son complejos objetos sociales que tienen características diversas, cualquiera de las cuales - - puede ser utilizada para agruparlas en una u otra forma, se han planteado muchas maneras diferentes de clasificación.

Se debe tomar en cuenta que son cuatro las categorías básicas de personas, que pueden identificarse en relación con cualquier organización formal:

- a) Los miembros o participantes comunes.
- b) Los propietarios o dirigentes de la organización.
- c) Los clientes.
- d) El público en general, es decir, los miembros de la sociedad en la cual opera la organización.

Se debe considerar que el beneficiario principal no es el único, ya que diversos grupos que colaboran en una organización, lo hacen a cambio de los beneficios que reciben. A pesar de que todos los grupos resultan favorecidos, los beneficios de un grupo son la razón de la existencia de la organización, mientras que aquéllos de los otros son, en esencia, un costo. Por tanto, de la aplicación del criterio anterior resultan cuatro - tipos de organizaciones:

- a) Asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales - los miembros son los principales beneficiarios.
- b) Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los principales beneficiarios.
- c) Organizaciones de servicio, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales.
- d) Organizaciones nacionales en las cuales el público en general, es el principal beneficiario.

Asociaciones de Beneficios Mutuos: Los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones fraternales, - los clubes, las asociaciones profesionales y las sectas religiosas, constituyen ejemplos de organizaciones en las cuales se espera que los principales beneficiarios sean los propios miembros.

El punto crucial en este tipo de organizaciones es man tener el control de sus miembros, digamos, una democra cia interna que significa hacer frente a dos problemas principales: la apatía de sus miembros y el control - oligárquico. La mayor parte de los miembros de las - - asociaciones de beneficios mutuos son apáticos, en el sentido de su incompetencia a dejar el manejo de su - asociación en manos de una minoría activa.

En cuanto una organización cae bajo el control de una minoría o de cierto grupo directivo, se presenta un - círculo vicioso y se dedican a cosas sin importancia; los miembros que acuden a estas reuniones obtienen muy pobres recompensas en pago de sus esfuerzos y esta con dición frena aún más la participación.

También se contempla en este tipo de organizaciones, - el dilema fundamental al cual se enfrentan estas aso ciaciones y es que con frecuencia, los controles demo cráticos se sacrifican en pro de la promoción del lo gro efectivo de los objetivos establecidos. Por lo - general, la preocupación primordial por los "resulta dos", conduce fácilmente al desencanto, como en el ca so siempre lento y tortuoso del proceso democrático, - proceso que sacrifica la eficiencia en aras de la - -

preservación de la libertad de opinar distintamente y conduce al desarrollo de los mecanismos burocráticos - que no dependen, para su buen éxito, del interés ni de la participación plena de sus miembros.

Empresas Comerciales: Se supone que los beneficiarios principales de las empresas comerciales son sus propietarios. Como ejemplos obvios de este tipo, tenemos - las firmas industriales, las empresas de ventas por correo, los almacenes de mayoreo y de menudeo, los Bancos, las compañías de seguros y organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades.

El problema dominante de las empresas comerciales es - el de operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo, a fin de seguir operando y desarrollarse en competencia con otras organizaciones similares.

Organizaciones de Servicio: Estas organizaciones han sido definidas como aquellas cuya función básica es - servir a los clientes. Dentro de esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, los hospitales,

las escuelas, las sociedades de asesoramiento legal y las clínicas de salud mental.

Los problemas cruciales de estas organizaciones giran alrededor de la posibilidad de proporcionar servicios profesionales. En estas organizaciones se supone que el bienestar de los clientes debe ser la preocupación principal.

Los profesionales o semiprofesionales de una organización de servicios, tienen que navegar entre dos aguas: por una parte, el bienestar del cliente, lo que no deben, a causa de sus limitaciones y preocupaciones por sus propias situaciones y carreras, perder de vista, - ni tampoco debido a su obsesión con los problemas administrativos; por la otra, los profesionales deben evitar convertirse en cautivos de su clientela y otorgarle el poder para determinar la naturaleza del servicio que se presta.

Organizaciones Nacionales: La característica distintiva de estas organizaciones radica en que el público en general, constituye su beneficiario principal. Como ejemplos de este tipo de organizaciones, tenemos los servicios armados, la policía y el Departamento de Pre

vención de incendios, las agencias de protección clínica, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves como el cáncer.

La mayor parte de estas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad o sirven como su brazo administrativo. El problema planteado por estas organizaciones, es el del control democrático externo: el público debe contar con los medios necesarios para controlar los fines servidos por tales organizaciones. El control externo democrático resulta esencial, pero se espera que la estructura interna de estas organizaciones sea burocrática, gobernada por el criterio de la eficiencia y no de la democracia; por tanto, el reto a estas organizaciones, es el mantenimiento de mecanismos burocráticos eficientes que implementen en forma efectiva, los objetivos de la comunidad que, en forma ideal, son decididos mediante métodos democráticos.

Un segundo problema, es promover actuaciones extraordinarias como la valentía o la creatividad. Parece cierto que los éxitos militares dependen del valor con que los soldados se comparten en batalla; aún cuando en las guerras de hoy existe menos necesidad de los grandes héroes, se debe considerar que la simple acción de

"rutina" es el combate, requiere mucho valor. Otra - forma de conducta extraordinaria que se precisa en las organizaciones de investigación, es la creatividad. - Resulta importante conocer cómo una organización puede seleccionar personal creativo, como estimular su más - amplio desarrollo y como puede motivar y ayudar a sus miembros a aplicar talento extraordinario o la persecución de los objetivos ya establecidos.

Finalmente, se tiene que un problema especial para aquellas organizaciones que deben hacerse cargo de dos elementos excluidos o descartados por la sociedad, como - los reos, en contra de quienes se protege el público. En épocas recientes, la adopción de una orientación - terapéutica en pro de los prisioneros, redundó en una mejoría de su situación, que puede ser desequilibrada para la organización, debido a que tendía a ser considerada por los guardias, como una reducción de su condición con respecto a la de los presos. Otras consecuencias del enfoque terapéutico, fueron el aumento de la interacción del personal de vigilancia y los prisioneros, la descentralización de la autoridad y una reducida dependencia en los procedimientos burocráticos.

Tales consecuencias nos sugieren que la identidad del beneficiario principal de las operaciones de una orga-

nización, tiene implicaciones de amplio alcance para sus características estructurales, conclusión que seña la la utilidad de la tipología de las organizaciones formales presentadas. ¹

1/ Blanc Peter M. y W.R. Scott. Formal Organizations: A Comparative Approach. Ed. Routledge & Kegan Paul, 1963.

1.3 Elementos Fundamentales y su Trascendencia en el Cambio:

Deducción de los puntos anteriores, es el de percibir y conceptualizar a una organización como un sistema, - constituida por tres elementos principales:

1. Estructura
2. Tarea y Tecnología
3. Elemento Social

Esto, derivado del Modelo Socio-Técnico, el cual surge aproximadamente en 1950 en Inglaterra, en el Tavistock Institute, en el que se intenta explicar cómo funciona una organización con este modelo, basándose por una - teoría.

La estructura organizativa, es la base sobre la que se sustenta la organización.

Ejemplificando, son los organigramas los cuales se tipifican principalmente en:

- Verticales

- Horizontales
- Mixtos
- De bloque
- Circulares

Siendo entre éstos, el Vertical el que se utiliza en la mayoría de las empresas, por la facilidad de interpretación y su generalidad, incluso se recomiendan en los manuales de Organización de una entidad.

En general, un organigrama presenta una departamentalización derivada de la agrupación de las áreas de trabajo, así como niveles jerárquicos y por medio de las líneas se determina el enlace-comunicación.

Lo anterior, implica centros y límites de autoridad, - aunque también existen otros elementos como son: Las políticas y normas generales, así como también, en un nivel operativo, sistemas y procedimientos.

Volviendo a los fundamentos citados al principio de este tema, se dice que la característica fundamental de la estructura de la organización radica en su estabilidad y es fundamental a cualquier otra estructura.

Por otro lado, la tarea y tecnología se refieren a todos aquellos utensilios o herramientas de trabajo, con las cuales se van a efectuar las tareas de trabajo, por ejemplo la maquinaria, instrumentos, mobiliario, etc. y por último, el elemento social que se trata desde el punto de vista de este trabajo, de lo más importante de las organizaciones que es, el ser humano con todo y su esencia, como intereses, actitudes, conocimientos, valores, creencias, etc.

Entre los elementos de una organización, siempre existe una interdependencia esencial. Una organización no es un sistema mecánico en que pueda alterarse una parte sin trascender a las otras, sino que un sistema organizacional comparte con el sistema biológico, la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal forma que un cambio en una parte, necesariamente causa impacto en las otras (Buckley, 1967).

Cualidad de la organizaciones es que, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos, poseen la facultad de modificarse a sí mismas de una manera estructural y fundamental.

Estudioso en la materia, Buckley lo denomina " Propie-

dad Morfogenética de las Organizaciones, citando distintos, como el hecho de que una máquina no puede - alterar o modificar su tren de engranajes y un animal no puede crear una pierna extra.

En tanto que una organización, sí puede hacer cosas si milares. Una empresa, un negocio, un Banco, una iglesia, pueden añadir o eliminar nuevas divisiones o departamentos y así, modificar su estructura de autoridad y de comunicación.

El cambio se puede dar en las organizaciones, gracias a la intervención del ser humano; sin embargo, numerosas empresas hacen caso omiso de tal aseveración, por lo que es necesario y conveniente que desde la alta - gerencia de la empresa, se logre un cambio de actitud para hacer partícipes a los empleados de problemas, - conflictos, atributos y por ende, resultado de productividad. El grupo evoluciona de forma progresiva para adaptarse mejor al medio ambiente en que se desenvuelve.

La finalidad de todo cambio, implica que cada integronte del grupo obtenga el máximo beneficio de su partici

pación, sin dejar de eximir que en los cambios que se producen en un grupo, revisten caracteres de expansión o de retroceso.

El cambio puede ser natural o espontáneo, como la evolución histórica o deliberado y planeado.

Por otro lado, no hay que olvidar que entre las organizaciones existen discrepancias, que al ser detectadas, hacen que la gente se detenga y explore las modificaciones de la estrategia existente, mediante el proceso de retroinformación (feed-back) y así llegar a alternativas y soluciones objetivas.

Por último, diremos que el Cambio en las empresas u organizaciones, llevan consigo el dominio y el saber seleccionar y adaptar, para su uso, las características más destacadas dentro de su propio organismo y de la competencia.

1.4 La Organización aplicada en una oficina bancaria

Considerando el criterio que se siguió en el punto 1.2 refiriéndose a la tipología de la organizaciones formales, una oficina bancaria pertenece a este tipo de organizaciones, ya que su estructura representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos, tomando en cuenta que estos tipos de organizaciones no están exentas a errores.

La teoría de este sistema establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside, en última instancia, en el presidente del consejo de administración. Las órdenes descienden por esa escala, mientras los informes de lo que ocurre en los diversos departamentos ascienden; pero la circulación de órdenes e informes es irreversible, las órdenes no deben ascender jamás ni la información sobre administración, descender. Como la información de los niveles inferiores casi siempre se refiere a asuntos técnicos relacionados con la producción, tiende a existir una comunicación defectuosa entre trabajadores y dirección, por lo que toca a los problemas y conflictos humanos.

La organización formal de la empresa, desde el punto -

de vista teórico, posee tres características bien definidas:

- a) Es deliberadamente impersonal.
- b) Se basa en relaciones ideales.
- c) Se basa en la " hipótesis del populacho " de la naturaleza del hombre, es decir, se supone que la competencia conduce a la eficiencia máxima; que cuando cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejores intereses del grupo y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro, de acuerdo solo con su habilidad para hacer el trabajo.

Las dos primeras características implican que todo miembro de la organización, no reacciona ante los demás en términos personales de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía. De esta manera, el enfrentarse a cualquier persona dentro de la organización, como al tratar a un rey, a un juez o a un policía; cuestiones tales como el sexo, la religión, las maneras y la apariencia personal, se suponen ajenas al asunto. ¹

1/ Brown J.A.C., Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, Breviarios 1970. Págs. 116-149.

No obstante, es difícil llegar a coronar estos intentos exitosamente.

La tercera característica, fundada en la "hipótesis - del populacho", conduce a la pretensión de que la organización formal no sólo evita complicaciones humanas, sino que tiene la ventaja adicional de ser flexible.

Si se supone que el trabajador es un individuo aislado evidentemente será reemplazable. Así, por ejemplo, si se necesitan más trabajadores en tal o cual departamento, pueden traerse algunos de un departamento donde su trabajo no es necesario en ese momento. Se cree que todos los individuos comprenderán en seguida, que el desplazamiento les conviene, pues la teoría identifica tácitamente, la calidad de la organización.

La jerarquía empresarial que se ha descrito, comprende varios planos de autoridad, desde el presidente del consejo de administración, hasta el vicepresidente, los gerentes, los jefes de sección y de departamento, los superintendentes y los trabajadores. Con excepción de las capas superior e inferior, cada quien tiene un jefe y es a su vez, jefe de otros; tiene una - -

actividad más o menos definida y es responsable ante -
alguien que requiere la ejecución de dicho trabajo. -
Este sistema de autoridad conocido como "organización
en línea" representa una división básica en la estruc-
tura del trabajo en la empresa. Evidentemente, a ma-
yor número de niveles en la estructura, corresponderán
mayores "distancias sociales".

Aunque la organización en línea es la parte más osten-
tible de la estructura social de una empresa, no es la
única, existen otras dos estructuras superpuestas, que
son de importancia, como fuentes potenciales de con- -
flictos dentro de la empresa, se trata de la "organiza-
ción funcional" y la "organización técnica". Así como
la estructura lineal se basa en la autoridad, la es- -
tructura funcional depende del tipo de trabajo efectua-
do, o sea, en la subdivisión del trabajo en la empresa
y la estructura técnica de la especialización, en - -
otras palabras, sus funciones se reducen al mero ases-
oramiento, no tienen autoridad en la línea de organiza-
ción.

Después de haber descrito brevemente la consistencia -
de una organización formal, se puede observar que en -
una institución de crédito (nacionalizada o estatiza-
da), aún se siguen conservando estas características.

Ahora bien, al tratar de tipificar una institución bancaria, se puede ubicar claramente dentro de las empresas u organizaciones comerciales; no obstante, por el "funcionamiento actual" de la misma, derivada de las medidas gubernamentales con la expropiación de la banca, caería en consideración como una organización nacional, en las cuales se supone que el "público" en general, es el principal beneficiario. En estas últimas, se supone que proporcionan servicios de protección a la comunidad o sirven como su brazo administrativo.

Por otro lado, las empresas u organizaciones comerciales, se sustentan por la eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo. Acaso, actualmente no sigue alguno de los dos tipos de organización citados, a mi parecer, sí; pues una institución nacional de crédito tiene la importante necesidad de trabajar con la máxima eficiencia, para obtener las máximas ganancias y así, de esta forma, solventar las necesidades de la comunidad mediante los servicios que proporciona al público, así como sabemos de respaldarse económicamente el gobierno, con sus mecanismos de financiamiento interno.

Es por esto, que podríamos tipificar a una institución

con estas características, como una fusión o combinación de organización comercial y organización nacional.

Para la elaboración de este estudio, presentaré las principales áreas que actualmente forman una Institución Nacional de Crédito, en las cuales se puede observar con claridad y precisión, los canales de autoridad que se siguen actualmente.

Indicando con números enteros, aquellos grupos o divisiones que reportan directamente al Consejo Directivo de la Institución y subsecuentemente, siguiendo las áreas que reportan a estos grupos o divisiones.

AREAS DEL BANCO

1. Dirección General (Comité de Dirección).

2. Grupo de Auditoría.
 - 2.1 División de Auditoría Contable-Administrativa.
 - 2.2 División de Auditoría de Crédito.
 - 2.3 División de Auditoría en Informática.

3. Grupo de Finanzas.

Grupo Operación Financiera.

 - 3.1 División de Contaduría y Control.
 - 3.2 División de Tesorería.
 - 3.3 División de Producción y Análisis Financiero.

4. División de Organización.

5. División de Mercadotecnia.

6. Grupo Sistemas de Información.

- 6.1 División Asesoría, Planeación y Administración.
- 6.2 División de Servicios Técnicos.
- 6.3 División Desarrollo de Sistemas.
- 6.4 División Servicios de Cómputo.
- 6.5 División Servicios de Telecomunicaciones y Teleinformación.

7. Grupo Administrativo.

- 7.1 División Administrativa de Personal.
- 7.2 División de Servicio Médico.
- 7.3 División de Construcción y Mantenimiento de Inmuebles.
- 7.4 Grupo de Servicios Administrativos e Inmobiliarios.

8. Grupo Jurídico.

- 8.1 División Jurídica Financiera.
- 8.2 División Jurídica Contenciosa.

9. Grupo Estudios Económicos.

- 9.1 División Consultoría Económica.

9.2 División Estudios Macroeconómicos.

10. Grupo Banca Internacional.

10.1 División Financiamientos Corporativos.

10.2 División Comercio Exterior.

10.3 División Oficinas Internacionales Corresponsales.

11. Grupo Banca Especializada.

11.1 División Promoción de Ahorro.

11.2 División Tarjeta de Crédito.

11.3 División Promoción de Inversiones.

12. Grupo Banca Metropolitana.

12.1 División Administrativa Oficinas Metropolitanas.

12.2 División Sector Público.

12.3 División Servicios al Público.

12.4 División Servicio Inmediato Empresarial.

12.5 División "A" Banca Metropolitana.

12.6 División "B" Banca Metropolitana.

12.7 División "C" Banca Metropolitana.

12.8 División "D" Banca Metropolitana.

12.9 División "E" Banca Metropolitana.

13. Grupo de Crédito.

13.1 División Vigilancia de Crédito.

13.2 División Análisis de Crédito.

13.3 División Políticas y Capacitación de Crédito.

14. Grupo Banca del Interior.

14.1 División "A" Banca del Interior.

14.2 División "B" Banca del Interior.

14.3 División Agropecuario.

15. Grupo Banca de Desarrollo.

15.1 División de Fideicomiso.

15.2 División Promoción y Desarrollo Turístico.

16. Grupo de Operaciones.

16.1 División Operativa Cartera-Cobranzas.

16.2 División Operativa de Valores.

16.3 División Operativa de Bancario.

16.4 División Operativa de Servicios.

16.5 División Operativa Fiduciaria.

17. Grupo Banca Inmobiliaria.

17.1 División Bienes Raíces.

17.2 División Crédito Hipotecario.

18. Grupo Bursatil.

18.1 División Promoción Bursatil.

18.2 División Servicios Corporativos Bursatil.

19. División Diseño e Implantación de Servicios.

20. División de Proyectos.

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Origen e Historia del D.O.

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 los esfuerzos de muchas personas que llevan a cabo distintas tareas, resultan ya poco adecuados.

Por otro lado, como la dimensión y la complejidad de la sociedad aumenta, el volúmen de administración interna, o sean las actividades necesarias para mantener la propia organización y permitirle que cumpla con sus tareas, crece en la misma proporción.

La existencia de estos problemas y la necesidad de encontrar nuevos métodos para cambiar y coordinar los esfuerzos de una gran cantidad de sujetos fueron advertidos, siendo una de las principales soluciones a los problemas que plantea la organización a gran escala, el desarrollo de la burocracia. Este mecanismo al irse extendiendo fuera del ámbito político administrativo, en las sociedades industriales modernas, a causa - - -

de las exigencias técnicas, la burocracia designó un tipo de estructura aplicada a todas las organizaciones que se caracterizan por la rutina de las tareas y de un procedimiento, por la impersonalidad de la autoridad y por la jerarquización.

Por último, el término ha tomado en el lenguaje corriente un significado peyorativo, evoca la lentitud, la rutina, la complicación, la falta de humanidad, la incompetencia, la falta de adecuación a las necesidades, etc. La Teoría Burocrática fue formulada primeramente por Max Weber en 1922, a partir de un análisis de la administración prusiana.

Por otra parte, aparece Taylor, con la concepción que tenía del hombre. Para él, los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no les atribuía más intereses que los propios de un ser irracional, o sea, el buscar la satisfacción de las necesidades primarias.

Taylor empezó a abrir caminos para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo como un énfasis en la dirección de empresas que surgieron en la primera etapa industrial.

Posteriormente, aparece Elton Mayo con una teoría de las Relaciones Humanas. Realizó importantes investigaciones, donde concluyó y descubrió que el aspecto social es una parte determinante dentro de cualquier organización. Mayo descubrió que cuando los grupos "informales" (grupos de sujetos unidos o formados por enlaces de amistad) se identificaban con la administración, eran copartícipes y se sentían involucrados sus objetivos con los de la organización, entre otros aspectos importantes.

Las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos, existen ciertas características que son a fines a la organización de nuestro medio, como son: La división del trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías, las relaciones de autoridad, el conjunto de normas y reglas formalizadas, etc.

Del estudio de estas características se han preocupado no sólo la teoría administrativa, sino también la sociología, la psicología social, la antropología cultural, la política, dando lugar así, a la Teoría de la Organización, que es el estudio de las formas y modelos de la organización, desde diferentes puntos de vista.

Todos estos enfoques han venido a desembocar en los últimos años, en lo que podríamos llamar "enfoque humanístico de la organización". Ponen especial interés y consideración en el factor humano, aplicando los adelantos de la ciencia del comportamiento, pero además, esas nuevas corrientes se han caracterizado por analizar típicamente y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, -- llegándose 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 D.O., el cual hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas, la Antropología, la Sociología, la Psicología, etc., por lo tanto, se le considera una Teoría de la Organización Interdisciplinaria.

Grados E. Jaime A. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Coordinación de Difusión y Comunicación.

Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1985. Pags. 298-306

El Desarrollo Organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces. Tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países. También entre el creciente número de organizaciones que se han esforzado por llevar a cabo el D.O. están: Unión Carbide, Esso, TRW Systems Humble Oil, Weyerhaeuser e Imperial Chemical Industries Limited. Otra clase de instituciones entre las que están sistemas de escuelas públicas, iglesias y hospitales, lo han incluido.

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957 como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total.

Douglas Mc. Gregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O.

Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert, Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Co., diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de la relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia. ¹

^{1/} Ferrer Pérez Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México 1976. Págs. 13-14.

2.2 Diferentes Conceptos y Definición

Antes de llegar a una definición de Desarrollo Organizacional, se citarán algunos otros conceptos, con la finalidad de llegar a una definición más precisa y - - objetiva.

Se dice que es una teoría de la organización, es decir, es un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intentan definir en qué consiste una organización, cómo está constituida, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran - entre sí.

Es un conjunto de estrategias de mejoramiento. Lo que se pretende en D.O. es preparar a la organización para que independientemente busque la constante renovación con asesoría de agentes de cambio, que al principio - pueden ser externos y posteriormente tomen ese papel - el personal ejecutivo y el personal staff de la organización.

Consiste en un Sistema de Diagnóstico de la Organiza-

ción. El D.O. ha propuesto un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten analizar la situación actual de la organización, con el objetivo de detectar cómo y con qué aspectos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de su funcionamiento.

Es una Filosofía de la Organización. Es un conjunto - de ideas ouestas que intentan ciertos fines y metas - para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interrelación que existe entre los motivos del individuo y la organización social.

Una vez de haber citado los conceptos anteriores, corresponde dar una definición, aunque es difícil establecerla, pues cada autor defiende su postura, pues - cada quien lo concibe de diferente manera, coincidiendo en el aspecto de que D.O. es un cambio planificado.

Algunos autores han definido al D.O. de la siguiente forma:

- 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).

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

- D.O. como la decisión de introducir un 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 las ciencias de la conducta, el 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 F. y Bell C.).

- El sistema D.O. es un ente, cuyo propósito es mejorar la eficiencia y la salud organizacional, 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. (Mastretta).

- D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. (Warren Bennis).

2.3 Características y sus valores

El Dr. Sergio Olivera Díaz expone las siguientes características que deben estar contenidas en el D.O.

- a) En primer término se realiza bajo una perspectiva de cambio, intencional y deliberada.

Este primer paso manifiesta el encontrar fórmulas adecuadas para promover la organización de su situación actual hacia un mejor estado más desarrollado. Cada organización debe ajustarse de acuerdo a sus necesidades, como si se tratara de un traje hecho a la medida.

Deberá examinar todas aquellas variedades ambientales e internas; que puedan inducir cambios en su estructura, pero siempre orientándose hacia una finalidad particular y concreta, que en sí constituya una superación de logros ya alcanzados.

- b) El D.O. es un proceso de desarrollo integral.

En este punto se habla de la imposibilidad de disociar un sistema cuya eficiencia estriba en la misma unidad - de sus partes.

Una organización no es un sistema mecánico en el cual, una parte pueda ser cambiada sin que se produzca un - efecto concomitante para alguna de las otras partes. Lo anterior, es muy importante considerarlo, para cuando - se está diseñando una estrategia de cambio.

Normalmente se comete el error de pensar exclusivamente o en las estructuras o en las personas y así encontraremos empresas que han diseñado verdaderos cambios estructurales, sin considerar a las personas, quienes en última instancia, van a contribuir al éxito o al fracaso de la organización. De aquí la importancia de visualizar en forma integral y global, cualquier cambio que se realiza dentro de la empresa.

Para concluir este punto, se puede decir que las partes integrantes de una organización no pueden ser cambiadas como los componentes de una máquina, sin que se produzca un cambio en alguno de los elementos de su sistema.

c) El D.O. es básicamente una estrategia educativa.

Cualquier modificación que se emprende dentro de una organización humana, implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad de trabajo. No se trata de un proceso que se efectúa en forma automática, sino que se exige de una estrategia educativa sumamente complicada, puesto que lo que se trata de modificar es el comportamiento y la forma de vida de los seres humanos, implicados en el desarrollo.

El nivel de intervención puede ser más o menos profundo y va desde un simple cambio superficial de la conducta a causa de un nuevo método de trabajo, hasta una penetración más profunda en las motivaciones y en la estructura emotiva del personal.

De aquí que se considere al D.O. como una respuesta al cambio planificado.

d) El D.O. constituye una nueva filosofía gerencial.

Esta filosofía se inspira en el ideal de contar con - -

organizaciones más humanas y más democráticas, pero no bajo un enfoque demagógico o sentimental, sino porque - en verdad las gerencias están convencidas de que la democracia es y puede ser, un sistema social más eficiente que el que hemos venido acostumbrando.

Existen otros autores que nombran las características - del D.O., que tocan los puntos anteriormente explicados de una u otra forma; ejemplo de ello, son las que cita Warren G. Bennis, quien las enumera en siete características básicas de desarrollo y son:

1. El D.O. es una estrategia educativa adoptada para - lograr un cambio planeado de la organización.
2. Consiste en que los cambios que buscan están ligados directamente a la existencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
3. El D.O. se basa en una estrategia educativa, que ha- ce hincapié en la importancia del comportamiento ex- perimentado.

4. Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes - externos).

5. El D.O. implica una relación cooperativa entre el - agente de cambio y los componentes del sistema-cliente.

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-clientes. Lo más común es que los agentes de cambio crean que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema, no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

7. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en

el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios podrían expresarse como sigue:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización misma desarrolle toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función, de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades.

Los valores ofrecen las guías o pautas, así como indican el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en las gestiones para desarrollar la organización y la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá.

Una vez que se admita que los valores ejercen poderosa influencia en la forma en que se encause el desarrollo organizador, es posible hacer frente a los conflictos - entre el individualismo y la actuación en grupos, entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismos. Pasar por alto la cuestión de valores o principios, es desentenderse de la existencia de los conflictos y es demorar la solución de éstos.⁶

6/ Newton Margoulies & Anthony P. Raia.- Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología. Ed. Diana, México, D.F. Págs. 15,16,42,43,44,46.

La implantación de estos principios y valores es claro indicio del deseo de esforzarse en el desarrollo de - las organizaciones, pues todo el mundo posee una gran potencialidad inexplorada, capacidad y deseos de prosperar, de colaborar en forma significativa, de mostrar iniciativa en el contexto organizador y de ser más sin cero.

Para iniciar gestiones tendientes a la actuación franca y sincera, es preciso concentrarse en el desarrollo de toda la persona. La realización de este programa o gestión, no se puede imponer a la fuerza o tiene que adaptarse a las necesidades, tal como se manifiesten y se reconozcan. Con el tiempo, la terapéutica y el desarrollo individual (o sea, mayor contacto con las propias realidades), se convierten en valores y principios por sí mismos y llegan a formar parte del individuo y al depender menos las personas de las motivaciones y al volverse más francas y sinceras, demuestran claramente que poseen aptitudes creadoras, acerca de cuestiones de organización; ésto se convierte en un valor compartido en el seno del organismo.

Una vez que estos valores logran infiltrarse y que el personal tiende hacia ellos, el impulso por sí y en sí

ha de contener energías propicias a los cambios y abiertas a nuevas posibilidades dentro del organismo. Por ejemplo, al tenérseles más confianza, a las relaciones, al delegar más responsabilidades, al ceder el espíritu de competencia el campo a la colaboración, todos experimentan una sensación de estar liberados.

Se sienten más capacitados para poner a prueba todo lo que los rodea y a ensayar nuevas soluciones. Este cambio puede ser estimulante y productivo; empero también puede ser fuente de dificultades, aunque necesariamente es preciso preveer la gran variedad de reacciones que pueden suscitarse.

Se puede uno mismo sorprender y entristecer del gran número de desilusiones, sentimientos de incapacidad, de inseguridad y de temor, que parecen impregnar a quienes practican la ciencia de la conducta, cuando se reúnen en cursos prácticos de investigación o en sesiones de intercambio de ideas.

La fé en estos principios y valores, debe producir una tendencia al optimismo acerca de la condición humana.

2.4 Objetivos y Funcionamiento

Los objetivos de una implantación de D.O. en determinada organización, dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de múltiples formas, dependiendo de las tareas: está implícito el crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regula

da) entre las unidades interdependientes; ésto va - en el sentido de la identificación con los objetivos en la organización, en todas las áreas y en cada una de las personas. Con el objeto de que éstas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el - conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

5. Lograr que se tomen las decisiones en base a las - fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los - miembros de la organización.

7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.

8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. Es decir, que se logren que los sistemas educativos planifiquen y organicen su desempeño en función de las metas organizacionales y departamentales.¹

Una vez de haber citado las metas que pretende conseguir el D.O., es imprescindible conocer el funcionamiento del mismo.

Un programa de D.O. incluye a todo el sistema, sus planes son a largo plazo y sus actividades se enfocan sobre cambios de actividades y de comportamiento de los grupos.

^{1/} Ferrer Pérez Luis. Op. Cit. Pág. 17

Por lo tanto, un plan de D.O. debe considerar las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral, entendiéndose a la organización como un sistema, en otras palabras, como "un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo más o menos estable en un lapso dado" (Buckley).

La intervención del cambio planeado en la organización, tiene que partir de un modelo específico en cada caso - que se ajuste a las necesidades propias de la misma.

Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente externo de cambio, la implementación de un programa de D.O. exige poner atención en tres operaciones o fases, a las que se les denomina "elementos integrantes del D.O."

El primero se trata del Diagnóstico, el cual representa una recopilación incesante de datos acerca del sistema con atención a la totalidad del mismo, a sus subsistencias y a los procedimientos.

El segundo, se denominará Intervención, que comprende -

el trabajo de los agentes de cambio y sistemas receptores, destinados a mejorar el funcionamiento de la organización.

El tercero, es llamado Mantenimiento del Proceso, que abarca los trabajos encaminados a orientar y controlar el proceso del D.O.

Los métodos más usuales para diagnosticar son:

- Encuestas por medio de cuestionarios.
- Las entrevistas.

Las intervenciones de D.O. constituyen el impulso activo del D.O., hacen que se realicen las cosas y son: "Lo que está sucediendo". Una parte especial de casi todas las intervenciones del D.O. estriba en formular planes de actuación, llevar éstas a cabo y evaluar las consecuencias de la acción.

En esta intervención se conjuntan las características de aprendizaje y actuación.

La intervención puede ser en tres aspectos:

- a) Tradicionales

- b) De problemas estructurales
- c) De intervenciones en procesos (administrativos y procesos sociales)

Las intervenciones suelen concentrarse en problemas reales, en lugar de hacerlo sobre abstracciones. Los problemas a los que se enfrentan los miembros de las organizaciones son reales y no hipotéticos.

Mantenimiento del Proceso del D.O., tiene como finalidad, conquistar varios objetivos: modular el autoanálisis y la autoreflexión, como medio de autoperfeccionamiento; modelar los principios de investigación de las actuaciones mediante la retroinformación de datos, para encauzar y valorar las actuaciones; dominar las intervenciones y ponerlas a prueba, además de que se hagan - en tiempo oportuno, para así asegurarse que las consecuencias intencionales, no obstaculizarán los objetivos del D.O. ¹

^{1/} Grados E. Jaime A.- Op. Cit. Pág. 332-336

2.5 Como agente de cambio

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más - personas que tienen opiniones diferentes, se necesita - un tercero (especialista) que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar, a fin de proceder de manera objetiva, en la respectiva solución.

Sabemos que para implantar un cambio planificado en una organización, como lo sugiere el D.O., siempre se presenta cierta resistencia por parte del organismo al - - cual se va a tratar de intervenir, por lo tanto, es necesario concientizar plenamente al organismo, para que esté en su mejor disposición de cooperar para que este cambio se realice.

Se presenta la resistencia al cambio, debido a las culturas, normas, actitudes y creencias tradicionales; los sistemas se oponen a que se establezca su estructura. - Así, todo cambio ha de ser, quizá en contra de ciertas tradiciones y aún en contra de ciertos intereses creados.

Por lo que, para que una organización sea innovadora, - eficiente y eficaz, debe estar propensa al cambio, el - cual deberá ser gradual y a largo plazo, pues un cambio sumamente excesivo, puede desestabilizar al sistema e - incluso, destruirlo.

El papel que debe asumir el agente de cambio o consultor, debe ser: observador, facilitador, o moderador, - cuestionador, maestro o juez.

El consultor podrá fomentar con su participación, dos - conductas en su cliente: podrá fomentar su dependencia o su independencia, según los papeles que desempeñe el consultor como directivo o no-directivo.

El consultor interno o externo debe tener convenientemente, las siguientes características:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.

- Interesarse por la realización de la tarea, más que -

por el poder o por metas personales.

- Inspirar confianza.

- Ser un investigador objetivo.

- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.

- Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.

- Ser especialista en las ciencias de la conducta, con sólidos conocimientos de análisis organizacional (preferentemente).

Existen consultores internos, los cuales van a estar dentro de la organización y van a tener más conocimiento de la misma, pero también existen consultores externos que van a estar fuera de la organización y van a ser llamados por el sistema-cliente, para resolver algún problema ya sea tecnológico, estructural o que ten-

ga que ver con el elemento humano.

Tanto los consultores internos como externos, presentan ventajas y desventajas y son las siguientes:

Ventajas del Consultor Externo.

Se espera de él que ofrezca un enfoque nuevo y fresco a problemas que daten de mucho tiempo, ya que una persona de fuera, puede darse cuenta de los obstáculos a la eficiencia de la organización, arraigados a tal grado en el organismo, que sus miembros a menudo pasan por alto.

Lo más importante es la confianza de que el consultor externo posea la objetividad requerida para hacer valer su eficiencia en el organismo del cliente. Normalmente ejerce considerable influencia en los miembros del organismo, no sólo por sus conocimientos de experto, sino porque se le considera imparcial y sin fines interesados.

Desventajas del Consultor Externo.

El consultor externo requiere de mayor tiempo y esfuerzo para llegar a entender cómo funciona un organismo de gran magnitud y complejidad; es preciso que el consultor externo dedique gran parte de su tiempo a familiarizarse con la estructuración y los procedimientos del organismo y adquirir conocimientos íntimos de su medio ideológico, de sus principios y de sus normas.

Deherá también, pasar cierto tiempo acoplándose a sus problemas vigentes y a sus problemas debatibles.

Ventajas de la asesoría de un consultor interno.

Conoce bien su estructura y sus procedimientos, conocimiento íntimo de sus principios y normas, se haya disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios; generalmente está al tanto de los problemas vigentes y de las cuestiones debatibles, sin resolver y está en situación de impulsar y apoyar en todo momento, las operaciones del D.O.

Está capacitado para prestar al organismo, los mismos servicios de experto que el consultor externo.

Desventajas del Consultor Interno:

Es probable que no pueda influir en el organismo porque otros miembros de él no lo consideran experto. Puede pensarse de él, que tiene fines interesados.

Depende del sistema de premios y castigos del organismo y en consecuencia, no están en situación de enfrentarse al problema o de correr riesgos, cosa que sí podrían hacer en otras circunstancias.

La gerencia tiende a delegar responsabilidades del desarrollo organizado a los consultores internos.

Por lo que los organismos o empresas tienen que aprender a utilizar a los consultores externos e internos de la forma más efectiva y eficaz. Tal vez, el mejor enfoque que consista en emplear a ambos. Los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimientos de expertos y enfoques novedosos a la solución de problemas del organismo.

Los consultores internos pueden aportar su conocimiento

y su comprensión de los procedimientos de la empresa, - su información acerca de las cuestiones pendientes de - resolver y el continuismo de sus gestiones.¹

¹/Newton, Margoluis.- Desarrollo Organizacional: Valores, procedimientos y tecnología. Ed. Diana, 1983.

III. CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este capítulo, trataremos de una manera más precisa el objetivo que persigue este trabajo, para posteriormente en el siguiente episodio, tratar de una manera práctica, una de las técnicas de D.O. llamada Clima Organizacional, teniendo como algunos sinónimos de ésta, los de Ambiente Laboral (o de trabajo), Calidad de Vida.

Se pretende que a través de este trabajo, se conozca la técnica de Clima Organizacional como una base para el cambio del ambiente y/o actitudes entre las personas de una organización.

3.1 La importancia del Clima Organizacional

La conducta de la gente en las organizaciones, sigue siendo la conducta de los individuos, pero posee un conjunto distinto de determinantes que la mostrada fuera de los roles organizacionales.

Enfocar el Clima Organizacional solamente en una base individual, plantea una serie de suposiciones que - - crean desconcierto. Conjeturas que demasiado frecuentes, quedan implícitas, incluyendo por lo menos, suponer que pueden darse al individuo nuevos conocimientos y comprensión. Además, se podría producir alguna alteración importante de tipo motivacional.

La participación de los empleados en el proceso de la toma de decisiones, los capacita para satisfacer sus - necesidades de más alto nivel en el puesto y los ayuda de gran forma a eliminar sentimientos de importancia y desesperanza, que comúnmente suele ocurrir en la gran mayoría de las organizaciones industriales.

Otro objetivo que se persigue, es que sirva de base para promover el desarrollo de la comunidad relacionada al interés de las actividades de la organización, dentro de un marco que exista un clima organizacional adecuado, en el que prevalezcan los recursos humanos. Es importante en el logro de este objetivo, el trabajo - por equipos, la comunicación que debe existir entre gerentes y subordinados, tomando en consideración las - necesidades que los empleados anhelan y demandan.

No faltará quien pregunte qué relación tiene el Clima Organizacional con el D.O. En mi opinión, son imprescindibles ambos para lograr el tan anhelado cambio de actitudes en las organizaciones modernas. Desde mi punto de vista, el D.O. contempla o abarca una gama de técnicas por las que puede realizar su funcionalidad; ahora bien, Clima Organizacional y su diagnóstico, es una herramienta o derivación del D.O.

Ya que para detectar y resolver problemas de tipo humano, dentro de la empresa es imprescindible adentrarse en las actitudes y sentimientos de los empleados hacia su trabajo. Siendo quienes señalen qué tan satisfechos se sienten, o bien, de qué manera podemos cambiarlos con el uso de procedimientos más ágiles o la aplicación de tecnología del D.O. Es por esto que, al detectar problemas e introducir nuevos procedimientos, es en base a una serie de pasos e investigaciones y no en pistas que nos puedan provocar fracasos y pérdidas de tiempo.

3.2 Teorías Motivacionales (Gerenciales)

En este capítulo trataremos algunos aspectos de las - -

teorías más importantes sobre las actitudes o comportamientos del recurso humano, dentro del ámbito de trabajo.

Douglas Mc. Gregor asevera que el ser humano promedio, tiene aversión por el trabajo y lo eludirá si puede, - por lo que normalmente se debe coaccionar, controlar, - dirigir y amenazar con castigos al empleado, para obligarlo a que realice su máximo esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales. Además, sostiene que el - trabajador en su mayoría prefiere ser dirigido, ya que elude la responsabilidad, tiene pocas ambiciones, pues más que nada desea seguridad en su trabajo. Esto da - pauta a pensar que la motivación se logrará principalmente por temor, ya que el gerente o jefe debe proteger los de sus desventajas y debilidades y es necesario - - exhortarlos y entusiasmarlos para que accionen debidamente. Lo anterior, lo sostiene en su teoría "X".

En la teoría "Y" menciona que el gasto físico y mental en el trabajo, es tan natural como jugar o descansar. Y que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y - será ejecutado voluntariamente o en su caso, una fuente de castigo y lo evitará posiblemente. Además, dice que el hombre desea su propia dirección y control para lograr los objetivos de la organización y los suyos, como

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

de autorealización para satisfacer su ego.

De lo anteriormente expuesto se puede decir que la -- teoría "Y", en contraste con la teoría "X", persigue el liderazgo gerencial a través de la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

El afanado estudioso Argyris, cita en su teoría de inmadurez-madurez, que las demandas que realizan los empleados, cuando son incongruentes, no satisfacen las necesidades de madurez que desean.

Las necesidades de madurez van de acuerdo a la personalidad del ser humano en nuestra cultura, desde la edad de la infancia hasta la adulta. Por ejemplo, llegar a ser más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar posición del mismo nivel o superior, en relación a sus iguales y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo.

Argyris critica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal

sin considerar la personalidad humana, ya que normalmente los jefes o gerentes no les agrada darse cuenta de que sus empleados tienen la necesidad de accionar de una manera madura y adulta.

Este autor enfatiza y reconoce que en los trabajadores, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros, ya que aún logran estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización, son factibles y congruentes.

Otro autor llamado R. Likert en su teoría de los sistemas gerenciales, explica el método para formar un clima organizacional productivo y deseable. De acuerdo a Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente (o jefe).

Otro sistema que considera, es del autoritarismo benevolente, que consiste en un estilo de dirección del jefe, de buena fe y afecto en el cual, se puede decir que existe cierta democracia en la toma de decisiones que implica en una organización.

El tercer sistema, es el que implica un enfoque consultivo por parte del gerente con el subordinado; en este sistema se llega a pedir la opinión de los empleados para la toma de decisiones más objetiva y democrática.

El cuarto sistema es el que trata el enfoque participativo por parte de un grupo, el cual este autor considera, el más importante.

En la teoría de los sistemas de Likert, recalca la importancia de los recursos humanos, al fijar el valor de una organización.

El método de sistemas para la conducta organizacional, implica un enfoque integrado para el manejo de recursos humanos, que toma en cuenta las necesidades humanas y características de la personalidad.

Otro autor llamado David Mc. Clelland, menciona en su teoría de motivación, que ésta representa una fuerza que impulsa a los hombres a alcanzar sus metas y a superarse; sin embargo, esta motivación no surge de la nada, el jefe o gerente puede ser tan animador o cortante de la motivación, para con sus empleados.

Este autor subraya que existen cuatro elementos que se encuentran íntimamente ligados al desarrollo de la motivación, en una persona. Estos aspectos son:

- La libertad: El jefe no debe ejercer excesivo con- trol sobre sus subordinados, ya que de hacerlo, sólo lograría bloquearlos. El jefe debe darles libertad de opinión y acción, ésto aumentará su motivación, ya que se sentirán importantes.

- La seguridad en sí mismos: El jefe deberá tener una actitud tolerante ante los errores de sus subordina- dos. Las metas que se les fijen a los subordinados - deberán ser alcanzables, para evitarles injustas frug- traciones; reconocerles sus habilidades y logros, tam- bién es básico para darles seguridad.

- Responsabilidad: Es imprescindible que un jefe dele- gue responsabilidades a sus subordinados; ésto les mo- tivará a esforzarse.

- Afecto: El jefe debe comunicar afecto a sus subordi- nados, mostrándoles confianza y buscando un acerca- -

miento; este acercamiento no tiene por que significar una falta de autoridad.

El estudioso Frederick Herzberg, desarrolló una teoría de motivación en el trabajo en la cual señalaba que conocer la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades, serían de gran valor para las organizaciones e individuos.

Desarrolló la teoría motivación-higiene, en la cual considera que existían factores "higiénicos" (de ambiente) y motivadores que impulsan a la gente.

Catalogó como "higiénicos" a:

- La administración de la compañía.
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- El dinero.
- La supervisión.

Descubrió que éstos no provocan aumento en capacidad productiva, sólo evitan su disminución.

Por otro lado, clasificó a los "motivadores" de la siguiente manera:

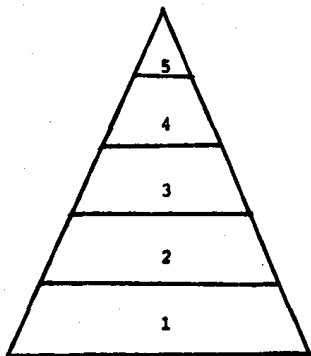
- Éxito.
- Reconocimiento de Logros.
- Trabajo desafiante.
- Aumento de responsabilidad.
- Desarrollo.

Abraham Maslow asentó que cuando una necesidad surge, - va a determinar el comportamiento del individuo en términos de motivación. La meta de ese comportamiento será la satisfacción de esa necesidad.

También desarrolló un método para jerarquizar las necesidades; colocar las necesidades humanas desde las más primitivas hasta las más civilizadas y señaló que los - individuos satisfacen necesidades en orden ascendente, desde las "primitivas" hasta las "civilizadas", en donde la inquietud de satisfacer una necesidad surge al - controlar el nivel inferior y así sucesivamente.

Esto no quiere decir que cualquier necesidad sea satisfecha alguna vez por completo, sino que debe haber por

lo menos una satisfacción parcial, para que el individuo pueda encaminarse a otra superior.



1. Básicos: Ropa, cobija, comida, sexo; este nivel es adaptable hacia arriba.
2. Seguridad: (Evitar riesgos) salario adecuado, seguros, alarmas, etc.
3. Pertenecer: (Relaciones) familia, amistades, - - equipos, etc.
4. Status Ego: Ambición y deseo de sobresalir.
5. Autorealización: Crecimiento personal; retarse a sí mismo a ser más creativo, mayores logros.

La motivación es muy compleja y es inseparable de los - objetivos de la vida de un individuo, sus apreciaciones y sus necesidades psíquicas y sus experiencias en la vida. Lo que motiva a un empleado o a un grupo de empleados, puede dejar por completo de motivar a otro.

Ejemplificando lo anterior, una empleada de oficina que trabaja para ayudar a sostener y a educar a una familia, en desarrollo, no tiene el mismo gusto por el desafío y la responsabilidad del trabajo, que un joven ambicioso - recién salido de la escuela superior y que se ha lanzado a una carrera comercial.

Una persona que ha perdido la motivación y la confianza en sí misma a través de una serie de contratiempos, puede recuperarlas si tiene la oportunidad de probar el éxito.

El uso juicioso del elogio, puede ser una herramienta - muy poderosa para motivar a los empleados. El elogio no debe ser excesivo o insincero; ni debe decirse por un desempaño mediocre o rutinario. Pero cuando un empleado - trabaja muy duro y realiza una labor especialmente buena, debe saber que el jefe reconoce y aprecia sus esfuerzos.¹

^{1/} Manual de Curso "Principios Problemas y Prácticas de - de Capacitación: Supervisión" h 10

Para que el elogio sea efectivo, debe ser oportuno. Debe darse cuando ocurra algo que lo amerite; nunca debe reservarse para una ocasión posterior y utilizarse luego para suavizar una crítica al emoleado.

3.3 Definición y Diagnóstico de Clima Organizacional

Definiremos explícitamente el término o técnica denominada Clima Organizacional, la cual es objeto de este trabajo.

Ambiente y/o Clima, se trata de aquellos factores físicos y sociales internos y externos de la organización.

Organización que es la acción y efecto de organizar u organizarse - tomar una forma regular -.

Se dice que Clima Organizacional es la suma total de las actitudes de los trabajadores dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.

De aquí, determinamos que la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo; los factores conexos y la vida en general. No hay que confundirlo con moral industrial, - que es un subproducto de un grupo y es éste quien lo genera.

La satisfacción en el trabajo tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta específica y factible.
- Progresar objetivamente hacia la meta.
- La participación individual en las tareas significativas, que sean necesarias para alcanzar la meta.

La moral industrial se define como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la convivencia de esas finalidades.¹

Existen autores y experimentadores que han medido las relaciones de los empleados y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en -

^{1/}Fleishman A. Edwin.- Estudio de Psicología Industrial y de Personal. Ed. Trillas, México, D.F. Págs. 522-523.

ocasiones, simplemente actitudes. En la actualidad, nadie osaría proponer una prueba psicológica sin establecer la validez de la prueba, a fin de demostrar que sirve para medir lo que se supone que mide. La determinación de la validez de una escala para medir actitudes, - en mi opinión, es algo mucho más complejo.

Puesto que para realizar una evaluación y/o diagnóstico del Clima Organizacional, primeramente hay que entender los principios y finalidad del Desarrollo Organizacional y en éste no es fácil basarse en fórmulas prefabricadas, en otras palabras, no existe una manera ordinaria y universal para hacerlo; en este caso, se va a tratar en el siguiente capítulo, de llevar a cabo de una manera objetiva y sencilla, la creación y funcionalidad particular del estudio en cuestión, para determinar qué factores - influyen en la satisfacción del empleado bancario de sucursal hacia su trabajo.

Se dice que en el Clima Organizacional o Ambiente de Trahajo, es difícil establecer algo concreto, debido a lo - intangible que puede ser medirlo a base de índices numéricos, como por ejemplo: gastos, número de accidentes, etc., a veces resulta lo contrario, ya que los empleados comúnmente reaccionan mejor con un jefe autoritario o - rígido, que con jefes blandos de carácter.

A continuación mencionaremos los métodos que se utilizan para diagnosticar el Clima Organizacional de una oficina. Estos son las fases de la investigación que se deberían utilizar:

- Analizar datos de personal contenidos en los archivos de la empresa.
- Entrevista dirigida o no dirigida.
- Cuestionarios entregados en buzones sin nombre del empleado.

El primer método se realiza para obtener información en cuanto a cambios de frecuencia, de renuncia, retardos, ausentismo, productividad y reclamaciones. Este método es poco eficaz, debido a que mide efectos y no causas.

La segunda sería la entrevista a empleados, sólo que a veces no se aventuran a contestar, es muy subjetivo. Este método resulta costoso y lleva mucho tiempo, además de que el entrevistado se cohibe al expresar sus sentimientos de manera directa, de los problemas que le aquejan.

El tercer método son los cuestionarios anónimos que, - - agrupados los resultados se pueden expresar en términos de porcentajes o de índices de opinión; el cuestionario mide la opinión en un período de tiempo dado, además de que es un estudio que abarca todos los niveles a estudiar. Cabe señalar que este último método, es el que se va a utilizar para fines del caso práctico de este trabajo.

Para finalizar, se cita el Clima Organizacional como un origen y excelente herramienta del Desarrollo Organizacional, debido a que se tiene que diagnosticar las actitudes del personal hacia su trabajo, para que en base a ello, crear estrategias para el cambio de actitud o simplemente para mejorar la empresa, ya que al lograr un Clima Organizacional adecuado, se pueden obtener beneficios incalculables, para el logro de los objetivos de la empresa.¹

1/ Yañez Elías Virginia. Diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa privada. Ed. Herrero 3a. Edición.

CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes y Aspectos Importantes

Se puede uno preguntar cuáles son las razones para investigar la satisfacción del empleado hacia su trabajo. Para una organización industrial, las consecuencias son muy importantes. Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una empresa puede corregir ciertas malas situaciones, mejorando de esa manera, la satisfacción en el trabajo de su personal.

Una organización puede beneficiarse materialmente si sabe cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. La aplicación de estos conocimientos coadyuva en la Administración de Personal de la empresa, como en optimizar el manejo del personal. Esta es una implicación muy amplia en lo que se refiere a la satisfacción en el trabajo y, aunque la mayoría de las empresas industriales y de negocios estiman que ese problema no les concierne, lo cierto es que, de todos modos, existe. Además, tiene una relación directa con la orientación vocacional, las escuelas y las universidades, las agencias públicas y privadas de empleo, etc. La sociedad, como un todo, debe

enfrentarse a ello de una manera realista.

A continuación, mencionaré algunos de los trabajos que se han realizado sobre Ambiente de Trabajo por parte de prestigiados estudiosos de la conducta humana.

Uno de los primeros, fue el realizado por Hapbock, en la ciudad de New Hope, Pennsylvania (1935), en el cual, de los 351 empleados encuestados, un 88% (309) contestaron el cuestionario.

Los resultados indicaron que el 15% de la muestra, tenía actitudes negativas o falta de satisfacción hacia su Ambiente de Trabajo. Este descubrimiento temprano, es similar a la preponderancia de evidencias señaladas desde entonces. Robinson y Hoppock revisaron los datos obtenidos en 191 estudios diversos, indicando porcentajes.

El cuestionario utilizado para este estudio contenía al parecer, sólo nueve ítems o preguntas, dirigidos principalmente hacia la aceptación o rechazo a su trabajo y compañeros, en el cual se basaba principalmente en las frecuencias de respuesta, dando así, los porcentajes o índices.

La técnica que utilizaré en este trabajo, es un tanto si milar, la cual describiré lo más claro y explícitamente posible, en la metodología del estudio.

Posteriormente averiguó, mediante una clasificación ocupacional, que los trabajadores no calificados obtuvieron índices de satisfacción más bajos, en comparación con - aquellos que mantenían una categoría profesional.

Robert hopcock hizo hincapié en que un estudio de Ambien te de trabajo, debe tener como componentes principales, los siguientes aspectos:

- 1.- El modo en que reacciona el individuo ante situaciones desagradables.
- 2.- La facilidad con que se ajusta a otras personas.
- 3.- Su posición relativa en el grupo social y económico con el que se identifica.

4. La naturaleza del trabajo, en relación a las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador.
5. La seguridad.
6. La lealtad.

Citaré algunos de los estudios que se han realizado, relacionados con el Ambiente de Trabajo, efectuados mediante la técnica estadística del análisis factorial.

Estudios realizados por:

- | | |
|--|---|
| 1. Actitudes hacia la empresa y la gerencia de la misma. | Wherry, 1954; Ash, 1954; -
Dabas, 1958; Roach, 1954; -
Ash, 1954; Twery, Schmid y
Wrigley, 1958; Kahn, 1960
y Harrison, 1961. |
| 2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso. | Harrison, 1961; Kendall, -
Smith, Hubin y Locke, 1963. |
| 3. Actitudes hacia el contenido del puesto. | Baehr, 1954; Ash, 1954; -
Roach, 1958; Kendall, - -
Smith, Hubin y Locke, 1963. |

4. Actitudes hacia la supervisión. Baehr, 1954; Ash, 1954; Dabas, 1958; Roach, 1958; Twerty, Schmid y Wrigley, 1958; Kahn, 1960, Harrison 1961; Kendall, Smith, Hubin y Locke, 1963.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras. Wherry, 1954; Ash, 1954; Dabas, 1958; Roack, 1958; Kahn, 1960; Harrison, 1961; Kendall, Smith, Hubin y Locke, 1963.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo. Wherry, 1954; Dabas, 1958; Harrison, 1961.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo. Roach, 1958; Twery, Schmid y Wrigley, 1958; Kendall, Smith, Hulin y Locke en 1963.¹

¹/Fleishman A. Edwin.- Op. Cit. pags. 525-530

Estos estudios, como se puede apreciar, están comprendidos en el período de 1954-1963. Actualmente, éstos se realizan, aunque no exactamente con la misma técnica -- (análisis factorial), ya que como se mencionó en el capítulo anterior, no existe una forma o técnica universal -- para llevarlos a cabo.

La empresa Internacional Survey Research Co., tiene un tiempo considerable realizando este tipo de estudios, en compañías prestigiadas como: Royal Bank, Singer International, American Express, United Airlines, Fireman's - - Find the Travelers Co., y otras. Además, existen otras empresas como Sirata Co., Cortina, etc., en las cuales -- también los realizan.

Además de las teorías citadas en el capítulo anterior, -- existen otras como las de A. Maslow, Urooom, Stogdill y -- Herzberg, que sirven como marco teórico de este tipo de estudios.

4.2 Metodología. (Proceso de Investigación)

Investigaciones realizadas por empresas dedicadas a este tipo de estudios, así como los estudiosos del comportamiento humano, han coincidido y enfatizado que generalmente los aspectos que convenientemente deben estudiarse y analizarse, van enfocados hacia el tipo de supervisión, el grupo de compañeros de trabajo, el desarrollo que - ofrece la empresa, preparación (capacitación) recibida, las prestaciones que brinda la compañía y de una manera muy especial, el trabajo en sí (funciones del puesto) - que desempeñan.

Es pertinente mencionar que dentro de una evaluación de la actitud, normalmente existen fallas, que en su mayoría son de orden subjetivo, en las cuales intervienen el tipo de preparación del evaluador y del mismo programa, lo cual podría llegar a desvirtuar el objetivo que se desea alcanzar.

Citaré a continuación, los errores más comunes que presentan:

1. **Tendencia Central:** Es la inclinación del evaluador -

al colocar mayor puntuación en un medio de la escala y esto sucede por el bajo conocimiento acerca de los empleados y el área de trabajo.

2. Efecto de Halo: Se refiere a la cualidad o comportamiento del encuestado, que influye de modo favorable o desfavorable, en la apreciación de las otras cualidades.

3. Diferencias Interdepartamentales: En las evaluaciones existen diferencias notables de un departamento a otro; esta característica puede deberse realmente a las distintas condiciones en que se efectúa el trabajo.

4. Carencia de programas adecuados: La aplicación de programas que no están elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa o de programas copiados de otras instituciones, provocan problemas y conducen al fracaso del programa.

5. Prejuicios: Este es un problema difícil de resolver, en virtud de que es uno de los mayores obstáculos a vencer para que la investigación se realice de manera

eficiente y no se desvirtúan sus objetivos.

6. Inseguridad: Se caracteriza porque el individuo conoce poco acerca del procedimiento y no se siente capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real de los evaluados.
7. Temor: Esto sucede cuando alguno de los empleados obtiene malos resultados, pues cree que pierde su posición al ser identificado.
8. Duda: En ocasiones, tanto el evaluador como el evaluado, no se encuentran muy convencidos del programa a seguir. Este tipo de prejuicios pueden manifestarse mediante la capacitación de los evaluadores sobre el procedimiento y los objetivos del programa.

4.2.1 Problema.

La satisfacción con el ambiente de trabajo está determinada por diversos factores que integran dicho ambiente o clima, de aquí surge la inquietud y cuestionamiento de conocer cual o cuales factores son los que más satisfac-

ción brindan al empleado bancario de sucursal, o en su caso, si contribuyen todos los factores en la misma medida a la satisfacción.

4.2.2 Hipótesis.

Las hipótesis que se comprobarán, son las siguientes:

- a) Todos los factores del Ambiente de Trabajo, influyen en la misma medida, en la satisfacción del trabajo.
- b) Algunos factores del Ambiente de Trabajo influyen más en la satisfacción del trabajo, en comparación con otros.

4.2.3 Variables.

Las variables que se manejaron dentro de este trabajo, tienen la finalidad de conocer sencilla y objetivamente, mediante un método exploratorio descriptivo, los factores que originan satisfacción o insatisfacción en el empleado bancario de sucursal.

Para ésto, las variables que se van a plantear y a manejar, son las siguientes:

Variables Independientes: Son los factores que integran y/o influyen positiva o negativamente, entre los empleados bancarios de sucursal, con respecto a su ambiente de trabajo; conceptualizándolos de la siguiente manera:

Trabajo: Es la identificación del empleado con las actividades que realiza en su puesto, así como la importancia e interés hacia el mismo.

Grupo: Es el acoplamiento, identificación y grado de interacción del empleado con las personas con quienes trata directa y constantemente en su trabajo.

Supervisión: Es el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores en una área específica.

Desarrollo: Es el crecimiento laboral del empleado

alcanzado en la empresa; sus posibilidades de ocupar mejores puestos.

Capacitación: Es la preparación proporcionada al empleado para el mejor desempeño de sus funciones.

Administración del Trabajo: Se cataloga como la planeación, organización y control del supervisor, sobre las actividades que los empleados realizan en su puesto.

Supervisión

Indirecta: Corresponde al estilo de dirección y a la relación que demuestra el gerente -
Relación Gerente-Empleado con sus empleados.

Prestaciones: Se refiere al conocimiento, oportunidad y amabilidad que se le da al personal concerniente a sus prestaciones. -
En este aspecto, se explorará al área encargada de administrar al personal.

Variable
Dependiente:

Es la actitud de los empleados hacia su Ambiente de Trabajo, manifestada - mediante los cuestionarios aplicados.

4.2.4 Población,

Para este trabajo, se encuestó a 155 empleados de sucursal, de una institución bancaria, ubicados geográficamente en el primer cuadro del Distrito Federal, los cuales estaban distribuidos en diferentes sucursales.

Considerando solamente a quienes ocupaban los siguientes puestos:

- Secretarias.
- Controlistas.
- Promotores de inversiones.
- Promotores de ahorro.
- Encargados de cajas de seguridad.
- Cajeros operadores bancarios.
- Operadores de cheques.
- Operadores de mostrador múltiple.
- Office Boy.

- Encargados de préstamos personales.
- Cajeros de servicios internos.
- Operadores de embolsos y traslados.

4.2.5 Instrumentos.

Dado que se pretende conocer el grado de satisfacción - que manifiestan los empleados hacia los distintos factores que conforman su ambito de trabajo, se optó por utilizar un cuestionario anónimo de opción múltiple.

Los reactivos o ítemes fueron validados^v y confiabilizados^{vv}, con el programa reliability del paquete SPSS (paquete estadístico de Ciencias Sociales) de computación, habiéndose obtenido índices de confiabilidad por arriba de lo aceptable (0.65).

Se aplicó una prueba piloto con empleados bancarios - - (100), el cual constaba de 130 reactivos, de los cuales,

^v Validez de experto.- Ya que se comprueba en base a la revisión del instrumento de una persona (experta) que posea excelentes conocimientos, en la materia.

^{vv} Por medio del Alfa de Crombach.

una vez de aplicarles el programa reliability, se optó - por tomar seis reactivos por cada factor, distribuyéndose en forma aleatoria en el cuestionario final, lo cual permite que todos los reactivos referentes a un factor específico, queden dispersos en el mismo, con el fin de lograr, por parte del encuestado, respuestas más espontáneas y libres de falsos prejuicios, que podrían desvirtuar la información.

Con la finalidad de cuantificar la satisfacción hacia el Ambiente de Trabajo, se optó por utilizar una escala de frecuencias:

- Siempre: Que manifiesta total satisfacción hacia el aspecto analizado.

- Frecuentemente: Señala mediana satisfacción hacia el aspecto analizado.

- Ocasionalmente: Indica cierta insatisfacción hacia el aspecto analizado.

- Nunca: Manifiesta total insatisfacción hacia los aspectos estudiados.

Esta escala nos sirve para evaluar la regularidad de los eventos que los reactivos o ítemes contemplan, de manera que al calificarlos nos indique la satisfacción hacia el ambiente de trabajo.

Los reactivos están escritos en lenguaje ordinario y fácil de entender; algunos de ellos se escribieron deliberadamente en sentido negativo, para confrontar los resultados obtenidos y así, analizar contradicciones en las respuestas de los empleados.

En los anexos de este trabajo, se presentan ordenadamente:

- Resultados del programa SPSS (Reliability).
- Cuestionario aplicado a la población.

Para este trabajo, decidí aplicar el cuestionario final (compuesto por 8 factores, en los cuales cada uno de ellos contiene 6 reactivos), en el lugar trabajo de los empleados (de sucursal) o sea, el tipo de escenario fue natural y no artificial.

4.2.6 Organización e Interpretación de Datos.

La forma en que se interpretarán los resultados en el siguiente punto, será mediante el empleo de un análisis no estadístico, en virtud de que se efectuará estudiando sólo las frecuencias; pues sólo se desea conocer con qué frecuencia el encuestado manifiesta estar o no estar de acuerdo con los reactivos y por ende, los factores estudiados, para así determinar conforme al instrumento utilizado, donde el empleado muestra mayor satisfacción o insatisfacción.

Los datos obtenidos, se vaciaron en cuadros donde se clasifican primeramente por los factores estudiados; éstos contienen sus 6 respectivos reactivos que corresponden a cada factor, las cuales están automáticamente distribuidas las frecuencias en la escala que se utilizó, para así, posteriormente obtener las sumas totales de las frecuencias de respuesta de los encuestados y de esta manera, llegar a resultados totales, los cuales estará representados por porcentajes, en los que una vez obtenidos, se basó para determinar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra el empleado con respecto a su ambiente de trabajo, partiendo del promedio total obtenido, el cual se tomará como parámetro para determinar en qué gra

do de satisfacción o insatisfacción, se ubican los empleados de sucursal encuestados.

Para simplificar e interpretar más sencillamente los resultados de la investigación, se procedió a unir las frecuencias obtenidas en las alternativas siempre y frecuentemente, para así explicar el resultado obtenido en porcentaje o índice, como el grado de satisfacción que presenta el empleado hacia los aspectos estudiados.

Así mismo, se sumaron las frecuencias obtenidas de las restantes alternativas, las cuales son ocasionalmente y nunca, obteniendo totales de frecuencias que representados en porcentajes, determinan el grado de insatisfacción mostrado por los encuestados.

V. RESULTADOS

A continuación se presentan las series de cuadros y una gráfica, que contienen los resultados obtenidos en esta investigación.

En los cuadros se pueden apreciar explícitamente, las respuestas ofrecidas por los empleados encuestados.

Estos cuadros vienen representados por frecuencias y sus respectivos totales por factores. Cabe mencionar que es necesario consultar el cuestionario final (viene en el anexo), para conciliar el número de reactivo con la pregunta que se le hace a los encuestados, pues de esta manera, se podrá ver más claramente como se llegó a los siguientes resultados.

CUADRO 1: RESULTADOS GENERALES POR FACTORES

FACTORES	PORCENTAJE	SATISFACCION	INSATISFACCION
TRABAJO		78	22
GRUPO		73	27
SUPERVISION		66	34
SUP. INDIRECTA REL. OTRO EMPLEADO		64	36
CAPACITACION		76	24
DESBAROLLO		61	39
ADMINISTRACION DEL TRABAJO		68	32
PRESTACIONES		74	26
TOTAL (%)		70	30

CUADRO 31. RESULTADOS DEL FACTOR TRABAJO

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
01	3	2	19	129	153
07	3	13	38	101	155
15	9	12	35	97	153
22	30	31	55	36	152
30	6	6	47	94	153
38	39	47	36	29	151
TOTAL	90	111	230	486	917
FRECUENCIAS	10	12	25	53	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 78

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 22

CUADRO III. RESULTADOS DEL FACTOR GRUPO

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
02	8	26	70	51	155
09	4	18	48	85	155
16	3	17	25	109	154
23	28	40	46	38	152
31	9	34	40	70	153
39	28	32	56	31	147
TOTAL FRECUENCIAS	80	167	285	382	914
0	9	18	31	42	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 73

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 27

CUADRO IV. RESULTADOS DEL FACTOR SUPERVISION

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
17	14	33	46	61	154
21	13	42	50	49	154
29	14	22	53	62	151
37	11	20	35	86	152
45	23	23	36	71	153
47	37	58	22	34	151
TOTAL FRECUENCIAS	112	198	242	363	915
8	12	22	26	40	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 66

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 32

**CUADRO V. RESULTADOS DEL FACTOR SUPERVISION
INDIRECTA (RELACION GERENTE-EMPLEADO)**

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
03	2	22	33	91	148
10	24	45	49	31	149
24	32	45	46	27	154
32	26	30	40	52	148
40	23	20	55	51	149
48	27	22	48	55	152
TOTAL FRECUENCIAS	134	188	271	307	900
6	15	21	30	34	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 64

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 26

CUADRO VI. RESULTADOS DEL FACTOR CAPACITACION

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
05	21	41	53	40	155
12	9	12	43	89	153
19	4	15	44	88	151
26	6	31	69	48	154
34	36	16	38	58	148
42	14	14	34	87	149
TOTAL FRECUENCIAS	90	129	281	410	910
6	10	14	31	45	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 76

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 24

CUADRO VII. RESULTADOS DEL FACTOR DESARROLLO

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
04	19	29	78	24	150
11	36	57	38	21	152
18	4	13	13	122	152
25	38	31	52	29	150
33	19	22	47	61	149
41	25	60	43	25	153
TOTAL FRECUENCIAS	141	212	271	282	906
0	16	23	30	31	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 61

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 39

**CUADRO VIII. RESULTADOS DEL FACTOR ADMINISTRACION
DEL TRABAJO**

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
08	19	35	49	52	155
14	14	25	54	60	153
28	21	20	62	49	152
36	22	52	37	39	150
44	22	26	40	60	148
46	24	18	36	73	151
TOTAL FRECUENCIAS	122	176	278	333	909
0	13	19	31	37	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 68

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 22

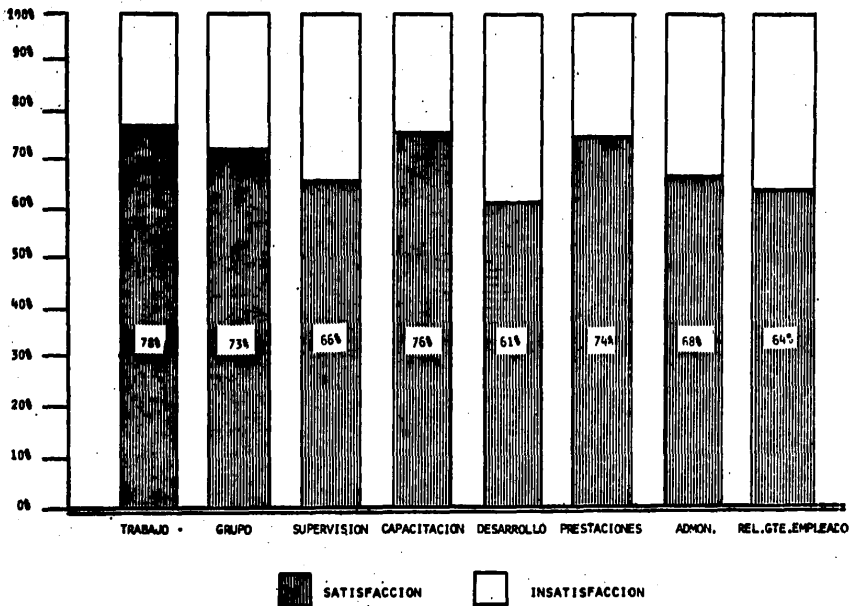
CUADRO IX. RESULTADOS DEL FACTOR PRESTACIONES

ESCALA REACTIVO	NUNCA	OCCASIONALMENTE	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE	NO. DE CASOS
06	18	16	59	57	150
13	27	46	43	36	152
20	23	22	45	60	150
27	3	2	7	138	150
35	20	12	32	85	149
43	15	33	61	41	150
TOTAL FRECUENCIAS	106	131	247	417	901
9	12	14	28	46	100

PORCENTAJE DE SATISFACCION 74

PORCENTAJE DE INSATISFACCION 26

FIGURA NO. 1 GRAFICA DE RESULTADOS TOTALES DE LOS FACTORES ESTUDIADOS



VI. ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El principal objetivo que se planteó en este trabajo, es fundamentalmente conocer qué aspectos y/o factores, influyen en la satisfacción del empleado bancario de sucursal, con respecto a su ambiente de trabajo, así mismo, reforzándose de algunas teorías gerenciales y/o motivacionales con la finalidad de establecer un resultado que -muestre objetividad.

Como antecedentes de este trabajo, se mencionaron aspectos de relevancia, desde el origen y evolución, hasta la importancia que tiene la organización formal dentro de una entidad económica, así mismo dentro de la clasificación de organización, se tipificó la concerniente a una institución bancaria, además de citar las áreas más comunes de la misma.

Posteriormente se describió una reseña de los puntos más sobresalientes acerca de la manera en que se conceptualiza y analiza el desarrollo organizacional, citando sus características, valores, objetivos que persigue, su intervención en las estructuras y "al agente de cambio" - como ayuda para la transformación de actitudes.

En el tercer capítulo se abordaron principalmente las teorías motivacionales y gerenciales de las cuales se enmarca teóricamente este trabajo, siendo entre otras, las de Douglas Mc. Gregor & Argyris, R. Likert, A. Maslow y F. Herzberg, los que aportaron mayor información sobre el tema tratado en esta tesis.

En el último capítulo se presentaron antecedentes de este tipo de trabajos, citando como ejemplo el estudio realizado en New Hope, Pennsylvania, en 1933, por el investigador R. Hoppock. Así como otros similares efectuados en otras compañías, en otros períodos.

Además, se presenta el caso práctico de este trabajo, con su debida metodología de la investigación.

A continuación se presenta el resultado de este estudio en el cual se analizó por factores; recordando que para ésto se consideró el promedio total, como el parámetro para estudiar cada uno de los factores analizados, y así de esta forma, mediante los resultados obtenidos, comprobar la hipótesis planteada en este trabajo.

Partiremos primeramente con el porcentaje total obtenido,

el cual da como resultado un 70% de satisfacción y por ende, 30% de insatisfacción. Cabe aclarar que estos - índices representan el porcentaje de personas satisfechas e insatisfechas, a través de sus actitudes manifestadas en sus respuestas a los reactivos correspondientes.

Desde mi punto de vista, considero que el resultado global es aceptable, ya que la puntuación obtenida es alta y por ende, nos muestra una condición favorable hacia su ambiente de trabajo. El criterio que se estableció fue debido a que no existe una forma universal de efectuar este tipo de estudios y por no haber medidas de comparación ya establecidas al respecto.

Contemplando el parámetro citado, se citará primeramente aquellos aspectos o factores que se encontraron por encima del mismo y que a su vez, fueron en última instancia, quienes contribuyeron en mayor medida a que los encuestados manifestaran agrado con su ambiente de trabajo.

Factor

Trabajo	con 78%
Capacitación	con 76%

Prestaciones con 74%

Grupo con 73%

El factor trabajo fue el que obtuvo mayor acentación entre los encuestados, sustentándolo al agrado e interés que tienen con respecto a sus funciones. No obstante, se detectó entre estas personas, algunas que consideran un tanto rutinarias sus actividades.

Del factor capacitación la mayoría de los empleados aseguraron que la empresa se ha preocupado por impartir cursos que enriquezcan sus conocimientos de sus respectivos puestos; así mismo, han contemplado las necesidades de los mismos. Algunos consideraron que deberían impartirse constantemente, pues a veces son un tanto inoportunos.

De las prestaciones que ofrece la institución, opinaron que existe buena comunicación y atención por parte del área que las administra, pues informa de los procedimientos y políticas que las rigen, así como de sus obligaciones y derechos que tienen como empleados.

Con el factor grupo, se observó que el personal encues-

tado mantiene buenas relaciones interpersonales, además de sentirse partícipes en el grupo de trabajo al que pertenecen, esto debido a la estima, respeto y compañerismo existente entre ellos. Se hizo mención de que existen compañeros que muestran escaso interés en integrarse al grupo, causado principalmente por la poca disposición que muestran hacia el trabajo.

Lo anterior refleja en forma general, que este tipo de empleados se encuentran identificados con sus funciones y con su grupo de compañeros, además, de mostrarse agusto con lo que proporciona la empresa en cuanto a la preparación recibida (capacitación), así como con el atractivo paquete de prestaciones a que tienen derecho y la atención que se les brinda, por parte de quien las administra, cuando requieren hacer uso de ellas.

Por otro lado, a continuación citaré aquellos aspectos que se encontraron por abajo del parámetro establecido y que aportaron menos satisfacción con respecto al clima de trabajo.

Factor

Administración del trabajo	68%
Supervisión	66%
Sup. Indirecta Gte. Empleado	64%
Desarrollo	61%

En el factor administración del trabajo, los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la manera en que se reparten las cargas de trabajo en su sucursal, además por considerar que existe el suficiente personal para contrarrestar el volumen de trabajo; esto es una consecuencia directa la administración interna de cada sucursal. Un aspecto que consideran debería mejorar es la comunicación entre niveles jerárquicos, ya que afirmaron que no se promueven juntas grupales para dilucidar problemas y aspectos importantes del trabajo, lo cual es imprescindible.

Como se puede observar de los factores Supervisión y Relación Gerente-Empleado (supervisión indirecta), los encuestados mostraron escasa aceptación hacia el estilo de supervisión y liderazgo, tanto de sus superiores inmediatos como de su gerente; ésto es consecuencia de la escasa comunicación y reconocimiento que muestran sus superiores hacia ellos. Lo anterior refuerza lo encontrado en el factor analizado anteriormente.

El factor desarrollo obtuvo entre los encuestados el resultado más bajo de satisfacción (o más alto de insatisfacción); ésto es producto de las escasas oportunidades de progreso que se tiene en la empresa, que posiblemente puede ser derivado de situaciones internas y externas a la empresa.

Pues analizando la situación actual (económica), es difícil que la gente se aventure a buscar mejores oportunidades de desarrollo en otras empresas, principalmente por las limitaciones que presenta actualmente el mercado de empleo y por otro lado, a que en la institución en que trabajan se ofrecen atractivos factores de permanencia como el paquete de prestaciones y la continua capacitación que se les brinda a los empleados; esto último contribuye a conservar aún esperanzas de progreso en la institución.

El fenómeno anteriormente citado crea situaciones incómodas a la empresa y empleados, pues al no existir rotación externa de personal, es sumamente difícil poder diseñar un programa de desarrollo integral de personal, - ya que al no existir vacantes ni creación de puestos y aún más grave, restricciones en la contratación de nuevo personal, origina entre los empleados un sentimiento triste y desolador con respecto a sus posibilidades de desarrollo.

Lo anterior, es de considerarse no sólo en empresas de servicios, sino también en las industriales y comerciales, ya que si no se llegan a tomar medidas o estrategias encaminadas a solucionar este problema, aunque sea mediante acciones de motivación y reconocimiento para - con los empleados, podrían producir actitudes preocupantes para las empresas; actitudes de apatía, descontento y conformismo que vendrían a afectar la productividad y la moral del personal.

Una vez analizados los factores estudiados en este trabajo, es posible dar respuesta a las hipótesis planteadas que se trataron de comprobar. La primera hipótesis es desechada; en cuanto a la segunda, se encontró que - es aceptada, pues como se puede observar, existen algunos factores que influyen en mayor medida, entre los empleados bancarios de sucursal, para obtener mayor satisfacción con su ambiente de trabajo.

La aportación que brinda este trabajo consiste en conocer qué aspectos influyen en la satisfacción del empleado bancario de sucursal, con respecto a su entorno laboral, además de ofrecer una técnica objetiva, fácil y sencilla con validez y confiabilidad, para detectar actitudes en el ámbito laboral y de esta manera contar con una valiosa herramienta orientada a cubrir el objetivo que persigue la teoría de Desarrollo Organizacional en toda empresa, ya sea pública o privada.

El método o técnica utilizado en este trabajo, puede afinarse cada vez más con la ayuda de expertos en la materia y por supuesto, que el investigador interesado posea el interés y conocimientos necesarios para adentrarse en este relevante tema.

Es importante señalar que aún cuando este estudio cuenta con la validez y confiabilidad requerida, se deja abierta la posibilidad de efectuarse investigaciones posteriores al respecto en donde se profundice más en el tema, utilizando métodos estadísticos que incluyan algunos otros aspectos que pudieran ser aprovechables, tales como: correlaciones, desviaciones, tipos de errores, etc., ya que de esta manera se obtendrían mejores y mayores beneficios.

No obstante lo anterior, el trabajo presentado muestra una realidad de lo que actualmente sucede en el Ambito de Trabajo de los empleados de sucursal, de una Institución Nacional de Crédito.

VII. GLOSARIO

Actitud. Tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con - ello, en un valor positivo o negativo.

Adiestramiento. Acción y efecto de adiestrar. Instruir, - enseñar.

Ambito. Espacio limitado. Contorno o perímetro de un espacio o lugar.

Agente de Cambio. Especialista encargado de llevar a cabo una serie de técnicas o estrategias con el - fin de modificar aspectos en las Relaciones - Humanas dentro de las organizaciones.

Asesoría. Cargo del funcionario encargado de asesorar. Dar o tomar consejo. Orientar, dictaminar.

Automático. Concerniente al autómeta. Involuntario, ma- quinal.

Autoridad. El poder para tomar decisiones y ejercer man- do y control sobre la conducta de otras perso- nas.

- Complejidad. Que se compone de elementos diversos.
- Compañerismo. Forma en que se dan las relaciones interpersonales.
- Competencia. Disputa o rivalidad. Incumbencia. Aptitud.
- Comunicación. Proceso por el cual se transfiere una idea - de una fuente o un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.
- Conciencia. Sentimiento íntimo del deber. Se refiere a la consistencia de las mediciones, es decir, cuando tienden a ser estables en una variedad de circunstancias.
- Confiabilidad. Ser estables en una variedad de circunstancias.
- Conflicto. Choque de intereses, ideas, pasiones, etc. - Situaciones de difícil salida.
- Contexto. Estructura de un proceso. Texto considerado en su conjunto y enlace.
- Creatividad. Aptitud y capacidad para crear cualquier elemento dentro del dominio del hombre.

- Democrático. Relativo a la democracia. Forma de gobierno en la que el poder público está en manos del pueblo.
- Desarrollo. Proceso educativo a largo plazo, que implica una instrucción y práctica sistemática.
- Detectar. Poner de manifiesto, por métodos físicos o químicos, lo que no puede ser observado directamente.
- Diagnóstico. Etapa de consultoría en la cual, se describe sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.
- Directivo. Que puede dirigir. Relativo a la dirección.
- Disociar. Separar, desunir.
- Diseño. Proyecto o plan a seguir.
- Efectividad. Posesión de los medios para llegar y lograr - el objetivo hacia el cual se encamina la acción.
- Enfoque. Encarar un asunto, negocio, etc. La manera - en que se mira un proceso, una situación, etc.

- Engranajes.** Conjunto de dientes de una máquina.
- Ente.** Todo ser que existe o que puede existir. Entidad, individuo.
- Entidad.** Lo que constituye la esencia del ser; valor o importancia de una cosa.
- Estrategia.** Habilidad para dirigir un asunto.
- Estructura.** Forma como está constituida una cosa; arreglo o disposición de las diversas partes de un todo.
- Evaluación.** Valuación. Fijar el cálculo o valor de algo.
- Experto.** Conocedor, hábil, experimentado.
- Explicito.** Que expresa determinada y claramente una cosa.
- Factores.** Elementos.
- Flexibilidad.** Disposición del ánimo a ceder fácilmente a un dictamen.
- Frecuencia.** Repetición a menudo de un acto o suceso.
- Hipótesis.** Suposición de una cosa, posible o no, para sacar de ella una consecuencia.

Implementación. Completar. Anexar a algo ya dado.

Implicito. Dícese de lo que se entiende incluido en una cosa, sin expresarlo.

Incentivo. Lo que mueve o excita hacia una cosa.

Instrumento. Es la herramienta de trabajo que se aplica en la investigación.

Integral. Dícese de las partes que componen un todo.

Intencional. Propósito, deseo deliberado. Dícese del proceder doble y solapado.

Jerarquización. Orden o grado que se le da a las personas o cosas.

Modelo. Forma o ejemplar que se imita. Representación en pequeño de algo.

Moderador. Instructor especializado en una función, es la de ser un guía únicamente.

Motivación. Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

- Objetivo. Estado ideal a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la Organización.
- Opinión. Suposición sobre la información que recibimos del medio.
- Organismo. Conjunto de leyes de un cuerpo o institución social. Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución.
- Organización. Sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr, mediante una jerarquización de rangos y una división del trabajo, objetivos comunes.
- Partícipe. Que tienen parte en una cosa.
- Piloteo. Experimento preliminar que se efectúa antes del experimento principal.
- Prejuicios. Acción y efecto de juzgar. Juzgar de las cosas, sin tener en ellas cabal conocimiento.
- Proceso. Desarrollo o desenvolvimiento normal de algo.
- Productividad. Relación que existe entre el volumen de pro

ducción alcanzado y los recursos empleados - para lograrlo, en base a las políticas de la empresa.

Retroalimentación (Feed-back). Acto que tiene capacidad - motivadora sobre hechos llevados a cabo en el pasado.

Rol. Papel que desempeña un sujeto y el cual, posee determinadas características que lo diferencian de otros.

Sistema. Conjunto ordenado de cosas o elementos enlazados entre sí, que contribuyen a un fin.

Técnica. Conjunto de procedimientos empleados en una - ciencia o arte.

Validez. Se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir.

Vinculación. Sujetar, atar o fundar una cosa en otra. Con - traer parentesco o relación.

BIBLIOGRAFIA BASICA

Blanc, Peter M. y W.R. Scott. Formal Organizations: A Comparative Approach. Ed. Routledge & Kegan Paul, - 1963.

Brown, J.A.C. Psicología Social de la Industria, Ed. F.C.E. Breviarios 1970. México, D.F.

Fleishman A. Edwin. Estudio de Psicología Industrial de Personal. Ed. Trillas. México, 1963.

Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México 1976.

Grados E. Jaime A. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Coordinación de Difusión y Comunicación. - Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1985.

Newton, Margoulies. Desarrollo Organizacional: Valores, Procedimientos y Tecnologías. Ed. Diana, México - 1963.

Renate Maynts. Sociología de la Organización. Ed. Alianza. Madrid, 1967.

Yañez Elías Virginia. Diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa privada. Ed. Herrero, 3a. Edición.

Bancomer, S.N.C. Manual de Curso de Capacitación: "Principios, Problemas y Prácticas de Supervisión" .

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Blum M. Hilton. Psicología Industrial, Ed. Trillas. 3a. - -
Reimpresión, México 1983.

Kerlinger Fred N. Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. Ed. Nueva Editorial Interamericana. México, 1975.

Magnusson David. Teoría de los Tests. Ed. Trillas, 4a. reimpresión. México, 1975.

Oliviera Díaz Sergio, Dr. y Ma. Isabel Sánchez Cervantes. Mecanograma.

Rodil Urrego Florencio y Mendoza Trejo Francisco. Lecturas - sobre Organización.

ANEXOS:

- **PROGRAMA RELIABILITY**
- **CUESTIONARIOS**

C U E S T I O N A R I O

(FAVOR DE NO HACER NINGUNA ANOTACION)

- 1.- El AREA DE PERSONAL hace poca difusión de las prestaciones socio-culturales y deportivas.
- 2.- La falta de CAPACITACION provoca muchos errores, en el trabajo de mi -- área.
- 3.- Mi GERENTE es respetuoso con sus empleados.
- 4.- En mi área hay menos oportunidades - de PROGRESAR en comparación con otras.
- 5.- EL GERENTE de mi área es despota.
- 6.- Existen rivalidades en MI GRUPO DE TRABAJO.
- 7.- EL AREA DE PERSONAL organiza eventos socio-culturales y deportivos.
- 8.- MI JEFE es razonable en sus decisiones.
- 9.- MI JEFE muestra respeto hacia sus subordinados.
- 10.- Falta comunicación para agilizar EL TRABAJO.
- 11.- MIS COMPANEROS son desleales hacia - el grupo.
- 12.- Me enfadan MIS COMPANEROS DE TRABAJO.
- 13.- Las oportunidades de ASCENSO existentes en el Banco, influyen en la permanencia de sus empleados.
- 14.- Me siento bien con el DESARROLLO LABORAL alcanzado a la fecha.
- 15.- Existe respeto entre MIS COMPANEROS DE TRABAJO.
- 16.- Para ASCENDER estaria dispuesto a cambiar de área, sucursal o región.
- 17.- EL GERENTE mantiene buena comunicación con sus empleados.
- 18.- Me siento parte de mi GRUPO DE TRABAJO.
- 19.- Deseo cambiar de OCUPACION.
- 20.- Es necesario trabajar horas extras en mi área por DEFICIENTE ORGANIZACION.
- 21.- En mi GRUPO DE TRABAJO existen problemas por falta de integración.
- 22.- Los CURSOS DE CAPACITACION se imparten cuando realmente se necesitan.
- 23.- MI JEFE trata mal a sus empleados.
- 24.- EL TRABAJO que realizo es interesante.
- 25.- EL JEFE DE PERSONAL se muestra accesible y cortés al atenderme.
- 26.- MI JEFE desconfía del trabajo de sus empleados.
- 27.- EL GERENTE respeta las decisiones de mi supervisor.
- 28.- LAS FUNCIONES que desempeño son importantes.
- 29.- Existe deficiente organización - DEL TRABAJO en mi área.
- 30.- MI JEFE supervisa eficientemente mi trabajo.

- 31.- LOS CURSOS DE CAPACITACION han sido buen complemento para cumplir eficazmente con mis funciones.
- 32.- LOS ASCENSOS en el Banco se otorgan de acuerdo al buen desempeño.
- 33.- EL TRABAJO en mi área se reparte equitativamente.
- 34.- TOMO MIS VACACIONES en la fecha con venida, de acuerdo al programa.
- 35.- EL PUESTO que tengo en el Banco, me gusta.
- 36.- MI JEFE motiva a sus empleados para trabajar eficientemente.
- 37.- POR DESORGANIZACION del área, existen excesivas cargas de trabajo.
- 38.- Aún cuando he observado OTRAS FUNCIONES, las que realizo me agradan más.
- 39.- Necesito MAS CAPACITACION para mejorar el desempeño de mis funciones.
- 40.- Existe poca comunicación entre MI JEFE y sus subordinados.
- 41.- Se desperdicia tiempo en el área por FALTA DE ORGANIZACION.
- 42.- LOS ASCENSOS se dan por favoritismo.
- 43.- Con MI JEFE puedo expresar mis opiniones libremente.
- 44.- A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO los tengo confianza.
- 45.- LA CAPACITACION está dirigida para actualizarme en mi puesto.
- 46.- Cuando hago sugerencias MI JEFE las rechaza.
- 47.- MI TRABAJO solo me interesa por el sueldo.
- 48.- Me siento a gusto con MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- 49.- En mi área ASCIENDEN las personas más competentes.
- 50.- Le tengo amor a MI TRABAJO.
- 51.- Las decisiones de MI JEFE son acertadas.
- 52.- Me gustaría tener otras personas dentro del EQUIPO DE TRABAJO.
- 53.- LA CAPACITACION que he recibido ha contemplado las necesidades de mi trabajo.
- 54.- EL GERENTE se preocupa por integrar al personal de su área.
- 55.- MI TRABAJO es desafiante.
- 56.- Me interesa PROGRESAR dentro del Banco.
- 57.- Los errores en mi área han disminuido debido a la CAPACITACION otorgada por el Banco.
- 58.- MI GERENTE se interesa por resolver los problemas de sus empleados.
- 59.- LAS LABORES de mi puesto me desaniman.
- 60.- EL AREA DE PERSONAL proporciona los reglamentos de trabajo, prestaciones y servicio médico.

- 61.- MI JEFE propicia el trabajo en equipo.
- 62.- MI JEFE distribuye el trabajo equitativamente.
- 63.- LAS FUNCIONES que desempeño me desagravan.
- 64.- MI GRUPO DE TRABAJO desaprueba mis opiniones.
- 65.- EL GERENTE de mi área impide el desarrollo de sus empleados.
- 66.- Existen buenas oportunidades de ASCENSO en mi área.
- 67.- Se me da EL ENTRENAMIENTO necesario para realizar el trabajo correctamente.
- 68.- En mi área las personas toman completas SUS VACACIONES cada año.
- 69.- Si tuviera oportunidad de elegir un PUESTO, escogería el que actualmente desempeño.
- 70.- EL GERENTE me da reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.
- 71.- LOS PROCEDIMIENTOS para realizar el trabajo se pueden hacer más sencillos.
- 72.- EL AREA DE PERSONAL informa sobre las políticas y procedimientos necesarios para obtener las prestaciones.
- 73.- En mi área se pagan LAS HORAS EXTRAS.
- 74.- EL GERENTE de mi área se muestra indiferente hacia los subordinados.
- 75.- En mi área, el trabajo se entorpece, debido a las FALLAS EN LA ADMINISTRACION.
- 76.- Es difícil llevarse bien con MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- 77.- EL GERENTE de mi área es favoritista.
- 78.- MI DESARROLLO LABORAL en el Banco ha sido rápido.
- 79.- MI JEFE es intratable.
- 80.- El trabajo en mi área está BIEN ORGANIZADO.
- 81.- MI PUESTO es aburrido.
- 82.- Las relaciones entre MI SUPERVISOR Y EL GERENTE del área son malas.
- 83.- La gente del AREA DE PERSONAL atiende amablemente a los empleados.
- 84.- LAS FUNCIONES que realizo son útiles.
- 85.- EL GERENTE da órdenes directas a los empleados sin consultar antes al supervisor.
- 86.- La forma en que se lleva a cabo el trabajo en mi área ES LA ADECUADA.
- 87.- EL ENTRENAMIENTO que se recibe es insuficiente para que las personas desempeñen su puesto correctamente.
- 88.- MI JEFE me otorga algún reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.
- 89.- Es difícil conseguir ASCENSOS en mi área.

- 90.- EL GERENTE de mi área es injusto - al evaluar el trabajo de sus empleados.
- 91.- MI JEFE me inspira confianza.
- 92.- Me desagrada MI GRUPO DE TRABAJO.
- 93.- Lo que hago en MI TRABAJO me disgusta.
- 94.- LA PREPARACION que me da el Banco - me hace más eficiente en el trabajo.
- 95.- ENTRE MIS COMPAÑEROS hay cooperación.
- 96.- Me desagrada la forma en que MI JEFE me supervisa.
- 97.- El Banco se preocupa por CAPACITARME.
- 98.- En MI GRUPO DE TRABAJO procuramos - estar bien integrados.
- 99.- Cuando un empleado comete una falta EL JEFE la divulga.
- 100.- EL AREA DE PERSONAL informa a los empleados sobre sus derechos y - obligaciones.
- 101.- En el Banco se da más CAPACITACION al empleado que al supervisor.
- 102.- Estoy bien integrado a mi GRUPO DE TRABAJO.
- 103.- EL GERENTE del área es amable.
- 104.- EL SERVICIO MEDICO es bueno.
- 105.- MI JEFE es favoritista.
- 106.- MI GRUPO DE TRABAJO es eficiente.
- 107.- En mi área se realizan juntas - para tratar sobre aspectos importantes del TRABAJO.
- 108.- Se me dan oportunidades de alcanzar MEJORES PUESTOS en el Banco.
- 109.- EL GERENTE de mi área promueve - la capacitación para el personal.
- 110.- Considero que los empleados que - dejan el Banco, lo hacen por falta de OPORTUNIDADES DE ASCENSO.
- 111.- Las personas de MI GRUPO DE TRABAJO solo cuidan sus intereses - personales, sin apoyar a los demás.
- 112.- MI JEFE es incompetente.
- 113.- MI DESARROLLO LABORAL se ve obstaculizado por mis superiores.
- 114.- Se llevan buenos registros DEL TRABAJO que realiso.
- 115.- EL JEFE DE PERSONAL se apega a - las políticas establecidas para otorgar las prestaciones.
- 116.- MI JEFE me apoya en el desempeño de mis funciones.
- 117.- El Banco muestra poco interés - en los ASCENSOS Y PROMOCIONES - de sus empleados.
- 118.- Se me da oportunidad de asistir a CURSOS DE CAPACITACION.
- 119.- EL GERENTE del área me motiva - para realizar correctamente mi trabajo.
- 120.- EL AREA DE PERSONAL informa sobre las posibilidades de ascenso de los empleados.

- 121.- ES INSUFICIENTE el personal de mi área, para cubrir las necesidades de trabajo.
- 122.- EL AREA DE PERSONAL da información sobre el Banco a los empleados.
- 123.- En mi área se labora solo la JORNADA - NORMAL de trabajo.
- 124.- EL JEFE DE PERSONAL obstaculiza los - trámites para obtener las prestaciones.
- 125.- Estoy inconforme con la PREPARACION - que he recibido en el Banco.
- 26.- LA ADMINISTRACION de mi área provoca retraso en el trabajo.
- 127.- La autorización de trámites para OBTENER LAS PRESTACIONES es lenta e inoportuna.
- 128.- En el área se obtienen buenos resultados debido a la ADMINISTRACION existente.
- 129.- EL AREA DE PERSONAL fomenta actividades que ayudan a integrar al personal.
- 130.- MI JEFE muestra poco interés en el - trabajo del área.


```

36      **      **
37      **      **
38      **      **
39      **      **
40      **      **
41      **      **
42      **      **
43      **      **
44      **      **
45      **      **
46      **      **
47      **      **
48      **      **
49      **      **
50      **      **
51      **      **
52      **      **
53      **      **
54      **      **
55      **      **
56      **      **
57      **      **
58      **      **
59      **      **
60      **      **
61      **      **
62      **      **
63      **      **
64      **      **
65      **      **
66      **      **
67      **      **
68      **      **
69      **      **
70      **      **
71      **      **
72      **      **
73      **      **
74      **      **
75      **      **
76      **      **
77      **      **
78      **      **
79      **      **
80      **      **
81      **      **
82      **      **
83      **      **
84      **      **
85      **      **
86      **      **
87      **      **
88      **      **
89      **      **
90      **      **
91      **      **
92      **      **
93      **      **
94      **      **
95      **      **
96      **      **
97      **      **
98      **      **
99      **      **
100     **      **

```

COMBINATION

00/20/80

PAGE 2

```

01 PRINT FORMAT ALL (2)
02 SPILLABILITY SPILLFORM(V001 TO V100)
03      **      **
04      **      **
05      **      **
06      **      **
07      **      **
08      **      **
09      **      **
10      **      **
11      **      **
12      **      **
13      **      **
14      **      **
15      **      **
16      **      **
17      **      **
18      **      **
19      **      **
20      **      **
21      **      **
22      **      **
23      **      **
24      **      **
25      **      **
26      **      **
27      **      **
28      **      **
29      **      **
30      **      **
31      **      **
32      **      **
33      **      **
34      **      **
35      **      **
36      **      **
37      **      **
38      **      **
39      **      **
40      **      **
41      **      **
42      **      **
43      **      **
44      **      **
45      **      **
46      **      **
47      **      **
48      **      **
49      **      **
50      **      **
51      **      **
52      **      **
53      **      **
54      **      **
55      **      **
56      **      **
57      **      **
58      **      **
59      **      **
60      **      **
61      **      **
62      **      **
63      **      **
64      **      **
65      **      **
66      **      **
67      **      **
68      **      **
69      **      **
70      **      **
71      **      **
72      **      **
73      **      **
74      **      **
75      **      **
76      **      **
77      **      **
78      **      **
79      **      **
80      **      **
81      **      **
82      **      **
83      **      **
84      **      **
85      **      **
86      **      **
87      **      **
88      **      **
89      **      **
90      **      **
91      **      **
92      **      **
93      **      **
94      **      **
95      **      **
96      **      **
97      **      **
98      **      **
99      **      **
100     **      **

```

***** METHOD 2 (COVARIANCE MATRIX) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS *****
 ***** 0144 WORDS OF SPACE ENCOUNTERED FOR SPILLABILITY *****

***** SPILL FORMAT 20 CAMES FROM SIMPLIF EMPLEARD, END OF DATA HAS ENCOUNTERED ON LOGICAL UNIT 2 A

CONFORMITAD

00/24/86

PAGE 3

FILE EMPLEADO (CREACION DATO = 00/24/86)

***** RELIABILITY ANALYSIS FOR R-CALP (TRIAL #10) *****

- 1. V010
- 2. V020
- 3. V030
- 4. V040
- 5. V050
- 6. V060
- 7. V070
- 8. V080
- 9. V090
- 10. V100
- 11. V110
- 12. V120

OF CASES = 80.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

ITEM	SCALE VARIANCE IN ITEM DIFFEREN	SCALE VARIANCE IN ITEM DIFFEREN	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	RELIABLE MULTIPLY CORRELATION	ALPHA IN ITEM DIFFEREN
V010	80.0000	30.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V020	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V030	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V040	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V050	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V060	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V070	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V080	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V090	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V100	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V110	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000
V120	80.0000	26.0000	0.0000	0.0000	0.0000

RELIABILITY COEFFICIENTS

IN ITEM

ALPHA = 0.65706

STANDARDIZED ITEM ALPHA = 0.00000

COMPROMISSOS

00/24/88

PAGE 8

FILE: PMLPARD (CORRATON DATE = 00/20/88)

***** CRTTY ANALYSIS FOR SCALE (GROUP =) *****

- > V004
- > V011
- > V012
- > V015
- > V018
- > V021
- > V028
- > V035
- > V042
- > V049
- > V056
- > V063
- > V070
- > V077
- > V084
- > V091
- > V098
- > V105
- > V112

OF CASES = 40.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE IF ITEM DELETED	SCALE VARIABLE IF ITEM DELETED	CORRELATION TOTAL CORRELATION	REMOVED MULTIPLE CORRELATION	ITEM IF ITEM DELETED
V004	87.10000	85.87000	0.18017	0.30076	0.81078
V011	88.09000	87.00000	0.01670	0.28000	0.80000
V012	88.45000	86.70000	0.11000	0.27000	0.80000
V015	88.12000	81.00000	0.11100	0.25000	0.79000
V018	88.12000	86.01000	0.10000	0.20000	0.75000
V021	87.10000	81.10000	0.00000	0.17000	0.70000
V028	87.00000	81.00000	0.00000	0.16000	0.71000
V035	88.12000	82.00000	0.00000	0.21000	0.70000
V042	87.10000	86.00000	0.10000	0.10000	0.81000
V049	88.12000	81.00000	0.10000	0.00000	0.70000
V056	88.12000	81.00000	0.10000	0.00000	0.70000
V063	88.12000	80.20000	0.20000	0.10000	0.81000
V070	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V077	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V084	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V091	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V098	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V105	87.10000	81.00000	0.10000	0.10000	0.70000
V112	87.10000	80.10000	0.10000	0.10000	0.70000

PIR	07.0700	07.0710	0.0000	0.0000	0.0000
VIA	07.0700	07.0710	0.0000	0.0000	0.0000
VII	07.0700	07.0710	0.0000	0.0000	0.0000

PRINTED ON INFORMATIONAL MATTER ONLY. THIS DOCUMENT IS UNCLASSIFIED.

CONFIRMED

00/00/00 PAGE 4

FILE EMPLOYER CREATION DATE = 00/00/00

***** COMPLIANCE ANALYSIS FOR SCALE REPORT *****

DEVIATION COEFFICIENTS BY STEP

ALPHA = 0.0000 STANDARDIZED STEP ALPHA = 0.0000

CONFIDENTIAL

06/28/88

PAGE 6

HELP PMPLEARN (CREATION DATE = 06/28/88)

*****PLANTILITY ANALYSIS FOR SCALP (RUMPTREE)*****

1.	V00E
2.	V00B
3.	V00D
4.	V00T
5.	V00A
6.	V00C
7.	V00G
8.	V00R
9.	V00S
10.	V00K
11.	V00I
12.	V00J
13.	V00L
14.	V00M
15.	V00N
16.	V00O
17.	V00P
18.	V00Q
19.	V00R
20.	V00S
21.	V00T
22.	V00U

OF CARDS = 22.0

CONFIDENTIAL - INFORMATION IS UNCLASSIFIED DATE 06/28/88 BY 1045/...

CONFIRMIDAD

09/24/84

PAGE 7

HELP KABLESND (CAPTION DATE = 09/20/84)

*****RELIABILITY ANALYSIS FOR K&L (NUMBER)*****

ITEM-TOTAL STATISTICS

	NO OF IF ITEM DELTERS	NO OF IF ITEM DELTERS	CONFIDENCE TOTAL CORRELATION	RELIABLE TOTAL CORRELATION	LIKELY IF ITEM DELTERS
VAN1	60.50000	180.00128	0.87268	0.88584	0.48840
VAN2	60.45000	180.15421	0.86827	0.78814	0.48822
VAN3	60.40000	180.30714	0.86386	0.67081	0.48804
VAN4	60.35000	180.46007	0.85945	0.55348	0.48786
VAN5	60.30000	180.61300	0.85504	0.43615	0.48768
VAN6	60.25000	180.76593	0.85063	0.31882	0.48750
VAN7	60.20000	180.91886	0.84622	0.20149	0.48732
VAN8	60.15000	181.07179	0.84181	0.08416	0.48714
VAN9	60.10000	181.22472	0.83740	0.00000	0.48696
VAN10	60.05000	181.37765	0.83299	0.00000	0.48678
VAN11	60.00000	181.53058	0.82858	0.00000	0.48660
VAN12	60.00000	181.68351	0.82417	0.00000	0.48642
VAN13	60.00000	181.83644	0.81976	0.00000	0.48624
VAN14	60.00000	181.98937	0.81535	0.00000	0.48606
VAN15	60.00000	182.14230	0.81094	0.00000	0.48588
VAN16	60.00000	182.29523	0.80653	0.00000	0.48570
VAN17	60.00000	182.44816	0.80212	0.00000	0.48552
VAN18	60.00000	182.60109	0.79771	0.00000	0.48534
VAN19	60.00000	182.75402	0.79330	0.00000	0.48516
VAN20	60.00000	182.90695	0.78889	0.00000	0.48498
VAN21	60.00000	183.05988	0.78448	0.00000	0.48480
VAN22	60.00000	183.21281	0.78007	0.00000	0.48462
VAN23	60.00000	183.36574	0.77566	0.00000	0.48444
VAN24	60.00000	183.51867	0.77125	0.00000	0.48426
VAN25	60.00000	183.67160	0.76684	0.00000	0.48408
VAN26	60.00000	183.82453	0.76243	0.00000	0.48390
VAN27	60.00000	183.97746	0.75802	0.00000	0.48372
VAN28	60.00000	184.13039	0.75361	0.00000	0.48354
VAN29	60.00000	184.28332	0.74920	0.00000	0.48336
VAN30	60.00000	184.43625	0.74479	0.00000	0.48318
VAN31	60.00000	184.58918	0.74038	0.00000	0.48300
VAN32	60.00000	184.74211	0.73597	0.00000	0.48282
VAN33	60.00000	184.89504	0.73156	0.00000	0.48264
VAN34	60.00000	185.04797	0.72715	0.00000	0.48246
VAN35	60.00000	185.20090	0.72274	0.00000	0.48228
VAN36	60.00000	185.35383	0.71833	0.00000	0.48210
VAN37	60.00000	185.50676	0.71392	0.00000	0.48192
VAN38	60.00000	185.65969	0.70951	0.00000	0.48174
VAN39	60.00000	185.81262	0.70510	0.00000	0.48156
VAN40	60.00000	185.96555	0.70069	0.00000	0.48138
VAN41	60.00000	186.11848	0.69628	0.00000	0.48120
VAN42	60.00000	186.27141	0.69187	0.00000	0.48102
VAN43	60.00000	186.42434	0.68746	0.00000	0.48084
VAN44	60.00000	186.57727	0.68305	0.00000	0.48066
VAN45	60.00000	186.73020	0.67864	0.00000	0.48048
VAN46	60.00000	186.88313	0.67423	0.00000	0.48030
VAN47	60.00000	187.03606	0.66982	0.00000	0.48012
VAN48	60.00000	187.18899	0.66541	0.00000	0.47994
VAN49	60.00000	187.34192	0.66100	0.00000	0.47976
VAN50	60.00000	187.49485	0.65659	0.00000	0.47958
VAN51	60.00000	187.64778	0.65218	0.00000	0.47940
VAN52	60.00000	187.80071	0.64777	0.00000	0.47922
VAN53	60.00000	187.95364	0.64336	0.00000	0.47904
VAN54	60.00000	188.10657	0.63895	0.00000	0.47886
VAN55	60.00000	188.25950	0.63454	0.00000	0.47868
VAN56	60.00000	188.41243	0.63013	0.00000	0.47850
VAN57	60.00000	188.56536	0.62572	0.00000	0.47832
VAN58	60.00000	188.71829	0.62131	0.00000	0.47814
VAN59	60.00000	188.87122	0.61690	0.00000	0.47796
VAN60	60.00000	189.02415	0.61249	0.00000	0.47778
VAN61	60.00000	189.17708	0.60808	0.00000	0.47760
VAN62	60.00000	189.33001	0.60367	0.00000	0.47742
VAN63	60.00000	189.48294	0.59926	0.00000	0.47724
VAN64	60.00000	189.63587	0.59485	0.00000	0.47706
VAN65	60.00000	189.78880	0.59044	0.00000	0.47688
VAN66	60.00000	189.94173	0.58603	0.00000	0.47670
VAN67	60.00000	190.09466	0.58162	0.00000	0.47652
VAN68	60.00000	190.24759	0.57721	0.00000	0.47634
VAN69	60.00000	190.40052	0.57280	0.00000	0.47616
VAN70	60.00000	190.55345	0.56839	0.00000	0.47598
VAN71	60.00000	190.70638	0.56398	0.00000	0.47580
VAN72	60.00000	190.85931	0.55957	0.00000	0.47562
VAN73	60.00000	191.01224	0.55516	0.00000	0.47544
VAN74	60.00000	191.16517	0.55075	0.00000	0.47526
VAN75	60.00000	191.31810	0.54634	0.00000	0.47508
VAN76	60.00000	191.47103	0.54193	0.00000	0.47490
VAN77	60.00000	191.62396	0.53752	0.00000	0.47472
VAN78	60.00000	191.77689	0.53311	0.00000	0.47454
VAN79	60.00000	191.92982	0.52870	0.00000	0.47436
VAN80	60.00000	192.08275	0.52429	0.00000	0.47418
VAN81	60.00000	192.23568	0.51988	0.00000	0.47400
VAN82	60.00000	192.38861	0.51547	0.00000	0.47382
VAN83	60.00000	192.54154	0.51106	0.00000	0.47364
VAN84	60.00000	192.69447	0.50665	0.00000	0.47346
VAN85	60.00000	192.84740	0.50224	0.00000	0.47328
VAN86	60.00000	193.00033	0.49783	0.00000	0.47310
VAN87	60.00000	193.15326	0.49342	0.00000	0.47292
VAN88	60.00000	193.30619	0.48901	0.00000	0.47274
VAN89	60.00000	193.45912	0.48460	0.00000	0.47256
VAN90	60.00000	193.61205	0.48019	0.00000	0.47238
VAN91	60.00000	193.76498	0.47578	0.00000	0.47220
VAN92	60.00000	193.91791	0.47137	0.00000	0.47202
VAN93	60.00000	194.07084	0.46696	0.00000	0.47184
VAN94	60.00000	194.22377	0.46255	0.00000	0.47166
VAN95	60.00000	194.37670	0.45814	0.00000	0.47148
VAN96	60.00000	194.52963	0.45373	0.00000	0.47130
VAN97	60.00000	194.68256	0.44932	0.00000	0.47112
VAN98	60.00000	194.83549	0.44491	0.00000	0.47094
VAN99	60.00000	194.98842	0.44050	0.00000	0.47076
VAN100	60.00000	195.14135	0.43609	0.00000	0.47058

RELIABILITY COEFFICIENTS

22 ITEMS

ALPHA = 0.90137

STANDARDIZED ITEM ALPHA = 0.90884

COMPOUND

06/20/68

REP #

FILE SMPLEANO (CHEMICAL NAME # 09/20/64)

***** FLUORINE ANALYSIS FOR SCALF (AHP.DTF) *****

1. V006
 2. V017
 3. V027
 4. V046
 5. V048
 6. V048
 7. V070
 8. V072
 9. V077
 10. V080
 11. V102
 12. V102
 13. V110
 14. V110

OF SAMPLES = 40.0

TOTAL STATISTICS

	SCALF IF TFC DELTF	SCALF VDTAIF IF TFC DELTF	COEFFICIENT TFC VDTA COEFFICIENT	SCALDED VDTAIF COEFFICIENT	STANDARD DEVIATION DELTF
V006	33.35000	47.81282	0.64494	0.37086	0.37482
V017	33.00000	46.20018	0.48004	0.43048	0.44682
V027	33.02400	71.74010	0.18218	0.22472	0.22088
V046	33.00000	46.00000	0.41788	0.40888	0.44772
V048	33.00000	44.74807	0.42178	0.45862	0.37082
V048	33.62000	43.07118	0.42117	0.45020	0.38472
V070	33.35000	43.02400	0.50870	0.45014	0.38480
V072	33.00000	42.44801	0.46188	0.45720	0.37172
V077	33.72000	43.43218	0.40210	0.44110	0.44882
V080	33.77600	46.24817	0.32418	0.38084	0.47080
V102	33.57600	43.48018	0.78074	0.48804	0.44178
V102	33.27000	43.48000	0.42484	0.40081	0.44782
V110	33.17600	42.44802	0.46288	0.44422	0.38472

DEVIATION COEFFICIENTS

13 TFC'S

ALPHA = 0.47010

STANDARDIZED TFC ALPHA = 0.47170

CONFIDENTIAL

04/28/84

PAGE 9

FILE #WPLFAD (CREATION DATE = 04/28/84)

*****CORRELIARITY ANALYSIS FOR SCALF (DPBAR01)*****

- 1. V000
- 2. V010
- 3. V01A
- 4. V01B
- 5. V020
- 6. V02P
- 7. V02S
- 8. V03A
- 9. V03B
- 10. V03C
- 11. V03D
- 12. V03E
- 13. V03F
- 14. V03G

OF CORR = 00.0

TPM-TOTAL STATISTICS

	SCALF TPM DPBAR01	SCALF V03E DPBAR01	CORRECTED TPM CORRELATION	SCALF MULTIPLE CORRELATION	SCALF TPM CORRELATION
V000	57.42000	44.87177	0.48010	0.48000	0.47500
V010	57.00000	75.83333	0.48077	0.47400	0.48700
V01A	57.10000	43.00000	0.48077	0.47017	0.48100
V01B	56.97000	70.40000	0.48105	0.47370	0.48141
V020	57.00000	42.70000	0.48000	0.47200	0.47300
V02P	57.00000	42.80000	0.48000	0.47200	0.47300
V02S	57.00000	42.80000	0.48000	0.47200	0.47300
V03A	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03B	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03C	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03D	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03E	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03F	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300
V03G	57.00000	42.57000	0.48000	0.47200	0.47300

RELIABILITY CORRECTIONS

IN TPM

ALPHA = 0.0500

STANDARDIZED TPM ALPHA = 0.0500

ALPHA = 0.49401

STANDARDIZED ITEM ALPHA = 0.49401

CONFIDENTIAL

09/28/68

PAGE 10

FIELD R-PLG000 (CORRECTION DATA) (09/28/68)

*****RELIABILITY ANALYSIS FOR SCALE (CAPACITY)*****

- 1. V000
- 2. V001
- 3. V002
- 4. V003
- 5. V004
- 6. V005
- 7. V007
- 8. V007
- 9. V007
- 10. V008
- 11. V007
- 12. V101
- 13. V118
- 14. V124

OF CAPS = 84.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRELATION WITH TOTAL CORRELATION	ADJUSTED CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V000	17.07000	04.44800	0.33333	0.24303	0.70000
V001	19.00000	22.84100	0.20118	0.18176	0.72100
V002	14.00000	18.70700	0.45133	0.70195	0.47500
V003	14.00000	04.70700	0.47174	0.48807	0.70300
V004	17.15000	00.37201	0.11100	0.17221	0.40013
V005	17.13000	00.12704	0.24141	0.21424	0.40000
V007	17.12000	01.76400	0.11000	0.10148	0.71000
V007	17.44000	17.41000	0.44000	0.47500	0.47700
V007	17.47000	17.17000	0.14117	0.40100	0.47100
V008	17.14000	01.84100	0.18000	0.10700	0.77100
V007	17.17000	00.76121	0.18071	0.70100	0.70110
V101	17.10000	00.00700	0.28000	0.00000	0.77000
V118	17.12000	17.00179	0.44001	0.70000	0.44000
V124	17.27000	14.02200	0.44134	0.43000	0.47000

RELIABILITY COEFFICIENTS

10 ITEMS

ALPHA = 0.72569

STANDARDIZED ITEM ALPHA = 0.71003

ALPHA = 0.05

CONFIDENCE INTERVAL

CONFIDENCE

09/26/88

PAGE 11

FILE EMPLEAND (CREATION DATE = 09/26/88)

*****RELIABILITY ANALYSIS FOR SCALE (PERSONAL)*****

- 1. V001
- 2. V007
- 3. V026
- 4. V040
- 5. V077
- 6. V081
- 7. V100
- 8. V108
- 9. V114
- 10. V120
- 11. V122
- 12. V126
- 13. V127
- 14. V130

OF CASES = 40.0

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE IF ITEM DELETED	SCALE VALUES IF DELETED	CORRECTED TOTAL	SCALED CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V001	15.12000	22.74010	6.80433	0.78620	0.84787
V007	15.00000	21.28177	6.88229	0.88483	0.84781
V026	12.00000	18.19681	6.85145	0.84822	0.84822
V040	15.10000	20.00940	6.81087	0.81881	0.83881
V077	15.17000	20.45833	6.87731	0.84940	0.81829
V081	15.07000	18.87017	6.71933	0.82210	0.81880
V100	15.17000	18.15138	6.82071	0.80788	0.84187
V108	15.17000	18.17094	6.82943	0.80502	0.80261
V114	12.07000	18.00988	6.80892	0.80991	0.80788
V120	15.17000	18.10738	6.80800	0.82238	0.80860
V122	15.07000	18.07972	6.82801	0.81202	0.80778
V126	12.12000	18.19014	6.80368	0.80152	0.80208
V127	15.05000	18.14010	6.80224	0.82048	0.80718
V130	15.17000	18.17345	6.79074	0.84315	0.83117

RELIABILITY COEFFICIENTS

10 ITEMS

ALPHA = 0.8568

STANDARDIZED ITEM ALPHA = 0.80771

SECRET

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

09/26/68

PAGE 12

PTLP PMSLEANN (CORRECTION DATE = 09/26/68)

*****RELIABILITY ANALYSIS FOR SCALE (ADMINIST)*****

1.	V010
2.	V020
3.	V030
4.	V040
5.	V050
6.	V060
7.	V070
8.	V080
9.	V090
10.	V100
11.	V110
12.	V120
13.	V130
14.	V140
15.	V150
16.	V160
17.	V170
18.	V180
19.	V190
20.	V200
21.	V210

OF CASPS = 40.0

COMPUTED

09/24/62

PAGE 13

FILE NUMBER (CREATION DATE 09/24/62)

*****CORRELATION ANALYSIS FOR SCALE (CONTINUED)*****

ITEM-TOTAL STATISTICS

ITEM	SCALE VARIABLE IF ITEM DELETED	SCALE VARIABLE IF ITEM DELETED	CORRELATION TOTAL CORRELATION	CORRELATION MULTIPLIER CORRELATION	SI DIA IF ITEM DELETED
V010	KA, 75000	AT, 24000	0.37284	0.72295	0.01884
V020	KA, 82000	AD, 71213	0.07578	0.77810	0.01110
V030	KA, 15000	AE, 81242	0.01540	0.77806	0.01158
V041	KA, 30000	AL, 18000	0.43018	0.76680	0.00808
V042	KA, 30000	AA, 37000	0.10480	0.69407	0.02027
V047	KA, 37000	AG, 08000	0.26480	0.67070	0.02064
V048	KA, 38000	AI, 26111	0.70110	0.78004	0.00074
V049	KA, 42000	AA, 30204	0.29204	0.61148	0.01000
V051	KA, 17000	AT, 18000	0.05224	0.60844	0.01160
V053	KA, 37000	AT, 26000	0.21000	0.62041	0.02004
V075	KA, 37000	AT, 07629	0.67152	0.67664	0.00064
V080	KA, 40000	AT, 47122	0.24400	0.37184	0.01177
V082	KA, 40000	AA, 07170	0.05113	0.41737	0.01204
V085	KA, 38000	AI, 72194	0.30074	0.67664	0.00000
V096	KA, 40000	AC, 78042	0.45218	0.60810	0.01000
V107	KA, 78000	AD, 07170	0.42284	0.70184	0.00000
V114	KA, 30000	AA, 07170	0.17441	0.60847	0.02010
V121	KA, 40000	AA, 30000	0.26710	0.67610	0.01044
V124	KA, 37000	AD, 20000	0.42270	0.76862	0.00700
V126	KA, 15000	AI, 42108	0.70474	0.77000	0.00000
V128	KA, 47000	AD, 20000	0.44001	0.71002	0.00000

DELTA R SQUARED COEFFICIENTS

SI DIA

ALPHA = 0.02240

STANDARDIZED ITEM SI DIA = 0.02000

CONFIDENTIAL

00/00/00

PAGE 14

TRANSPACT PROCESSED, 000 HOURS
0 TRANSACTIONS
0 RECORD VALUES & LOG VARIABLES
100 EXECUTIVE OPERATIONS
CPU TIME REQUIRED, 4.77 SECONDS

- 00 P115M

URGENT DATA FILE IS FORTH OR NIMBY
ADVISE YOUR HOME COORDINATOR OF THIS ERROR.

NORMAL END OF JOB.
00 CONTROL CARDS WERE PROCESSED.
0 RECORDS WERE DETECTED.

C U E S T I O N A R I O
(FAVOR DE NO HACER NINGUNA ANOTACION)

- 1.- Deseo cambiar mi OCUPACION.
- 2.- Existen rivalidades en mi grupo de trabajo.
- 3.- MI GERENTE es respetuoso con sus empleados.
- 4.- En mi área existen oportunidades de PROGRESAR.
- 5.- Los cursos de CAPACITACION se imparten cuando realmente se necesitan.
- 6.- EL AREA DE PERSONAL organiza eventos socio-culturales y deportivos.
- 7.- EL TRABAJO que realizo es interesante.
- 8.- EL TRABAJO en mi área se reparte equitativamente.
- 9.- Existe respeto entre mis COMPAÑEROS de trabajo.
- 10.- MI GERENTE se interesa por resolver los problemas de sus empleados.
- 11.- Las oportunidades de ASCENSO existentes en el Banco, influyen en la permanencia de sus empleados.
- 12.- LOS CURSOS DE CAPACITACION han sido buen complemento para cumplir eficazmente con mis funciones.
- 13.- EL AREA DE PERSONAL informa sobre las políticas y procedimientos necesarios para obtener las prestaciones.
- 14.- EL TRABAJO en mi área está bien organizado.
- 15.- EL PUESTO que tengo en el Banco, me gusta.
- 16.- Me siento parte de mi grupo de TRABAJO.
- 17.- MI JEFE supervisa eficientemente mi trabajo.
- 18.- PARA ASCENDER estaría dispuesto a cambiar de área, sucursal o región
- 19.- LA CAPACITACION que he recibido ha contemplado las necesidades de mi trabajo.
- 20.- La gente del AREA DE PERSONAL atiende amablemente a los empleados.
- 21.- MI JEFE es razonable en sus decisiones.
- 22.- Le tengo amor a MI TRABAJO.
- 23.- En mi GRUPO DE trabajo existen problemas por falta de integración.
- 24.- EL GERENTE mantiene buena comunicación con los empleados.
- 25.- LOS ASCENSOS se dan por favoritismos.
- 26.- EL ENTRENAMIENTO que se recibe es suficiente para que las personas desempeñen su puesto correctamente.
- 27.- EL AREA DE PERSONAL informa a los empleados sobre los derechos y obligaciones.
- 28.- EL GERENTE da órdenes directas a los empleados sin consultar antes al supervisor.
- 29.- Cuando hago sugerencias, MI JEFE las rechaza.
- 30.- LAS FUNCIONES que desempeño me desagradan.
- 31.- EN MI GRUPO de trabajo, procuramos estar bien integrados.
- 32.- EL GERENTE me da reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.
- 33.- En el banco, EL DESARROLLO LABORAL de los empleados es rápido.

- 34.- En el Banco se da más capacitación al empleado que al supervisor.
- 35.- EL JEFE DE PERSONAL obstaculiza los trámites para obtener las prestaciones.
- 36.- En mi área se realizan JUNTAS para tratar aspectos importantes del trabajo.
- 37.- MI JEFE es intratable.
- 38.- Lo que hago en MI TRABAJO me disgusta
- 39.- Las personas de MI GRUPO de trabajo solo cuidan sus intereses personales, sin apoyar a los demás.
- 40.- EL GERENTE de mi área promueve la capacitación para el personal.
- 41.- El Banco muestra interés en los ASCENSOS y PROMOCIONES de sus empleados.
- 42.- Estoy inconforme con la PREPARACION que he recibido en el Banco.
- 43.- LA AUTORIZACION DE TRAMITES para obtener las prestaciones es lenta e inoportuna.
- 44.- Es INSUFICIENTE el personal de mi área para cubrir las necesidades de trabajo.
- 45.- MI JEFE es favorista.
- 46.- LA ADMINISTRACION en el área provoca retraso en el trabajo.
- 47.- MI JEFE me otorga reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.
- 48.- EL GERENTE de mi área es injusto al evaluar el trabajo de sus empleados.