

Psicología  
\$150.00

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN RELACIONES HUMANAS

040.306  
G643d  
1992

DIAGNOSTICO DE FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES DE  
HERZBERG Y CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD TOTAL EN UNA  
INSTITUCION BANCARIA. ESTUDIO DE CASO.

TESINA PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER  
EL GRADO DE LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS.

KARLA IVONNE GONZALEZ DIAZ.

GARZA GARCIA, N.L.

JULIO DE 1992.

902719  
BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

A mis padres como  
un pequeño tributo  
a sus esfuerzos.

## AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Guillermo Garza Sepúlveda quien asesoró este trabajo y quien le dedicó parte de su valioso tiempo.

A la Lic. Silvia Aragón Sierra quien me abrió las puertas de la Institución para realizar este trabajo.

A todos los maestros que directa o indirectamente contribuyeron al cumplimiento de este objetivo.

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A mi hermano por nuestro "amor apache".

A Miguel por compartir conmigo sus conocimientos y darme su apoyo, cariño y tiempo durante tantos años y muy especialmente durante la elaboración de este trabajo.

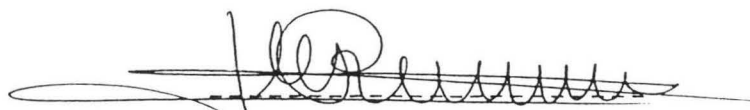
A la Familia Martínez Garza por permitirme hacer más accesible y menos pesado este trabajo.

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA  
DIRECTOR DE LA DIVISION DE  
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY.  
P r e s e n t e .-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo que me presentó KARLA IVONNE GONZALEZ DIAZ cuyo título es DIAGNOSTICO DE FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES DE HERZBERG Y CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD TOTAL EN UNA INSTITUCION BANCARIA, ESTUDIO DE CASO, mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una Tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura de Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier información al respecto.

A t e n t a m e n t e ,



LIC. GUILLERMO GARZA S.



## I N D I C E

	Página
INTRODUCCION .....	i
CAPITULOS:	
I) Objetivos de la Investigación .....	1
II) Planteamiento del Problema .....	2
III) Descripción del objeto de estudio .....	3
IV) Información de la Institución	
A) Antecedentes .....	4
B) Misión .....	5
C) Filosofía .....	5
D) Población .....	6
V) Muestra .....	7
VI) Marco Teórico	
A) Diagnóstico .....	9
B) Factores Higiénicos y Motivacionales ....	10
C) Comportamiento Organizacional .....	12
D) Cultura Organizacional .....	14
F) Calidad Total .....	16
G) Desarrollo Organizacional .....	20
H) Aspectos compartidos de CT y DO .....	22
I) Productividad .....	22
VII) Herramientas de la Investigación	
A) Observación .....	24
B) Cuestionario .....	25

C) Entrevista .....	30
---------------------	----

VIII) Análisis de información

A) Presentación de resultados numéricos y análisis de preguntas "cerradas" .....	31
B) Análisis de preguntas abiertas .....	49

IX) Conclusiones

A) Perfil de la organización respecto a sus factores higiénicos y motivacionales ....	53
------------------------------------------------------------------------------------------	----

X) Bibliografía .....	55
-----------------------	----

ANEXO # 1. FORMATO DE CUESTIONARIO APLICADO.

## INTRODUCCION

Estamos en una época de cambios drásticos y constantes tanto tecnológicos e ideológicos así como políticos y económicos, pero del que más se habla en nuestro país es del cambio que surgirá a partir de la apertura de las fronteras comerciales entre Estados Unidos de América, Canadá y México a través de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), la cual se llevará a cabo en unos meses. Ese cambio significa sobrevivencia y competencia para todas las instituciones dedicadas a la producción de bienes y/o servicios, pero ¿Qué se necesita para sobrevivir y competir? la respuesta unánime y el pan de cada día desde hace unos meses atrás es CALIDAD, y ¿Qué es CALIDAD?, en pocas palabras (a pesar de ser un concepto muy amplio) significa dar al cliente, es decir, a toda persona que esté dentro o fuera de la organización y que requiera de nuestros servicios, lo que realmente necesita, al más bajo costo posible e incluyendo el mejor trabajo por parte de todos los niveles de la organización.

Pero ¿Estamos preparados para trabajar con CALIDAD competir, y así sobrevivir?; esta misma pregunta se hizo BANCA REGIA y es por eso que decidió dedicar sus esfuerzos desde 1991 para implementar un Programa de Calidad Total en dicha institución.

El surgimiento de esta necesidad dió pie a esta investigación, ya que para poder implementar un Programa de Calidad Total o de cualquier otro tipo se necesita saber ¿Cuáles son las áreas fuertes y las áreas de oportunidad de la organización?, es decir, es necesario elaborar un Diagnóstico de los factores que puedan influir en la misión de dicha organización.

Pues bien, la presente investigación es precisamente eso, un Diagnóstico que ayudará a la institución, la cual es el objeto del presente estudio, a formar una plataforma previa a la instrumentación de un Programa de Calidad Total, para asegurar su éxito.

Los tres primeros capítulos del presente documento pueden informar al lector acerca de los objetivos específicos que se persiguen en esta investigación, la razón que hizo arrancar con la misma, además de la descripción de la institución u objeto de estudio.

El capítulo IV está dedicado, en cada uno de sus apartados, a especificar varios de los aspectos que constituyen el objeto de estudio. El siguiente capítulo (V) se dedicó a explicar brevemente la forma en que se llevó a cabo el muestreo, el cual fue necesario elaborar dada la naturaleza de los objetivos que se persiguen. El capítulo VI está compuesto por teoría relevante acerca de los temas relacionados con la investigación. En el capítulo siguiente

(VII) se especifican las herramientas que se debieron utilizar para cumplir con los objetivos. A su vez, los capítulos VIII y IX se dedicaron a tratar de explicar claramente los resultados que se obtuvieron a través de la investigación y aquello que se pudo concluir a partir de los mismos. Por último, se presenta el capítulo de Bibliografía, el cual apoya los conceptos aquí utilizados.

## I) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1) Diagnosticar a la organización en sus factores higiénicos y motivacionales para, posteriormente, preparar una plataforma adecuada que ayude a la organización a garantizar su éxito respecto a la implementación de un programa de Calidad Total.

2) Determinar las áreas de oportunidad en la organización según el diagnóstico.

3) Determinar el área de oportunidad de la organización respecto a los conceptos de Calidad Total que posee el personal.

4) Establecer el perfil actual de la organización respecto a sus factores higiénicos y motivacionales.

## II) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alta administración de "Banca Regia" zona Noreste planea iniciar un programa de calidad total para poder sobrevivir y competir cuando la apertura de las fronteras inicie a partir del TLC, sin embargo, Regia posee areas de oportunidad en su clima organizacional las cuales han de mejorar antes de que el programa de calidad se implemente, ya que previamente a éste debe existir una plataforma o una base que soporte tal implementación.

Dicha plataforma debe de estar formada por la satisfacción de los empleados con y en su trabajo, la participación de todos, su disposición de querer hacer posible una estrategia además del respeto a la dignidad humana.

#### IV) INFORMACION DE BANCA REGIA

##### A) ANTECEDENTES DE BANCA REGIA

Este apartado ha sido creado a manera de breve referencia de BANCA REGIA es por eso que se iniciará su "historia" a partir de 1983, año en que se convirtió en Sociedad Nacional de Crédito (SNC).

Como se mencionó anteriormente REGIA se instituyó como SNC a partir de 1983, el 31 de agosto para ser más exactos esto debido al Decreto Presidencial publicado en dicha fecha. REGIA fue entonces el resultado de una fusión con otra institución bancaria.

Después de 8 años la Banca puede reprivatizarse es por eso que el 24 de Abril de 1991 el Comité de Desincorporación Bancaria convocó a la subasta de la totalidad de los títulos de propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social de BANCA REGIA, estableciendo como fecha límite para la presentación de posturas el 21 de junio de 1991.

El 11 de junio de 1991 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) autorizó el acuerdo del Consejo Directivo de REGIA respecto a la transformación de la Institución de Sociedad Nacional a Sociedad Anónima.



El 17 de junio del mismo año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo del poder Ejecutivo y de la SHCP por el cual REGIA se convirtió en S.A. conservando así su patrimonio y su personalidad jurídica. \*

#### B) MISION DE BANCA REGIA

" El propósito fundamental de Banca Regia es ofrecer servicios de intermediación financiera y de negocios especializados con carácter de Banco de Red de Sucursales, en las áreas metropolitanas del Distrito Federal y Guadalajara y con presencia competitiva orientada a nichos de mercado, en plazas con potencial de negocios". \*

#### C) FILOSOFIA DE BANCA REGIA

La filosofía de Banca Regia, S.A. se sostiene en 3 pilares:

- 1) Sus CLIENTES, quienes constituyen el propósito de su negocio y la clave de su futuro.
- 2) Su GENTE, quienes son su principal activo.
- 3) La SOCIEDAD, que constituye el marco en el que sirven. \*

\* Fuente: Manual de Bienvenida de la institución.

D) POBLACION

En BANCA REGIA, S.A., División Regional Noreste se encuentran incluidas las siguientes sucursales:

- 1) Monterrey (Gran Plaza y Valle)
- 2) Tampico (Hidalgo y Centro)
- 3) Ciudad Valles
- 4) Matamoros
- 5) Reynosa

Para Marzo de 1992 REGIA tenía un total de 186 empleados divididos así:

- 1) 93 en Monterrey
- 2) 44 en Tampico
- 3) 13 en Cd. Valles
- 4) 16 en Matamoros
- 5) 20 en Reynosa

---

186 TOTAL

## V) MUESTRA

Se especificó la muestra para aplicar cuestionarios según la "Determinación de muestra para universo determinado", para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

donde:

N = Número total de cuestionarios a aplicar

p = Probabilidad de éxito = .5

q = Probabilidad de fracaso = .5

E = Error = 11%

Con un nivel de significancia de 95% del cual se obtiene el valor de Z (1.96)

Es así como:

$$N = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(.11)^2} = \frac{3.8416 (.25)}{0.0121} = 79$$

El número total de cuestionarios a aplicar es 79, sin embargo, recordemos que la población esta distribuida en diversas sucursales las cuales tienen diferente número de empleados entre sí, por lo que se debió distribuir una cantidad de cuestionarios según la proporción de empleados de cada sucursal.

Entonces:

Para Monterrey	186	-	79		
	93	-	X	=	39 cuestionarios
Para Tampico	186	-	79		
	44	-	X	=	19 cuestionarios
Para Cd. Valles	186	-	79		
	13	-	X	=	5 cuestionarios
Para Matamoros	186	-	79		
	16	-	X	=	7 cuestionarios
Para Reynosa	186	-	79		
	20	-	X	=	9 cuestionarios

Donde:

186 = Número total de miembros de la población

79 = Número total de cuestionarios a aplicar

— = Número de miembros según la sucursal

X = Número de cuestionarios a aplicar según la población

## VI) MARCO TEORICO

Recordemos que en la presente investigación nos hemos dedicado a diagnosticar la situación de los factores higiénicos y motivacionales en la institución para saber si dicha situación influirá para elaborar una plataforma previa a la instrumentación de un Programa de Calidad Total.

### A) DIAGNOSTICO

Pero qué es un Diagnóstico y cuáles son los objetivos del mismo.

Para fines de esta investigación entenderemos como Diagnóstico el análisis de la información del clima organizacional y los datos obtenidos respecto al medio cultural, a los procesos, a la estructura, además de los conocimientos del personal de la institución respecto a Calidad Total.

El presente diagnóstico, y en general cada uno de los mismos tiene como objetivos: el detectar en la organización aquellas áreas de oportunidad, es decir, detectar aquellas áreas que son susceptibles a ser mejoradas, otro de sus objetivos es priorizar los problemas que han de ser solucionados dentro del sistema total.

Presumiblemente un diagnóstico bien hecho es el primer paso que nos llevará a la mejora de la institución .

Para elaborar un buen diagnóstico existen 3 guías principales:

- 1) Tomar en cuenta que los datos observados son resultado de acciones recíprocas, es decir, que todo hecho observado tiene una razón por la cual se dió.
- 2) Analizar aquellos datos que son causas reales, no sólo síntomas.
- 3) El diagnóstico depende de las habilidades de quien lo elabora para apreciar lo que pasa y de sus prejuicios personales, por lo que debemos apegarnos al manejo de la objetividad.

En renglones anteriores mencionamos que el diagnosticar implica analizar datos, esos datos se obtienen en diferentes formas, o por medio de diferentes herramientas. Pues bien, debido a la importancia que dichas herramientas tienen, hemos dedicado, en el presente documento, un apartado especial denominado "Herramientas de la Investigación", en el cual se encuentra la información acerca de qué son cada una de la herramientas y cómo han sido utilizadas para cumplir con nuestro objetivo.

#### **B) FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES DE F. HERZBERG**

Por otra parte se encuentra el concepto de "satisfacción de los empleados en su trabajo", es decir, qué elementos tienen los empleados en su trabajo que los hacen sentir bien, y qué elementos del mismo los hacen sentir mal; por esta razón se decidió enfocarse al Psicólogo Fredrick Herzber, quien en la década de los 50's nos legó una Teoría de Motivación respecto al trabajo de los individuos, entendiéndose como "motivación respecto al

trabajo" el deseo interno de hacer esfuerzos por alcanzar metas de la organización, y paralelamente la posibilidad de satisfacer una necesidad individual y/o personal.

He aquí un poco acerca de dicha Teoría:

La Teoría de F. Herzberg surgió de su interés por saber qué deseaba la gente de su trabajo; entrevistó a varias personas preguntando qué cosas los habían hecho sentirse realmente bien y realmente mal dentro de su trabajo posteriormente tabuló las diferentes respuestas y se percató de que eran muy distintas las respuestas que la gente daba respecto al "sentirse bien" vs. las que daba respecto al "sentirse mal".

Los factores que enumeraban cuando hablaban de insatisfacción fueron:

- Políticas de la Empresa
- Administración de la Empresa
- Supervisión
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo (lugar físico, salarios, prestaciones).

Tales factores fueron denominados extrínsecos y también conocidos como Higiénicos; mientras que los factores que tendían a mencionar cuando hablaban de satisfacción los entrevistados fueron:

- Logro
- Reconocimiento
- Naturaleza del trabajo
- Responsabilidad

- Progreso
- Crecimiento

Dichos factores fueron denominados intrínsecos y conocidos también como Motivacionales.

Si seguimos la Teoría de Herzberg podemos encontrarnos con un "juego de palabras" porque los factores higiénicos no resueltos causan insatisfacción, más si éstos son resueltos no causan satisfacción, simplemente un estado "neutro". A su vez, si los factores motivacionales resueltos causan al individuo satisfacción, pero si no lo están sólo causan no - satisfacción, no insatisfacción. Es por eso que en la investigación de Herzberg la gente mencionaba factores tan distintos cuando hablaban de satisfacción - insatisfacción en el trabajo.

Para analizar el estado de satisfacción de los empleados de Banca Regia se introdujeron en el cuestionario preguntas referentes tanto a los factores higiénicos como a los motivacionales de Herzberg.

### C) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hablaremos ahora del comportamiento organizacional, ya que este tópico está directamente relacionado con la satisfacción del empleado en el trabajo la cual ha podido ser evaluada en esta investigación a través de los Factores Higiénicos y Motivacionales de Herzberg.

Empecemos con una definición que el autor del libro de Comportamiento Organizacional, W. Robbins, nos dá:



"Disciplina que estudia la forma en que se comportan las personas individual y grupalmente dentro de las organizaciones. "

El Comportamiento Organizacional es una parte importante dentro del concepto de la administración.

Anteriormente se mencionó que la satisfacción del empleado en su trabajo esta directamente relacionado con el comportamiento de una persona dentro de una organización, pero con un ejemplo puede ser más claro:

En "X" organización se les está invitando a todos los empleados a escuchar una conferencia de Relaciones Laborales; a la hora de la conferencia todos los escritorios están desocupados excepto uno, lo ocupa una persona que hace años está en el mismo puesto y no aciende debido a su bajo desempeño, cuando se le preguntó el por qué de su inasistencia respondió que para que iba si aunque fuera su lugar no cambiaría. Pero ¿Qué pasa con esa persona?, su comportamiento, o peor aún su indiferencia se debe (entre otras cosas como la personalidad, percepción, etc.) a su insatisfacción, él desearía tener otro puesto y por supuesto otro sueldo, sin embargo no los tiene por su bajo desempeño, pero él no lo sabe, sólo siente que la organización está en deuda con él, ¿qué interés puede tener en participar en una conferencia?.

En el caso anterior hablamos de una persona, pero pudo haber sido un grupo, un departamento o varios, es por eso que el Comportamiento Organizacional como disciplina se auxilia de otras como la psicología, sociología,

antropología, así como la ciencia política para poder predecir, hasta cierto punto, la conducta de los empleados en el seno de la empresa, y así evitar llegar al grado menos deseado de las personas y/o los grupos, la apatía o indiferencia.

#### D) CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional como concepto descriptivo que es sólo nos muestra la forma en la cual los empleados, de manera común, perciben las características de la organización, tales como:

1) Autnomía Individual: El grado en que los miembros de la organización pueden ejercer su iniciativa, según oportunidades, independencia y responsabilidad.

2) Estructura: Es el grado de normas, políticas y/o reglas que existen para vigilar el comportamiento de los empleados, así como la supervisión misma.

3) Apoyo: El grado de ayuda que los supervisores muestran a sus subordinados.

4) Identidad: El grado de ayuda que los miembros de la organización se identifican como parte real de la misma.

5) Desempeño - Premio: El grado en que la distribución de los incrementos de sueldo, y promociones se llevan a cabo basándose en criterios de desempeño.

6) Tolerancia de Conflicto: Grado de conflicto entre compañeros y/o grupos de trabajo así como el ser franco y sincero ante las diferencias existentes.

7) Tolerancia al Riesgo: Grado en que se estimula al empleado a ser agresivo, innovador y "tomador de riesgos".

Algunas de las características antes mencionadas fueron también parámetros para medir la satisfacción del empleado en el trabajo (en esta investigación), y es aquí donde radica una diferencia importante entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo ya que la primera se ocupa de DESCRIBIR las características y la segunda EVALUA dichas características.

Cuando hablamos de cultura nos referimos al concepto de cultura DOMINANTE es decir, aquellos valores y/o características que comparte LA MAYORIA, sin embargo, es importante recalcar que existen también, dentro de las organizaciones, las llamadas SUBCULTURAS, las cuales son una visión "micro" de la DOMINANTE con un agregado propio dado por situaciones, características y/o experiencias comunes sólo entre el grupo que las forma.

La Cultura de la Organización nace de la conjunción entre:

1) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores de la organización.

2) Lo que los primeros empleados contratados aprenden con la experiencia que adquieren.

Sin embargo, aunque la cultura nace cuando nace la organización es posible modificarla cuando los cambios en el ambiente y/o el mercado lo hagan necesario, siempre tomando en cuenta que será un proceso lento y con cambios muy pequeños a corto plazo.

#### E) CALIDAD TOTAL

El control Total de Calidad o Calidad Total es un movimiento que surgió después de la Segunda Guerra Mundial en Japón, dicho movimiento se ha convertido en la actualidad en toda una estrategia para lograr la Mejora Continua, es decir, lograr pequeñas mejoras pero diariamente y en todos los niveles de la organización.

Uno de sus propulsores, el Dr. K. Ishikawa, dice: "Practicar Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (1).

(1) Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es Control Total de Calidad?. Pág. 40. Ed. Norma. Colombia 1986.

Para lograr ésto se requiere la colaboración de TODA la empresa.

#### CARACTERISTICAS DEL CTC:

- 1) Primero es la Calidad.
- 2) Orientación al consumidor.
- 3) Dentro de la empresa se convierte en consumidor la persona que me sigue en el proceso productivo.
- 4) Se deben manejar hechos y datos (utilización de herramientas estadísticas).
- 5) Respeto por la humanidad y la democracia industrial.
- 6) Formación del comité administrativo funcional.

Para implementar y promover el Control de Calidad es necesario manejar diferentes elementos tales como:

- 1) La creación de un ambiente favorable dentro de la organización.
- 2) Involucrar a todo el personal para la promoción de esta estrategia no sólomente destinar un departamento de Control de Calidad para dicha promoción.
- 3) Educar al personal respecto a:
  - Conceptos básicos de Control de Calidad
  - Herramientas estadísticas para llevar a cabo el Control
  - Conocimiento del trabajo de la organización del Control de Calidad
- 4) Dadas las necesidades de cada organización y de cada uno de sus niveles se recomienda diseñar un programa de

educación para cada organización y para cada uno de sus niveles.

5) Llevar a cabo Auditorías de Calidad por lo menos una vez al año y encabezadas por el presidente de la compañía y por asesores externos especialistas en CTC.

6) Llevar a cabo actividades en grupos pequeños, es decir, en los llamados Círculos de Calidad los cuales están formados por personas de una misma área de la organización que VOLUNTARIAMENTE deciden resolver problemas de calidad relacionados con su área específica, funcionan de manera autónoma e independiente, y tienen los siguientes objetivos:

- Desarrollo personal y de equipo.
- Control y mejoramiento de la organización por medio del uso de técnicas de Control de Calidad.

Como hemos visto hasta aquí la formación de Círculos de Calidad es sólo parte de la estrategia por lo que no se debe creer que la formación de dichos grupos resolverá del todo los problemas existentes en la Empresa.

Otro de los factores que se mencionó anteriormente es la utilización de herramientas estadísticas de las cuales no se abundará en su descripción ya que para fines de este estudio no es necesario, sin embargo, se mencionarán por formar parte del tema de Calidad. Algunas de Dichas herramientas son:

- a) El Diagrama de Pareto
- b) La estratificación
- c) El diagrama de causa y efecto

- d) El histograma
- e) La hoja de inspección
- f) La gráfica de control
- g) El diagrama de dispersión

Por otra parte en el No. 9 de la Revista de Encuentro con Calidad, el Sr. Francisco J. Orozco nos resume el concepto de Calidad en 11 puntos básicos:

- 1) La Calidad se da por convencimiento no por decreto.
- 2) Es un compromiso de la alta administración que no puede delegarse.
- 3) Debe integrarse a cada acción, no puede inspeccionarse.
- 4) Las características de Calidad deberán ser establecidas por el consumidor nunca por el proveedor.
- 5) No es un evento aislado, es integral.
- 6) Es control y reducción de variabilidades.
- 7) Está relacionada con personas y actitudes, primero es querer y después poder.
- 8) Es administración con hechos en base al respeto de la dignidad humana.
- 9) Significa hacer las cosas bien a la primera vez.
- 10) Es la voluntad de servir y no de ser servido.
- 11) Es principio y fin de toda actividad humana.

## F) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Considerando al Desarrollo Organizacional como un factor primordial para la instrumentación de un Programa de Calidad Total puesto que trabajamos con personas es necesario hablar de manera general acerca de este extenso concepto.

El Desarrollo Organizacional tuvo su origen después de la Segunda Guerra Mundial, ya que las organizaciones necesitaban aumentar la producción y ayudar a su gente a readaptarse a los grupos existentes dentro de las mismas.

Existen varias definiciones de DO (Desarrollo Organizacional) aunque es poca la variación entre ellas, es por eso que se eligió sólo una para fines prácticos, ésta es la definición de Dick Beckhard (1969) :

" Esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento". (2).

(2) Fernando Achilles de Mello, DO, enfoque integral. Pág. 27. Ed. Limusa, México, 1988.



Con la definición anterior queda claro que el DO no es un curso o una herramienta aislados, es toda una estrategia, con objetivos.

Tales OBJETIVOS son:

- 1) Obtener información necesaria para generar más información objetiva.
- 2) Crear un clima de confianza y receptividad.
- 3) Diagnosticar problemas.
- 4) Desarrollar potencialidades de la gente incluyendo la capacidad de colaborar entre grupos.
- 5) Buscar energía proveniente de nuevas fuentes.
- 6) Integrar las necesidades y objetivos de la gente con los de la Empresa.
- 7) Impulsar la necesidad de establecer objetivos, fines y metas.
- 8) Perfeccionar los procesos de comunicación.

El VALOR primordial del DO es la TRANSICION, es decir, recurrir a la aplicación del DO es recurrir a la aplicación de CAMBIOS.

Los PROBLEMAS GENERALES que esta estrategia puede resolver son:

- 1) Problemas de destino, identidad y revitalización de la empresa.
- 2) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3) Problemas de eficiencia organizacional.

## G) ASPECTOS COMPARTIDOS DEL DO Y CTC

- AMBOS:
- \* Requieren el compromiso real de la Alta Dirección.
  - \* Implican un cambio profundo de cultura.
  - \* Hacen énfasis en procesos.
  - \* Fomentan el trabajo en equipo.

## H) PRODUCTIVIDAD

Entenderemos como PRODUCTIVIDAD: "Relación que existe entre los productos o servicios obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos en un tiempo dado." (3).

RECURSOS: Todo lo que entra al sistema de producción, materia prima, energía, mano de obra.

PRODUCTOS O SERVICIOS: Todo lo que es procesado por el sistema:

Pocas veces en el concepto de RECURSO se toma en cuenta la INFORMACION, es decir, todos aquellos datos que hablen de la organización y que hagan posible tomar decisiones con mayor rapidéz y seguridad, pues bien un administrador también debe tomar en cuenta tal observación y este

(3) Müller de la Lama, Enrique. Dirección de Relaciones Laborales. Pág. 127. Ed. Trillas. México. 1989.

documento puede ser un ejemplo de que es posible obtener dicha INFORMACION.

Recordemos que sólo si aprovechamos TODOS los recursos con los que contamos en una organización se puede COMPETIR en cualquier mercado.

## VII) HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

Debemos de tomar en cuenta que no existe una herramienta de investigación que, por si misma, nos pueda acercar 100% a la realidad, es por eso que si se desea obtener información más veráz y completa es recomendable utilizar una combinación de herramientas, entre las cuales podemos incluir la entrevista (en cualquiera de sus formas, es decir, dirigida, no dirigida, estandarizada, múltiple, grupal y/o mixta), la observación, la encuesta y/o el cuestionario, por tal motivo y con el objetivo de recabar información útil para esta investigación se han utilizado las siguientes herramientas:

### A) OBSERVACION

Esta herramienta es, en teoría, la más fácil de utilizar, ya que es simplemente utilizar uno de nuestros cinco sentidos, sin embargo, su grado de dificultad radica en la habilidad del observador para percibir cada uno de los detalles del objeto a observar y de su habilidad de mantener la objetividd ante los hechos observados; por tal motivo la información obtenida por medio de esta herramienta a debido ser complementada con aquella obtenida a través del cuestionario y la entrevista.

Debido a que se me permitió el acceso a una sucursal de la institución observada ( y la más importante de la zona Regional Noreste debido a su tamaño y ya que es la

"matriz" de dicha zona) durante 5 meses, tiempo en el que hacía las prácticas profesionales en la misma, me fue más fácil recibir información de todas las áreas de la organización, ya que la diaria convivencia nos hace percibir las dificultades diarias, los descontentos, los puntos fuertes, etc. Se puede decir que me convertí en parte del grupo y por lo tanto tenía que interactuar con los miembros de la organización, y en cada conversación, algunas veces sin intención de mi parte, obtenía información, aunque sólo descriptiva, de alguna parte del sistema. La información obtenida por medio de esta herramienta sólo se corroboró con las conclusiones obtenidas a partir de los resultados del cuestionario aplicado.

## B) CUESTIONARIO

El cuestionario es otra de las herramientas más utilizadas en la investigación social, ya que es una forma de obtener mucha información en poco tiempo y que por ser un formato estandarizado facilita su interpretación estadística. Entiéndase por cuestionario:

"Mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita".(4).

(4) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Pág. 127. Ed. Limusa, México 1989.

Aplicar un cuestionario es todo un proceso:

1) Determinar la Población o Universo: Esto es clarificar qué es lo que vamos a estudiar, cuántos elementos forman nuestro objeto a investigar, en este caso el Universo consta de 186 personas dispersas en diferentes sucursales.

2) Determinar la Muestra: Este paso se efectúa con el fin de facilitar el proceso de la investigación, ya que el determinar una muestra significa "elegir" una parte de nuestro universo a investigar, para que sea esa parte quien nos proporcione la información requerida.

Dicha muestra deberá ser representativa y proporcional a nuestra población ya que de estas características depende la veracidad de la información obtenida a través de la misma.

3) Elaboración del Formato de Cuestionario: El primer paso para elaborar un formato de cuestionario es traducir los objetivos de la investigación o la hipótesis de la misma en preguntas específicas.

El cuestionario deberá ser el mismo para todos los elementos de la muestra para que permita la estandarización de respuestas, en este caso el cuestionario consta de 62 preguntas en total .

Para elaborar el formato fue necesario trabajar en colaboración constante con el Lic. Garza (Asesor de esta investigación) y la Lic. Aragón (Gerente Regional de Recursos Humanos de "Banca Regia") para especificar cada pregunta que nos diera información acerca de los factores higiénicos y motivacionales, así como conceptos de Calidad Total.

Se decidió elaborar preguntas con respuestas cerradas en una escala del 1 al 5 en su gran mayoría ya que éstas facilitan la interpretación estadística, sin embargo, hubo la necesidad de dejar algunas preguntas abiertas, sobre todo aquellas que se referían a los conceptos de Calidad Total, con el objetivo de averiguar qué era lo que la gente realmente sabía en relación a los mismos.

A continuación se presenta una descripción general de dicho cuestionario.

Como se mencionó anteriormente el cuestionario consta de 62 preguntas, incluyendo cada uno de sus incisos, y está dividido en dos secciones para todos los niveles.

La Sección I se dedicó a cuestionar sobre cada uno de los factores de Herzberg, en bloques como a continuación se presenta:

PREGUNTAS	BLOQUE
1 - 5	RELACION CON SUPERVISOR
6 - 8	RELACION CON COMPANEROS
9 - 18	CALIDAD DE SUPERVISION
19 - 24	POLITICAS
25	SEGURIDAD
26 - 32	CONDICIONES DE TRABAJO
33	PAGO
34 - 37	TRABAJO MISMO
38 - 39	LOGRO
40 - 42	POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
43 - 45	RESPONSABILIDAD
46	ACENSOS
47 - 49	RECONOCIMIENTO
50 - 54	COMUNICACION

La Sección II se elaboró siguiendo el objetivo de averiguar cómo estaban las personas cuestionadas respecto a conocimientos de Calidad Total, esta sección se elaboró sólo con 8 preguntas abiertas para que el cuestionado mostrara realmente cuánto sabía acerca de dichos conceptos.

FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO EN ANEXO #1.

4) Recolección de Datos: Al personal de la zona Regional Noreste, es decir, el personal de las sucursales de las ciudades de Monterrey, Tampico, Reynosa, Matamoros, y Ciudad Valles (SLP) se les informó vía Dirección Regional, que se realizaría un Diagnóstico en la organización con el



fin de elaborar un programa de Calidad Total posteriormente, y se les pidió su participación y colaboración si ésta era requerida.

Posteriormente la Lic. Aragón viajó a cada una de las sucursales entregando así la proporción de cuestionarios que correspondía a cada una y dando las indicaciones generales para su contestación y devolución a la "matriz" de la Regional Noreste, es decir a la oficina de Monterrey.

5) Estructuración de los Datos: En esta etapa fue necesario elaborar un código con números que simbolizaban cada una de las respuestas posibles, con las respuestas cerradas este código se hizo antes de recibir algún cuestionario contestado, sin embargo, con las abiertas fue necesario esperar a tener todos los cuestionarios para poder "cerrar" las respuestas según su frecuencia y la variabilidad de las mismas.

Posteriormente se hizo la estructuración a papel y lápiz para facilitar su lectura, manejo y localización, una vez hecho esto se procedió a utilizar la microcomputadora (Paquete LOTUS) para que ésta se encargara de contabilizar la información según instrucciones.

6) Análisis de los Datos: Esta etapa consiste en explicar la razón de los números obtenidos a partir de la Recolección de Datos. Dado la importancia de dicho análisis se dedicó, en la presente investigación, un apartado

llamado "Análisis de resultados", el cual se encuentra en páginas posteriores.

### C) ENTREVISTA DIRIGIDA

Se utilizó la entrevista dirigida, es decir, aquella que tiene el objetivo de recabar información acerca de puntos específicos, la persona que elabora las preguntas (entrevistador) tiene bien definido lo que quiere preguntar y a quién debe preguntárselo; esta herramienta se utilizó más que nada para verificar la información obtenida anteriormente por otros medios.

## VIII) ANALISIS DE INFORMACION

A) PRESENTACION DE RESULTADOS NUMERICOS Y ANALISIS DE PREGUNTAS "CERRADAS" DEL CUESTIONARIO APLICADO APARTIR DE LA INTERPRETACION DE GRAFICAS.

Puesto que las respuestas a las preguntas cerradas quedaron vaciadas y presentadas en gráficas expondré a continuación el análisis de dichas gráficas.

Las gráficas se elaboraron a partir del promedio general, es decir, incluyendo las respuestas de todas las sucursales en cada pregunta, sin embargo, primero se calculó el promedio para cada pregunta por sucursal y luego en forma general, a continuación un ejemplo para facilitar la explicación.

Ejemplo:

1) A cada opción de respuesta se le asignó un numero del 1 al 5, es decir, se ponderó.

Pregunta 8. La comunicación que procede de un nivel superior al suyo tiende a ser:

### PONDERACION

Confusa	_____	1
Algo confusa	_____	2

Suficientemente clara	_____	3
Clara	_____	4
Muy clara	_____	5

2) Cada número ponderado se multiplicó por el número de personas que contestaron cada respuesta.

P		NP		R
1	x	3		3
2	x	2		4
3	x	5		15
4	x	4		16
5	x	6		30

donde P = PONDERACION

NP = NUMERO DE PERSONAS QUE CONTESTARON LA RESPUESTA

R = RESULTADO

3) Posteriormente se suman los resultados y se dividen entre el numero total de personas que respondieron.

P		NP		R
1	x	3	=	3
2	x	2	=	4
3	x	5	=	15
4	x	4	=	16
5	x	6	=	30

20

68

68/20 = 3.4

4) Tal procedimiento se elaboró para cada pregunta y en cada sucursal. Para obtener el promedio GENERAL se obtuvo a partir del mismo procedimiento indicado en el inciso 3, sólo que la variable NP aumentó debido a que se incluyeron a todas las personas que contestaron de cada sucursal.

El resultado que se obtuvo siguiendo los pasos del inciso 4 se tabuló en la gráfica; es importante recordar que cada gráfica está formada por un grupo de preguntas relacionadas entre sí según el factor higiénico o motivacional que estén evaluando, dichos grupos fueron especificados anteriormente en el apartado de Herramientas de Investigación y se manejan como "bloques".

**IMPORTANTE:**

Para la interpretación de las gráficas y recordando la ponderación de las respuestas se consideró a partir del # 4 como "área fuerte" de la empresa, mientras que abajo del 4 fue considerada como "área de oportunidad".

Respecto a las gráficas de pastel se analizarán en base a la diferencia entre sus porcentajes.

Cabe aclarar que en un mismo bloque pueden existir áreas fuertes y áreas de oportunidad, sin embargo, para saber si todo un bloque es considerado área fuerte o de oportunidad se promediarán las preguntas pertenecientes a

cada bloque y se presentarán en un apartado de la sección "Conclusiones" del presente documento a manera de perfil de la organización.

Así pues:

1) RELACIONES CON SUPERVISORES: Areas Fuertes: En este bloque se encontraron 2 puntos fuertes; el personal está de acuerdo en cuanto a su relación con su jefe además de que se siente con la libertad de expresar sus opiniones ante él.

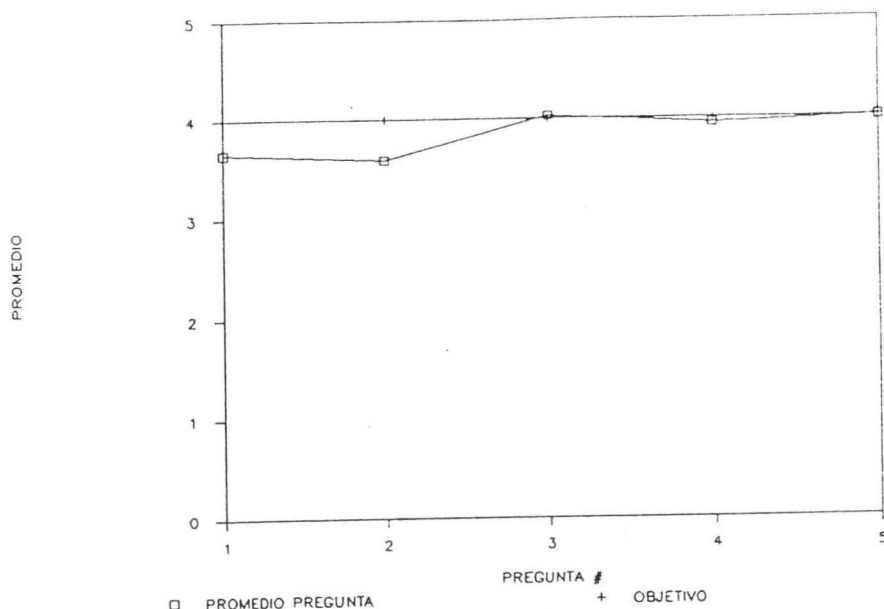
Areas de oportunidad: El personal opina que la comunicación descendente tiende a ser suficientemente clara y regular, además sólo están suficientemente de acuerdo en que su jefe respeta a todas las personas que trabajan para él. Aunque los promedios de estas preguntas no fueron totalmente malos si es muy importante considerar que para crear una plataforma adecuada previa a un programa de calidad total se requiere de comunicación muy clara, frecuente y sobretodo el respeto a la dignidad humana, por lo que no se permiten grados de "suficiente" en estos puntos.

Gráfica en la siguiente página.

#### RELACION CON SUPERVISORES

# Pregunta	1	2	3	4	5
Valles	4.17	3.83	3.83	3.83	4.00
Matamoros	3.57	3.71	4.43	4.71	4.57
Monterrey	3.62	3.58	4.03	3.95	4.05
Reynosa	4.22	3.78	4.14	3.11	3.89
Tampico	3.33	3.41	3.89	4.11	3.74
GENERAL	3.65	3.59	4.03	3.95	4.00

### RELACIONES CON SUPERVISORES



2) RELACIONES CON COMPAÑEROS: Areas fuertes: Las relaciones de trabajo dentro de un mismo departamento son buenas según la generalidad del personal.

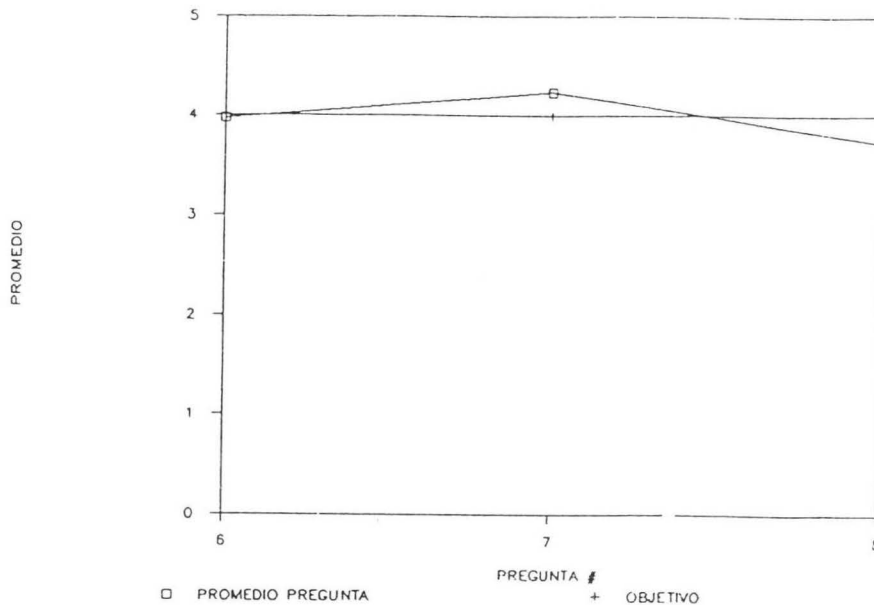
Areas de oportunidad: Las respuestas a una pregunta de este bloque denotaron que es suficientemente seguro expresar sus opiniones en el departamento respectivo a cada encuestado, por lo que esto nos lleva a pensar que no hay un grado alto de confianza entre todos los compañeros.

Gráfica en la siguiente página.

### RELACION CON COMPAÑEROS

# Pregunta	6	7	8
Valles	4.67	4.67	3.83
Matamoros	4.14	3.57	2.29
Monterrey	3.85	4.25	3.85
Reynosa	4.00	4.67	3.89
Tampico	3.95	4.11	3.89
GENERAL	3.98	4.24	3.73

### RELACIONES CON COMPAÑEROS



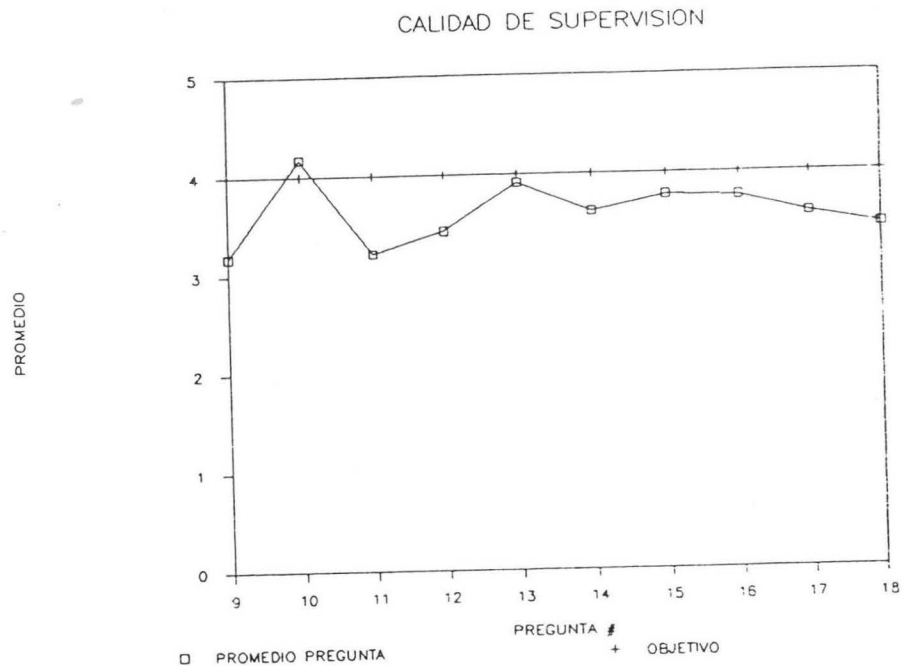
3) CALIDAD DE SUPERVISION: Areas fuertes: El personal siente que la orientación que le da su jefe es buena.

Areas de oportunidad: A excepción de una pregunta (de nueve) en este bloque hubo respuestas que expresaban que la gente regularmente se le informaban de las metas del departamento (las metas las deben de tener "grabadas" cada una de las personas del departamento para que trabajen conjuntamente para lograrlas), reciben algo de retroalimentación de su jefe respecto a su desempeño como empleados, perciben algo de presión de parte de su jefe para mantener altos estándares de calidad, están suficientemente de acuerdo en que escuchan las cosas importantes de su jefe y no de terceras personas, y en que su jefe sabe como motivarlos. El término "suficientemente de acuerdo" denota que a veces no sucede así.



CALIDAD DE SUPERVISION

# Pregunta	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Valles	3.50	4.00	2.33	3.17	3.50	4.17	3.17	3.50	2.17	2.50
Matamoros	2.43	4.43	2.86	3.86	3.57	3.43	3.57	4.14	4.00	4.71
Monterrey	3.55	4.40	3.50	3.43	4.08	3.76	4.11	3.92	3.97	3.55
Reynosa	2.33	3.89	3.22	3.89	4.00	3.11	3.56	3.11	3.33	2.78
Tampico	3.00	3.79	3.05	3.21	3.79	3.47	3.47	3.68	3.21	3.47
GENERAL	3.19	4.17	3.22	3.44	3.92	3.62	3.78	3.76	3.59	3.47

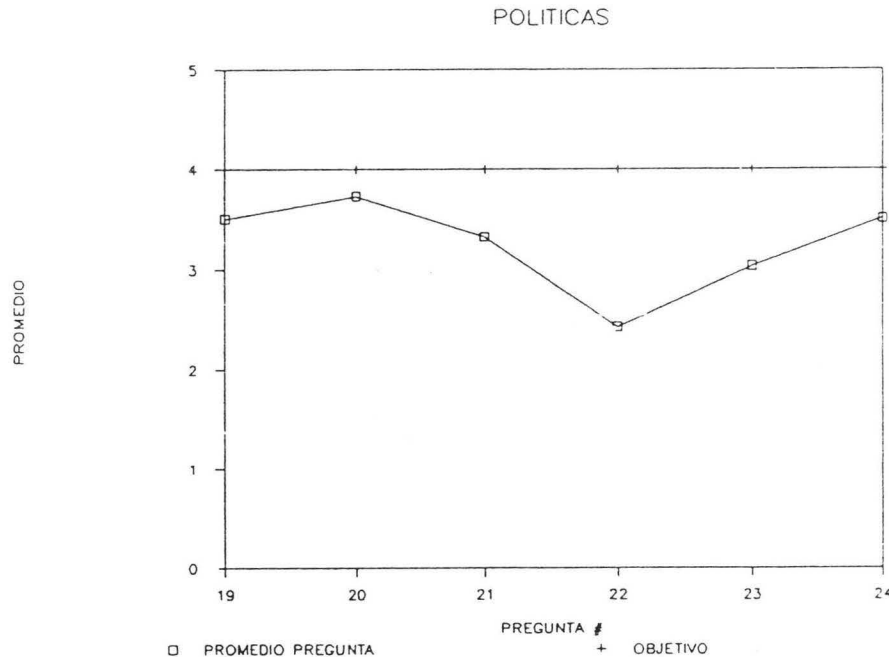


4) POLITICAS: Areas de oportunidad: Este bloque es uno de los que tienen más bajo promedio, lo que quiere decir que en este aspecto hay muchas cosas por hacer, ya que la gente opina que cuando escuchan las metas éstas no son muy claras, son regularmente realistas, coinciden en que sólo se planea a corto plazo, la filosofía de la organización es algo confusa. En la pregunta 24, en la cual se pregunta Hacia dónde se dirige Regia, las respuestas variaron, si

estuviera establecido claramente este punto la respuesta hubiera sido unánime, cualquiera que ésta hubiera sido.

POLITICAS

# Pregunta	19	20	21	22	23	24
Valles	3.50	3.17	4.50	2.50	2.00	4.50
Matamoros	3.14	3.71	2.83	2.83	2.83	4.00
Monterrey	3.63	3.90	3.20	2.53	3.88	3.70
Reynosa	3.00	3.78	3.22	2.33	1.86	2.78
Tampico	3.63	3.56	3.44	2.11	2.23	2.95
GENERAL	3.51	3.73	3.32	2.43	3.04	3.51



5j) SEGURIDAD DE PERMANENCIA: Areas fuertes: Hay seguridad del personal respecto a su permanencia en Regia, lo cual los hace trabajar por una empresa que seguirá siendo parte o todo su sustento.

SEGURO

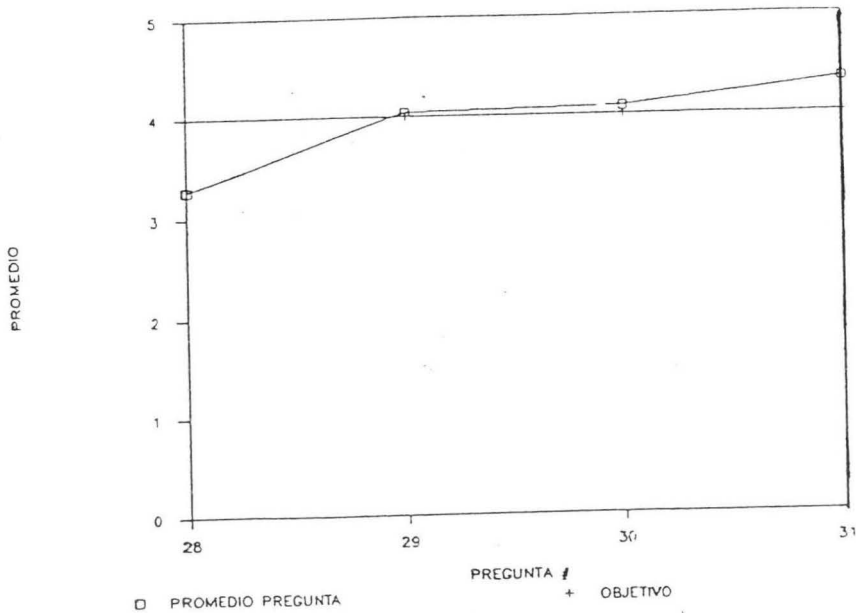
# Pregunta	25
-----	-----
Valles	4.00
Matamoros	4.57
Monterrey	4.15
Reynosa	4.22
Tampico	3.79
GENERAL	4.10

6) CONDICIONES DE TRABAJO: Areas fuertes: En general, el personal coincidió en estar de acuerdo en que el lugar de trabajo es limpio y seguro, además en que recomendarían a REGIA como un lugar bueno para trabajar.

Recordemos que estamos hablando de un promedio, donde las cantidades extremas dejan de serlo, es por eso que en el apartado anterior (Análisis de preguntas abiertas..) en algunas sucursales mencionaran las condiciones de las instalaciones como un problema, por tal razón en aquella sección se presentaron por separado los problemas según la sucursal

# Pregunta	CONDICIONES DE TRABAJO					
	26	27	28	29	30	31
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Valles	1.00	1.83	4.67	3.83	4.17	5.00
Matamoros	1.29	1.14	1.71	4.71	2.43	2.86
Monterrey	1.20	1.30	3.22	4.18	4.29	4.63
Reynosa	1.44	1.78	3.78	3.89	4.00	3.78
Tampico	1.79	1.58	3.32	3.63	4.26	4.32
GENERAL	1.36	1.44	3.28	4.04	4.08	4.34

CONDICIONES DE TRABAJO



7) PAGO: Areas de oportunidad: El personal de Regia considera que la relación sueldo - desempeño es poco adecuada.

PAGO

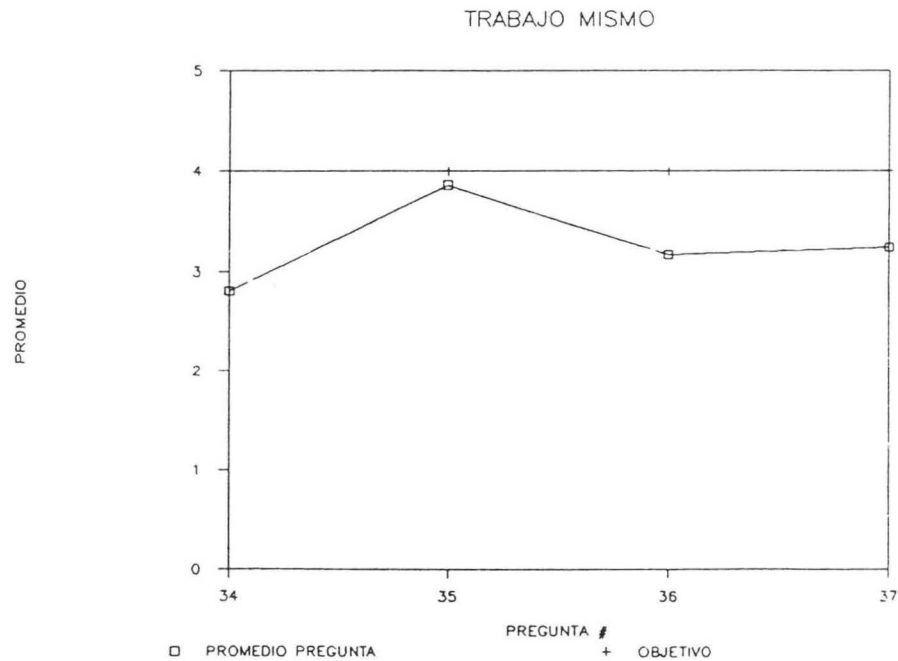
# Pregunta	33
-----	
Valles	1.50
Matamoros	3.29
Monterrey	2.25
Reynosa	2.89
Tampico	2.22
GENERAL	2.35

8) TRABAJO MISMO: Areas de oportunidad: El personal opina al respecto que las cargas de trabajo para aumentar la efectividad son reasignadas raramente, y sólo están suficientemente de acuerdo en que dichas cargas son justas,

además piensan que algunas veces no hay suficiente personal para atender el trabajo.

TRABAJO MISMO

# Pregunta	34	35	36	37
Valles	3.17	4.00	3.00	4.17
Matamoros	3.33	3.71	2.00	3.43
Monterrey	2.65	3.85	3.28	2.97
Reynosa	3.00	4.00	3.33	3.88
Tampico	2.74	3.83	3.37	3.16
GENERAL	2.81	3.86	3.17	3.24

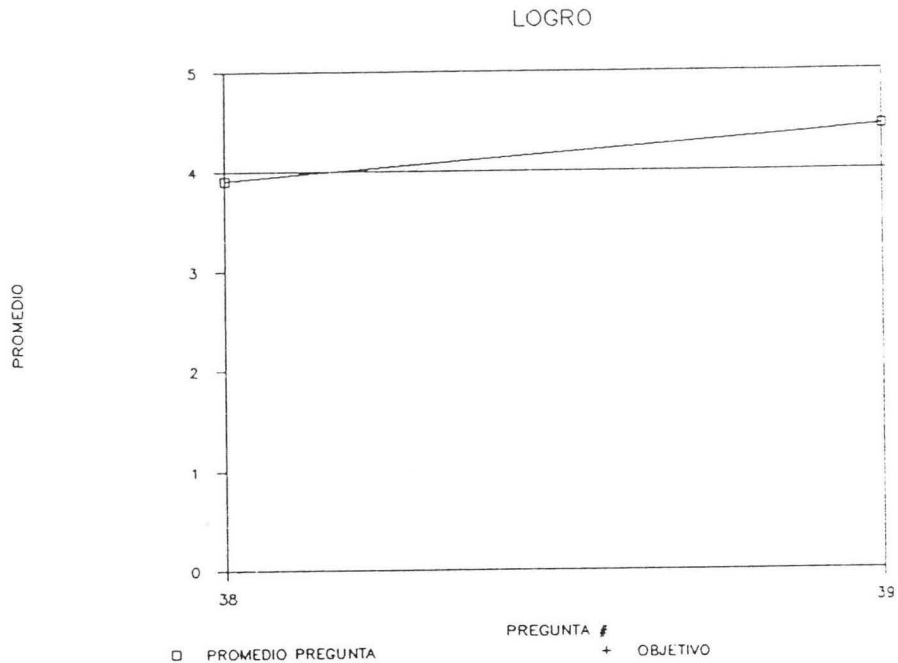


9) LOGRO: Areas fuertes: El personal coincide en que su trabajo es importante y emocionante.

Areas de oportunidad: Respecto a este punto el promedio está muy cerca del #4 aunque no logra alcanzarlo. La gente piensa que el trabajo lo reta lo suficiente.

LOGRO

# Pregunta	38	39
Valles	4.00	4.83
Matamoros	3.86	4.86
Monterrey	4.05	4.50
Reynosa	3.56	3.89
Tampico	3.78	4.32
GENERAL	3.91	4.44

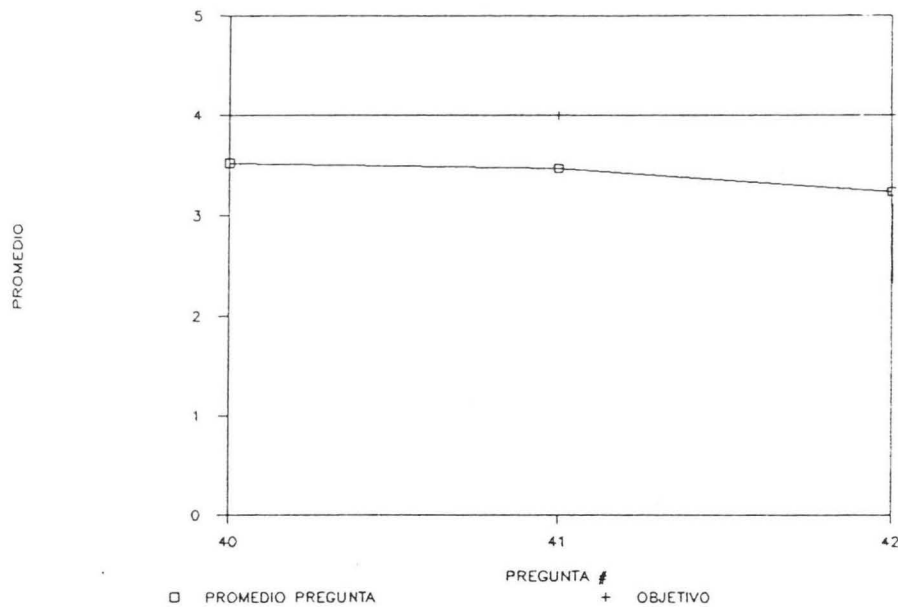


10) POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO: Areas de oportunidad: El personal considera que Regia es sólo suficientemente buena en desarrollar las habilidades y conocimientos de su gente, además están algo insatisfechos con su desarrollo dentro de la institución.

DESARROLLO

# Pregunta	40	41	42
Valles	3.00	3.67	4.17
Matamoros	4.14	3.71	4.00
Monterrey	3.63	3.50	3.15
Reynosa	3.33	3.56	2.89
Tampico	3.33	3.22	3.00
GENERAL	3.52	3.47	3.23

POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO

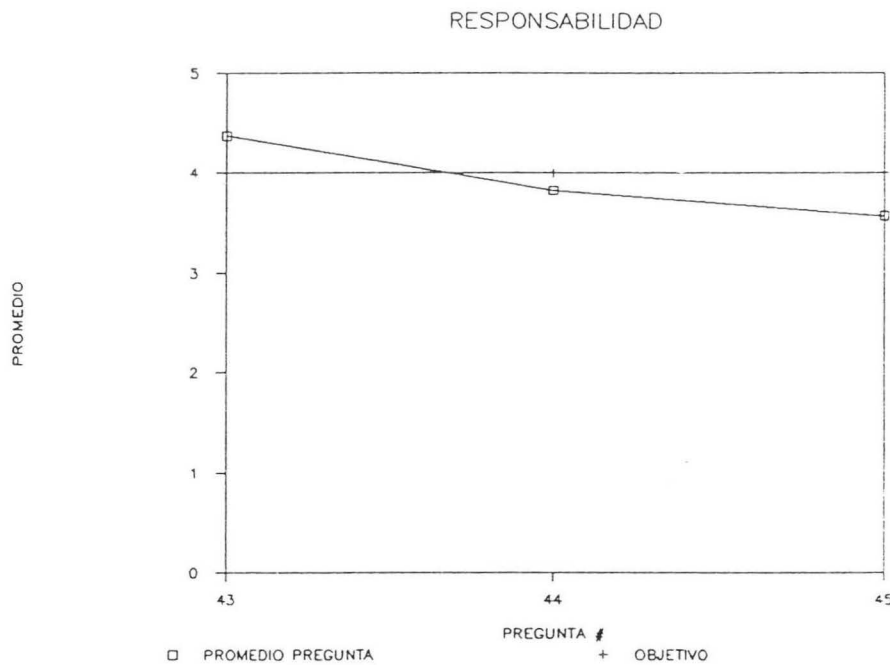


11) RESPONSABILIDAD: Areas fuertes: El personal sabe claramente qué es lo que se espera que haga en sus respectivos trabajos. Es muy importante saberlo para optimizar todas las posibilidades de un puesto.

Areas de oportunidad: Las líneas de autoridad y responsabilidad según las respuestas están suficientemente bien definidas, mas no claramente definidas, la presión bajo la cual trabajan la consideran regular.

RESPONSABILIDAD

# Pregunta	43	44	45
Valles	5.00	4.50	4.83
Matamoros	4.67	3.86	4.14
Monterrey	4.44	3.83	3.33
Reynosa	4.33	4.44	4.22
Tampico	3.95	3.32	3.17
GENERAL	4.37	3.83	3.57



12) ASCENSOS: Areas de oportunidad: El personal dice que no muy a menudo la gente buena es promovida a un puesto diferente cuando hay una vacante.

ACENSOS

# Pregunta	46
Valles	3.20
Matamoros	3.29
Monterrey	2.90
Reynosa	2.78
Tampico	2.42
GENERAL	2.83

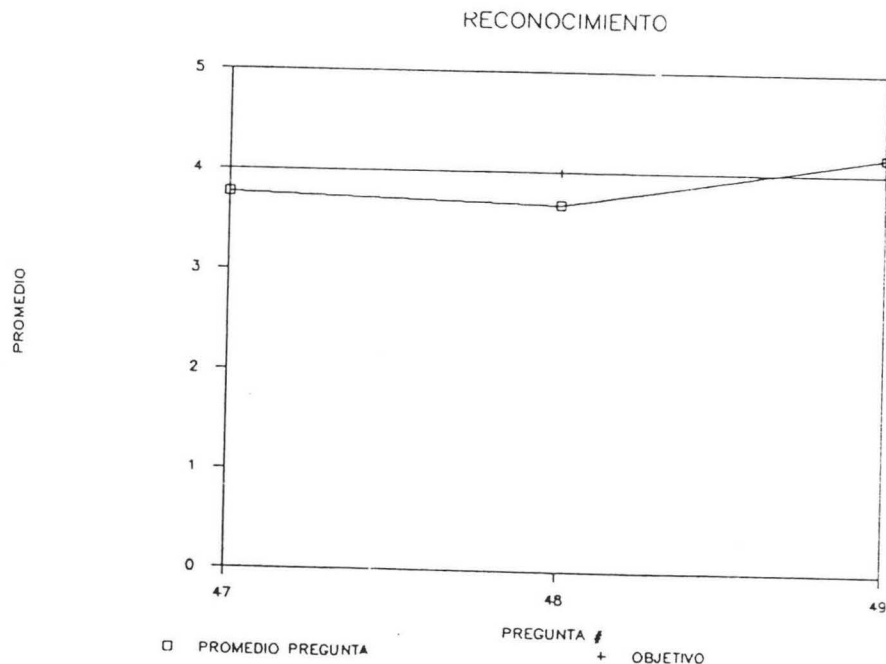


13) RECONOCIMIENTO: Areas fuertes: Los encuestados coincidieron en que sienten que sus respectivos jefes piensan que el trabajo que el encuestado realiza es importante para el banco.

Areas de oportunidad: El personal está de acuerdo (más no completamente de acuerdo) en que su jefe mide su desempeño justamente y en que regularmente alienta sus ideas y sugerencias.

RECONOCIMIENTO

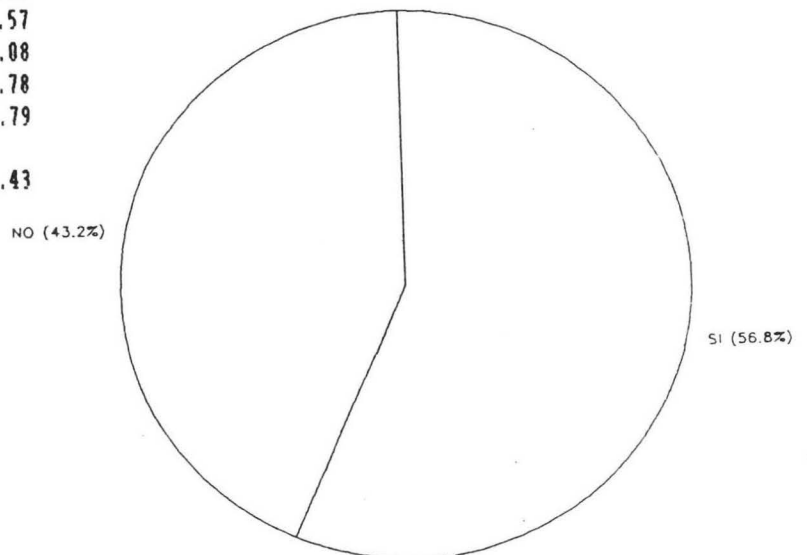
# Pregunta	47	48	49
Valles	3.83	3.00	4.17
Matamoros	4.71	3.71	4.71
Monterrey	3.76	3.92	4.26
Reynosa	3.33	3.11	3.71
Tampico	3.63	3.63	4.00
GENERAL	3.77	3.68	4.17

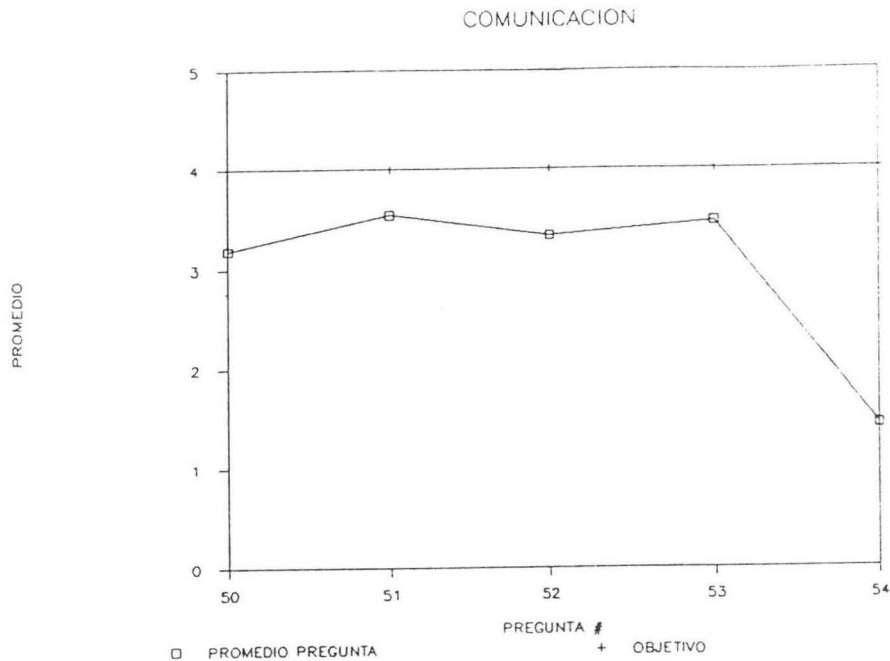


14) COMUNICACION: Areas de oportunidad: El personal considera que aunque tienen un programa de comunicación interna eficiente éste es informal y que la calidad de la información utilizada para tomar decisiones en su departamento es sólo suficientemente buena. Otro punto que se relaciona con este bloque es el que se especifica en la pregunta #54 del cuestionario y en la cual se cuestiona acerca de la existencia de un mecanismo formal para expresar sus ideas y sugerencias las respuestas a esta pregunta se encuentran en la sección de graficas con el nombre de Mecanismo de Comunicación y lo curioso de esto es que la diferencia entre el porcentaje que respondió que no existe (43.2%) y el porcentaje que respondió que sí (56.8%) es muy poca, ¿Qué pasa , Por qué no lo conocen?. Por la experiencia que viví dentro de Regia me pude percatar de que la gente no usa ese mecanismo (buzón), en 5 meses hubo una sugerencia.

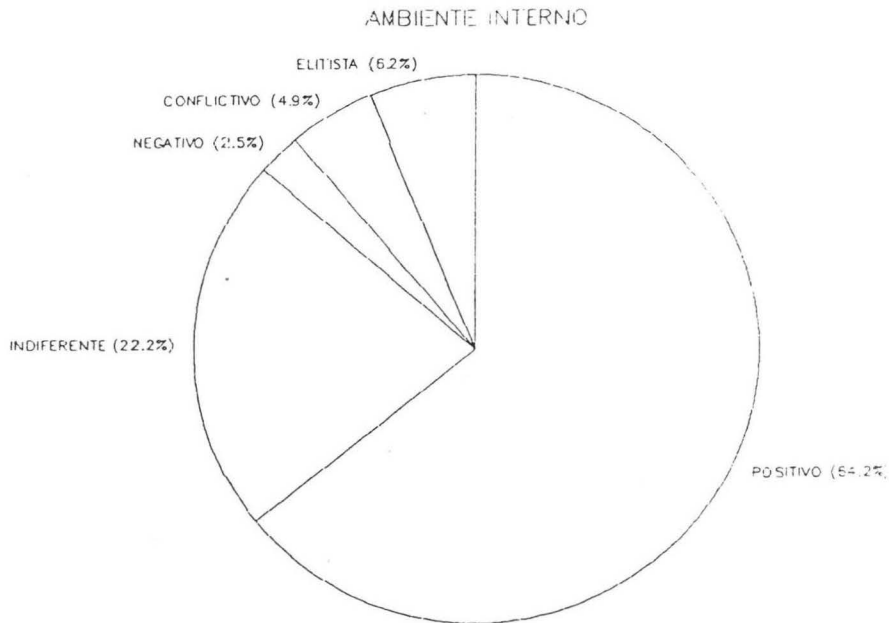
# Pregunta	COMUNICACION				
	50	51	52	53	54
Valles	2.00	4.00	4.17	4.50	2.00
Matamoros	3.67	4.00	4.43	2.57	1.57
Monterrey	3.58	3.48	2.93	3.35	1.08
Reynosa	2.56	3.44	3.78	4.22	1.78
Tampico	2.88	3.41	3.32	3.39	1.79
<b>GENERAL</b>	<b>3.19</b>	<b>3.54</b>	<b>3.33</b>	<b>3.47</b>	<b>1.43</b>

MECANISMO DE COMUNICACION





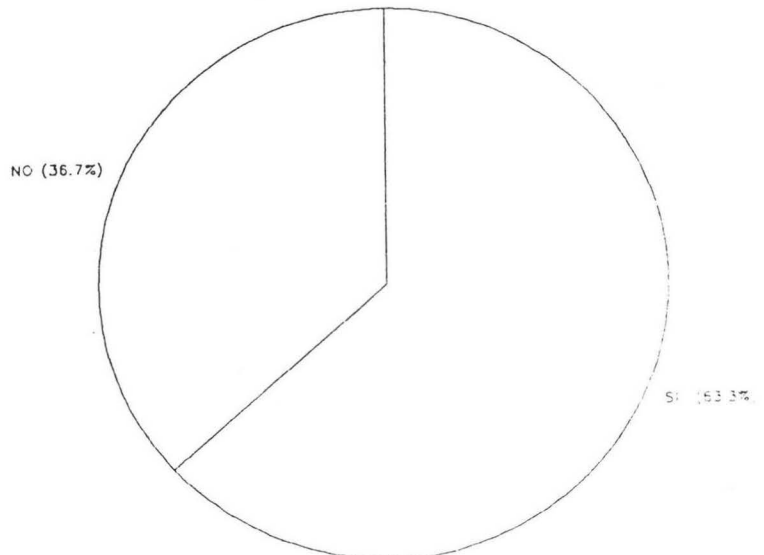
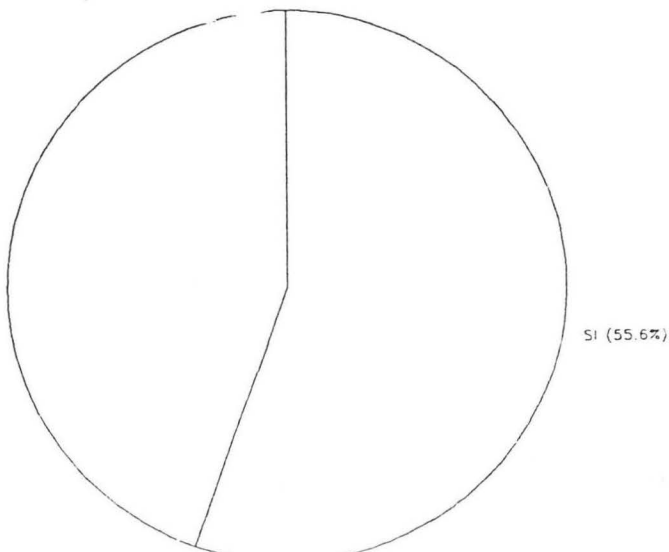
Respecto a la gráfica de pastel denominada y presentada anteriormente con el nombre de "ambiente interno" podemos decir que la gran mayoría de la gente considera que en REGIA hay un ambiente de trabajo positivo, los demás porcentajes no son significativos por la diferencia que hay entre ellos y el porcentaje perteneciente a la característica de "positivo"; por lo que el ambiente de trabajo se puede considerar como área fuerte, además estadísticas que maneja el departamento de selección (no a disposición) muestran que la gran mayoría de la gente que sale de Regia para ir a otro trabajo, regresan otra vez argumentando que el ambiente que prevalece en Regia es muy bueno y muy diferente al de otras organizaciones.



En las gráficas de pastel "Eventos Deportivos" y "Programas de Integración de Personal" sucedió lo mismo que en la anterior, las diferencias entre los porcentajes son mínimas, y dado que son respuestas de sí o no es más notorio el problema. Los que responden que no es porque no conocen dichas actividades, porque aunque no participen en ellas deben de saber que existen y que son una opción más que les brinda la empresa.

EVENTOS DEPORTIVOS

PROGRAMAS PARA INTEGRACION DE PERSONAL



#### A) ANALISIS DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO

Las respuestas a estas preguntas se leyeron completamente y dado a la similitud entre ellas no fue necesario cerrarlas para cuantificarlas, a excepción de la pregunta en la cual se le pide al encuestado que mencione los principales problemas que considera que tiene REGIA actualmente, respuestas que fueron más variables y por lo tanto se presentarán jerarquizadas según su frecuencia y en páginas posteriores.

A manera de información general a continuación se exponen las respuestas a dichas preguntas.

En la pregunta 55 se les preguntó ¿Qué es un cliente?, pregunta a la cual por unanimidad respondieron que era una persona física o moral que solicitaba un buen servicio y por quien tenían una fuente de trabajo; cabe mencionar que sólo 2 personas hicieron la distinción entre el cliente interno y el cliente externo.

Las preguntas 56 y 57 se destinaron para saber qué importancia tiene el cliente para el encuestado y para REGIA respectivamente y en ambas respuestas coincidieron argumentando por unanimidad que el cliente era lo más importante para ambos, por diferentes razones entre las cuales mencionaron básicamente dos:

- 1) Que del cliente dependía la productividad de REGIA.
- 2) Porque del cliente dependía su fuente de trabajo.

En la pregunta 58 se cuestionó acerca de la relación encuestado - cliente, dadas las respuestas se pudo observar que las personas que NO tienen contacto con clientes EXTERNOS generalizaban diciendo que NO poseían NINGUNA relación con el cliente, pero no aclaraban, salvo las dos excepciones mencionadas anteriormente, que si mantenían relación con el cliente INTERNO dada la naturaleza de su trabajo; lo cual nos lleva a pensar que a este cliente no lo tienen definido o reconocido como tal. De las personas que si mantienen relación con el cliente externo la definición de los encuestados acerca de dicha relación fue en general: Es buena, de servicio y personal.

En la pregunta siguiente (59) se les preguntó qué cosas harían para mejorar esa relación, las respuestas denotaron una absoluta disposición del personal a ofrecer mejores servicios y más rápidamente a todos sus clientes.

En la pregunta 62 se preguntó si sabían cuánto cuesta no dar calidad; las respuestas mostraron conciencia del personal al respecto, ya que dichas respuestas fueron:

- 1) Se pierde dinero.
- 2) Se pierden clientes.
- 3) Se pierde la fuente de trabajo.

Como se mencionó anteriormente se dedicó una pregunta (60) para que el personal encuestado mencionara aquellos problemas más importantes que padece REGIA; en esta sección se dividieron las respuestas por SUCURSAL y se presentaron de mayor a menor frecuencia con que fueron nombradas, con el objetivo de facilitar su localización y su posible solución:

#### SUCURSAL MONTERREY

- 1) Sueldos
- 2) Falta de sistemas para dar Calidad
- 3) Faltan sucursales

#### SUCURSAL TAMPICO

- 1) Falta Equipo mobiliario
- 2) Falta Publicidad
- 3) Sueldos
- 4) Capacitación

#### SUCURSAL REYNOSA

- 1) Planeación
- 2) Instalaciones
- 3) Publicidad
- 4) Falta prestar servicios que otros bancos prestan

#### SUCURSAL MATAMOROS

- 1) Ubicación

- 2) Sueldos
- 3) Instalaciones
- 4) Capacitación

SUCURSAL CD. VALLES

- 1) Sueldos
- 2) Capacitación
- 3) Publicidad

En la pregunta 61 se pidió al personal que dijera qué estaba haciendo para solucionar dichos problemas, las respuestas predominantes fueron:

- 1) "Nada, porque no está a mi alcance".
- 2) "Comentarlo con mis superiores".

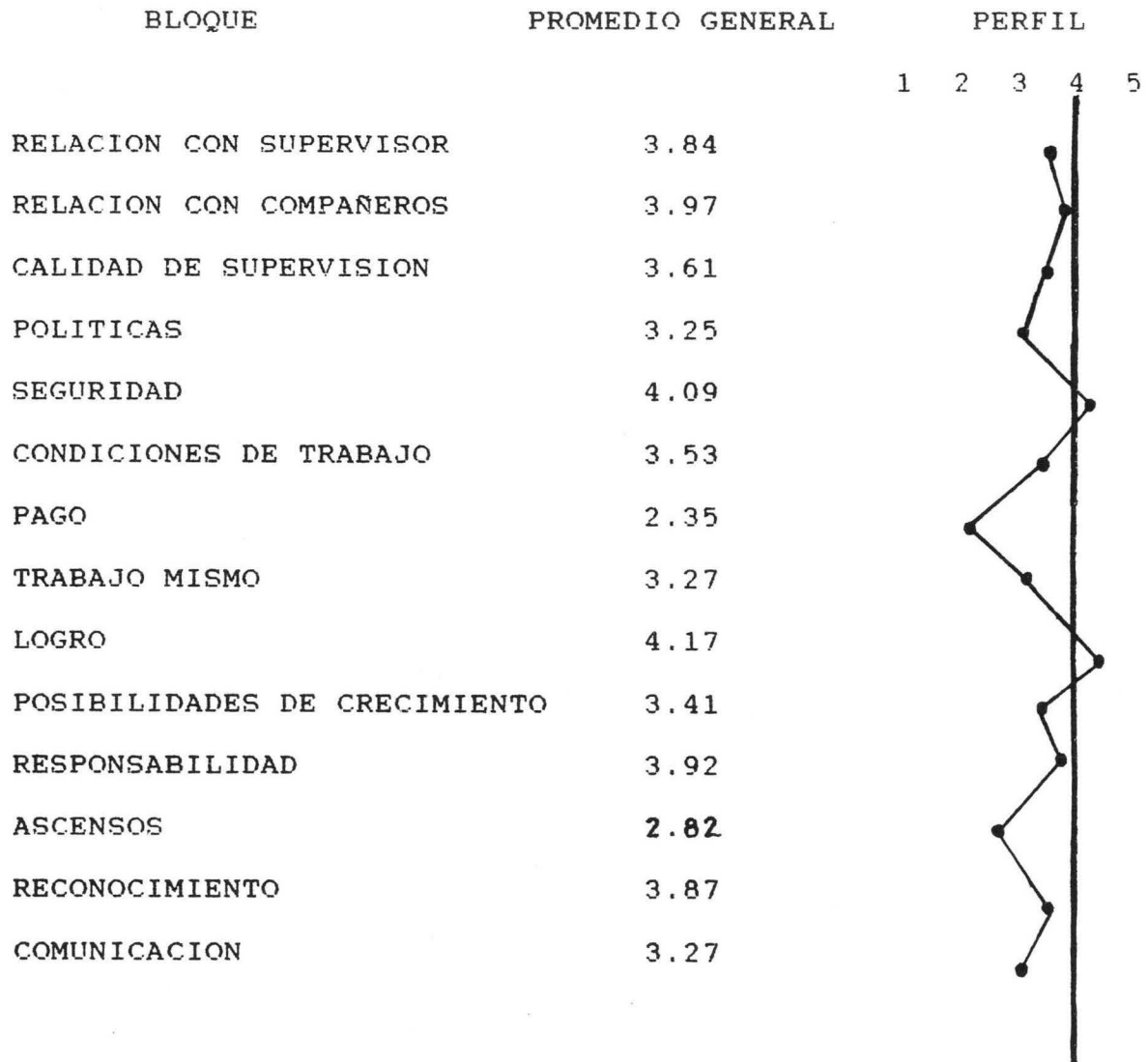
En resumen, el personal está conciente de la importancia del cliente y de las consecuencias que puede traer consigo el descuido del mismo, sin embargo, el área de oportunidad de la organización, en este sentido y en base a los conceptos de Calidad Total, es hacer que el personal defina e identifique a sus clientes tanto internos como externos para poder proporcionarles a los mismos lo que realmente necesitan.



IX) CONCLUSIONES

A) PERFIL ACTUAL DE LA ORGANIZACION RESPECTO A SUS FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES.

A continuación se presenta, a manera de conclusiones, el perfil de la organización según los factores anteriormente mencionados. Hay que recordar nuevamente que los números menores de 4 son considerados áreas de oportunidad y los iguales o mayores de 4 áreas fuertes.



En el perfil anterior desde el bloque de Relación con Supervisor hasta el de Trabajo mismo se miden Factores Higiénicos y desde el de Logro hasta el de Comunicación se miden Motivacionales.

Para aterrizar toda la información anterior es importante establecer que para que el concepto de Calidad funcione en una organización ésta debe de tener sus metas, objetivos y políticas claramente establecidos y difundidos entre todo el personal que la integra, debe poseer un sistema de comunicación que sea eficiente y que cumpla con los objetivos de informar e integrar al personal, debe tener los roles claramente definidos, ejercer un liderazgo participativo donde se fomente la creatividad del empleado, el trabajo en equipo, debe contar con condiciones de calidad para producir con calidad, y lo más importante es tener en cuenta que para lograr todo lo anterior hay que convencerse y arriesgarse a CAMBIAR, no radicalmente, pero pequeños cambios planeados que, a largo plazo, logren un gran cambio positivo, como sería lograr una Cultura de Calidad Total en la organización.

## X) BIBLIOGRAFIA

Por orden alfabético según títulos:

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica, primera parte. Ed. Limusa, México, 1989.

—

Calidad Total. Génesis de una nueva sociedad, memorias. Primer Congreso Internacional, Monterrey, 1989.

Harrington, James. Calidad Productividad. Ed. McGrawHill, E.U.A., 1988.

—

Competitividad Internacional, la opción latinoamericana, memorias. Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional, Monterrey, 1989.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Consultoría en Administración. Boletín #5, México, 1978.

Hansen, Beutrand; Ghare, Prabhakar. Control de Calidad, Teoría y Aplicaciones. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990.

Pozo P., Jaime. Control Total de Calidad. Ed. Font,S.A., México, 1990.

Faria Mello, Fernando Achilles de. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. Ed. Limusa, México, 1988.

Backhard, Richard. Desarrollo Organizacional, estrategias modelos. Fondo Educativo Interamericano, S.A., E.U.A., 1969.

Marguiles, Newton; Raia, Anthony P. Desarrollo Organizacional, valores, procesos y técnicas. Ed. Diana, México, 1986.

Müller de la Lama, Enrique. Dirección de Relaciones Laborales. Ed. Trillas, México, 1989.

Mateos Muñoz, Agustín. Ejercicios Ortográficos. Ed. Esfinge, México, 1987.

Ferrer P., Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México 1989.

Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un Modelo de Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1989.

Gómez de la O., Jorge. Programa de Calidad Integral.  
Dirección de planeación UDEM, Monterrey, 1989.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es Control Total de Calidad? Ed.  
Norma, S.A. Bogotá, 1986.

Cumings, Larry L.; Schwab, Donald P. Recursos Humanos,  
desempeño y evaluación. Ed. Trillas, México, 1985.

Revista Encuentro con Calidad, Mayo - Julio, 1991, No. 9.

Teoría de Sistemas Aplicada. Mdo.-UDEM, Monterrey, 1987.

## FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO

### SECCION I

PARA TODAS LAS PREGUNTAS DE ESTA SECCION SE LE PIDE QUE DESCRIBA LO QUE SIENTE RESPECTO A CADA PREGUNTA, ES POR ESO QUE DEBE ASEGURARSE DE LEER BIEN CADA PREGUNTA ASI COMO LAS OPCIONES A RESPONDER.

MARQUE CON UNA "X" EL ESPACIO QUE MEJOR DESCRIBA SU SENTIR.

1) La comunicación que procede de un nivel superior al suyo tiende a ser;

Confusa \_\_\_\_\_  
Algo confusa \_\_\_\_\_  
Suficientemente clara \_\_\_\_\_  
Clara \_\_\_\_\_  
Muy clara \_\_\_\_\_

2) La comunicación que procede de un nivel jerárquico superior al suyo tiende a ser;

Nada frecuente \_\_\_\_\_  
Poco frecuente \_\_\_\_\_  
Regular/constante \_\_\_\_\_  
Frecuente \_\_\_\_\_  
Muy frecuente \_\_\_\_\_

3) ¿Me siento bien acerca de la relación que tengo con mi jefe?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

4) ¿Mi jefe respeta a todos aquellos que trabajan para él?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

5) ¿Si yo estuviera en desacuerdo con la decisión de alguno de mis jefes me sentiría con la libertad de discutirla ?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

6) ¿La comunicación con la gente de su mismo nivel en la institución tiende a ser?

Muy mala \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_ Muy Buena \_\_\_\_\_

7) ¿Que tan buenas son las relaciones de trabajo en su departamento?

Muy malas \_\_\_\_\_

Malas \_\_\_\_\_

Algo buenas \_\_\_\_\_

Buenas \_\_\_\_\_

Muy buenas \_\_\_\_\_

8) ¿Que tan seguro es expresar sus opiniones en el departamento?

Muy inseguro \_\_\_\_\_

Inseguro \_\_\_\_\_

Suficientemente seguro \_\_\_\_\_

Seguro \_\_\_\_\_

Muy seguro \_\_\_\_\_

9) ¿Que tan seguido se le informa de las metas de su departamento?

Muy raramente \_\_\_\_\_

Raramente \_\_\_\_\_

Normalmente \_\_\_\_\_

A menudo \_\_\_\_\_

Muy a menudo \_\_\_\_\_



10) La orientación ofrecida a usted por su jefe es:

Pobre \_\_\_\_\_

Algo pobre \_\_\_\_\_

Algo buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

11) ¿Que tanta retroalimentación recibe de su jefe respecto a su desenvolvimiento en el trabajo?

Muy poca \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_

Algo \_\_\_\_\_

Mucha \_\_\_\_\_

Muchísima \_\_\_\_\_

12) ¿Que tanta presión recibe usted de sus superiores para mantener altos estándares de calidad?

Muy poca \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_

Algo \_\_\_\_\_

Mucha \_\_\_\_\_

Muchísima \_\_\_\_\_

13) ¿ Mi jefe escucha mis problemas y mis quejas?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_      Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_      De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

14) ¿MI jefe actúa rápidamente para enfrentarse con mis problemas y mis quejas?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

15) ¿Mi jefe revisa mi desempeño con regularidad?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

16) ¿Mi jefe me da buenas sugerencias de como puedo hacer mejor mi trabajo?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

17) ¿Mi jefe sabe como motivarme?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

18) ¿Usualmente escucho las cosas importantes a través de otros conductos antes que de mi jefe?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

14) ¿MI jefe actúa rápidamente para enfrentarse con mis problemas y mis quejas?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

15) ¿Mi jefe revisa mi desempeño con regularidad?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

16) ¿Mi jefe me da buenas sugerencias de como puedo hacer mejor mi trabajo?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

17) ¿Mi jefe sabe como motivarme?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

18) ¿Usualmente escucho las cosas importantes a través de otros conductos antes que de mi jefe?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_  
Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_  
Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

19) ¿Que tan claras son las metas de su departamento cuando usted las oye?

Confusas \_\_\_\_\_

Algo confusas \_\_\_\_\_

Suficientemente claras \_\_\_\_\_

Claras \_\_\_\_\_

Muy claras \_\_\_\_\_

20) ¿Que tan realistas son los planes que su departamento tiene para alcanzar esas metas?

Nada realistas \_\_\_\_\_

Poco realistas \_\_\_\_\_

Regularmente realistas \_\_\_\_\_

Realistas \_\_\_\_\_

Muy realistas \_\_\_\_\_

21) La planeación en su departamento tiende a ser:

Incompleta \_\_\_\_\_

De alguna manera incompleta \_\_\_\_\_

Suficientemente completa \_\_\_\_\_

Completa \_\_\_\_\_

Muy completa \_\_\_\_\_

22) La planeación de su departamento tiende a ser:

A corto plazo \_\_\_\_\_

De alguna manera a corto plazo \_\_\_\_\_

A mediano plazo \_\_\_\_\_

De alguna manera a largo plazo \_\_\_\_\_

A largo plazo \_\_\_\_\_

23) ¿Se tiene la Filosofía de la organización?

No \_\_\_\_\_

Si, más no por escrito \_\_\_\_\_

Si, por escrito pero muy confusa \_\_\_\_\_

Si, por escrito pero confusa \_\_\_\_\_

Si, claramente escrita \_\_\_\_\_

24) ¿Hacia dónde está enfocada REGIA?

Hacia el cliente \_\_\_\_\_

Hacia REGIA \_\_\_\_\_

Hacia ambos pero principalmente el cliente \_\_\_\_\_

Hacia ambos pero principalmente REGIA \_\_\_\_\_

Hacia ambos por igual \_\_\_\_\_

25) ¿Que tan segura piensa usted que es su permanencia en REGIA?

Muy insegura \_\_\_\_\_

Insegura \_\_\_\_\_

Poco segura \_\_\_\_\_

Segura \_\_\_\_\_

Muy segura \_\_\_\_\_

26) ¿Se realizan eventos para integrar al personal?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

27) ¿Se cuenta con programas y/o actividades para fomentar la salud y la recreación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

28) ¿Las condiciones de trabajo son más que satisfactorias?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

29) Yo recomendaría a BANCA REGIA a mis amigos como un lugar bueno para trabajar:

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

30) El lugar físico de trabajo es seguro:

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

31) El lugar físico de trabajo es limpio:

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

32) ¿Cómo califica el ambiente interno de la institución?

Positivo \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

Conflictivo \_\_\_\_\_

Elitista/Discriminativo \_\_\_\_\_

Negativo \_\_\_\_\_

33) La relación entre salario y desempeño individual en REGIA tiende a ser:

Inadecuada \_\_\_\_\_

Poco adecuada \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Adecuada \_\_\_\_\_

Muy adecuada \_\_\_\_\_

34) ¿Que tan seguido es reasignada la carga de trabajo para incrementar la efectividad?

Muy raramente \_\_\_\_\_

Raramente \_\_\_\_\_

Normalmente \_\_\_\_\_

A menudo \_\_\_\_\_

Muy a menudo \_\_\_\_\_

35) ¿Que tan frecuentes deberían de ser los cambios en tareas asignadas en su departamento para crear más colaboración?

Mucho menos frecuentes \_\_\_\_\_

Un poco menos frecuentes \_\_\_\_\_

Como son ahora \_\_\_\_\_

Un poco más frecuentes \_\_\_\_\_

Mucho más frecuentes \_\_\_\_\_

36) ¿Las cargas de trabajo son distribuidas justamente?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

37) ¿Hay suficiente personal para atender el trabajo normal?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

38) ¿Que tanto lo reta su trabajo?

Muy Poco \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Algo \_\_\_\_\_

Mucho \_\_\_\_\_

Muchísimo \_\_\_\_\_



39) Mi trabajo es importante y emocionante

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

40) ¿Que tan buena es REGIA en desarrollar las habilidades de su gente?

Muy mala \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

41) ¿Que tan buena es REGIA en desarrollar los conocimientos de su gente?

Muy mala \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

42) ¿Que tan satisfecho esta usted con sus oportunidades de desarrollo personal y profesional en la institución?

Insatisfecho \_\_\_\_\_

Algo insatisfecho \_\_\_\_\_

Suficientemente insatisfecho \_\_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_\_ Muy satisfecho \_\_\_\_\_

43) ¿Que tan claro es lo que se espera que usted haga?

Confuso	_____
Algo confuso	_____
Suficientemente claro	_____
Claro	_____
Muy claro	_____

44) ¿Que tan claras son las líneas de autoridad y responsabilidad en su departamento?

Confusas	_____
Algo confusas	_____
Suficientemente claras	_____
Claras	_____
Muy claras	_____

45) ¿Que tan razonable es la presión del tiempo bajo la cual usted trabaja?

Nada razonable	_____
Algo razonable	_____
Regular	_____
Razonable	_____
Muy razonable	_____

46) ¿Que tan seguido la gente buena de su departamento es considerada para ser promovida a otra posición si llegase a haber una vacante?

Muy raramente \_\_\_\_\_

Raramente \_\_\_\_\_

Normalmente \_\_\_\_\_

A menudo \_\_\_\_\_

Muy a menudo \_\_\_\_\_

47) Mi jefe mide mi desempeño justamente

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

48) Mi jefe alienta mis ideas y sugerencias

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficiente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

49) Mi jefe piensa que mi trabajo es importante para el banco?

Completamente en desacuerdo \_\_\_\_\_ Algo en desacuerdo \_\_\_\_\_

Suficientemente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_

Completamente de acuerdo \_\_\_\_\_

50) ¿Cuenta la institución con un programa de comunicación interna?

No \_\_\_\_\_

Si, Informal e ineficiente \_\_\_\_\_

Si, Informal y eficiente \_\_\_\_\_

Si, Formal e ineficiente \_\_\_\_\_

Si, Formal y eficiente \_\_\_\_\_

51) La calidad de la información utilizada para tomar decisiones en su departamento tiende a ser:

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Suficientemente buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

52) ¿Que tanto se entienden los diferentes departamentos unos con otros?

Muy poco \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Algo \_\_\_\_\_

Mucho \_\_\_\_\_

Muchísimo \_\_\_\_\_

53) ¿Que tan bien se comunican las metas de su departamento a otros relacionados con el suyo?

Muy mal \_\_\_\_\_

Mal \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Bien \_\_\_\_\_

Muy bien \_\_\_\_\_

54) ¿Se cuenta con algún mecanismo formal para que el empleado partaicipa aportando sus ideas y sugerencias?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

SECCION II

Por último , En la presente sección se le pide responder a 8 preguntas abiertas, por lo cual se le sugiere escribir en forma clara y concreta en los espacios respectivos a cada pregunta.

55) ¿Que es un cliente?

-----  
-----  
-----  
-----

56) ¿Que importancia tiene para usted un cliente?

-----  
-----  
-----  
-----

57) ¿Que importancia tiene para REGIA un cliente?

-----  
-----  
-----  
-----

58) ¿Que relación tiene usted con el cliente?

-----  
-----  
-----  
-----

59) ¿Que haría usted para mejorar esa relación?

-----  
-----  
-----  
-----

60) Mencione los principales problemas que usted considera que padece la institución

-----  
-----  
-----  
-----

61) ¿Que está haciendo usted para solucionarlos?

-----  
-----  
-----  
-----

62) ¿Sabe cuánto cuesta no dar calidad?

-----  
-----  
-----

902719