

BARAONA BARRIOS, RODRIGO

**DIAGNOSTICO DE LA
CULTURA DE EMPRESA EN LA
CAJA DE AHORROS DE
GUADALAJARA**

TESIS PARA ACCEDER AL GRADO DE DOCTOR POR
LA FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y
SOCIOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE.

Septiembre de 1992

Director : DR. D. FRANCISCO PARRA LUNA

A mi abuela Olga Ollarzá y a mi esposa Ximena Sapaj.

A la primera, por haberme esperado y estimulado sin tregua para la finalización de la Tesis Doctoral, y a la segunda, por el apoyo y la motivación recibida para la realización de cada página de esta investigación.

INDICE

	Págs.
0. PROLOGO	VII
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEORICO DEL ESTUDIO	11
1. LA CULTURA DE EMPRESA EN UNA ENTIDAD FINANCIERA.....	12
1.1.Introducción.....	13
1.2.Qué entendemos por Cultura de Empresa y qué pretendemos conocer de ella.....	27
1.3.¿Por qué estudiar la Cultura de Empresa?	55
1.4.¿Cómo diagnosticar la Cultura de Empresa? Una metodología cualitativa y cuantitativa de investigación	87
1.5.Las características de Cultura de Empresa en organizaciones españolas de éxito	110

2. ACTITUDES Y RENDIMIENTO LABORAL	144
2.1. Introducción.....	145
2.2. Que entendemos por Actitud Laboral. El concepto y la definición de Actitud.....	149
2.3. Componentes básicos de las Actitudes y su aspecto dinámico	155
2.4. El Proceso de Formación de las Actitudes Laborales.....	165
2.5. El Proceso de cambio de las Actitudes	177
2.6. ¿Cómo podemos medir las Actitudes Laborales?. Las escalas y las principales técnicas en su elaboración.....	201
3. TEORIAS DE MOTIVACION EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL.....	224
3.1. Introducción	225
3.2. La nueva empresa y la nueva forma de motivar	228
3.3. Orientaciones en la teoría de la motivación.....	241
3.3.1. Modelos motivacionales de contenidos y causas	245
3.3.2. Modelos motivacionales de procesos	253
3.4. La teoría motivacional de Herzberg.....	266
3.5. La teoría motivacional de Porter y Lawler	298
3.6. La teoría motivacional de Maslow	331

III. EL TRABAJO DE CAMPO.....	362
0. PRESENTACION DEL TRABAJO DE CAMPO.....	363
1. INTRODUCCION.....	365
2. EL CONTEXTO DE LA DEMANDA DE LA CAJA DE GUADALAJARA	368
2.1. Evolución del Sistema Financiero español y la nueva profesionalidad en su personal.....	369
2.2. El proceso de cambio de la Caja de Guadalajara y el planteamiento de su problema.....	408
3. LA OFERTA DE COLABORACION DE TEA-CEGOS Y SU REALIZACION	416
3.1. La metodología de intervención.....	417
3.2. Estudio y recogida de datos del prediagnóstico	422
3.3. Impartición de los Seminarios.....	426
3.4. Elaboración de un informe final de Cultura Organizativa	428
4. LA CULTURA DE EMPRESA EN LA CAJA DE GUADALAJARA.....	430
4.1. Qué entendemos por Cultura de Empresa en la Caja de Guadalajara y que pretendemos conocer de ella	431
4.2. Por qué estudiar la Cultura de Empresa en la Caja de Guadalajara. La gestión de la Cultura y la Planificación Estratégica en la Caja.....	452
4.3. La metodología de investigación de la Cultura de Empresa.....	469

5. LA INFORMACION CUANTITATIVA.....	477
5.1.Introducción.....	478
5.2. Percepción de las orientaciones básicas de la Caja.....	480
5.3. La orientaciones básicas del Plan Estratégico.....	529
5.4. Comparación de las percepciones de Servicios Centrales y el Plan Estratégico.....	545
5.5. Comparación de las percepciones de Servicios Centrales con la media de las Empresas Españolas.....	561
6. LA INFORMACION CUALITATIVA.....	573
6.1. Introducción.....	574
6.2. Las percepciones de la motivación y desmotivación de los Empleados.....	578
6.3. Filosofía y valores de la Cultura de Empresa.....	602
6.4. Percepción de los contenidos profundos de Cultura de la Empresa...	615
6.5. Percepción de los modelos informales de la Caja.....	627
6.6. La percepción de los puntos de Calidad y los puntos de falta de calidad en la Caja de Guadalajara.....	639
6.7. Análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad.....	653
6.8. Impartición de los Seminarios.....	662
7. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	674
7.1. Presentación.....	675
7.2. Interpretación y Conclusiones del Diagnóstico.....	677
7.3. Recomendaciones.....	690

IV. CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACION.....	703
V. FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	714
VI. ANEXOS.....	741
ANEXO 1: INFORMACION ECONOMICA DE LA CAJA DE GUADALAJARA	742
ANEXO 2: INFORMACION INTEGRADA POR ORIENTACIONES BASICAS	748
ANEXO 3: SITUACIONES DE SATISFACCION E INSATISFACCION LABORAL EN LA CAJA DE GUADALAJARA	756
ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACION DE SATISFACCION/INSATISFACCION LABORAL (HERZBERG)	764
ANEXO 5: INFORMACION TABULADA POR COLECTIVO DE LA FILOSOFIA DE EMPRESA, CRITERIOS PROFUNDOS DE CULTURA DE EMPRESA Y LOS MODELOS INFORMALES	766
ANEXO 6: PUNTOS DE CALIDAD Y PUNTOS DE FALTA DE CALIDAD DE LA CAJA DE GUADALAJARA	789

ANEXO 7: PAUTAS DE ENTREVISTAS Y RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	793
ANEXO 8: PROGRAMAS DE LOS SEMINARIOS IMPARTIDOS.....	825
ANEXO 9: PLAN DE FORMACION PARA 1991	850
ANEXO 10: EVALUACIONES DE LOS SEMINARIOS.....	875
ANEXO 11: CUESTIONARIO DE ORIENTACIONES BASICAS DE CULTURA DE EMPRESA.....	899

0. PROLOGO

*Caja de Ahorro Provincial
de Guadalajara*

El Presidente

Al presentar el estudio de Rodrigo Baraona Barrios sobre *cultura empresarial en Caja de Guadalajara*, quiero referirme en primer lugar a la realidad de las entidades financieras españolas, inmersas actualmente en un proceso de adaptación a las nuevas condiciones del mercado financiero, surgidas a mediados de los años ochenta, como consecuencia de la liberalización del mercado.

Los nuevos tiempos han traído un menor intervencionismo por parte de las autoridades económicas, lo que ha conducido a un sistema de libre mercado en el que las entidades de crédito han perdido su tradicional estabilidad. Sin embargo, esta situación ofrece múltiples oportunidades de negocio, que requieren una mayor profesionalización en la gestión de dichas entidades.

En síntesis, puede decirse que éste ha sido el punto de partida de la situación que hoy vivimos marcada por una creciente competitividad y un cierto estreñimiento de los mercados. Por esta razón, quienes tenemos la responsabilidad de gestionar entidades financieras, y en concreto Cajas de Ahorro, mantenemos un pulso de readaptación empresarial que nos demanda mucho tino a la hora de ofrecer nuevos Productos y Servicios.

Hoy más que nunca las Cajas nos debemos a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades de servicio y obtener, al tiempo, la adecuada rentabilidad empresarial. De operar en una situación dominada por ciertos proteccionismos, nos hemos convertido en empresas cuya misión es crecer dentro de un mercado cada vez más competitivo. El compromiso actual de las Cajas de Ahorro está en realizar una gestión empresarial rentable, compaginándola con su tradicional vocación de servicio a la comunidad. Además, nuestros clientes, cada vez más conocedores del mercado financiero, plantean exigencias crecientemente complejas.

Hacer frente a este reto es, sin duda, el gran compromiso de las Cajas, que deben poner en marcha instrumentos de gestión muy profesionaliza-

*Caja de Ahorro Provincial
de Guadalajara*

El Presidente

dos y adaptados a la proyección de futuro de los mercados crediticios y de ahorro. A este respecto, el profesor Jack Revell, en un estudio realizado en octubre de 1989 sobre el futuro de las Cajas de Ahorro, señalaba como una de las principales conclusiones que el espíritu de mercado no tiene que ir necesariamente en contra de la tradicional identidad social de las Cajas de Ahorro.

Esta línea de actuación es la que vertebra el espíritu empresarial en Caja de Guadalajara, donde los responsables de su gestión hemos asumido dicho reto conscientes de que partimos de un claro saneamiento financiero. Entendimos necesario trabajar en crear una *cultura empresarial* moderna que nos permitiera adaptar a nuestra organización técnicas vanguardistas como la Gestión de los Recursos Humanos, Calidad Total y Servicio, Marketing de Productos y Comunicación Integral, en su doble vertiente Externa e Interna.

En este contexto, el estudio sobre *cultura empresarial en la Caja de Guadalajara*, elaborado por Rodrigo Baraona, entre 1989 y 1991, ha resultado muy útil para readaptar nuestra política de personal. Nos ha permitido, al propio tiempo, diseñar un modelo de gestión orientado a que cada una de las personas que integran el equipo profesional de la Caja en su conjunto, puedan dar a la Entidad lo mejor de si mismas.

El informe de diagnóstico realizado por Rodrigo Baraona reflejó la realidad de los Recursos Humanos de la Entidad, y sus conclusiones sobre las características de la cultura de empresa de Caja de Guadalajara fueron tenidas muy en cuenta para reelaborar el Plan de Personal que hoy está vigente.

Dicho estudio nos ayudó a evaluar con mayor precisión la situación y clima laboral del personal de oficinas, que permitió posteriormente poner en marcha diversos Planes de Formación sobre campos concretos de actividad.

Asímismo, el estudio sirvió para terminar de diseñar un Plan de Retribuciones Variables, ligado al cumplimiento de objetivos, sobre la base de una

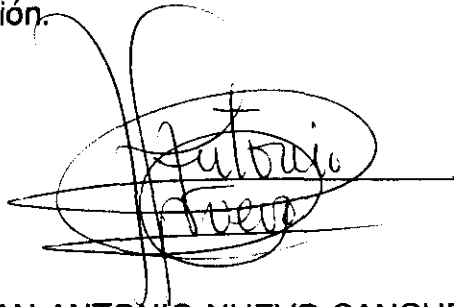
*Caja de Ahorro Provincial
de Guadalajara*

El Presidente

previa valoración de puestos, que se implantó de forma escalonada, primero sobre las Jefaturas de Oficina y posteriormente sobre los puestos de mayor responsabilidad de la Estructura Central de la Organización.

Como puede verse, en el estudio realizado por Rodrigo Baraona sobre "*cultura empresarial en la Caja de Guadalajara*" destaca el carácter práctico de las conclusiones plasmadas, posteriormente, en el Plan de Personal. En este sentido, se han trazado líneas de actuación para cada una de las áreas de la Dirección de Personal, así como un modelo general a seguir.

Los responsables de la Caja estamos convencidos de que la gestión actual de una Entidad financiera necesita el conocimiento profundo de su empresa. Hoy más que nunca, cualquier plan estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales que confieran fiabilidad, consistencia y fuerza a las decisiones de la dirección.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Antonio Nuevo Sanchez', is written over a circular stamp. The signature is stylized and overlaps the stamp.

JUAN ANTONIO NUEVO SANCHEZ
Presidente de Caja de Guadalajara

I. INTRODUCCION

"Porque la Banca, tal como la concebimos, está abocada a desaparecer, y lo que debemos plantearnos ahora, es saber si el nuevo modelo será consecuencia de nuestra capacidad creadora o de la imposición de fuerzas externas"

J.A. SANCHEZ ASIAIN

(Sánchez Asiaín y Fuentes

Quintana, 1992, Pág.153)

Es evidente que el Sistema Financiero Español está en pleno proceso de reconversión. Es más, si esta reconversión la analizamos con una perspectiva de unos diez años, quizás debamos dar el calificativo de revolucionarios a los cambios que se han venido produciendo en el Sector.

Es cierto que el Sistema Financiero está sufriendo los efectos de importantes convulsiones que están afectando al sistema socio-político, como sistema más amplio en el cual encontramos inserto al mercado financiero.

Los importantes cambios políticos, el marco definido por la política económica y las nuevas tendencias sociales, constituyen evidentemente el

esquema de referencia para los Bancos y Cajas de Ahorros españolas. Estos, como sistemas abiertos, están siendo afectados por sus circunstancias más inmediatas. La consolidación de la democracia, una economía regida por la economía de mercado y una nueva ética surgida de la sociedad de consumo constituyen los parámetros ineludibles sobre los cuales han de moverse las Entidades Financieras.

Desde el punto de vista técnico y organizativo, los Bancos y Cajas de Ahorros deben abordar esta encrucijada, con nuevas estructuras, nuevas dimensiones y una mayor creatividad en la gama de productos y servicios que satisfagan las necesidades de unos clientes cada vez más informados y exigentes (Termes, 1989).

Desde el punto de vista social y humano, las Entidades Financieras afrontan nuevos desafíos, de los que habría que destacar las exigencias de un aparente retorno hacia unos valores éticos, los cuales estarán afectando a las personas ya sea en su condición de integrantes de una organización o como clientes o usuarios de ella. Al parecer, estamos viviendo el surgimiento de un nuevo estadio de la moral; una moral laica, de una ética de incremento del consumo de calidad muy relacionado con la búsqueda de diferenciación y la búsqueda de la excelencia en todos sus aspectos. Calidad de vida, calidad del medio ambiente, calidad de los productos, calidad de cero defectos, calidad en el trabajo, etc. (Lipovetsky, 1992).

Si estamos de acuerdo en que el entorno y sus circunstancias son aspectos fundamentales de cara a la configuración técnica y económica de las organizaciones, también debiéramos considerar que los aspectos políticos y sociales estarán influyendo y configurando la dimensión humana de la empresa: sus pautas de comportamiento, sus valores culturales, sus mitos, héroes, ritos y ceremoniales, serán en gran parte reflejo del entorno en el cual opera la empresa (Garmendia, 1990).

Decíamos que el Sector Financiero Español está viviendo una situación de fuerte transformación, frente a la cual, las Entidades Financieras están haciendo importantes esfuerzos por adaptarse a un nuevo equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado desde una doble perspectiva; las necesidades del mercado y la evolución experimentada por la competencia. La liberalización del mercado financiero y el paso desde políticas económicas proteccionistas a una economía de mercado ha originado una referencia de actuación diferente para las Entidades Financieras.

Estamos viviendo una transformación de las Cajas de Ahorros y Bancos, los cuales están reaccionando con más o menos flexibilidad y acierto en el paso de una orientación endogámica de la organización a definir en sus orientaciones estratégicas unos valores culturales más en sintonía con las necesidades del entorno, sus clientes y la competencia (Parra Luna, 1991).

La preocupación que observamos en las Entidades Financieras por definir nichos de mercado, potenciar las ventajas comparativas respecto a la competencia y abordar planteamientos de horizontes más amplios desde el punto de vista territorial y temporal, están poniendo de manifiesto y van evidenciando que estamos iniciando una etapa de mayor apertura de miras que quizás nos lleve a disminuir las diferencias actualmente existentes en el "management" de los Recursos Humanos entre las Entidades Financieras españolas y sus iguales de la C.E. y la E.F.T.A.

Dentro de este contexto, la Caja de Ahorros de Guadalajara presenta un Plan Estratégico en el cual se definen las nuevas orientaciones comerciales, técnicas y humanas para responder en el mediano plazo a un entorno que se había convertido más turbulento y competitivo.

En este Plan Estratégico se definen unos nuevos perfiles profesionales, nuevas pautas de comportamientos y unos valores culturales muy diferentes a los que se habrían considerado adecuados y pertinentes para el buen funcionamiento de la Caja en el pasado.

En dicho Plan, se intenta vincular a la organización con el futuro, con el papel que debe desempeñar la Caja en el medio y largo plazo, por lo tanto, en él se pretenden definir unas orientaciones básicas más centradas en el usuario, para lo cual se considera fundamental dar forma a ideas como la

del cliente interno, potenciar y enriquecer los puestos de trabajo de forma tal que los Empleados, Mandos y Directivos de la Caja se conviertan en actores, de quienes dependan los resultados de su puesto de trabajo y de la Empresa.

De aquí surge la necesidad de la Caja de Guadalajara de hacer un Diagnóstico de Cultura de Empresa, que permita conocer la situación actual de las personas de la organización en cuanto a sus orientaciones básicas y valores culturales, y poder evaluar las brechas y discrepancias que éstas presentan respecto a lo que se espera de la Caja y de sus Recursos Humanos a medio y largo plazo.

De las diferencias del "ser" (características culturales actuales de la Caja) y del "deber ser" (los nuevos valores y orientaciones profesionales deseables en el mediano plazo), se han definido las líneas básicas y objetivos operativos para las diferentes áreas de gestión de personal, sobre los cuales, hemos continuado trabajando desde la finalización del Diagnóstico de Cultura de Empresa.

Por lo tanto, este estudio está circunscrito dentro un proyecto más amplio que el diagnóstico en sí, ya que se inició con las acciones de formación realizadas con anterioridad al diagnóstico y continúa, en la actualidad, en una serie de intervenciones que abarcan diversos aspectos de la dirección y particularmente, de la gestión de sus Recursos Humanos.

El diagnóstico de Cultura de Empresa presentado en este trabajo de investigación tiene, como veremos, una orientación eminentemente práctica. Para lo cual, se ha utilizado un diseño y metodología de investigación adaptados a los objetivos del estudio y a las características del objeto estudiado. Hemos desarrollado una metodología de investigación mixta, donde se han combinado, de forma armónica, las técnicas cualitativas y cuantitativas (Ortí, 1992A). Este diseño mixto ha estado presente en la recogida de información y en el análisis de la realidad de la Caja de Ahorros, pero siempre teniendo en cuenta, que de los resultados del diagnóstico, debían desprenderse acciones concretas que le permitieran a la Dirección de la Caja facilitar el desafío y la tarea de "sincronizar" los Recursos Humanos de la Caja, con todas las características que presentan actualmente sus Directivos, Mandos y Empleados, con las nuevas exigencias profesionales necesarias para llevar adelante a la Empresa en esta nueva etapa de su vida.

Lo sustantivo de este estudio está desarrollado en los capítulos II y III. En el último de ellos, es donde se presenta toda la información referida al trabajo de campo; desde los objetivos de la investigación, la forma de abordar ésta, los diferentes análisis realizados, hasta las conclusiones y recomendaciones para la configuración de unos nuevos modelos culturales.

En el capítulo II, hemos presentado el cuerpo de conocimientos sobre el cual hemos fundamentado todo el trabajo de campo. Principalmente hemos abordado el tema de la Cultura de Empresa (qué entendemos por Cultura, cómo ésta se configura y lo relativo a la dirección y gestión de los Recursos Humanos utilizando la perspectiva de la Cultura de Empresa), las Actitudes (formación y cambio de las Actitudes Laborales) y la Motivación (los modelos motivacionales y sus técnicas para vincular la eficacia con el crecimiento profesional y personal). En este capítulo nos hemos ceñido a estudiar y analizar el cuerpo de conocimientos científicos existente en cada uno de los temas, y presentar aquellos contenidos, que a nuestro juicio, se han constituido en los fundamentos argumentales del estudio.

Por lo tanto, no nos hemos centrado en el trabajo y elaboración teórica sobre conceptos y experiencias, sino más bien nos hemos dedicado a estudiar aquellos contenidos y conceptos que fueran más interesantes y clarificadores en el análisis y consultoría sobre el objeto del estudio.

Dentro de este encuadre, quisiéramos expresar el deseo que a través de este trabajo de investigación, pudiéramos hacer alguna aportación a otras organizaciones, que al igual que la Caja de Guadalajara, buscan orientaciones y herramientas para la profesionalización de la compleja tarea de la dirección y gestión de los Recursos Humanos de la Empresa.

Con esta profesionalización del oficio, probablemente con el tiempo podamos dar una respuesta positiva a la incógnita planteada en la cita de Sánchez Asiaín con que iniciábamos esta introducción. Ojalá pudiéramos aportar algo para que el modelo para el cambio de la Banca y de la Empresa Española, sea consecuencia de la capacidad de conducción, creatividad y profesionalidad de sus directivos y no fruto de la improvisación, el azar y las fuerzas externas.

Finalmente, quisiera hacer un reconocimiento explícito a todas aquellas personas que han contribuido en la realización de esta Tesis Doctoral, para lo cual tendré que hacerlo en primera persona. En primer lugar quisiera destacar el inestimable apoyo del Equipo Directivo de la Caja de Ahorros de Guadalajara, entre los cuales tendría que señalar y agradecer en particular a su Presidente: Juan Antonio Nuevo, Director General; Celedonio Andrés, Secretario General; Félix Pérez, Jefe de Control de Gestión, Auditoría y Personal; Jesús Delegado y el Responsable de Políticas de Personal; Javier García Breva.

Por otra parte, quisiera agradecer las orientaciones y la formación, tanto en lo académico como en lo profesional, recibidas durante estos años por parte del Director de Tesis, Dr. Francisco Parra Luna.

También debo expresar mis sinceros reconocimientos por el apoyo incondicional y los experimentados consejos del Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Tea-Cegos, Javier García Damborenea, al igual que agradecer la aportación técnica y la motivación recibida de todos y cada uno de mis compañeros integrantes de este Departamento, especialmente a Manuel Carneiro, por su colaboración en el análisis cuantitativo.

En cuanto a las orientaciones y aportaciones metodológicas, quisiera agradecer al Dr. Manuel de la Vallina del grupo Tea-Cegos y a Alejandro Giliberto, del Instituto de Estudios Sociales Nexo.

En el apoyo de Secretaría, debo expresar mis más sinceros agradecimientos a mis "torturadas colaboradoras" Inmaculada Prior, M^a Dolores Prior y M^a Carmen Alcaide, sin cuya profesionalidad, este trabajo no habría tenido tan cuidada presentación. Asimismo, quisiera agradecer el apoyo bibliotecario brindado en todo momento por Pilar Cabello y Arturo Vilorio.

Finalmente, mi más amplio agradecimiento debe hacerlo a mi esposa Ximena Sapaj, por los serios consejos recibidos en todo lo relativo a técnicas cualitativas de investigación, así como la amplia e incondicional colaboración que de ella he recibido durante todos los años que han supuesto la realización de esta investigación.

II. MARCO TEORICO DEL ESTUDIO

**1. LA CULTURA DE EMPRESA EN UNA ENTIDAD FINAN-
CIERA**

1.1. INTRODUCCION

La experiencia en la consultoría de empresas, lleva a tener contacto con muchas organizaciones simultáneamente, lo cual permite conocer la problemática vivida por las empresas de muchos sectores. La intervención, ya sea a través de acciones de formación o consultoría directa en la gestión de recursos humanos, normalmente se traduce en informes, planes de actuación, sugerencias e ideas de cómo afrontar mejor el proceso de cambio que está viviendo el sector. Hasta aquí el proceso es relativamente homogéneo en cualquier empresa. Sin embargo, en la etapa de puesta en práctica, al intentar llevar a la acción todo este conjunto de sugerencias y buenos propósitos, podemos hacer una diferenciación entre unas y otras organizaciones.

Una parte importante de los clientes recoge dichos informes para ser "analizados más detenidamente", con lo cual, muy pocas personas logran conocer el contenido de éstos, por lo tanto, la labor de intervención queda cercenada en esta etapa. Una de las primeras preguntas que nos planteamos en este momento, es respecto a la calidad del diagnóstico realizado, que en el caso de no ser muy ajustados a la realidad, sería comprensible la actitud de los directivos de no intervenir sobre la organización de acuerdo a nuestros consejos. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos no es así. Estos directivos quedan asombrados de lo bien que ha sido captada la realidad de su empresa, y el cómo su problemática particular ha sido perfectamente recogida por personas totalmente ajenas a la organización.

Pareciera que existen determinados elementos, difícilmente observables a primera vista que están explicando el comportamiento organizacional en cualquiera de los sentidos; archivando eternamente este conjunto de sugerencias en las que muchas personas de la propia organización han trabajado seriamente durante muchas horas, o decidiéndose a tomar el "toro por las astas" y enfrentar la solución del problema.

Para la comprensión de estas situaciones, es necesario ir un poco más allá, examinar más profundamente los acontecimientos observables; lo que se hace y se deja de hacer, y nos encontramos, que detrás de estos hechos subyacen unas claves, unas pautas de actuación que no están registradas en ninguna parte de forma escrita y visible, pero que sin embargo, están condicionando todo lo que sucede en la organización (Lessem, 1992).

Cualquiera de las empresas a las cuales nos hemos referido anteriormente, como colectivos humanos, tienen un conjunto de presunciones compartidas (creencias, valores y pautas de comportamientos) que de manera más o menos consciente, están influyendo en lo que pasa o deja de pasar en ella. Estamos hablando de la Cultura Empresa, la cual será nuestro foco de análisis en este apartado. De la misma manera como colectivos mayores -las etnias o los países- presentan sus propias culturas o "formas de ser", las organizaciones tienen un conjunto de presunciones compartidas que son claves para conocer el éxito o fracaso de acciones tan diversas, tales como

la implantación de políticas, planes estratégicos, o el lanzamiento de una campaña de promoción de un nuevo producto (Schein, 1988).

Es probable que no le hayamos dado importancia o no hayamos puesto la suficiente atención a la posibilidad de que los grupos y empresas integrados en una sociedad desarrollen Culturas que afecten a la forma de pensar, sentir y actuar de sus integrantes. Si no aprendemos a conocer y analizar adecuadamente tales Culturas Empresariales, no podremos entender bien el por qué las empresas hacen a veces lo que hacen, ni el por qué sus líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades. Muchos hechos que estamos viendo en el sistema financiero español, aparentemente inexplicables y a veces calificados como irracionales, tienen una lectura más comprensible si lo hacemos desde la perspectiva de la Cultura Organizacional y de los sistemas humanos que hay detrás de cada Caja de Ahorros o de cada Banco español (Baraona, 1990A).

En este estudio, el interés por conocer la realidad de la Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara, radica en que gran parte de los acontecimientos y situaciones que se estaban viviendo en la organización tenían que ver con los cambios de estructura, cambios de personas al nivel de Directivos, traslados del Personal de Oficinas, la existencia de un nuevo Plan Estratégico, etc.

Sin embargo, la experiencia de consultoría en temas de comportamiento humano, nos hacen pensar que para la comprensión de los acontecimientos en toda su magnitud, es necesario buscar las raíces, las motivaciones más profundas, (que a veces tienen una gran influencia sobre los hechos lógicos, racionales y observables), en la explicación de lo que sucedía en ese momento en la Caja de Guadalajara. Nos estamos refiriendo a la falta de celo profesional, incredulidad frente a las comunicaciones formales, *desconfianza en las pautas de dirección, etc. que fueron expresados por los Directivos de la empresa en nuestras primeras entrevistas.*

En este caso, a diferencia de algunas organizaciones donde los valores culturales son una base de eficacia y competitividad, como "la innovación" en Helwett Packard, o que "la calidad del producto es lo primero" en Procter And Gamble (Peters y Waterman, 1990), en la Caja de Guadalajara nos encontrábamos con unos valores culturales, que al parecer actuaban como limitantes frente a los cambios que se quieren introducir a través del nuevo Plan Estratégico en el cual, se pretendía incorporar un nuevo concepto de excelencia para la empresa.

Peters y Waterman (1990), concluyen en su estudio que, sin excepción, la dominancia y coherencia de la Cultura ha demostrado ser la cualidad esencial para la excelencia de las compañías. Es más, cuando más fuerte es la Cultura y más directamente está orientada a su mercado, menos necesida-

des hay de manuales de instrucciones, formas de organización, o procedimientos y reglamentos detallados. En esas compañías el último de los trabajadores sabe lo que tiene que hacer en casi cualquier situación, porque el conjunto de valores que son la guía para el funcionamiento de todos los engranajes de la organización, están perfectamente claros, especialmente porque la mitología es muy rica.

Existiendo unas directrices claras y fuertes, se están dando los criterios o los parámetros básicos sobre los cuales los integrantes de la organización van a encuadrar las decisiones cotidianas de sus puestos de trabajo, quitando de esta manera incertidumbre a sus actuaciones profesionales. Se puede dar la paradoja de organizaciones con detallados manuales de procedimientos pero con orientaciones básicas o valores culturales poco claros o contradictorios, con lo cual, se puede generar la inseguridad e incertidumbre del Directivo o el Mando, el que a pesar de saber que hay un procedimiento que debe aplicar, no actúa con la certeza de estar dando la excelencia de servicio que le demanda la compañía frente a esta situación, porque no se le ha dado una guía clara de que es lo prioritario.

El mundo de la empresa está lleno de imprevistos, los cuales nunca podrán ser abordados en su totalidad por los manuales de procedimientos y circulares. Por eso es fundamental que este vacío esté cubierto con unas directrices de lo que se espera de sus empleados en los "out puts" de sus productos o servicios.

Por otra parte, consideramos fundamental las observaciones de Peters y Waterman en el sentido que dichos valores deban estar en consonancia con las necesidades del entorno al cual se está ofreciendo el servicio. Salvo situaciones de monopolios u oligopolios -cada vez menos frecuentes-, las organizaciones deben sensibilizarse y flexibilizarse frente a las demandas de su entorno y las características de la competencia.

La supervivencia y el crecimiento de las organizaciones sólo se alcanza mediante esta paulatina sincronización entre la empresa y su contexto. Esta máxima de gestión, en otro momento sólo válida para otros países y sus economías, actualmente se está constituyendo en un tema de interés en la dirección de las empresas españolas. En este sentido, son muy claras las conclusiones a las que actualmente se llega en los foros y debates nacionales sobre gestión estratégica de las empresas españolas realizados recientemente.

El contexto ha cambiado, y las empresas de éxito deben adaptar sus planteamientos estratégicos al nuevo mercado.

"Dirigir por la Cultura es dirigir guiados por el sistema de valores del Entorno de tal manera que el sistema de valores producido por la empresa sea lo más parecido y adaptado posible al primero. Tarea tan difícil como cuasiforzosa en su doble dimensión de: primero escudriñar y acertar a ver

las tendencias y cambios culturales del Entorno; y segundo, ser capaces de ir escalando los peldaños internos que van de la cultura desleal a la integrativa, de la participación nula, a la transparencia contable participada, dirigir, así resulta pues viable, pero sólo al alcance de empresas con estructuras modernas y equipos directivos muy cualificados y con medios de análisis" (Parra Luna 1991, Pág 13).

Michel Crozier (1985) presentó en Francia en un congreso sobre la empresa y las nuevas formas de organización, las conclusiones de un estudio realizado entre cuarenta directores de empresa y consultores del área.

Con respecto a la organización del futuro, aparecen cuatro conceptos que ha juicio de estos directivos y expertos serían los principales: sencillez, flexibilidad, equipo ejecutivo y Cultura Empresarial. Con respecto a esta última, se decía que existe la preocupación por desarrollar formas de organización adecuadas a la situación de las empresas, así como un proyecto adaptado y activador de las mismas.

Según Crozier, publicaciones como la "Teoría Z", "En busca de la excelencia", etc. han popularizado la Cultura Empresarial, que aparece como factor de éxito para las organizaciones cuando ésta es sólida, es decir, cuando se impone en los comportamientos y formas de gestión de todos los integrantes de la empresa.

Ahora bien, la popularización de ideas como la expresada por Crozier: Cultura = probabilidad de éxito en la empresa, han hecho que la Cultura Empresarial aparezca dentro del campo de las modas del management. Durante un reciente congreso sobre management en Estados Unidos, todos los investigadores y consultores que presentaron sus ponencias se referían con desdén al entusiasmo por la Cultura Empresarial, sin embargo, en sus presentaciones y discursos pudieron contarse casi un 50% de intervenciones que abordaban este tema (Thevenet, 1992). Pareciera ser que por estar de moda el concepto, es peyorativo hablar de la Cultura de Empresa, pero es uno de los temas que siguen tratándose en los congresos y seminarios, abordándose de una u otra forma.

Según Thevenet, son tres las modas que perduran después de diez años: Japón, el trabajo de los managers y el "small is beautiful". Gran cantidad de libros y artículos aún tratan sobre ellas, pero sobre todo, han dado la estructura intelectual y han abonado el camino a modas actuales como la Cultura de Empresa. En todo este vaivén, otras modas nacen y desaparecen; modas que conciernen a las disciplinas de gestión (control de gestión, finanzas, gestión de personal), a los temas sociales (mejora de las condiciones de trabajo, calidad de vida), a las actitudes (flexibilidad, adaptación, modelización) o bien a las ideologías (responsabilidad social de la empresa y defensa de los consumidores). Durante estos últimos diez años, han aparecido otras modas, como la cuestión de la ética de los negocios y la

problemática de la productividad (Gelinier, 1991, Lipovetsky, 1992), y la Cultura Empresarial vuelve a aparecer tras haber sido la base del conjunto de teorías del Desarrollo Organizacional, que preconizaban diversos métodos de evolución programada de las empresas y de su mejor funcionamiento.

No todas las temáticas de gestión perduran en el tiempo, así tenemos algunas áreas de estudio como el movimiento de consumidores, la gestión presupuestaria, las condiciones de trabajo y su mejora, que son algunas de las modas olvidadas. Otras modas se adaptan al paso del tiempo y han logrado perdurar, como han sido los viejos temas de la estrategia, la estructura, la gestión de personal y la gestión de producción, que se tratan hoy de modo renovado y muy diferente.

Thevenet (1992) hace este análisis de las modas, dentro de las cuales, la Cultura volvería a sus orígenes, dando lugar actualmente a doctrinas específicas e intervenciones en las empresas y correspondiendo a una actitud nueva de cara a los problemas de gestión, puesto que nos interrogamos sobre la "personalidad" de la empresa. Esta Cultura es también la ideología de la empresa dueña de sus estrategias y de su funcionamiento, al margen de cualquier normativa universal.

Ahora bien, si profundizamos en algunas verdades "universales" sobre el management, válidas durante algunos decenios, al margen de ciertas dosis

de vanidad de algunas investigaciones y afirmaciones hechas en este campo, nos encontramos que la moda es muy rica, ya que revela el estado de las mentalidades de los hombres de empresa en un momento determinado de la historia económica. En este sentido, las modas deben tomarse en serio; seguir la moda en materia de management es actuar sobre los problemas de la organización con herramientas y modos de pensar adaptados a la época. Los problemas con los que se enfrentan las empresas son, invariablemente, la adaptación al entorno y la integración de los recursos internos, aunque para tratar estos problemas eternos, cada época desarrolla sus propias herramientas de gestión y sus formas de resolución.

Bajo este prisma, el concepto de Cultura de Empresa no es nuevo, pero la idea de estudiar los problemas de gestión a través de ella, sí es reciente y justifica que nos detengamos en lo que puede ser una moda.

De igual manera, como le ha sucedido a todas las orientaciones y corrientes de dirección de empresas, la Cultura Organizacional está sometida a diversas lógicas. Michel Crozier (1985) subraya que la evolución del pensamiento acerca de la empresa tiene lugar en períodos de graves crisis. Las primeras crisis petrolíferas y sus consecuencias para el funcionamiento de nuestras economías han producido indirectamente numerosas reflexiones y avances sobre la gestión, el control de los costes y las mil y una formas de reducirlos. Si estamos de acuerdo con Crozier, es probable que esta

década nos presione para que evolucione nuestro pensamiento respecto a la gestión de los Recursos Humanos, ya que los años 90 han comenzado en período de crisis y cambio. Con una matización, al parecer este cambio es cada vez más sistémico, en el sentido que las diferentes industrias, sectores económicos y países, son cada vez más interdependientes e interactuantes. Por lo tanto, el desafío para buscar nuevas respuestas en la gestión de Recursos Humanos está siendo vivido y sufrido en todas partes del planeta de forma similar. Y ahí está, en nuestro juicio, la Cultura de Empresa con la aportación que puede ofrecer frente a estas nuevas demandas que nos presentan los años 90.

"Para mí está claro que hay un cambio que está barriendo nuestra profesión. Los empleados más eficientes de recursos humanos han desplazado su centro de atención de los programas y actividades de recurso humanos como tales a las necesidades e impactos empresariales. Están desempeñando un papel crucial en la gestión de sus empresas. He intentado demostrar mediante algunos ejemplos que esto no es un fenómeno aislado. Es un cambio mundial. Del mismo modo que los directores de línea están buscando nuevas formas de ser eficientes en el mercado de la década de los 90, los profesionales de recursos humanos están desarrollando nuevos métodos para ayudar a esos directores a alcanzar sus metas "(Fitz-Enz, 1992, Pág. 324).

Finalmente, habría que recordar cómo los sistemas políticos prevalecientes, crean un contexto favorable o desfavorable a determinadas corrientes del management. Los años 70 estuvieron marcados por la mejora de las condiciones de trabajo, las teorías de la satisfacción de personal, el concepto de responsabilidad social de la empresa, etc. Al persistir la crisis, al agravarse la competencia internacional o al fracasar las teorías anteriores, nacen modas más funcionales a los problemas de gestión de la empresa y al contexto económico y político de la organización. Al parecer, la Cultura de Empresa será una de las modas de la década de los 90, pero para que la moda se desarrolle, Thevenet (1992) plantea que la Cultura necesita dos ayudas:

- La primera es la "operacionalización": la moda se desarrollará si su causa se hace útil como una herramienta real de gestión. Dicho de otro modo, si la Cultura Empresarial sigue siendo imprecisa, reducida a filosofías empresariales y otras consideraciones anecdóticas y folclóricas, como la indumentaria, el tuteo o el grosor de las moquetas, no perdurará. Es preciso saber transformar el contexto teórico que la rodea en instrumentos de intervención, de diagnóstico y de acción.
- La Cultura se consolida igualmente como moda en la medida en que existen modelos a imitar. "En busca de la excelencia" ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de esta moda, ya que proponía

empresas modelo en las que había que desvelar las particularidades que explicaban su éxito: la Cultura sólida era una de ellas.

Una vez definidos los planteamientos generales sobre la Cultura de Empresa, quisiéramos presentar en grandes líneas cual será la forma de abordar este apartado. En primer lugar profundizaremos en el concepto de la Cultura de Empresa, haciendo una referencia a los diferentes modelos y facetas de ésta, así como los procesos de formación y cambio de la Cultura.

Posteriormente analizaremos la Cultura como elemento de gestión, que a nuestro juicio es la razón fundamental por la que la Cultura de Empresa está teniendo un gran impacto en la teoría y práctica de la dirección de empresas. Después, trataremos la metodología de investigación de la Cultura de Empresa y con ello, la argumentación teórica del diseño de investigación seguido en el trabajo de campo. Y finalmente, analizaremos un estudio respecto a las características de Cultura de las empresas españolas de éxito.

**1.2. QUE ENTENDEMOS POR CULTURA DE EMPRESA Y
QUE PRETENDEMOS CONOCER DE ELLA**

Antes de centrarnos en un concepto de Cultura de Empresa, quisiéramos manifestar el carácter pragmático y funcional que pretendemos darle al tema. Es decir, más que hacer una amplia exposición de las diferentes perspectivas de estudio y análisis de la Cultura de Empresa, iremos directamente a los principales exponentes en este campo de la gestión de Recursos Humanos y de allí trabajaremos sus respectivas aportaciones teóricas, pero analizarla desde una perspectiva eminentemente práctica.

En la medida que esta perspectiva de la empresa desde el prisma de su Cultura y su gestión nos sea útil para resolver los problemas que se le presentan a los directivos de las organizaciones, estaremos avanzando en la línea de la "operacionalización" y desarrollo de este modelo de gestión que plantea Thevenet (1992), de forma tal que la Cultura vaya más allá de una moda pasajera y convertirla en la herramienta necesaria para una dirección más moderna o de Calidad Total (Udaondo, 1992).

Es evidente el impacto que está teniendo la filosofía de la Calidad Total en la empresa, y particularmente en algunos países. Si analizamos los factores macroeconómicos de los países más desarrollados, las tablas correspondientes a los saldos de las balanzas de pagos nos indican con claridad meridiana, que son sólo unos pocos los que están triunfando en la dura batalla comercial desatada durante la última década, mientras que otros, a pesar de

su indudable potencial, su capacidad legendaria o sus fabulosos recursos naturales, la están perdiendo.

Resulta evidente que la antigua República Federal Alemana y Japón son los únicos países que presentan un balance de exportaciones rotundamente positivo frente al de sus importaciones. Existen muchas razones para dar una explicación de este fenómeno, pero desde la perspectiva de su gestión, vemos que ambos países han buscado durante las últimas décadas la manera de distinguirse por la calidad de su dirección y de sus productos. Sabemos que altos ejecutivos de importantísimas empresas, tanto en uno como en otro país, han visto en su gestión un auténtico objetivo dinamizador en el que la dirección y desarrollo de una Cultura de Empresa, han sido un requisito al momento de implantar modelos de Calidad Total como formas habituales de gestión en dichos países (Udaondo, 1992).

"Podemos afirmar que la tecnología y los productos de estos dos países son y han sido durante las últimas décadas, estrellas de la calidad y que, hoy día, en todas las naciones desarrolladas estamos descubriendo que la calidad incorporada a la gestión es el único camino, no ya para triunfar comercialmente, sino para conseguir que nuestras economías puedan al menos sobrevivir en la feroz contienda de un mercado mundial cada vez más exigente y selectivo" (Udaondo, 1992, pág. 4).

Si consideramos como válidos estos razonamientos y por lo tanto, que es necesario conocer las claves de la formación y el cambio de los valores y pautas de comportamiento de trabajo de los países y de sus empresas, podremos poner en evidencia lo importante que es la Cultura de Empresa dentro de las prácticas del management. El problema es que al abordar el tema, nos encontramos que son tantas y tan frecuentes las referencias que se hacen actualmente a la Cultura de Empresa, que resulta fácil perderse en el camino de elaborar el concepto de ésta.

Para empezar dejaremos de lado la polémica frecuentemente tratada por los autores sobre si éste es un concepto nuevo o, simplemente se ha hecho un *redescubrimiento de la Cultura*. Quizás con otros nombres, otras formas, otras metodologías de aproximación, pero que en definitiva, serían sólo pequeños avances sobre un cuerpo de conocimientos ya desarrollados anteriormente. Entre definiciones y conceptos se dice que hay más de 160 formas de describir el fenómeno, pero pareciera que hay algunos elementos que están presente en la mayoría de las definiciones y conceptualizaciones de la Cultura de Empresa (Garmendia 1991):

- * Es un sistema

- * En el que existen símbolos y valores

- * Más o menos compartidos por las partes y miembros de la organización
- * Historicamente determinado y determinante, y
- * Relacionado con el entorno.

Con esto ya tenemos un punto de partida, con independencia de ser o no nuevo, y sin entrar en este problema, ya que sólo veremos cómo y en qué este enfoque de análisis, tradicional o innovador, es capaz de aportar al mejor funcionamiento de la empresa que lucha por sobrevivir y adaptarse a un entorno más crítico.

Ya analizábamos en el apartado anterior, si el problema de la Cultura empresarial era o no una moda. Puede que sí, pero si en el aquí y el ahora nos permite resolver los problemas de las organizaciones, nos será interesante y no entraremos a validar o descalificar los planteamientos de la Cultura de Empresa.

El enfoque de contingencia o situacional de Dessler (1991) debe ser nuestro baremo de análisis: si es adecuado y pertinente para la solución de un problema de gestión de personal, nos es válido.

Por otra parte, una moda no es fruto del azar, sino que representa una evolución de las mentalidades que hacen que determinadas prácticas se

pongan de moda y otras no. O que hacen que una corriente que estuvo de moda caiga en desuso porque ya no resuelve los problemas de la empresa o porque las contingencias están presentando nuevas demandas a las cuales hay que recurrir con nuevos enfoques y nuevos criterios de análisis.

La Cultura de Empresa, la Calidad Total son algunas de las filosofías de organización actualmente de moda que recogen las claves de solución de los problemas ya mencionados. A su manera también lo hicieron en su momento la Dirección Participativa por Objetivos o el Desarrollo Organizacional, sin embargo, éstos no lograron crear el suficiente pozo en la gestión de las empresas españolas, ya que el entorno era diferente, no estaba lo suficientemente cristalizada la necesidad. El contexto ha cambiado y estamos dando los primeros pasos de un largo proceso de renovación de los valores en la gestión y en la dirección de los recursos humanos. Creemos que este cambio tiene mayores posibilidades de consolidación, porque en la actualidad éste sí se corresponde a una necesidad más clara y concreta del mercado y de la sociedad española (Baraona, 1992).

Una vez hecho este encuadre de la Cultura de Empresa, quisiéramos revisar este concepto principalmente desde la perspectiva de Schein (1988), así como los tres niveles básicos de análisis que éste nos presenta.

Schein sería el máximo exponente de lo que Lessem (1992) llama el *enfoque racional*,⁽¹⁾ en el cual los valores están basados en la razón y el análisis. En este enfoque son fundamentales tres elementos: la ética de la gestión de la empresa, la ideología de la organización y finalmente, el comportamiento de la organización.

(1) Garmendia (1990) hace también una interesante clasificación de los enfoques o facetas de la Cultura de Empresa:

- a) *Cristalización de los valores del entorno*, en donde las pautas de comportamientos internos de la organización hay que entenderlas como "permeabilización" del contexto en el cual está actuando la empresa. Si concebimos la organización como un sistema abierto, éste no podrá estar ajeno a los valores que la circundan. Garmendia pone como ejemplo el éxito de la cooperativas vascas, el cual no podría haberse producido en un contexto diferente como podría haber sido un contexto más individualista y poco solidario.
- b) *Diseño estratégico interno*, en donde las decisiones de la dirección están creando una determinada Cultura: más orgánica o mecánica, porque el tipo de producto o servicio así lo requiere, o, porque el entorno es más rutinario o está lleno de incertidumbres.
- c) *Imagen*, en el cual se insertan la mayoría de los estudios y enfoques de la Cultura de Empresa. Desde esta perspectiva, la Cultura es un conjunto de creencias o símbolos compartidos por los integrantes de la organización, con independencia que exista una realidad objetiva diferente a dichas creencias. Si en una empresa consideran que la política de remuneraciones es insuficiente, lo será porque así lo están percibiendo sus trabajadores, aunque exista una información objetiva que demuestre que el mercado paga peor que esa empresa.

Schein hace su principal aportación en este último elemento, ya que en el análisis hecho de la Cultura de Empresa, Schein (1988) se centra en las áreas más profundas y abstractas del pensamiento, sentimiento y comportamiento de los integrantes de la organización. Como veremos más adelante, Schein reconoce la importancia de los elementos más externos de la Cultura, sin embargo, los valores y dispositivos fundamentales de la Cultura estará en los niveles más profundos y difíciles de observar en cualquier organización. Las creencias de que esto es de ésta u otra manera son más importantes que los propios acontecimientos y las personas en sí, ya que operan de forma inconsciente y condicionan la percepción de la propia empresa y de su entorno.

Los restantes enfoques de la Cultura de Empresa desarrollados por Lessen son el Primario, el Evolutivo y el Metafísico. En el primero de ellos, los valores proporcionan un sentido, una dirección común a todos los empleados, construyéndose como fórmulas de éxito o las premisas necesarias para hacer bien las cosas. Son valores básicos, tangibles y comprensibles para todo el personal de la empresa: "El progreso es nuestro producto más importante", "la primera empresa española de servicio", etc. De estos valores se desprenden los héroes, el mito, el ritual y las ceremonias. Peters y Waterman (1990) son unos claros exponentes de este enfoque, ya que en su estudio definen unos valores "emprendedores" como pautas de comportamientos compartidas, como claves comunes de las personas para el éxito de

la empresa. Este es elemento fundamental de este enfoque, la existencia de valores comunes para el funcionamiento y/o éxito de la organización.

El enfoque evolutivo, pone su énfasis en los cambios de la organización desde su juventud hasta su madurez, para lo cual analiza principalmente las transformaciones que va sufriendo su personal, los productos y el mercado en el cual está inserta la compañía.

Finalmente, la orientación metafísica de la Cultura, pone el énfasis en aquellos aspectos más intangibles e invisibles, en el "espíritu" de la organización. Las empresas en esencia son espíritu, según este enfoque, el cual deben cuidar de forma inteligente e intencional de forma tal, que pueda ser transformado en tecnología, productos, espíritu de equipo, motivación, etc.

A diferencia de la transformación del enfoque evolutivo, el metafísico es mucho más potente, ya que existe el poder transformador del "espíritu", éste crea un potencial, es capaz de disparar los acontecimientos, guiándolos por caminos diferentes a los cuales se suponía por los que debiera transcurrir la organización (Lessem, 1992).

Ahora bien, antes de entrar en el concepto de Cultura de Empresa de Schein, quisiéramos señalar algunas críticas o limitaciones de este modelo,

que aunque pareciéndonos el más desarrollado y operativo desde nuestro punto de vista, se apoya demasiado en los aspectos analíticos, destacando de esta manera, más los problemas y dificultades de la organización, y dejando un espacio reducido para la creación, para las oportunidades y para la inspiración como herramienta de salida frente a las dificultades de desarrollo. El método de Schein es fuerte en las hipótesis y la formulación de los supuestos básicos de la empresa, sin embargo, es más pobre en el descubrimiento de los valores primarios, es decir, aquellos valores comunes más cercanos al día a día de los empleados.

Por otra parte, se le critica a Schein, que deja una escasa capacidad de "insigth" a los integrantes de la organización, dejando de esta manera las variables fundamentales de la Cultura de Empresa como presunciones básicas inconscientes, sobre las cuales las personas no pueden llegar a darse cuenta o no pueden reflexionar sobre ellas sin dificultades (Lessen 1992). En este aspecto, tendríamos que manifestar nuestro desacuerdo con la crítica, ya que en nuestra experiencia hemos visto en muchas ocasiones un cierto "bloqueamiento" en la comprensión de algunos aspectos de análisis que son fundamentales, y que para nosotros como Consultores externos, nos parecen muy claros como elementos circulantes en el discurso de la organización, aunque no estén expresamente manifiestos.

Normalmente se produce el "insigh" o el darse cuenta de los directivos, pero a través de interpretaciones que se puedan hacer en base a verbalizaciones de otros portavoces de la empresa, los cuales normalmente están refrendados en el discurso de la organización como un valor Cultural.

UN CONCEPTO DE CULTURA DE EMPRESA

De acuerdo a Schein (1988), la Cultura debiera reservarse principalmente para aquellos niveles más profundos de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión básica que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Schein plantea que estas presunciones y creencias son respuestas o pautas de comportamiento que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en un medio externo, y ante los problemas de integración interna.

Por otra parte, la Cultura, al ser un fenómeno de aprendizaje y socialización, evoluciona con las nuevas experiencias, y puede ser canalizada si se llega a comprender la dinámica de la generación y cambio de la Cultura de Empresa.

Siguiendo con el planteamiento de Schein, la Cultura debiera ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Por lo tanto, podremos hablar de que existe una Cultura de la Caja de Ahorros, de los Servicios Centrales, del Centro de Proceso de Datos o de las Oficinas. Es decir, entendemos la Cultura como propiedad de la Empresa, Areas Funcionales, Departamentos, etc.

Una condición para que exista la Cultura, es que este grupo de personas haya compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos. Y son justamente dichas experiencias comunes, que con el tiempo, han originado en las personas una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él.

Resumiendo, podríamos llamar Cultura de Empresa a un modelo de presunciones básicas -desarrolladas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para definir una forma concreta de percibir, sentir y solucionar dichos problemas (Schein, 1988).

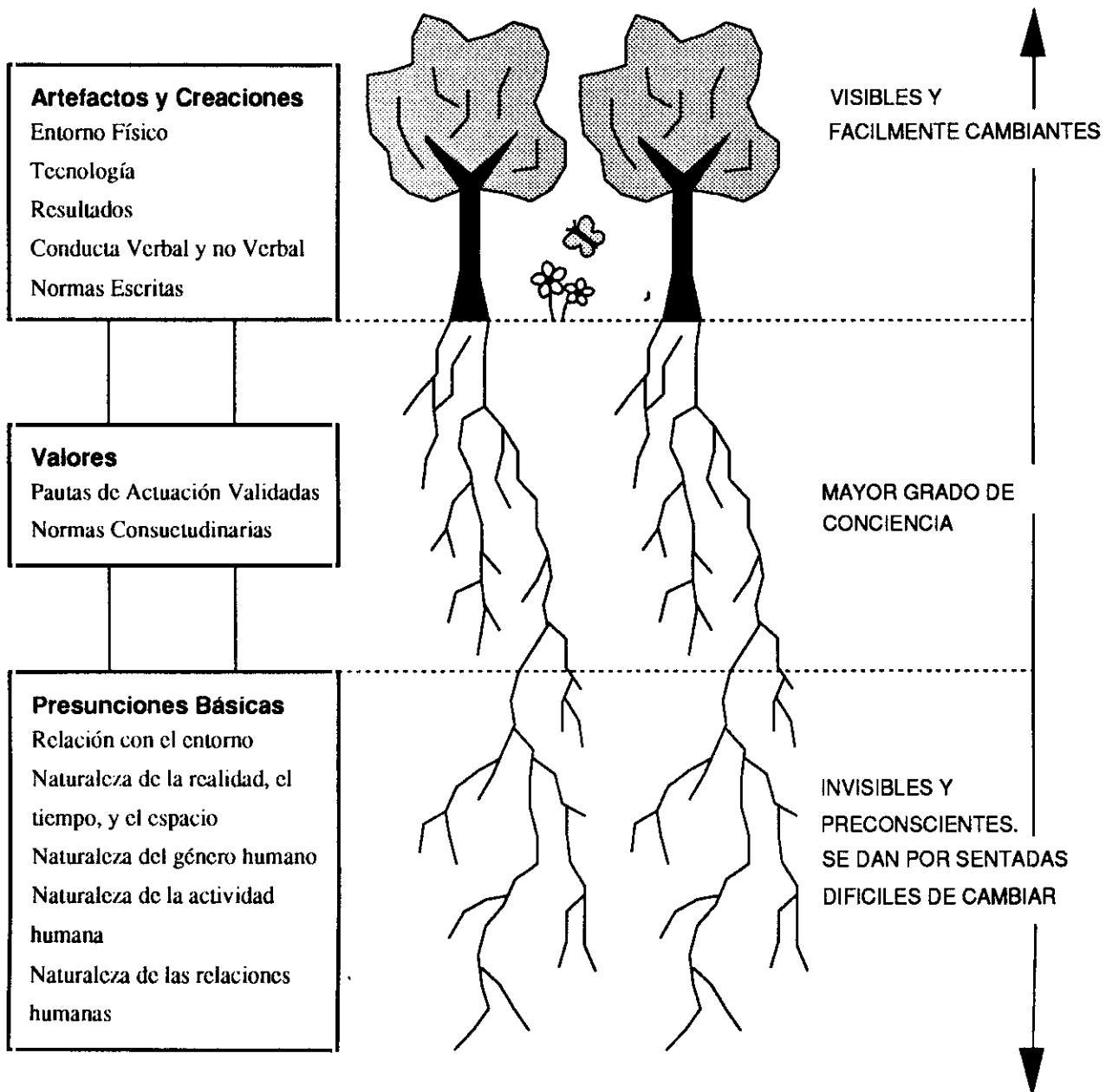
LOS NIVELES DE LA CULTURA DE EMPRESA

Hasta el momento hemos hablado de las presunciones básicas como los elementos claves para comprender el modelo de la Cultura Organizativa de Schein (1988). Sin embargo, éstas son sólo un nivel -el más inconsciente y de más difícil visualización- del fenómeno de la Cultura. Si vamos subiendo en el continuo imaginario (ver figura nº1) encontraremos otros elementos más fácilmente observables, que son de alguna manera, exteriorizaciones de estas presunciones básicas. Estamos refiriéndonos a los valores y creaciones de la Cultura. En este sentido, podemos encontrar en la literatura conceptos de Cultura de Empresa más amplios que el desarrollado por Schein, al entender por ésta, el nivel más profundo (las presunciones básicas), más los niveles superficiales antes mencionados. Es decir, el concepto de Cultura abarcaría los tres niveles señalados en el gráfico nº1.

Hemos hecho referencia a diversos elementos culturales, tales como la distribución física de las oficinas de una empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos empleados, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día. Como se muestra en la figura, hacemos una distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia -lo que la Cultura realmente es, según Schein-, y

los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia Cultural. En este sentido, éstos son los niveles de la Cultura y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales, por lo tanto, pasaremos a continuación a analizar cada uno de ellos, revisando la naturaleza y contenido de las presunciones, los valores y las creaciones (Schein, 1988).

Figura nº 1. Niveles de cultura y su integración



Nivel 1: Producciones.

Este es el nivel más superficial de la figura, por lo tanto es el nivel más visible de una Cultura de Empresa. Aquí encontraremos elementos de sus producciones y creaciones, que vienen dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la informatización y mecanización de los procesos, el lenguaje escrito y hablado, los formularios utilizados, los formulismos en las operaciones, la conducta expresa de sus miembros en la atención al cliente o en las comunicaciones con compañeros o jefes, etc. Dado que los integrantes de una Cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles directamente sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo como agente externo de la organización.

Como sabemos, cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos como símbolos y manifestaciones de los niveles más profundos de la Cultura, lo que provoca el problema de su clasificación de cara a su adecuada comprensión como expresión de otros niveles de la Cultura. El analista organizacional tendría que hacer el mismo trabajo de los antropólogos y arqueólogos, los cuales recogen datos e información, analizan e interpretan los

"artefactos" (cerámicas, arquitectura, sepulturas, etc) para conocer una civilización o cultura extinguida.

Por otra parte, si resulta fácil la observación de los artefactos -aún en el caso de los más sutiles, como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros-, difícil es en cambio, captar el significado real y profundo de los mismos, su interrelación y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejen. Lo que ha dado en denominarse enfoque semiótico (estudio de los signos) del análisis cultural, hace frente a este problema recogiendo los suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta. Si el observador vive en el entorno de una empresa el tiempo suficiente, los significados se pueden ir volviendo gradualmente más claros y comprensibles.

Si se desea llegar antes a este nivel de entendimiento, cabe intentar el análisis de los valores que se derivan de los principios que operan día a día y en base a los cuales los miembros de la organización orientan su conducta. Podemos citar como ejemplos en un Banco, las operaciones de ventanilla, el nivel de autonomía en la autorización de un sobregiro o quien se responsabiliza de abrir y distribuir la valija en una oficina.

Son muchas las cosas que podríamos tener en cuenta en este nivel, entre las cuales destacamos las siguientes:

- * Espacios físicos (merchandising, instalaciones, mobiliario, etc)
- * Producciones (cuotas de mercado, cuenta de resultados, gama de productos, impagados, etc)
- * Capacidad tecnológica (mecanización, profesionalidad, saber hacer, etc)
- * Comunicación verbal y no verbal (lenguaje, vestimenta, etc.)
- * Esquemas visibles de conductas
- * Etc.

Nivel 2: Valores

Según Schein, los valores son aquellos elementos que, instaurados por los fundadores, directivos o líderes de la empresa, han tenido éxito y por lo tanto se han consagrado en la dinámica de la organización mediante un aprendizaje cultural.

Normalmente nos encontraremos que cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor, sólo porque aún no existe una forma de resolver el problema aceptado y validado por la experiencia (cómo reaccionar frente a Hacienda que solicita información de las Primas Unicas, por ejemplo). Por lo general un directivo, tiene convicciones sobre la naturaleza del problema y sobre la manera de tratarlo y, propondrá una solución en base a esas convicciones y a su propia experiencia. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo puede no sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución adecuada y válida al problema.

Por ejemplo, si en un nuevo producto lanzado al mercado, la venta comienza a disminuir, el Directivo puede decir, "falta una

actitud comercial en el personal de la Caja o Banco, habría que enviarlos a todos a un cursillo de formación". El grupo, que nunca antes ha vendido este producto, recibirá la afirmación como una expresión de los valores del Directivo: "Cree que cuando hay problemas, lo mejor es criticar a la gente". Lo que el Directivo propone inicialmente, por tanto, no puede tener más jerarquía que la de una orden o posible solución a ser cuestionada, discutida y recusada.

En el caso que el cursillo de formación del ejemplo tenga éxito y la solución prospere, y el grupo percibe colectivamente sus ventajas, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognitiva hasta volverse una creencia y, ulteriormente, una presunción. Si este proceso de transformación llega a darse - y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio "correcta" y adecuada para esa empresa, - el personal tenderá a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores (o soluciones) eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la consciencia, igual que las costumbres, que se vuelven inconscientes y automáticas. Quizás esto lo podemos explicar con el

ejemplo de la cantidad de revoluciones del motor para cambiar de marcha en el coche, que con la experiencia se nos hace inconsciente, pero cuando estamos aprendiendo a conducir tenemos que estar atentos al ruido del motor o al tacómetro para hacer el cambio de marcha. Con los años de experiencia lo hacemos pero inconscientemente, no tenemos que estar reflexionando sobre ello.

Ahora bien, no todos los valores experimentan esta transformación. En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado, puede no dar el resultado esperado. En segundo lugar, porque determinadas clases de valores o soluciones, pueden resistirse a todo examen. En tales casos aún cabe la validación social, sólo que ya no de manera automática. Pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad propias de resolver los problemas en el grupo o de éste con el exterior. Una empresa puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones (somos los líderes del mercado, somos la mejor Caja, etc.) es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

De esta manera muchos valores pueden estar en un nivel de consciencia y pueden llegar a articularse explícitamente porque

dictan la normativa o función moral, que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones claves, como lo son las normas consuetudinarias de la empresa (no escritas, pero perfectamente conocidas y acatadas por todos los integrantes de la empresa). Por ejemplo, si una organización declara explícitamente en sus estatutos o en un Plan Estratégico que valora enormemente a las personas que desarrollan la labor comercial directa con los clientes, es probable que lo haga porque pretende que todo el mundo actúe en función de este valor. Los valores que se integran en la filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos (Schein, 1988).

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.

En este tercer nivel, nos encontramos que cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada como salida válida para solucionar un tipo de problema. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo. Las presunciones básicas, en el sentido que Schein quiere atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que se pueden hacer en un colectivo. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Por ejemplo, en un grupo cuya presunción básica es que los derechos del individuo se sobreponen a los de la empresa, sus miembros considerarán normal no sacrificarse más allá de las horas de trabajo establecidas en el convenio, aunque la agilidad de atención al cliente así lo exija.

Las presunciones básicas, son los aspectos profundos e implícitos que realmente orientan la conducta, y enseñan y señalan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las

cosas. Cuando cabe cambiar las presunciones básicas -un proceso que se llama "aprendizaje de doble vuelta"-, es intrínsecamente difícil porque las presunciones son, por definición, indiscutibles (Schein, 1988).

Tales presunciones inconscientes pueden ciertamente condicionar nuestra forma de ver las cosas. Si presumimos, sobre la base de la experiencia pasada o la educación, que otras personas se aprovecharán de nosotros en cuanto se les presente una oportunidad, esperamos que eso ocurra para luego interpretar la conducta de otros de manera que coincida con lo que se ha previsto. Si observamos a una persona con la vista perdida ante su mesa de trabajo, nos parecerá que es vago y está perdiendo el tiempo, en lugar de pensar que reflexiona sobre una decisión importante. En contrapartida, si creemos, que todo el mundo está mínimamente motivado y es bastante competente, actuaremos de acuerdo con esta presunción. Así, si alguien en su empresa está distraído o parece ocioso, los directivos se preguntarán a sí mismos cuál ha sido el fallo de su método de asignación de trabajo, y no qué no funciona en ese individuo. A la persona se le sigue considerando motivada, pero se estima que de alguna manera el ambiente se ha vuelto contra él.

De esta manera, nos encontramos que las presunciones inconscientes dan lugar en ocasiones a situaciones contradictorias, como lo demuestran las empresas con empleados de diferentes Culturas. Por ejemplo, podemos señalar el problema común que experimentan los supervisores anglosajones en otra Cultura. Un directivo que proviene de esa tradición pragmática, presume y da por sentado que la solución de un problema es siempre de la máxima prioridad. Cuando el directivo se encuentra con un subordinado que proviene de una tradición cultural distinta, en la que las buenas relaciones y el "dar la cara" por el superior se consideran lo prioritario, es fácil que se produzca la siguiente escena:

Un directivo de un Banco extranjero con una Oficina en España, decide homogeneizar el cobro de comisiones a los clientes. El subordinado sabe que tal política traerá problemas con clientes preferentes -acostumbrados por el anterior Director a no pagarlas-, pero su presunción inconsciente le exige guardar silencio, pues decirle a su jefe que la medida propuesta es incorrecta significaría un atrevimiento. Es más, al subordinado no se le ocurrirá otra cosa que guardar silencio o incluso alentar al Director diciéndole que deben seguir adelante y cobrar las comisiones, como lo hacen las demás Entidades Financieras.

Se procede a actuar, pero los resultados son negativos. El Director entonces, algo sorprendido y confundido, le pregunta al subordinado qué hubiera hecho él. Cuando el subordinado le dice que -conociendo a los clientes-, habría conservado la anterior política. El Director le pregunta por qué no habló antes. Tal pregunta pone en un grave aprieto al subordinado, porque la respuesta sería ofensiva para el jefe. No puede explicar su conducta sin cometer el mismo pecado que ha tratado de evitar desde el comienzo, es decir, discrepar con él y dudar de su decisión. Así las cosas, es incluso posible que mienta y sostenga que la solución del jefe era la correcta, y que sólo la mala suerte o que circunstancias incontrolables habían impedido que prosperara.

Desde el punto de vista del subordinado la conducta del Director es incomprensible porque demuestra falta de seguridad en sus decisiones, tanto así, que puede ser causa de que aquél comience a sentir menos respeto por su Jefe. Para el Director la conducta del subordinado es igualmente incomprensible. No puede concebir ninguna explicación válida sobre la conducta de su subordinado. Simplemente creerá que no se preocupa por el funcionamiento de la Oficina, y en consecuencia, le considera negligente. Al Director jamás se le ocurrirá que presunciones

diferentes a las suyas ("no se duda de un superior" o "a los empleados se les paga por obedecer"), puedan tener algún peso y que hayan influido en la conducta del subordinado.

Nos hemos extendido en este ejemplo para ilustrar la fuerza de las presunciones implícitas e inconscientes, pero éste nos permite reflexionar sobre el cómo dichas presunciones a menudo tienen que ver con aspectos fundamentales de la Cultura. Ahora bien, tales presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que le dan sentido y enlazan las cosas. Dichas presunciones pueden por lo general aflorar en las entrevistas, siempre que se usen las técnicas adecuadas y el entrevistador y el entrevistado estén por la tarea de comprender el modelo cultural. Sólo que ello requiere una labor ardua, no porque la gente rehúya sacar a la luz sus presunciones, sino porque se tienen por algo del todo asimilado. Con todo, cuando logramos hacerlas aflorar, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué (Schein, 1988).

1.3. ¿POR QUE ESTUDIAR LA CULTURA DE EMPRESA?

1. LA CULTURA DE EMPRESA COMO OPCIÓN DE TRANSFORMACIÓN

Cuando se nos pide nuestra intervención en la Caja de Guadalajara, había un objetivo muy concreto: Facilitar el cambio que la organización necesitaba para no ser absorbida por la competencia y sobrevivir como una Caja de Ahorros independiente. En ese momento la empresa no estaba preparada para el cambio. Si se observan las conclusiones del trabajo de campo, éstas comienzan con uno de los relatos que hizo durante la recogida de información un Mando, el cual en uno de los juegos proyectivos describió la Caja de la siguiente manera:

"La Caja es como una avestruz, ya que sin estar preparada para correr, lo hace torpemente, que debiendo volar, lo hace mal o no lo hace, y en la toma de decisiones esconde la cabeza".

Nuestra intervención era básicamente proporcionar herramientas técnicas que permitieran a la organización cambiar los registros de lo que se consideró durante años como la mejor forma de hacer las cosas. Como dice Belasco (1992), -quien se ha dedicado durante años a analizar los procesos de cambios en las organizaciones-, cuando la empresa se aferra a mantener ciertos comportamientos que le han proporcionado éxitos, está cavando - tarde o temprano - su propia tumba.

"La experiencia me indica que las organizaciones son como los elefantes, los dos aprenden mediante el condicionamiento. Los domadores atan a los elefantes jóvenes con pesadas cadenas a estacas profundamente clavadas. De esta forma los elefantes aprenden a quedarse quietos. Los elefantes viejos nunca tratan de escapar, a pesar de que tiene fuerza suficiente para arrancar la estaca y marcharse. Su condicionamiento limita sus movimientos simplemente con colocar un pequeño brazalete metálico alrededor de su pie, sin necesidad de atarlo a ningún sitio.

Como los poderosos elefantes, muchas empresas están atadas por antiguas limitaciones condicionantes. La frase "Siempre lo hemos hecho de esta forma" limita a una organización tanto como al elefante la cadena suelta alrededor del pie.

El éxito le ata al pasado. Los mismos factores que produjeron el éxito actual casi siempre acaban provocando el fracaso futuro" (Belasco, 1992, págs. 12 y 13).

El autor relata las historias de Xerox, Sears, General Motors, Jaguar y un centenar de empresas en las cuales su propio éxito se había constituido en su propio enemigo, en el sentido que el dominio que tenían en el mercado les hizo perder flexibilidad y perder la capacidad para dar una excelencia cuando el mercado había cambiado. Se había

desarrollado una Cultura de Empresa endogámica, centrada en sí misma y con valores inmovilistas.

Probablemente, esta era la situación de la Caja de Guadalajara, la cual quizás no se encontraba en una actitud de apertura hacia el cambio, además, con claros índices de estar en el estadio de Cultura propio de la madurez empresarial. Schein describe los tres estadios de crecimiento de la organización: nacimiento, adolescencia y madurez. Este último estadio se caracteriza por una gran estabilidad interna, falta de motivación para el cambio y una madurez en sus mercados. Ante lo cual Schein, se plantea una opción de transformación, en la que el cambio de Cultura se hace necesaria e inevitable, aunque no en todos sus aspectos, ya que sus elementos esenciales deben identificarse adecuadamente para preservarlos. Esta función de la Cultura para el estadio de madurez, puede ser dirigido o simplemente dejar que espontáneamente evolucione (Schein, 1988).

Es evidente que la Dirección de la Caja, asumió la alternativa de conducción de la Cultura, ya que en caso de no asumir esta responsabilidad de dirección, podría producir un cierto descontrol de los acontecimientos, llegándose incluso a lo que Schein denomina la opción de la destrucción.

La opción de transformación requiere una mano conductora del proceso, que exista un norte y una cierta permanencia en el tiempo de las acciones, ya que lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres de los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la Cultura Empresarial dentro de una organización en el transcurso de los años. El entramado de opiniones, de normas y de valores, a juicio de Pünpin y Echeverría (1988), es el resultado de:

- Un proceso continuado

- Se configura desde los hombres fundamentalmente y mediante la aceptación de códigos de conducta.

- Se adquiere en un proceso de aprendizaje. La Cultura influye en la cultura individual y por su parte el individuo en la Cultura en la que vive.

- Está sometida a una evolución permanente tanto por influencias internas como externas. La Cultura Empresarial no es estática. Se modifica constantemente. No se tiene una Cultura para siempre.

- Más o menos se trata de muchos sedimentos. La Cultura Empresarial no constituye en sí una magnitud cerrada y homogé-

nea, sino que se deduce de un conjunto de Culturas de cada uno de los subsistemas.

Ahora bien, es necesario reconocer la diversidad planteada por Pünpin y Echeverría, en el sentido que cada organización tiene una Cultura Empresarial, consciente o inconscientemente, que está más o menos acentuada y es más o menos compleja. Las empresas no solamente poseen una Cultura sino Culturas que interactúan y se condicionan recíprocamente.

La Cultura de la Organización puede estar caracterizada por una personalidad empresarial muy marcada, mediante rituales y símbolos, por la forma de la comunicación, así como por los diferentes factores que corresponden al management y al entorno. En este sentido, recordemos los enfoques o facetas de la Cultura de Empresa establecida por Garmendia (1990), en una de las cuales la Cultura es una cristalización del entorno.

A través de los años, van apareciendo valores y normas que tienen la tendencia a independizarse. Como código de conducta no escrito constituyen el denominador común que recorre a todos los hombres que pertenecen a esa empresa de forma vinculante.

Los valores y las reglas de la mayoría de las Culturas no se encuentran escritas, sino que se encuentran ahí, y determinan lo que sucede en esta empresa; cuidan de definir como hay que actuar. Desde esta perspectiva nos interesa conocer y diagnosticar la Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara, ya que, sólo descubriendo estos códigos de comportamiento, podrá la Dirección de la Empresa, compatibilizar la gestión de sus Recursos Humanos con el Proyecto Estratégico de la Caja.

Consideramos que es una pieza clave y fundamental para el proceso de cambio de actitudes del personal de la Caja -de cara a lograr una mayor profesionalidad y competencia-, el conocer los "impulsores y frenadores" presentes en la Organización. Estos elementos se manifiestan en forma de pautas de comportamientos consolidadas o en la forma de gestión diaria de la Caja.

2. NECESIDAD DEL CAMBIO DE CULTURA

Ya nos hemos referido a la necesidad de la empresa de flexibilizar sus valores al entorno (Parra Luna, 1991) y dar nuevas respuestas a los cambios del entorno (Lessen, 1992). Estas son las premisas básicas de la Teoría General de Sistemas y de un Sistema Abierto. Ahora, esto supone desde el punto de vista interno, que si la empresa quiere modificar su Cultura, significa cambiar los valores que se han desarro-

llado en el personal. Lo cual, conduce a que los comportamientos tradicionales y que dominan en el personal tienen que abandonarse, o más bien, tienen que readaptarse a la nueva situación.

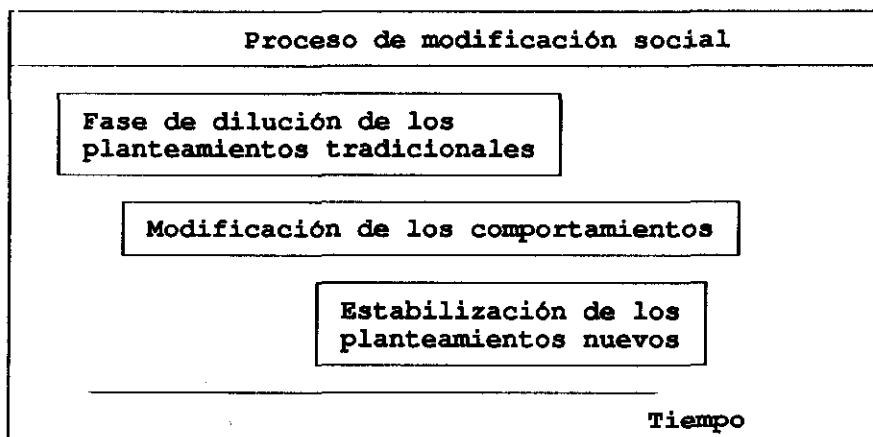
Pünpin y Echeverría (1988) se muestran convencidos que el potencial de desarrollo que posee el hombre, implica el aprendizaje no solamente de saberes y capacidades, sino también de comportamientos sociales y de sistemas de valores personales, pero que también pueden modificarse. El éxito de los esfuerzos para incidir en una Cultura, dependen de si se logra o no, y en qué medida, influir sobre aquellos elementos obstaculizantes y apoyar las fuerzas que fomentan el cambio Cultural, de manera que pueda entrar en juego una modificación y, con ello, lograrse un nuevo equilibrio. Dichas fuerzas definidas por Pünpin y Echeverría serán detalladas a continuación:

- Las fuerzas que estarán facilitando los cambios de una Cultura serán aquellas que provocan y fomentan procesos de adaptación e inciden en el desarrollo de esa Cultura. Por ejemplo, directivos que les guste la innovación, personal que esté dispuesto al cambio y a adaptarse, la atractividad del cambio por parte de los afectados, ciertas presiones de sufrimiento e insatisfacción, etc, con lo que existe una mayor predisposición hacia el cambio, como ha quedado reflejado en la situación en las Oficinas

Rurales de la Caja o en los colectivos de los Empleados más jóvenes y mejor cualificados.

- Fuerzas que estarían actuando como frenadores y que obstaculizan la modificación en la organización. Son, por ejemplo: la resistencia o el "poco" interés de los directivos o colaboradores (muchos de los viejos empleados que actúan desde hace tiempo en la empresa), actuaciones "arraigadas" y estructuras anquilosadas, costumbres que están fuertemente consolidadas, una reducida atracción del cambio para el personal, disociación a la nueva orientación, comodidad, autosatisfacción en ciertos logros, como puede ser en nuestro caso, el haber logrado el traslado a los Servicios Centrales o a una Oficina de Guadalajara.

Si nos estamos refiriendo al marco del diagnóstico de la Cultura Empresarial, tiene una importancia destacada el visualizar las fuerzas que fomentan y que obstaculizan el cambio, para lo cual podríamos hacer referencia al proceso de modificación social en tres fases que nos plantean Pünpin y Echeverría (1988):



Si se analiza desde la perspectiva de su surgimiento y complejidad, veremos que las Culturas son reflejo de los portadores de la Cultura. Las modificaciones de la Cultura de Empresa, solamente son posibles en un largo proceso de aprendizaje por parte de todo el personal de la organización. Una modificación no se puede introducir tocando un botón, sino que tiene que ir desarrollándose paso a paso y tiene que crecer de forma orgánica.

La modificación de la Cultura de Empresa necesita tiempo, paciencia y perseverancia. Si se utiliza una metodología de configuración adecuada, puede reducirse el tiempo de adaptación necesario y puede incluso favorecer el éxito de la operación de cambio.

El desarrollo de una Cultura Empresarial puede reflejarse gráficamente en forma de una espiral que se "genera" no en forma directa, según Pünpin y Echeverría (1988), sino en forma de círculo que, fase a fase, va configurando la Cultura que debe "disponer la empresa", para hacer

realidad y no "papel mojado" las decisiones, como podría haber sido el Plan Estratégico de la Caja estudiada.

3. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE EMPRESA

La Cultura de Empresa debe brindar unas directrices claras de acción para proporcionar a sus integrantes pautas de eficacia (Peters y Waterman, 1990), permitiendo así que el personal se identifique con los valores que persigue la empresa y, que esté dispuesto a representarlos a través de su puesto. Para ello, además de que sean comprensibles, se necesita una determinada fundamentación ética de estos valores, facilitando así, que éstos puedan vivirse por los integrantes de la organización.

Al parecer, tiene sentido dentro del marco de la formación de una Cultura de Empresa el considerar las siguientes condiciones para que las pautas y valores sean elementos sólidos, y de las cuales sean conscientes los empleados de la organización (Pünpin y Echeverría, 1988):

- a) Dirección de la empresa sensible a la Cultura
- b) "Islas Culturales" que irradie sobre otros colectivos

- c) Puntos fuertes perceptibles en la configuración
- d) Modificaciones del comportamiento como consecuencia del éxito
- e) Fijar símbolos
- f) Combinación de medios directos e indirectos

A continuación, dada la importancia que ellos tienen, desarrollaremos cada uno de estos requisitos expresados por Pünpin y Echeverría:

- a) Dirección de la empresa sensible a la Cultura

Debiéramos Considerar que como primera condición para un cambio con éxito de la Cultura, es necesario que la alta dirección de la empresa respalde esta modificación. Por el contrario a las formas de pensamiento puramente racional, el directivo que es sensible a la Cultura, reconoce si hay un verdadero compromiso de cambio y percibe la importancia de la nueva Cultura Empresarial y la configura de forma consciente.

Configurar la Cultura Empresarial significa que ésta se vive por parte del management y que influye en el comportamiento de la Dirección la cual transmite los valores deseados.

Por decirlo de alguna manera, tendría que existir el "compromiso político", con una implicación en desarrollar una determinada Cultura.

De esta manera, la Cultura Empresarial está caracterizada fuertemente por la alta dirección de la empresa, así como también por las distintas fuerzas directivas. Los cuadros directivos tienen que trasladar hacia abajo las medidas correspondientes en sus decisiones del día a día y, además vivirlas. La forma en la que se solucionan los problemas individuales en el acontecer diario de la empresa y que determinan sus actuaciones, son las que irradian la Cultura Empresarial en toda la organización. De esta manera se percibe por el personal, en las decisiones, en la terminología, en la elección de las palabras, en el tono de expresión, en la forma de argumentación, etc. Tiene que coincidir lo que se dice y lo que se hace. La Dirección tendrá que ser consciente de la Cultura deseada, demostrándola y viviéndola, en la definición de qué normas tienen validez y las que no la tienen.

En este sentido sería necesario este compromiso, asumiendo las responsabilidades fundamentales del equipo directivo con la Cultura Empresarial, los que pueden describirse de la siguiente forma:

- Tiene la posibilidad de transmitir una visión y puede entusiasmar al personal. Confronta al personal con sus expectativas.

- Caracteriza los valores que se traducen en la actividad de la Empresa, mediante una repetición propia o dejando que se repitan. Con las anécdotas y las historias, se hacen comprensibles algunos de los valores.
- Transmite el sentido: La Cultura transmite sentido, y sin sentido los hombres no son hombres. Precisamente, en nuestro déficit de sensibilidad (sentido de la vida, sentido del trabajo) que caracteriza nuestra época, la Cultura constituye la transmisión de una sensibilidad, la cual sin duda es una de las principales funciones del management. Las principales tareas de la Dirección, tienen que ser no tanto la transmisión de hechos, sino más bien la comprensión de su sentido y su importancia.

Hay que dejar claras las orientaciones de las actuaciones, que las decisiones se fundamenten; que se demuestren las interdependencias, así como también que se valoren y se reflejen las propias actuaciones. "Responsabilidad" -afirman los autores- quiere decir semánticamente: estar dispuesto a la contestación y a la explicación de los fundamentos que justifiquen las propias actuaciones (Pünpin y Echeverría, 1988).

Los requisitos profesionales y las características que hasta nuestros días permanecen en primer lugar en los directivos, tales como capacidad conceptual, pensamiento empresarial, capacidad de enjuiciamiento, predisposición a las prestaciones, etc., se tiene que completar con las siguientes habilidades directivas (Pünpin y Echeverría 1988):

- Los sistemas de valores tienen que desarrollar ideales que corresponden a objetivos superiores.
- La "capacidad de transmitir visiones" hay que trasladarla y tiene que entusiasmar a los colaboradores.
- Capacidad de aprendizaje y predisposición a la innovación.
- Capacidad de comunicación, capacidad para establecer relaciones personales, motivarlas y encontrar consenso.
- Sentido para actuaciones muy claras, precisas y perceptibles simbólicamente.
- Capacidad de ser creído, confianza y capacidad de cálculo.

A juicio de Pünpin y Echeverría los directivos conscientes de la Cultura suponen los siguientes comportamientos:

- Aclaran la situación. En las conversaciones demuestran las interdependencias y fundamentan sus decisiones y el reparto de recursos. Hablan con un determinado lenguaje "cargado de valores", que es aceptado por su personal.
- Acentúan o debilitan la Cultura. Influyen en la configuración Cultural al dar el ejemplo que supondrá alabanzas o valoraciones negativas. Constituyen las prestaciones destacables y crean figuras simbólicas. Frecuentemente lo importante son pequeñeces. Nada es trivial.
- Se fijan normas positivas y valores. Transforman pensamientos negativos en sentimientos positivos.
- Organizan la Cultura. Crean un "equipo" de personas transformadas. Aprovechan toda ocasión que se les presenta para demostrar la Cultura; celebran la Cultura.
- Crean un lenguaje común y disponen de la capacidad para, de forma directa, establecer comunicación verbal y no verbal.

Lessem (1992) coincide en cuanto a que los directivos modernos tendrán que ampliar sus características profesionales hacia las habilidades para desarrollar una Cultura, pero en su aplicación va más allá.

Siguiendo con un enfoque de contingencia de la dirección (Dessler, 1991), Lessem plantea que la puesta en práctica de esta Dirección por la Cultura de Empresa, deberá hacerse entendiendo las características de las empresas, su tamaño, forma de operar, valores ya existentes, "estado de madurez" (Schein, 1988), etc, pero teniendo en cuenta también las características étnicas, sociales, continentales, etc. Si no se tienen en consideración estas variables transculturales, es muy probable que se reproduzcan los innumerables fracasos al tratar de imponer modelos que fueron factores de éxito en una empresa o país y que se constituyen en sonados fallos en otra.

"Como agente de cambio cultural, en el Reino Unido, le resultará más fácil aprovechar los supuestos subyacentes y trabajar con actitudes y creencias más que cualquier otra cosa. La tarea de inculcar valores compartidos, y de crear o resucitar una red cultural podría resultar menos fácil que en los Estados Unidos, pero, indudablemente, no irá más allá de los límites de lo posible. Así pues, los enfoques metafísicos y de desarrollo resultarán ser los más difíciles.

Si está usted operando en una compañía de un tamaño medio, con base predominantemente en Europa Occidental y en América, es probable que los enfoques racional y primario le mantengan en buena posición. Sin embargo, si sus operaciones se extienden al Este y al Sur, y si trabaja en una compañía grande y madura, es probable que tenga problemas. La gente del Este y del Sur son más receptivos, por lo general, al enfoque de desarrollo y metafísico para el cambio cultural que nosotros, los del Oeste y el Norte. Además, si tiene que efectuar una transformación fundamental, en contraste con un cambio cultural modesto, necesitará orientar el espíritu de su organización.

Con la llegada de 1992, por no hablar de la progresiva mundialización de los negocios, la promoción de los valores compartidos y una cultura comparativa a nivel primario, no será suficiente. De igual modo, un intento racional de cambiar actitudes y creencias resultará inadecuado" (Lessem, 1992, pág. 250).

b) Inclusión y pertenencia

Es importante que los nuevos valores sean aceptados por todo el personal y que los vivan. La Cultura Empresarial, encuentra su respaldo en una amplia base motivada. El personal cree en una modificación de la Cultura cuando han tenido ocasión de colaborar ellos mismos de

forma activa en el cambio (Schein, 1988) y han acumulado experiencias. Por consiguiente, se ha de incluir a los colaboradores desde el principio del cambio cultural ya que, a juicio de Pünpin y Echeverría, se obtienen las siguientes ventajas:

- Como consecuencia de una activación consciente del personal en la solución de los problemas empresariales, se fomenta su propia iniciativa.
- El trabajo en equipos participativos lleva a unas relaciones espontáneas y abiertas entre superiores y colaboradores. La comprensión mutua y la confianza, crece. Los conflictos objetivos y personales no se solucionan ocultándolos, sino que se discuten y se resuelven de forma abierta.
- La productividad y creatividad del personal se incrementa como consecuencia de su mayor identificación con los valores y normas que ellos mismos han configurado.

Se tiene una gran ventaja, si al principio se logra que los nuevos valores empresariales puedan anclarse por unos cuantos "portavoces" comprometidos. Por regla general, no es posible integrar desde el principio a todos los colaboradores en el proceso; es suficiente mover

a una "masa crítica" para que se produzca el desarrollo del efecto de la bola de nieve deseada.

c) Puntos fuertes de respaldo

Este es otro punto fundamental donde deberían concentrarse muchos esfuerzos. En una configuración activa de la Cultura Empresarial, lo mismo y de forma análoga a la formulación de las estrategias, se han de fijar puntos fuertes. Si se quieren alcanzar con el menor consumo posible de recursos y de esfuerzo, no se deben asumir, al mismo tiempo, todas las modificaciones deseables y con ello dispersar las fuerzas.

Cuando se producen nuevas orientaciones importantes es necesario, "para evitar reacciones de protesta fuertes", proceder paso a paso, y limitar las modificaciones a lo verdaderamente necesario.

Por otra parte, hay que canalizar energías para crear modificaciones perceptibles de forma rápida con la acentuación en puntos fuertes muy claros, así como en una actuación muy referida a un problema concreto y a sus objetivos.

d) Modificaciones de comportamiento por el éxito

Si se quiere una formación activa de los valores de la Cultura de Empresa, hay que partir de un proceso de aprendizaje, tanto del management como también de todo el personal. En este proceso de aprendizaje, poseen una importancia clave la sensación de éxito. Las modificaciones que se viven y que se ven, inciden en una fuerte motivación. Una vivencia común del cambio, posee un elevado efecto de fortalecimiento. El personal se considera remunerado y motivado a continuar en sus esfuerzos.

e) Fijar símbolos

Aquí es importante llegar a modificar el comportamiento y luego las posiciones. Las normas se implantan, en primer lugar, por actuaciones. El hombre aprende primariamente por experiencias sociales que surgen de la confrontación con nuevos comportamientos.

Ya al principio del proceso de configuración, se han de establecer símbolos derivados de actuaciones que son capaces de desarrollar símbolos y una posible evolución en el clima empresarial. Todos los colaboradores deben percibir que sucede algo, se debe ver que a las palabras siguen los hechos.

f) Medios directos e indirectos

Tanto en la formación como el cambio de la Cultura de Empresas se puede configurar por medios directos e indirectos. Se diferencian tres métodos que pueden reflejarse en base al ejemplo de una mejora perseguida en la orientación de la empresa hacia mejores resultados y prestaciones:

1. Un primer método corresponde a la actuación tradicional en la que por la vía de la racionalización y de la reducción de costes se intenta conseguir una mayor productividad. Gracias a una planificación adecuada y a la utilización de medidas adecuadas de economía empresarial, se influye de forma directa en la orientación a los resultados de la empresa y en la capacidad de prestaciones.

A este respecto, pueden definirse algunos de los medios directos como los siguientes:

- Programas de acción, proyectos
- Planificación y presupuestos
- Asignación de recursos
- Sistemas de dirección
- Métodos de management

- dirección por objetivos
- cualificaciones
- controles

2. El segundo método influye en la productividad a través de la configuración de la Cultura Empresarial, y se caracteriza por una actuación indirecta. La orientación a los resultados y a las prestaciones empresariales se alcanza al lograr que el personal se automotive elevando la mejor realización del trabajo y con una forma de pensar favorable a las prestaciones de empresa.

En cuanto a los medios indirectos deben mencionarse:

- Información al personal
- Formación
- Comunicación no verbal
- Actuaciones simbólicas
- Ceremonias
- Historia
- Contactos informales
- Posicionamientos y ascensos de los Directivos
- Fomento de la identificación

3. Un tercer método combina los medios directos e indirectos y se puede valorar como la actuación que garantiza más éxito, ya que actúa de forma sinérgica a las dos actuaciones anteriores.

4. GESTIÓN DE PERSONAL Y LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA DE EMPRESA

Yendo más allá de lo que Pünpin y Echeverría denominan los medios directos e indirectos para la configuración de una determinada Cultura, quisiéramos detenernos en los tres elementos fundamentales a través de los cuales la gestión de personal está "haciendo Cultura de Empresa" en el día a día. Muchas veces no existe la conciencia necesaria del cómo a través de la selección, promociones, acogida, formación, etc, se están definiendo perfiles, pautas de comportamiento y valores de una determinada Cultura de Empresa. Sin hacer un análisis exhaustivo, tomaremos a continuación algunas prácticas de gestión de personal y revisaremos, de acuerdo a lo que nos plantea Trevenet (1992), el cómo éstas pueden constituirse en catalizadores de socialización de valores culturales ya existentes, o directamente, están configurando dichos valores en la empresa.

A. Reclutamiento y selección de personal

La selección es, en este período de crisis, una fase vital de la gestión de personal:

- no siempre se da una igualdad entre oferta y demanda de trabajo en una época en la que la necesidad de una cualificación evoluciona tan rápidamente que no es posible prever a tiempo dicha evolución,
- para muchos puestos de trabajo, el encargado de contratar debe elegir entre centenares de solicitudes, por lo que busca técnicas cada vez más sofisticadas,
- el coste de una contratación es importante: no sólo por el hecho en sí, sino, sobre todo, por la integración de alguien nuevo a un equipo ya formado y en funcionamiento.

Thevenet, relata algunos casos de selección, incluso cita una empresa del sector farmacéutico que considera que la selección es la inversión más importante para la empresa. Para dar una idea al respecto, esta organización solicita a cada candidato una lista de personas que le avalen (antiguos compañeros o superiores, amigos, etc.) y un miembro

de la dirección de personal visita a cada una de estas personas para hablar del candidato. Esto supone un alto coste en tiempo y dinero. Pero es evidente que la empresa no intenta descubrir las capacidades técnicas de la persona en estas entrevistas, o que quiera comprobar los diplomas y los tests pertinentes; se interesa, más bien, por el consabido "saber estar", que no significa ni más ni menos que una compatibilidad entre los valores personales y la Cultura Empresarial. Según esta empresa, son preferibles puestos vacantes a contrataciones inestables.

En cuanto a la selección y la contratación de altos directivos sigue esta tendencia de exigir coherencia entre Cultura y características de la persona:

- compromiso cada vez mayor de los superiores jerárquicos, por los métodos "assessment centers";
- integración de jóvenes estudiantes durante su período de universidad para comprobar sus capacidades antes de que finalicen sus estudios;
- inclinación a la captación, intentando al máximo la contratación de amigos o conocidos para conseguir una forma de vida "tipo clan", como veremos más adelante;

- "tests culturales" en empresas donde la contratación constituye una travesía sembrada de pruebas, de provocaciones, de enfrentamientos a situaciones críticas;
- dar un mayor protagonismo al papel del cazatalentos cuya competencia se entiende más allá de los puestos directivos (en la medida en que desee efectivamente interpretar ese papel);
- un aparente retroceso de los tests, compensado por un mayor compromiso de la empresa y sus responsables en el proceso de selección.

B. La integración

Otra práctica de gestión de personal es la integración de un nuevo empleado, lo que constituye un tema de gran interés para el estudioso de la Cultura Empresarial, ya que es en los primeros días o semanas de trabajo cuando la empresa transmite al recién llegado los que considera mensajes fundamentales.

Trevenet relata como en Francia hay un banco en que los documentos que facilita a los nuevos titulados son muy reveladores. Aparte de 340 páginas de un compendio y una memoria, tres grandes conceptos

aparecen en los textos con consejos y directivas para los nuevos ejecutivos:

- la importancia de la reglamentación: estructura, derecho, trámites;
- la importancia del escrito;
- la importancia de la confidencialidad.

Estos tres aspectos son determinantes en esa Cultura bancaria.

Otro ejemplo relatado es el de la filial francesa de una sociedad de informática norteamericana, en la que todo nuevo empleado asiste a un seminario de integración, en el que se le expone el conjunto de reglas de funcionamiento de la casa y, sobre todo, se le presenta al comité de dirección en su conjunto, que responde a todas sus dudas y le infunde los valores del grupo.

Ya de por sí se constituye un rasgo cultural el que en la integración de nuevos empleados no se limite a que éstos lean unos informes voluminosos que un apresurado encargado ha escogido y que le obliga a leerlos para que no se impacienten.

C. La formación

A nuestro juicio, es la herramienta fundamental de la "culturización" de los empleados y directivos.

Desde esta perspectiva, Trevenet (1992) nos hace distinguir tres tipos principales de formación empresarial:

- una difusa formación global sobre conocimientos generales (economía, matemáticas, mecánica, informática, etc.), acompañada eventualmente de un diploma o de una promoción interna.
- una formación específica, que sirve para adaptar los conocimientos de una categoría de personal a un campo concreto: formación de operadores para manejar máquinas con mandos numéricos; formación para el nuevo plan contable.
- una formación empresarial. Es una formación "intra", es decir, realizada en el interior de la empresa sólo para sus asalariados. En esta formación se transmite, amplía y discute la Cultura Empresarial, utilizando la dinámica de grupo para permitir a sus miembros que comprueben la bondad del conjunto de estas medidas. En algunos casos ésta puede ser impartida por empleados de la misma empresa.

La empresa utiliza indistintamente todos los tipos de capacitación, estos tres tipos forman los planes de formación de las empresas, pero, a nuestro juicio, tiene una mayor importancia y una mayor prevalencia el tercero. Una formación de "culturación", según Trevenet, tiene varios rasgos:

- difunde mensajes al conjunto de la empresa;
- permite a los asalariados incrementar su adhesión, así como comprobar que la empresa actúa coherentemente con respecto a sus valores;
- permite a los "formados" encontrar iguales o superiores que constituyan un ejemplo;
- permite alcanzar una "vivencia" común;
- permite desarrollar el sentimiento de pertenencia a un grupo que tiene sus ritos y sus héroes;
- es una ocasión de cambiar durante un tiempo las reglas cotidianas de funcionamiento del puesto;

- por último, desarrolla las "competencias" que requiere la empresa: la cualificación técnica y el saber estar que es un componente vital.

Trevenet (1992) relata los casos de varias empresas, entre los cuales podemos destacar el de IBM que es célebre por su semana anual de formación para todos sus ejecutivos. Algunas empresas desarrollan auténticas escuelas de negocios internas para ejecutivos de alto nivel potencial; la formación, es incluso el motor de un cambio en la estructura y la actividad de una empresa.

Otras funciones de la gestión de personal también podrían desarrollarse en este punto, por ejemplo las evaluaciones en el trabajo, descripciones de puestos, etc, alrededor de las cuales se encuentran fuertemente grabados el concepto de oficio y de los valores profesionales de una determinada empresa.

Durante todos los tiempos se han desarrollado muchas ideas sobre el lugar que ocupa la gestión de personal en las empresas. Se ponía en evidencia su papel y su importancia determinante en el aumento de la productividad, llegándose incluso a evocar las relaciones tempestuosas entre la pareja "económica" y la "social". Actualmente, la gestión de personal se ha transformado en una de las herramientas

de la estrategia empresarial. Todos los ejemplos anteriores refuerzan esta afirmación. La empresa debe desarrollar su Cultura y sobre todo funcionar coherentemente con ella. La gestión de personal le permite lograrlo (Trevenet, 1992).

**1.4. ¿COMO DIAGNOSTICAR LA CULTURA DE EMPRESA?
UNA METODOLOGIA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA
DE INVESTIGACION**

La Cultura de Empresa como concepto implica un conjunto variado y extenso de dimensiones a las que sería necesario acceder para poder realizar un diagnóstico medianamente fiable.

De esta manera, parecía necesario hacer uso de un abanico metodológico amplio para poder "capturar" la información pertinente a través de diferentes instrumentos: básicamente técnicas cuantitativas y cualitativas.

A continuación se expone de forma sucinta las perspectivas existentes dentro de la investigación social, las técnicas que cada una de ellas conlleva y el diseño que se utilizó en el presente estudio.

1. LA INVESTIGACIÓN SOCIAL: PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Investigar es realizar una acción de indagar acerca de un problema que nos interesa. En la investigación social la búsqueda se centra sobre la sociedad o los grupos que la forman. Esta particularidad, es decir el objeto de estudio de las ciencias sociales complejiza la idea de la investigación puesto que no es un objeto "aislable" y siempre el sujeto investigador forma parte, en mayor o menor grado, del grupo que estudia.

En el desarrollo de las ciencias sociales han surgido diferentes perspectivas metodológicas de acercamiento a la realidad, produciéndose enfrentamientos entre aquellas metodologías más cuantitativas y las cualitativas. Sin embargo, en la actualidad parece apreciarse el comienzo de un relativo acercamiento entre ambas perspectivas metodológicas.

"La realidad social es compleja, multivariada y difícil de comprender, presentándose ante los ojos del investigador o del estudioso como múltiples realidades. Su análisis no puede, por tanto, ser sencillo ni realizarse solamente mediante una sola metodología o perspectiva científica. Es necesario recurrir a diferentes métodos/perspectivas para su estudio; a cada aspecto de dicha realidad social -objeto de estudio, por tanto- le cuadra una determinada metodología; una metodología es adecuada a un determinado objeto de estudio" (Beltrán, 1992, pág 15).

La postura que adopta el autor manifiesta la idea del acercamiento entre las perspectivas en la medida en que existe al menos un reconocimiento explícito por ambas partes de los argumentos de los otros y, sobre todo, una aceptación del carácter problemático de todo saber social.

Las técnicas son instrumentos que intentan acceder a los diferentes aspectos de la realidad social, en este caso se trataba de una realidad

organizacional que como tal, representa una realidad psicosocial con sus normas y leyes particulares.

Además, el proceso de investigación se enmarcaba dentro de una acción de formación y en esa medida como investigadores se mantenía una relación directa con el objeto de estudio, lo cual hizo que el proceso de recogida de información estuviera ligado a una línea más antropológica de la observación participante, dentro de una dinámica de investigación/diagnóstico y a la vez intervención desde la formación.

Si consideramos que la investigación social es un modo de tomar medidas de la sociedad, en el doble sentido de tomar medidas a (observación) y tomar medidas sobre (acción) (Ibañez, 1986); la presente investigación incluía ambos tipos de "medidas"; puesto que nosotros como sujeto-investigador estábamos en contacto directo observando y además, realizábamos una acción de formación en la organización.

Los dos ejes anteriormente señalados, influyen de manera directa sobre la elección de las técnicas de investigación adecuadas y pertinentes para alcanzar los objetivos.

Todo instrumento responde a un fin concreto, en este caso los instrumentos debían adecuarse a las características de una Entidad Financiera de modo de poder acceder a los aspectos esenciales de su Cultura y a la particularidad de su funcionamiento, los cuales surgen como elementos relevantes para hacer un diagnóstico de la organización y sugerir acciones para su Plan de Personal.

En el análisis de la realidad social, en este caso la organización, nos encontramos principalmente con dos tipos de "datos" que nos permite acceder al entendimiento y comprensión del fenómeno que nos interesa estudiar.

Según Ortí (1992,A), la realidad social está compuesta por:

- a) hechos: acciones humanas o acontecimientos.
- b) discursos: texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal.

De forma general cuando hablamos de hechos entendemos por éstos aquello que "se hace" en la realidad, y cuando nos referimos a discursos o representaciones se da cuenta de lo que "se dice que se hace".

Ambos fenómenos integran y configuran la realidad social, por esa razón se hace necesario la consideración de ambos para comprender y explicar el grupo que nos interesa. La consideración de estos dos tipos de "datos" exige el uso de diversos paradigmas metodológicos y por lo tanto, de diversas técnicas de investigación.

"Para acercarse a la realidad social, el investigador puede seleccionar una sola perspectiva o articular varias. Y aunque nunca podrá resolver la paradoja de que cuanto más se acerque a la realidad social, más se le escapa -porque su acercamiento forma parte de la realidad social-, si articula varias perspectivas el investigador podrá al menos acceder a un número mayor de dimensiones de esa siempre compleja realidad social. En consecuencia, podrá comprenderla mejor" (García, Ibañez y Alvira, 1992, Pág. 10).

Las perspectivas metodológicas y las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Como ya lo hemos mencionado anteriormente las ciencias sociales han pasado por diferentes momentos donde se ha privilegiado un método sobre otro para el estudio de la realidad social. Sin embargo, actualmente parece existir un relativo acuerdo en que hay diversos paradigmas operativos para acceder a la realidad social.

Según Ibañez (1986), dentro de la investigación social podemos distinguir básicamente dos paradigmas. El paradigma clásico (acorde con la primera cibernética) incluye una perspectiva metodológica distributiva, apuntando con mayor precisión sobre el nivel tecnológico, es decir al cómo se hace.

Este autor a lo largo de los años ha desarrollado un paradigma complejo de la investigación social (acorde con la nueva cibernética) que incluye un acercamiento a la realidad social considerando tres niveles en vertical:

- * tecnológico: que responde básicamente a la pregunta "cómo se hace".
- * metodológico: que responde a la pregunta "por qué se hace así".
- * epistemológico: que responde a la pregunta "para qué y para quién se hace así".

En el eje horizontal el autor sitúa las tres perspectivas de investigación:

- * distributiva: cuya técnica más completa es la encuesta estadística.

* estructural: cuya técnica más completa es el grupo de discusión.

* dialéctica: cuya técnica más completa es el socioanálisis.

Las tres perspectivas metodológicas no están en el mismo plano: cada una apunta a diferentes aspectos de la realidad o es más pertinente su óptica para unos fenómenos por sobre otros.

Los dispositivos de investigación son dispositivos de predación: en el sentido que la acción del investigador persigue "capturar información" a través de las distintas técnicas de investigación. Cada perspectiva metodológica, cada técnica, tiene un campo de observación propio (Ibañez 1986), que le permitirá acceder a determinados aspectos del funcionamiento de la empresa como objeto de estudio.

Para el investigador de lo social el lenguaje es su materia prima, su objeto y a la vez su instrumento. Las distintas perspectivas son función de cómo se use el lenguaje como instrumento, y cómo lo alcance como objeto.

Los principales componentes del lenguaje son:

- semiótico: lo que hay de fuerza en el habla. Su pragmática
- simbólico: lo que hay de significado en el habla. Su semántica

Para el investigador de lo social el lenguaje es su materia prima, su objeto y a la vez su instrumento. Las distintas perspectivas son función de cómo se use el lenguaje como instrumento, y cómo lo alcance como objeto.

Los principales componentes del lenguaje son:

- semiótico: lo que hay de fuerza en el habla. Su pragmática
- simbólico: lo que hay de significado en el habla. Su semántica

Las distintas perspectivas se relacionan con el lenguaje:

- a) la perspectiva distributiva aplica la dimensión referencial del componente simbólico. Permite decir de cosas o estructuras espacio-temporales translingüísticas: "hechos".
- b) la perspectiva estructural aplica la dimensión estructural del componente simbólico. Permite decir del lenguaje mediante el lenguaje: "opiniones".
- c) la perspectiva dialéctica: aplica el componente semiótico. Permite "hacer con el lenguaje".

Las técnicas cuantitativas y cualitativas

"Para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas). Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan, bien a partir de cualquier texto (por ejemplo: documentos históricos, declaraciones a los medios de comunicación social, textos literarios, etc.), bien mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo. En principio, ambos fenómenos, discursos y hechos, integran y configuran igualmente la realidad social y se reclaman mutuamente en su comprensión y explicación." (Ortí, 1992,B Seminario no publicado).

La característica fundamental de las técnicas cuantitativas es la de estar destinada a la cuantificación de los hechos, cuya técnica fundamental es la encuesta estadística. La función de la encuesta es la de constatar cómo se distribuyen los fenómenos, intentando realizar una medida de alguno de los aspectos constitutivos del objeto de estudio.

Una de las limitaciones de la encuesta es que la significación subjetiva del actor (encuestado) no es tomada en cuenta, el sujeto debe responder

a las preguntas que el investigador le plantea sin que el encuestado pueda participar activamente en el contenido de la pregunta.

Las técnicas cualitativas se desarrollan en las insuficiencias y en los límites de las técnicas cuantitativas; aparecen así como diferentes (abarcan otra problemática lógica) y como complementarias (existe un orden jerárquico que las encadena) (Seoane, 1981).

Las técnicas cualitativas intentan la producción de un discurso y su posterior interpretación. Dentro de éstas las que principalmente se utilizan son la entrevista y la discusión de grupo. Estas se caracterizan por el uso de la palabra del sujeto (objeto), el cual tiene asignado el rol de hablar, de dar su opinión sobre los temas que el investigador le interroga.

"La realidad que capta la encuesta de datos objetivos es externa al grupo de Discusión. En el Grupo de Discusión el referente -objeto del lenguaje es puesto entre paréntesis en función de un referente más amplio que englobe procesos y relaciones sociales" (Seoane, 1981, Pág. 12).

2. ¿POR QUE EL USO DE UN DISEÑO MIXTO?

La adscripción a un modelo de la realidad ha determinado el tipo de diseño que como investigadores hemos asumido y por lo tanto las técnicas que utilizaremos para poder acceder a la información que nos interesaba.

En ocasiones en la práctica de la investigación se produce una clara oposición entre las técnicas cualitativas y cuantitativas, privilegiándose unas por sobre otras. Sin embargo, siguiendo a varios autores relevantes parece innecesaria esa polarización, puesto que ambos conjuntos de técnicas y los modelos de la realidad que subyacen a los diferentes instrumentos, nos permitieron acceder a parcialidades de la realidad psicosocial que nos interesaba de la Caja de Guadalajara.

"...tanto la contrastación empírica de los hechos, como la interpretación y análisis de los discursos, aunque se abren o apuntan a dimensiones diferenciadas de la realidad social, constituyen enfoques parciales y vías estrechas -más bien desfiladeros- para el acceso a esa misma realidad social; y suponen, ante todo, simples construcciones metodológicas en su proceso de análisis, incapaces de abarcar y desentrañar por sí mismas toda la intrincada e insondable densidad real de los procesos sociales..." (Ortí, 1992,A Pág. 173).

Actualmente parece aceptada la idea de que dentro de las ciencias sociales no podemos hablar de un único método de estudio, sino más bien de varios métodos, y no con la idea de que son intercambiables y aleatorios, sino que enfatizando la adecuación del método en cada caso al aspecto del objeto que se trata de indagar. En eso consiste el pluralismo metodológico propio de la sociología (Beltrán, 1992).

Citando nuevamente a Alfonso Ortí, donde expone su perspectiva y práctica de investigación, nos permite ejemplificar la idea de la adecuación de las diferentes técnicas y las limitaciones de cada una:

" ... yo parto de los propios modelos cuantitativos, puesto que la precisión, la consistencia e incluso la elegancia formal se encuentran de su ladopero cuando me sitúo en las fronteras de lo cuantitativo, cuando choco con lo simbólico es donde uso lo cualitativo. Hay que cuantificar todo lo cuantificable, hay que formalizar todo lo formalizable, pero cuando llegemos a aquel terreno en que no es posible cuantificar, en ese momento tenemos que atrevernos a interpretar ..."
(Ortí, 1992,B Seminario no publicado).

De esta forma, en el diseño de la presente investigación se utilizó un diseño mixto, en la medida que se consideró como más adecuado para entender la Cultura de la organización, así como también para entender la dinámica subyacente a la misma.

Otro elemento que hizo optar por un diseño mixto fue el hecho de que en este diagnóstico nosotros como el investigadores estábamos -durante todo el trabajo de campo- en una relación directa con el objeto de estudio; esto es, realizando constantemente a lo largo de la investigación una observación. Esta particularidad nos permitió acceder a la información de forma directa, pudiendo en ocasiones contrastarla con lo que los diferentes sujetos nos relataban acerca del funcionamiento de su organización.

La observación realizada puede, en alguna medida, caracterizarse como un nivel de observación participante, puesto que durante este estudio el investigador se integró en la Caja ocupando un rol activo como consultor y formador.

Uno de los puntos importantes que como observadores/investigadores tuvimos que superar era la aceptación del grupo, es decir que el grupo aceptara tanto nuestro rol de investigador como de formador. Todo grupo humano del tipo que sea delimita mediante condiciones prácticas como simbólicas, su propia configuración. Mientras más pequeño es el grupo observado y mayor la presencia de relaciones cara a cara, más costoso se hace para el investigador mantener su independencia con lo observado.

Junto a lo anterior, otro elemento que influyó en el diseño de estudio fue la idea planteada por Ibañez en diferentes artículos acerca de la actitud con que el investigador puede asumir el proceso de investigación, que se plasmará en la forma en que éste se intentará alcanzar los objetivos propuestos.

Un proceso de investigación puede ser abierto o cerrado a la información. Es cerrado cuando el proceso de investigación sólo produce las informaciones previstas en el diseño (previamente programadas). Es abierto en la medida que puede producir informaciones no previstas en el diseño. Hay dos modos de informar un sistema: inyectarle información desde fuera (mediante un programa), o hacerle capaz de producir información desde dentro. En el campo pedagógico, al primer modo le llamamos enseñar y al segundo le llamamos aprender (Ibañez, 1992).

Como se observa en la cita expuesta en este caso, en particular, la idea de hacerle producir la información a los integrantes de la organización en el contacto directo con el investigador parecía la forma más adecuada para acceder a las motivaciones subyacentes que daban cuenta de la Cultura Organizacional y, exigía el uso de un diseño abierto, es decir, que implicaba una constante evaluación de la información y de la acción posterior a seguir.

"Un proceso abierto es posible si el investigador está integrado, como sujeto en proceso, en el proceso de investigación...". (Ibañez 1992, pág.69).

Con lo expuesto en este apartado, parece claro que la idea de un diseño mixto posee una justificación teórica y también responde a una necesidad actual de la investigación social de superar las dicotomías que perjudican a la hora de recoger una información que nos resulte operativa para poder planificar una intervención.

Los modelos de la realidad desde donde parten las diferentes técnicas organizan los conceptos que el investigador tiene y a la vez actúan como productos de esa realidad, parece por cierto, un problema más epistemológico ó ideológico, que supone una "toma de partido".

La adscripción a un modelo conlleva una metodología de trabajo, es decir un COMO HACER. En este punto parece necesario plantear que la única dicotomía que es posible visualizar a nivel metodológico, es por un lado la aplicación rígida y encasillante de una técnica que está determinada por la adscripción a un modelo, y por otro lado, la adecuación rigurosa más pertinente y flexible.

La rigurosidad consiste en explicitar que el investigador/observador es parte de la realidad que está estudiando, y en ese sentido la metodología que utiliza no es ascéptica, sino que es el conjunto de información previa que poseía, la que está recibiendo durante el trabajo de campo y la información que analiza en solitario.

El diseño de la investigación

Las pautas de comportamiento dentro de una empresa son una compleja realidad psicosocial, por lo que las técnicas que se utilizaron intentaron responder a un doble criterio. En primer lugar, se usaron técnicas que sirvieran al objetivo general del estudio (diagnóstico de la Cultura de Empresa) y en segundo lugar, que las técnicas se adaptaran a la realidad y características específicas de la Caja.

Por este motivo se utilizó un diseño de investigación mixto, en el que se incluyó el uso de técnicas de recogida de información tanto cuantitativa como cualitativa.

La presente investigación ha sido una observación en profundidad de una organización, así como también una acción de intervención a través de la formación. Esta peculiaridad sobre el encuadre de la investigación le confiere un matiz etnográfico, en el sentido que el propio investiga-

dor estaba incluido de forma activa dentro de la organización en el momento en que se recogía la información.

La utilización de una perspectiva estructural (técnicas cualitativas) permitió "capturar" el discurso privado de la Institución, es decir, conocer como es su ideología, su estructura profunda que permite entender el comportamiento del personal en su conjunto y sobre todo el tipo de resistencias que se estructuran ante una eminente situación de cambio (nuevo Plan Estratégico).

La perspectiva distributiva (técnicas cuantitativas) permitió acceder a los aspectos de la Cultura más descriptivos y racionales de la organización.

En este sentido, la elección de la perspectiva metodológica utilizada ha sido inclusiva, en el sentido de ser una combinación de varias técnicas, de forma tal, que se expresara en el contexto de la investigación, el flujo de las variaciones intrínsecas al sistema.

La elección de los instrumentos y procedimientos de medida se fue haciendo paralelo y a lo largo del proceso de formación, que es donde se enmarcaba la investigación; considerando las variables de la organización que resultaban relevantes para los objetivos propuestos.

En otras palabras, la metodología de diagnóstico de la Cultura de Empresa de la Caja de Ahorros, ha sido un procedimiento previamente definido, pero flexible y adaptado, tanto al objeto de estudio, como a las circunstancias y coyunturas en las cuales se desarrolló el estudio.

La metodología utilizada puede ser caracterizada como "situacional", en términos que la situación particular de cada uno de los seminarios, así como las características de cada uno de los colectivos participantes en el proceso de investigación/formación, fueron dando las directrices de los procedimientos más adecuados para obtener la información necesaria para lograr hacer la "radiografía" de la Cultura de Empresa, así como las ideas, sugerencias y vías de actuación propuestas por los objetos de estudio de cara al Plan de Personal de la Empresa.

Así, la metodología aplicada en la presente investigación, se ha ido construyendo de forma que el o los instrumentos y el método de medida fuera isomorfo con el objeto de estudio, es decir, estructuralmente semejante y pertinente.

De acuerdo a lo anterior las técnicas e instrumentos utilizadas en este diagnóstico son las señaladas a continuación:

- A) **Técnicas cualitativas:** a través de ellas se realizó el primer contacto con la realidad de la organización para poder planificar la acción (formación/intervención) y a la vez se obtuvo información diagnóstica acerca de los procesos que se estaban desarrollando en ésta.

Esta estrategia permitió acceder a las motivaciones, vivencias e intereses de los miembros de la Organización, así como también descubrir aquellos elementos encubiertos e invisibles en la superficie, y que juegan un papel fundamental en la configuración de la capacidad de respuesta del personal frente al cambio y el desafío que implicaba el nuevo Plan Estratégico.

*** Instrumentos utilizados:**

1. Entrevistas en profundidad: realizadas al comienzo del trabajo de campo para tomar contacto y recoger una primera información diagnóstica de la organización.
2. Grupos de Discusión: se desarrollaron para hallar las motivaciones de los distintos colectivos y los aspectos o problemas que más motivar y/o desmotivan a los mismos.

Dentro de la metodología cualitativa se incluyeron técnicas complementarias, como son los Juegos Proyectivos y el Intercambio de Roles, que supusieron una fuente importante de información para la interpretación simbólica y que aportaron un tipo de información más rica y matizada de la que surge de técnicas exclusivamente verbales.

Concretamente, se realizaron los ejercicios proyectivos siguientes:

Figuras animadas (ver anexo 12)

Modelos informales (ver anexo 13)

El intercambio de Roles se aplicó para ver las dificultades de los empleados para atender las necesidades e intereses de los clientes a través de los puntos de Calidad Total y falta de Calidad en el servicio al cliente.

- B) Técnicas cuantitativas:** para conocer las percepciones frente al cambio y la competitividad de la Caja de Ahorros respecto a contexto de comportamiento de las otras empresas españolas, se utilizó una adaptación de una Encuesta Estandarizada (por Pünpin y Echeverría, 1988) que permitió medir las principales orientaciones desde la perspectiva del personal presenta la Caja y, compararlas por una parte, con las orientaciones del Plan Estratégico de la Caja y por la otra, contrastarlas con las orientaciones de otras empresas españolas.

Con este instrumento se pudo evaluar: la Orientación al Cliente, Orientación al Personal, Orientación a los Resultados y Prestaciones, Orientación a la Innovación, Orientación a los Costes, Orientación a la Empresa y Orientación a la Tecnología. Todas ellas variables que han demostrado ser fundamentales en el nivel de competitividad y adaptación al mercado de una empresa. (Pünpin y Echeverría, 1988).

Por lo tanto, como lo que interesaba estudiar era la capacidad de la organización en su conjunto para responder a los desafíos de un entorno más competitivo, se quiso conocer la situación actual

de la Caja y su relación con aquellos objetivos de mediano plazo recogidos en el Plan Estratégico, así como su relación con otras empresas españolas (ver anexo, 7 y 8).

**1.5. LAS CARACTERISTICAS DE CULTURA DE EMPRESA
EN ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS DE EXITO**

En este apartado nos hemos detenido a analizar el concepto de Cultura de Empresa, posteriormente hemos reflexionado sobre la importancia de ésta como herramienta de la dirección, y finalmente, hemos presentado una justificación teórica de la utilización de las técnicas cualitativas y cuantitativas en la metodología de investigación de la Cultura de Empresa. Una vez recorrido todo este itinerario quisiéramos abordar una faceta descriptiva fenomenológica de la Cultura de Empresa.

Para este propósito, tomaremos como punto de referencia el estudio realizado por Viedma (1990), quien hace un trabajo de investigación entre los años 1986 y 1989, en el cual se han investigado 160 empresas españolas de éxito, con el doble objetivo de; identificar cuáles son los principios de management comunes como a todas ellas y, que éstos puedan servir de referencia para otras empresas que se encuentren en el camino de mejora de su competitividad y optimización de su gestión.

No nos interesa analizar aquí todo lo referido a los principios de excelencia relativos a la dirección, sino que sólo haremos referencia a aquellos aspectos relativos a la gestión de Recursos Humanos y particularmente, a aquellas conclusiones relativas a las características de Cultura de Empresa que se hayan podido desprender de este trabajo de investigación.

Quisiéramos dejar totalmente claro que el análisis de estos principios culturales de excelencia, los tomamos como una referencia más en los parámetros de estudio de la organización para que sirvan de punto de análisis y reflexión de la realidad de cualquier empresa en concreto. Esto significa que no los consideramos como valores culturales "exportables" a otras empresas y a otros contextos. *No tienen validez universal ni mucho menos, pero quizás, sean una fuente de importante de información para el debate y el análisis frente al diagnóstico de la realidad de Cultura de Empresa de cualquier organización española.*

Es más, recogemos el estudio por su valor descriptivo de la realidad cultural de la empresa, lo cual -a nuestro juicio- en ningún momento quiere decir que sean éstos los valores culturales que permitirán a las organizaciones españolas superar la brecha de eficacia respecto al entorno europeo más inmediato.

No compartimos muchos de estos valores culturales, sin embargo hemos querido deternernos en el informe de Viedma, por el valor descriptivo que éste tiene.

En este sentido sería conveniente recordar que estudios de este tipo han sido realizados en la mayoría de los países occidentales, en diferentes tipos de muestras, empresas públicas o privadas, empresas medianas o grandes, y,

en todos los estudios, se han producido el fenómeno que parte de la muestra que fue evaluada como empresa excelente durante la investigación, pocos años más tarde han sufrido importantes fracasos económicos, comerciales o de gestión. Por lo tanto, estos principios de excelencia no sólo no tienen validez universal, sino que no aseguran que dichas empresas sigan siendo exitosas. Habría que recordar lo ya dicho anteriormente respecto a cómo las claves del éxito empresarial, pueden constituirse con el foso de la propia tumba (Belasco, 1992).

El estudio de la excelencia empresarial a través de un trabajo de campo y una metodología relativamente homogénea, ha sido difundida por todo el mundo. Evidentemente la publicación con más trascendencia y que más influencia ha tenido sobre los directivos de empresa ha sido el estudio de Peters y Waterman (1990), "En busca de la Excelencia", pero hay muchas investigaciones que han aportado mucho en el tema del management aunque no hayan tenido tanto éxito en su difusión. En este sentido, tendríamos que señalar obras como "The Winning Performance", que tuvo como muestra sólo empresas de tamaño mediano de Estados Unidos, o "The Winning Streak", el estudio realizado en Gran Bretaña, o "Kaisa. The Japanese Corporation", etc. Todas estas investigaciones, incluyendo la de Viedma, tienen, por una parte un carácter descriptivo como modelo de investigación, pero a la vez tienen como objetivo dar unas pistas para la mejora de la gestión y de la competitividad a las organizaciones de sus respectivos países.

En este sentido es particularmente interesante reflexionar sobre las características de la Cultura de Empresa de las organizaciones españolas con éxito, especialmente en las Entidades Financieras, ya que éstas están abordando un reto muy difícil y complejo por la transformación que está viviendo el propio sector, y por el problema global de la competitividad de la empresa española, lo cual, se viene a reflejar en términos macroeconómicos con un gigantesco déficit comercial, el que llegó a situarse a fines del año 1989 en el tercer déficit más grande del mundo (Sánchez Asiaín y Fuentes Quintana, 1992).

Hecha ya la presentación general del estudio que analizaremos, pasaremos a continuación a detallar en primer lugar las características del trabajo de campo realizado por Viedma y su equipo y, posteriormente, presentaremos las conclusiones relativas a los valores y pautas de comportamientos comunes a todas estas empresas españolas.

1. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE CAMPO DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL ESPAÑOLA.

El objeto del estudio fue determinar los principios de management por los que se han regido las empresas españolas que han funcionado bien en los últimos años, o sea, las que han crecido y obtenido importantes beneficios (Viedma, 1990).

Las empresas que estudiaron Viedma y su equipo, a partir de las cuales se identificaron unos principios de excelencia, cumplieron las siguientes características:

1. Son empresas medianas y grandes (comprendidas entre las 5.000 primeras en términos de volumen de facturación), y sobrepasan todas ellas en la actualidad los 1.000 millones de pesetas en facturación
2. El capital es en su práctica totalidad español
3. La dirección es también española, es decir, las directrices básicas se toman en el seno de las empresas en España.
4. No son empresas que actúen en el mercado en régimen de monopolio ni oligopolio.
5. No son empresas públicas ni semipúblicas.
6. Las altas cotas de rentabilidad y crecimiento que han servido de criterio para seleccionarlas se refieren a los últimos años.

Como hemos dicho anteriormente, este trabajo se desarrolló entre los años 1986 y 1989, y las razones del porqué hacer el estudio fueron el analizar el

arte de la buena gestión en las empresas españolas y los principios en los que éstas se fundamentan. Con ello se pretende realizar una aportación importante al esfuerzo que en estos momentos se está realizando en España para mejorar la competitividad de las empresas. Como este tipo de estudios se ha hecho en otros países, cabría señalar que el esfuerzo en descubrir estos principios de excelencia española, tiene que partir de las bases que señalan los autores y que presentamos a continuación (Viedma, 1990, Pág. 110 y 111):

- A. Hay algunos principios similares a los formulados por los otros estudios de semejantes características. No obstante, y como consecuencia de las teorías de contingencia y de sistemas, tienen que haber principios distintos, pues el entorno social, económico, político y cultural de nuestro país es específico.

- B. Las empresas españolas excelentes no se rigen exactamente por los mismos principios que las empresas excelentes americanas o de los demás países en que se ha realizado este estudio de campo. Los entornos en que operan las empresas en un país y en otro son distintos, aunque no suficientemente distintos como para que no existan principios comunes o similares.

- C. El entorno en que la empresa se desenvuelve (a nivel tecnológico, educativo, experiencia de los empleados, etc.), condiciona totalmente a los principios de excelencia.
- D. La dimensión de la empresa influye en los principios de excelencia, por cuanto la interdependencia entre los múltiples subsistemas será diferente si la empresa es grande o es pequeña. No obstante, la dimensión de la empresa influye en menor grado que su entorno.

"Así pues, resumiendo y apoyándonos en la teoría situacional y contingente, los principios de gestión por los que se rigen las empresas españolas excelentes, serán, en cierto modo, distintos de los de sus homólogas americanas, inglesas o japonesas, fundamentalmente porque en el entorno en que la empresa española opera es distinto. Admitiendo además que la dimensión de la empresa tiene menos relevancia o influencia que el entorno, podemos, aunque, simplificando, concluir que los principios de la excelencia española están condicionados al entorno en que dicha empresa se desenvuelve" (Viedma 1990, pág. 111).

En cuanto a la metodología del estudio, éste se rigió por las etapas o fases que detallamos a continuación:

FASE 1: Selección de las empresas españolas excelentes mediante información de publicaciones ("Fomento", "Mercado", "Dinero"...) y contratación de opiniones con gremios y asociaciones empresariales y con directivos y personalidades de la Banca, la industria y las finanzas. Como consecuencia de este tipo de selección forzada por las características peculiares de la empresa española, remisa a proporcionar información económica y financiera, se hace necesario renunciar a publicar listas o cuadros de empresas españolas excelentes, para centrar los esfuerzos en deducir los principios de la excelencia española, como común denominador de todas las empresas seleccionadas.

FASE 2: Para un conjunto seleccionado por el método expuesto en la FASE 1, de 160 empresas, se recopiló toda la información publicada sobre las mismas en las distintas publicaciones (fundamentalmente "Actualidad Económica", "Dinero", "Mercado", "Fomento de la Producción", "Cinco Días", "Expansión", "La Vanguardia" y "El País") y se envió a un gran número de ellas una carta pidiéndoles información disponible sobre sus actividades.

FASE 3: Se programaron entrevistas personales a 5 empresas de fácil acceso por relaciones personales existentes, en las que se consi-

guió mediante un trabajo conjunto con los principales directivos de las mismas, rellenar un cuestionario.

FASE 4: A partir de toda la información recopilada en la FASE 2, relativas a las 160 empresas seleccionadas y, de la información de los cuestionarios rellenados en las cinco entrevistas realizadas, se efectuó una primera hipótesis de principios de la excelencia empresarial española. A partir de cada principio se dedujeron todo un conjunto de características que debería cumplir el management de estas empresas.

FASE 5: Esta primera hipótesis fue contrastada mediante 27 entrevistas más, efectuadas a los principales directivos de las 27 empresas elegidas entre las 160 anteriormente citadas. Este método permitió mediante un proceso de prueba y error, ir perfeccionando los principios iniciales hasta convertirlos en principios resistentes a una dura y exhaustiva contrastación de la realidad. También habría que señalar, que en este proceso de depuración de los principios ha jugado un papel importante el conjunto de información que en las publicaciones anteriormente mencionadas ("Actualidad Económica", "Mercado", "Dinero", Etc.) han ido apareciendo con posterioridad a la FASE 2.

FASE 6: Tras el proceso de depuración de la FASE 5 se han redactado los principios definitivos, que en número de dieciocho, son los que aparecen en el estudio, clasificados en dos grupos; estratégicos y culturales, según la naturaleza de cada uno de ellos. Junto a cada principio, y a modo de ilustración, clarificación y complemento del mismo, se incluyeron aquellas referencias de empresas de las que se dispone información, obtenida bien sea a través de publicaciones, entrevistas personales o bien directamente de la propia empresa. La información que aparece tras cada principio es la que ha permitido en cierta manera la deducción del mismo.

Según explica Viedma, la metodología seguida en esta investigación se fundamenta en la contrastación empírica de las hipótesis concebidas a priori. Esta metodología comprende tres estados:

1. Captación de información -FASES 1, 2 y 3 del estudio-
2. Formulación de hipótesis -FASE 4-
3. Contrastación de las hipótesis con la realidad. Perfeccionamiento y mejora de las mismas -FASES 4, 5 Y 6-

No quisiéramos entrar aquí a analizar si la metodología es o no lo más pertinente para una investigación de este tipo, sin embargo, creemos que la forma de recogida de información respecto a la gestión de personal y por lo tanto, de una serie de aspectos menos objetivos y tangibles de la organización, probablemente quede en parte limitada por el propio diseño de la metodología de investigación, al utilizar un instrumento centrado en los aspectos racionales y cognitivos⁽¹⁾ de la organización y de su dinámica. De esta manera, probablemente se han dejado de lado aspectos latentes, inclusive inconscientes de la organización, a los cuales, a nuestro juicio, es necesario acceder básicamente a través de técnicas cualitativas y protectivas (Ortí, 1992, A).

(1) El cuestionario utilizado está en Viedma, 1990 Págs. 114 a 118

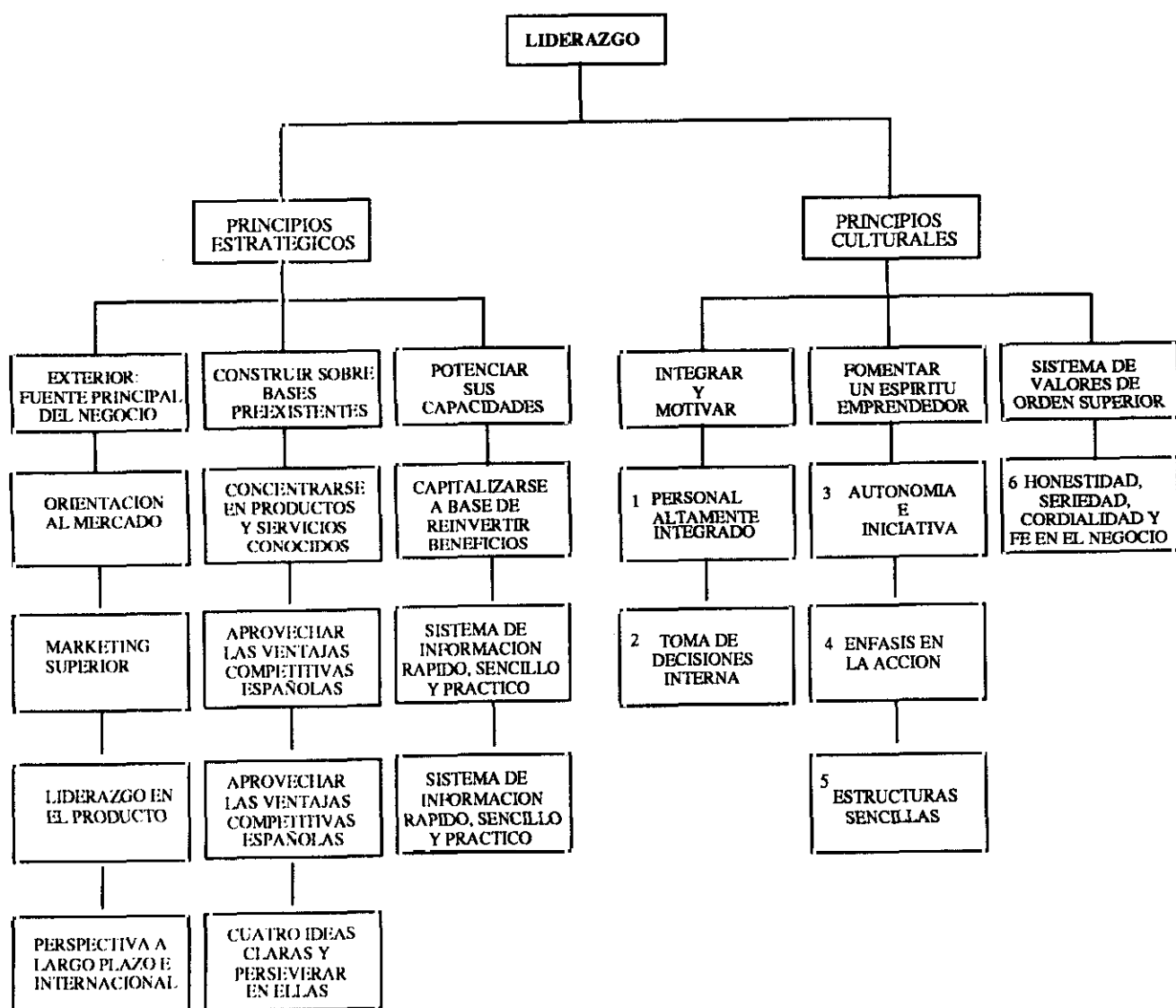
2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE EMPRESA

A continuación, expondremos las conclusiones generales de esta investigación, la cual ha permitido deducir 17 principios de la excelencia empresarial española y a su vez ha permitido estructurarlos de la manera que se expone en el gráfico 2. Tal como se expresa en dicho gráfico, Viedma y su equipo definen un superprincipio fundamental que es el LIDERAZGO, del que depende a su vez 11 principios estratégicos por un lado y 6 principios culturales por otro, estos últimos que son los que analizaremos más adelante, pero antes quisiéramos detenernos brevemente el superprincipio de LIDERAZGO.

Una de las conclusiones a las que llega el estudio, es que la figura del líder (Directivo o Fundador) es una pieza fundamental, ya que las personas de la organización necesitan ser estimuladas y deben ser guiadas hacia los objetivos de la empresa. Los empleados tienen unas características concretas innatas que no necesariamente tienen que coincidir con las de la empresa o misión que se les encomienda. Probablemente éstos piensan de forma distinta y tiene puntos de vista diferentes. Sólo cuando el punto de vista y los objetivos de las personas coinciden con los de la empresa es cuando se produce el máximo rendimiento profesional. Es por ello que todos los que desempeñan una función directiva tienen una importancia decisiva en la implantación de

la Cultura de su organización, importancia que depende de la función directiva que ostente.

FIGURA Nº 2
EL LIDERAZGO Y LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL ESPAÑOLA



A juicio de los investigadores, es fundamental la forma de dirigir del Ejecutivo, ya que su estilo se transfiere a gran velocidad y con enorme precisión hacia todos los componentes del equipo, y además porque existe también una tendencia a rodearse de personas de su mismo estilo y forma de hacer.

Es por esto que en este sentido se concluye que la Cultura, al igual que la Estrategia, tiene su origen en el líder o máximo directivo de la empresa, puesto que éste empieza por elegir al personal de máxima confianza afín a su filosofía y forma de actuar. Por otra parte, el líder desarrollará a su personal mediante la guía y la formación, fijando metas y las normas de rendimiento excelente. Cada miembro de la organización, desde el Director General hasta el último empleado, tiene alguna responsabilidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece la organización, y el estilo de trabajo con que desempeñan sus obligaciones les distingue de sus competidores. A fin de perpetuar esa Cultura, cada empleado transmite las tradiciones de la empresa a generaciones sucesivas (Viedma, 1990).

Otra faceta en la que el líder de la empresa influye de manera decisiva, es en la toma de decisiones que afecten al rumbo que sigue el negocio: desde su razón social -las necesidades de mercado que se quieren satisfacer-, hasta las políticas de financiación, de inversión, o de diversificación de bienes o servicios; ejes fundamentales de la estrategia de una empresa.

Por ello, la Estrategia y la Cultura de un negocio, y como consecuencia, la excelencia, emana directamente del líder. La primera se crea de forma premeditada, fruto del saber hacer del líder ("know-how"), de su experiencia y de su capacidad para anticiparse al futuro y para descubrir las oportunidades de negocio antes que la competencia. La Cultura, en cambio, se deriva o nace más influida por la propia personalidad del líder, y la consolidan cada una de las personas que entran a formar parte de la Dirección de la organización.

Resumiendo, podríamos decir que las empresas españolas excelentes se caracterizan por la existencia de un líder o líderes, en su mayoría los propios fundadores, caracterizados por una capacidad especial para anticiparse al futuro y descubrir oportunidades de negocio, y por una capacidad para seleccionar aquellos colaboradores afines a su forma de actuar, a sus creencias y a su sistemas de valores; dos capacidades fundamentales para la consecución de la excelencia empresarial.

Debido a ello, el estudio describe a estos líderes con unos dotes especiales que les caracterizan. Son personas visibles, conocidas por todos los integrantes de la organización, con quienes procuran mantener un contacto directo y ser asequibles para cualquier petición o problema que pueda surgir; poseen una visión de futuro y un dinamismo que les permite adelantarse a la competencia y aprovechar las oportunidades que emergen

del mercado; y tienen un gran espíritu de trabajo, con una constancia y perseverancia que transmiten a sus colaboradores y éstos a todos los estamentos de la empresa.

El liderazgo es por todo ello, la característica más importante de las empresas excelentes españolas. Sin un líder no se crea una Cultura fuerte y homogénea, ni tampoco unas estrategias coherentes con la filosofía y los fundamentos del negocio. El liderazgo está por encima de cualquier principio de gestión, sea estratégico o cultural (Viedma, 1990).

Del conjunto de empresas que se analizaron, se ha deducido que junto a esta idea principal del líder, la Cultura Empresarial tiene como ejes principales la integración y motivación del personal, el fomento de un espíritu emprendedor y un sistema de valores de orden superior que es compartido por todos los individuos que integran la empresa. Estos tres ejes, definidos por Viedma, son los aspectos claves alrededor de los cuales se desarrolla la Cultura Empresarial. Estos elementos son los que dan lugar a los tres superprincipios culturales, resumidos en el cuadro siguiente.

Figura nº 3

SUPERPRINCIPIOS CULTURALES

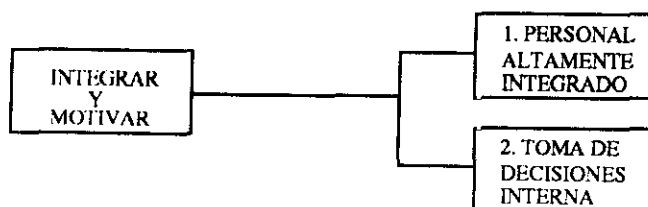
SUPERPRINCIPIO Nº 1 _____	Integrar y Motivar
SUPERPRINCIPIO Nº 2 _____	Fomentar un espíritu emprendedor
SUPERPRINCIPIO Nº 3 _____	Sistemas de valores de orden superior

Superprincipio nº 1:**"Integrar y motivar"**

Del conjunto de organizaciones estudiados por Viedma y su equipo, se identifica como característica cultural común, que el personal que las forma, esta altamente integrado en la organización, en especial el personal que ocupa puestos de dirección y de responsabilidad.

Esta característica no es casual, sino fruto de un esfuerzo realizado por la alta dirección para que cada miembro que forma parte de la organización haga suya la empresa. Este esfuerzo se realiza mediante políticas de motivación, promoción interna del personal, participación en la toma de decisiones y poniendo un énfasis especial en la formación del personal.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, ésta es posible a niveles de departamento, área o división, si realmente el proceso de toma de decisiones es un proceso interno. Esto significa que, en las empresas excelentes, aunque se pueda acudir a un asesoramiento externo, es la alta dirección quien toma las decisiones claves del negocio. Es por ello que estas empresas se resisten a ser compradas por empresas extranjeras, puesto que perdería la soberanía y el poder de decidir sobre su futuro. Por lo tanto, de aquí se deducen los dos principios de Cultura de Empresa que se señalan en el gráfico siguiente:



Los resultados del estudio demuestran que los empleados tienen a la empresa en gran estima y sienten una gran integración en su empresa, y aunque no se llega al extremo de las compañías japonesas en que se considera a ésta como una extensión de la familia, sí se llega a valorar como un elemento importante, que se respeta y considera. Para conseguir este aprecio, la empresa se comporta a su vez de un modo determinado. Entre los rasgos más destacables de su comportamiento, Viedma cita los siguientes:

- Remuneración por encima de la media del sector e incentivos interesantes.
- Promoción interna. Raras veces se acude al fichaje de directivos externos a la compañía.
- Participación de forma indirecta en las decisiones de la empresa por parte de los niveles inferiores, (a nivel de consulta y comentario), y una participación más directa por parte de los niveles superiores, llegando éstos en algunos casos, a obtener pequeñas participaciones accionariales.
- Énfasis en la información, para que cada empleado sepa con claridad lo que tiene que hacer y a su vez pueda situar su trabajo dentro del

contexto general de la empresa. Por otra parte se informa también para que el empleado conozca su contribución a la tarea colectiva y a la consecución de los objetivos globales de la empresa.

- Énfasis en la formación para que mejore la calidad y productividad del trabajo realizado y para comunicar a los empleados los valores culturales de la empresa, sus estrategias y objetivos.

- Fomento de las actividades sociales de la empresa (clubs deportivos, viajes organizados, mejora del entorno, actividades cívicas en la comunidad, etc.).

Como clave para la integración del personal, se señalan las siguientes realidades o políticas existentes en las empresas estudiadas:

Un paternalismo positivo

Quizás parezca anticuado abogar a favor del paternalismo, pero en muchas empresas excelentes, precisamente por su tradición y por su carácter familiar, existe un trato muy personalizado con cada uno de los empleados, hasta el punto que éstos se sienten partícipes de los éxitos y desventuras de la empresa.

Participación en los beneficios

Es fundamental tener una empresa donde la integración de los trabajadores sea elevada, esté impregnada de un entusiasmo colectivo y exista el afán de ir perfeccionándose para dar al cliente la mayor y mejor calidad de servicios. Esto otorga una gran ventaja a la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos se refiere. Es por eso que las empresas excelentes han optado por esta filosofía, y una de las formas de materializarla, aparte de ofrecer un trato personalizado a los empleados, es hacer que éstos se sientan partícipes y comprometidos con el futuro de la empresa. Y para que se sientan partícipes, las políticas más comunmente seguidas, son de reparto de beneficios o de acciones de la propia empresa.

Responsabilidad social

Esta voluntad de hacer a los trabajadores partícipes de un número de acciones va muchas veces relacionada con la preocupación o responsabilidad social que asume la empresa para con sus trabajadores, a través de políticas de poner a disposición de los empleados acciones a su valor nominal. Esto no significa que la empresa vaya a caer en el tan criticado paternalismo, ya que lo que se desea es que la gente que trabaja se sienta parte de la empresa. Se describen también otras prácticas en las empresas excelentes, como las políticas de no haber despedido a ningún trabajador, sino haberles recolocado en otros puestos.

Motivar al personal

La cuenta de resultados y el éxito de una empresa son fruto de todas y cada una de las personas que han colaborado en la tarea común que aquella desempeña. Sirve de gran estímulo para el trabajador el que éste pueda situar su trabajo dentro del contexto general de la empresa, y también el que conozca su contribución a esa tarea colectiva y el grado de consecución de los objetivos globales de la empresa.

2. Toma de decisiones interna

Este segundo principio de Cultura, se refiere a que la empresa española excelente recibe información externa y en algunos casos asesoramiento sobre temas específicos, pero esta información y este asesoramiento sirven sólo de ayuda al proceso de reflexión interna sobre las decisiones a tomar. El proceso de toma de decisiones fundamentales sobre el negocio es un proceso interno, pues todas las decisiones importantes, se toman en el propio seno de la empresa. Es decir, la alta dirección confía fundamentalmente en ella misma a la hora de tomar las decisiones y todo consejo o información externa sirve solamente para perfeccionar este proceso de toma de decisiones importante. La empresa sabe que las decisiones acertadas nacen como fruto de un conocimiento profundo del negocio y de un trabajo intenso y continuado, y que desde

fuera sólo puede venir una bocanada de aire fresco o algún punto de vista sugerente. Pero esta bocanada o ese punto de vista sólo se convertirán en una decisión acertada tras un proceso interno de depuración y asimilación al contexto al que se tiene que aplicar.

Por lo tanto en estas empresas, si se llama a un asesor se evita la pregunta por el camino a seguir o lo que se tiene que hacer, sino que simplemente se recaba su opinión sobre un tema concreto para incorporar sugerencias al proceso interno de decisión. El camino a seguir o lo que se tiene que hacer, la empresa lo tiene claro, y en caso de dudas, acude fundamentalmente a la reflexión interna.

Pero para que las decisiones sean lo más acertadas posibles, no es suficiente un buen sistema de planificación, sino que es también necesario que éste sea llevado a cabo por las personas que trabajan dentro de la empresa, conocedoras de la problemática interna y responsables de llevar a buen término los objetivos especificados por el plan. Es por ello que la planificación es participativa a todos los niveles de la empresa, pues la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados será tanto mayor, cuando más hayan colaborado en la determinación de los mismos, los propios responsables de alcanzarlos.

La planificación participativa de objetivos crea un compromiso de los miembros que intervienen en ella hacia la empresa y hacia los propios objetivos, lo cual sería una base de la Cultura en las empresas excelentes. Estas empresas -según la describen-, para conservar la "soberanía" en el sistema de decisiones, intentan mantener a toda costa la mayoría de las desiciones, lo que les otorga el control de la empresa. Es por ello que algunas de ellas son reticentes a entrar en bolsa, a la vez que cierran sus puertas a la entrada de grandes sumas de capital, ya sea nacional o extranjero.

Superprincipio nº 2:**"Fomentar un espíritu emprendedor"**

Al igual como se señaló el integrar y motivar como gran característica cultural, del estudio se desprende que el espíritu empresarial que reina en ellas, es un elemento fundamental ya que invita a la participación y toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

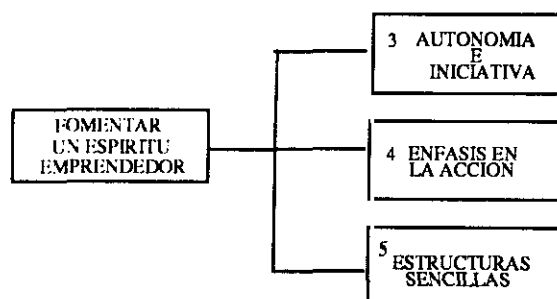
En este espíritu se fomenta la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas en que se divide la organización, reservándose la gerencia aquellos aspectos más generales del negocio, que no atañen a ningún área en particular y que son de difícil delegación, tales como la elaboración de estrategias, políticas de inversiones, políticas financieras, etc.

Se señala, que junto a este equilibrio centralización-descentralización se une un carácter pragmático en la actitud de los directivos, quienes dan prioridad a la acción. Los nuevos proyectos son llevados a términos con la máxima prontitud, y las oportunidades que surgen fruto del contacto directo con el cliente y el mercado son siempre aprovechadas, evitando que la competencia tome la iniciativa. Al parecer, se potencia la acción, evitando caer en una rutina burocrática unida a largas horas de estudio sobre viabilidad del proyecto, planes de trabajo, etc.

En general se identificó en el estudio que la estructura organizativa de estas empresas responde a patrones sencillos, con poco personal directivo y los mínimos comités posibles. La línea ejecutiva es la predominante, y los que ejecutan las decisiones son los que participan de manera más directa en el proceso de toma de decisiones, ya que son los que conocen más de cerca la realidad y problemática del negocio.

De esta manera, los directivos de estas empresas, con toda esta serie de acciones -fomento de la iniciativa individual y departamental, descentralización de funciones con la correspondiente delegación de responsabilidades, fomento de la acción y simplificación de las estructuras organizativas que puedan entorpecer el proceso de toma de decisiones-, procuran agilizar y dinamizar su quehacer cotidiano, convirtiéndolas en empresas creativas, en las que el personal, más motivado, se siente parte de ellas, aportando nuevas ideas y mostrando mayor constancia en su aportación al negocio. En pocas palabras, se intenta sembrar, en todos los niveles de la organización, el espíritu emprendedor del líder, como artífice de la empresa excelente.

Dichas características han quedado enmarcadas bajo otros tres principios culturales cuyos enunciados exponemos a continuación:



3. Autonomía e iniciativa

Resulta claro, según el estudio, que las empresas españolas excelentes han conseguido fomentar el espíritu empresarial en las diferentes unidades en que se divide la empresa, delegando funciones y responsabilidades y controlando a través de resultados el cumplimiento de objetivos.

Al abrir los directivos sus propias tareas, delegando a los demás, se fomenta así la autonomía y la iniciativa, reservándose la gerencia aquellos aspectos fundamentales del negocio que normalmente son indelegables, tales como las inversiones, elaboración de estrategias, lanzamiento de nuevos productos, etc. Por otro lado, el conocimiento por parte de toda la organización de la Cultura de la Empresa, de las estrategias y objetivos globales y, en suma de los fundamentos de la empresa, hace que cada unidad de negocio descentralizada o bien cada departamento o sección, tenga amplios márgenes de libertad para trabajar dentro de un cuadro o marco de actuación perfectamente delimitado. Este espíritu descentralizador actúa eficazmente en el sentido de eliminar la burocracia y controles y proporciona agilidad y flexibilidad a la organización. Esto resulta fácil decirlo, pero el cómo lo están haciendo estas empresas, es básicamente en base a un equilibrio entre la centralización y descentralización.

La empresa excelente descentraliza la autoridad para estimular la iniciativa personal, y en consecuencia, determinadas políticas pueden ser tan variadas como las formulen los distintos gerentes o directores de división. En las compañías excelentes se fomenta esta diversidad en la mayoría de las cuestiones salvo en las de primordial importancia, con la esperanza de que surjan con ello la innovación, el progreso, la competencia entre unidades de la organización, moral y eficiencia más altas, y especialmente, un grupo de directores con posibilidades de ascenso.

En concreto, se cita a una de las empresas de seguros estudiadas que reconoce que su éxito empresarial se basa en una estructura organizativa orientada por los siguientes principios:

1. Centralización de todas aquellas tareas de dirección relativas a políticas generales, políticas de personal, control de la gestión por excepción, inversiones, marketing y sistemas.
2. Descentralización de la estructura, que significa la transferencia a la organización territorial de las funciones y decisiones administrativas, técnicas y comerciales que precisen para acercar el servicio a clientes y agentes.

3. Control de la gestión a través de resultados.

En definitiva, para lograr este equilibrio de centralización-descentralización, la empresa debe mantener viva en su organización la iniciativa personal y la innovación, para fomentar el espíritu empresarial dentro de los propios departamentos de la empresa. De esta manera se ve obligada a descentralizar y conceder autonomía a sus distintas unidades operativas. Pero esta autonomía necesaria no implica el abandono del control centralizado en ciertas áreas como: Estrategias, Políticas y Objetivos Generales, Finanzas e inversiones, Políticas de Personal, Investigación y Desarrollo, sin cuyo control la empresa dejaría de funcionar como un todo armónico para desintegrarse en sus partes componentes.

4. Énfasis en la acción

Este principio nos habla de dar prioridad a la acción sobre el estudio, sin que ello signifique menoscabo de este último. Dar prioridad a la acción significa que después de estudiar de forma razonable una cuestión se actúa, se prueba y se evalúan los resultados. El probar, el actuar, el pensar actuando, el contacto continuo con la realidad, el reflexionar sobre la realidad de la experiencia, se contraponen a los estudios prolongados y a los comités encerrados elucubrando durante

un largo período de tiempo. Nada de elucubraciones. La acción pensada con sus resultados sirve de guía para la acción futura y así por un proceso inteligente de prueba y error, se va avanzando.

Por tanto, el énfasis de la acción hace hincapié en el carácter pragmático de estas empresas y que con esta actitud, están permanentemente imbricadas en la realidad de sus productos, sus clientes, sus proveedores, su personal y las administraciones públicas.

5. Estructuras sencillas

El penúltimo principio de Cultura nos habla que las empresas españolas excelentes no suelen tener una estructura organizativa complicada. Algunas de ellas no han oído hablar nunca de estructura matricial, o estructura funcional ni de otros conceptos que aparecen en los textos de management. No suelen tener organigramas escritos, manuales en que se describan con detalle las funciones y responsabilidades de los principales directivos de la organización, sino organigramas generales que permiten que la estructura goce de una cierta flexibilidad.

Estas empresas, responden a patrones organizacionales sencillos y su organigrama es lineal funcional, en el que predomina la línea. No suelen por otro lado existir comités, sólo los esenciales. Y si se crean

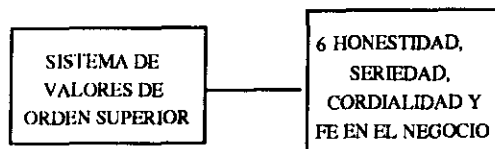
para resolver problemas importantes o tomar decisiones cruciales para la empresa, una vez cumplido su cometido se disuelven. El personal que se dedica a efectuar estudios exclusivamente se reduce a la mínima expresión y sirve de auxiliar directo de los ejecutivos que toman las decisiones. En resumen, la línea ejecutiva es la predominante y los que ejecutan las decisiones a su vez, son los que estudian las posibles alternativas y toman las decisiones.

Sin embargo, aunque las áreas de actuación de los directivos están definidas, en la práctica se trasciende al área propia y los problemas o las iniciativas se discuten entre ellos de modo que existe un proceso permanente de contrastación de pareceres y de enriquecimiento mutuo. De un modo informal un directivo habla, comenta o discute con otro sobre cualquier tema considerado relevante. De esta manera existe una compenetración entre todos ellos y de un modo semejante a los jugadores de un equipo de baloncesto atacan y se defienden todos a la vez. Todos colaboran en la medida de lo posible en la consecución de las canastas o, para el caso de la empresa, de los objetivos preestablecidos.

Superprincipio nº 3:**"Sistema de valores de orden superior"**

Este superprincipio podría ser como las presunciones básicas respecto a las personas, no solamente aquellas que forman parte de la organización, sino también hacia los clientes y hacia los proveedores, con los cuales la empresa se relaciona de forma directa.

Se ha descrito en las empresas estudiadas que el trato con los trabajadores por parte de la alta dirección, es un trato honesto, serio y cordial. No se les engaña nunca, y se intenta que estén en todo momento informados sobre la realidad de la empresa y sus posibilidades futuras, condición indispensable para poder transmitir su fe en el negocio. Los trabajadores, a su vez, contagiados por este trato e ilusión por el negocio, responden con la misma moneda en su relación con los clientes y proveedores. Deducimos por ello que la fe en el negocio, y la honestidad son los valores fundamentales de la Cultura de dichas empresas excelentes.



6. Honestidad, seriedad y cordialidad y fe en el negocio

Las empresas españolas creen esencialmente en la palabra dada más que en la letra escrita. La honestidad y la integridad forman parte esencial de su Cultura y la consideración hacia las personas constituye el eje de la misma. Están firmemente convencidas de que el activo más importante que tienen es su capital humano, pero este convencimiento no se reduce a frases bonitas de discursos ni a párrafos bien estudiados de las memorias de fin de ejercicio, sino que se traduce en obras que lo evidencian. La empresa actúa de una manera íntegra, honesta, no solamente con sus empleados y proveedores sino también, y principalmente, con sus clientes.

Este principio cultural mereció una especial consideración para los investigadores, ya que los valores y las creencias de los directivos es lo que conforma la esencia de la Cultura Empresarial. Es la parte "natural" y "espontánea" de la Cultura, que nace de la misma forma de ser del líder de la empresa y se transmite a cada una de las personas que colaboran de manera directa o indirecta con él.

De esta manera los valores que define la organización son los pilares de su Cultura, y para que ésta sea una Cultura fuerte y arraigada en cada uno de los individuos que forman la organización, los directivos

y líderes de las empresas han de inculcarles el convencimiento de que aquella es la mejor manera que tiene la empresa de trabajar en el día a día. El resurgimiento de una Cultura, o el arraigar viejos valores que ya se habían perdido con el paso de los años, puede ser esencial para hacer reflotar una empresa en proceso de decadencia (Viedma, 1990).

2. ACTITUDES Y RENDIMIENTO LABORAL

2.1. INTRODUCCION

Al analizar el problema de la formación y el cambio de la Cultura de Empresa, nos encontramos que ésta está directamente relacionada con el problema de la formación y cambio de las actitudes de las integrantes de una organización.

Sin embargo, a diferencia del tema de Cultura Empresarial en el cual día a día se está avanzando en el terreno teórico y práctico, en el tema de las Actitudes Laborales se hace bastante complejo encontrar nuevos puntos de vista y nuevas aportaciones. Pensamos que a pesar de la pérdida de popularidad y el alejamiento como tema de moda de la psicología, la problemática de las actitudes laborales son una pieza clave para la comprensión y análisis del proceso de cambio de Cultura en una empresa.

A pesar de la dificultad antes mencionada, hemos hecho una revisión bibliográfica que nos permita analizar el abanico conceptual sobre la formación y cambio de las Actitudes Laborales, así como el papel que éstas juegan en el proceso de adaptación de una organización a un entorno más competitivo.

El estudio de las actitudes tuvo en una época un papel protagonista para los científicos y estudiosos de las ciencias sociales, lo cual se pudo observar especialmente en los psicólogos sociales norteamericanos, para los cuales el tema de las actitudes se constituyó “la piedra angular” en la cual se podrían encontrar elementos fundamentales del comportamiento humano.

Sin embargo, a partir de los años setenta, tanto las investigaciones teóricas como experimentales de las actitudes ha ido disminuyendo paulatinamente, como consecuencia de las dificultades encontradas en el esclarecimiento de los mecanismos mediante los cuales se producen los cambios de actitudes, la permanencia que ellas tengan y las bajas correlaciones que se pueden dar entre las actitudes verbales y la conducta laboral. “Algunos investigadores sugieren que es difícil esta tarea de autoexamen [de actitudes], ya que los ejecutivos tienden a expresar públicamente un modelo y aplicar otro” (Davis y Newstrom, 1988, pág. 37).

Lo anterior, de ninguna manera significa que el tema de las actitudes no mantenga su importancia en la comprensión y explicación del comportamiento humano, así, como en la formación de pautas de comportamientos en la empresa, ya que es indudable que las interacciones en la vida social están influidas - y en algunos casos determinadas - por una serie de estados y condiciones latentes y relativamente permanentes tanto en la personalidad como en la historia de vida de los individuos, las cuales no son otra cosa que las actitudes, los motivos, los valores y las creencias personales.

Las actitudes y las motivaciones son las que han captado principalmente el interés de sociólogos y psicólogos sociales, ya que a ellas se les han atribuído las variaciones de la conducta, en una misma sociedad y entre sociedades diferentes. La única forma de explicar adecuadamente una

conducta observada, sostiene Newcomb (1984), es mediante la “deducción” de los motivos y actitudes de las personas.

No es necesario explayarse aquí sobre la importancia del estudio de las actitudes, los textos sobre el tema y cualquier manual de psicología social destacan su importancia por el potencial predictivo del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones, el consumo, preferencias electorales, etc. Las experiencias más recientes nos confirman que la correlación entre actitudes y comportamientos laborales es significativa, siempre que se cumpla la condición que estemos hablando de conductas laborales muy concretas (Robbins, 1987, B). Una cosa es hablar sobre la actitud de un empleado respecto al buen trato que hay que dar al cliente y otra es preguntarle si está dispuesto a atender con unos buenos días y sonriente a cada cliente que está en la cola de la ventanilla de una oficina de la Caja de Ahorros, por ejemplo. Es decir, las actitudes de los individuos tienen importantes consecuencias en las categorías individual, grupal y social (Lamberth, 1982), y por tanto, en la definición de las pautas de comportamiento, valores y presunciones básicas de una organización, pero su investigación requiere parcelas muy concretas de predisposición respecto al objeto actitudinal.

**2.2. QUE ENTENDEMOS POR ACTITUD LABORAL EL
CONCEPTO Y LA DEFINICION DE ACTITUD.**

Antes de seguir adelante con el tema de las actitudes, hemos considerado pertinente hacer una diferenciación entre los conceptos motivo, valor y las propias actitudes.

Newcomb (1984) hace un análisis de estos conceptos. Para él, el motivo es un estado del organismo en el cual todas sus energías son canalizadas hacia un objeto del medio ambiente, previamente seleccionado. En este concepto debemos distinguir dos elementos: el primero de ellos se refiere a una tendencia en la cual está implícito un “drive” que impele a iniciar la actividad. El segundo elemento es la meta, que es el orden de las cosas hacia la cual está dirigida la conducta, aunque hubiera fracasado en su intento.

De acuerdo a este autor, los motivos se expresan a través de una secuencia de conductas que presentan una relativa constancia. Esta secuencia de conductas es la unidad de motivación (motive pattern) y es entendida como la unidad de respuestas que abarcan de principio a fin las conductas totales dirigidas hacia una meta determinada. De lo anterior podemos inferir que un motivo es un estado interno del organismo deducible a través de las conductas de los individuos.

Los motivos son semejantes a las actitudes en lo relativo a la dirección que le pueden dar a la conducta, pero se diferencian básicamente en dos aspectos:

- Un motivo es más específico y es subyacente con respecto a la actitud. Los motivos representan orientaciones más temporales o pasajeras, en cambio las actitudes representan orientaciones mucho más persistentes en los individuos frente a su medio ambiente. Un motivo recibe su denominación de acuerdo a la meta hacia la cual está dirigida la conducta, en cambio la actitud recibe su denominación según el objeto o el símbolo alrededor del cual están centralizados diversos motivos.
- Una actitud no se caracteriza por un estado de tendencia existente, como en el caso de los motivos, sino que sólo se refiere a la probabilidad de que un tipo dado de motivo (incluyendo tendencias concomitantes) pueda suscitarse.

Las actitudes de las personas las podemos deducir a partir de dos o más unidades de motivación separadas en el tiempo, mientras que un motivo se deduce a partir de una sola unidad de motivación.

El otro concepto que nos interesa diferenciar es el valor, el cual implica una organización jerárquica de las valencias correspondientes a diversos tipos de actitudes integradas en la personalidad de los individuos. De esta manera, el sistema actitudinal se ordena y estructura en torno a puntos de referencias, los cuales están condicionando los juicios individuales “Cabe afirmar que los valores constituyen el componente nuclear de una constelación actitudinal

que orienta la conducta, en el largo plazo, hacia ciertas metas con preferencias a otras” (Hollander 1968. pág. 128).

Dentro de la cultura se pueden observar un grado más regular de congruencia en el ordenamiento de los valores. Las actitudes corresponden a las disposiciones generadas por las influencias estables, duraderas y orientadoras dentro de la cultura, que normalmente llamamos valores. Por lo tanto, podríamos decir que se produce una consonancia entre los factores del continuo motivos-actitudes-valores, el cual va desde un nivel psicológico básico a uno sociológico y cultural.

El concepto de actitud ha tenido un desarrollo importante dentro de los estudios de psicología social, permitiendo un mayor conocimiento de los procesos de interacción social y permitiendo conocer algo más en la problemática de la predicción el comportamiento humano.

La actitud la podemos considerar como una variable independiente, si estamos estudiando la conducta, como variable dependiente en relación a la personalidad y al medio ambiente, y, como variable interviniente, mediadora entre estímulos y respuestas en el proceso de interacción social.

Cualquiera sea el caso, siempre se considera a la actitud como una variable susceptible de ser cuantificada en un continuo de favorabilidad - desfavorabilidad. Sin embargo, esta consideración no nos debe hacer olvidar que la actitud es una inferencia, un constructo más o menos consistente y

útil, pero que no puede ser observada directamente por el investigador, con todas las limitaciones que ello implica.

En este último sentido, como ya hemos anticipado, en términos de la medición de las actitudes es importante tener en cuenta que: las respuestas verbales a estímulos verbales pueden ser inferencias actitudinales que no necesariamente se correspondan con las actuaciones no verbales del sujeto frente al mismo objeto. Es decir, que lo que nos dicen los sujetos investigados, no necesariamente se corresponderán con los conductas laborales de los empleados.

Aunque encontramos algunos textos y manuales en los cuales prácticamente no se hace una definición o conceptualización de las actitudes (por considerarlo inútil) (Moscovici, 1985), la mayoría de los autores si lo han hecho y de formas muy diversas. El espectro es amplio: encontramos desde la orientaciones reduccionistas -las cuales no tienen mayor vigencia-, hasta las más cognitivistas, las cuales son las más difundidas y usadas en la actualidad. A modo de ilustración citaremos algunas definiciones:

- “Actitud es la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios y distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico” (Thurstone, 1928)
- “Predisposición del individuo a evaluar algún símbolo u objeto o aspecto de su mundo de manera desfavorable o favorable” (Katz, 1971).

- “Una idea cargada de emoción que predispone a una clase de acciones para ciertas situaciones sociales” (Triandis, 1974).
- “Reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización a su situación laboral” (Weinert, 1985).

2.3. COMPONENTES BASICOS DE LAS ACTITUDES

Los elementos componentes de la estructura básica de las actitudes son: un aspecto cognitivo (la idea que se tiene frente a determinados objetos, que generalmente consiste en una categoría usadas por los humanos al pensar), un aspecto afectivo (la emotividad positiva o negativa asociada con el objeto actitudinal), y un aspecto comportamental (que es la predisposición a la acción).

Triandis (1974, pág.3) cita un diagrama esquemático de las actitudes de Rosenberg y Howland, el cual reproduciremos aquí por el valor esclarecedor que tiene.

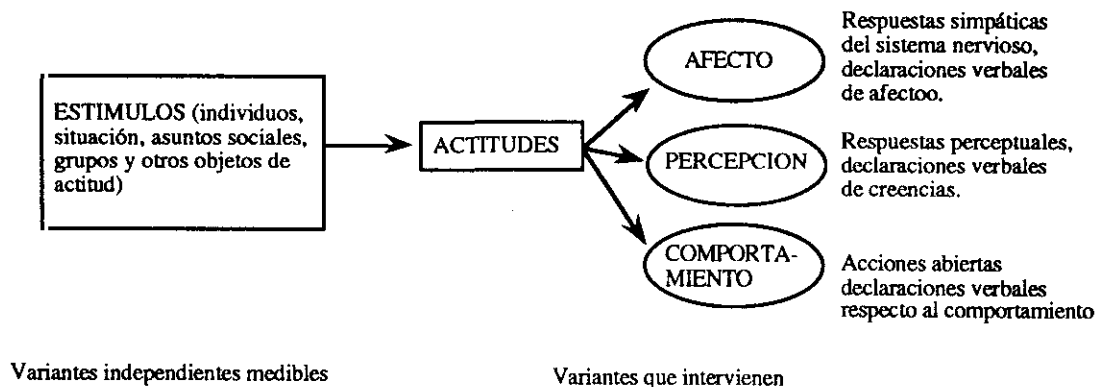


Figura Nº 3: Diagrama esquemático de las actitudes.

“Una persona que no tenga el concepto de automóviles tampoco tendrá una actitud hacia los automóviles. Al ver un coche probablemente lo situará en una de sus categorías ya existentes (por ejemplo, monstruo) y puede mostrar una actitud frente a ese objeto, pero no frente a los automóviles. La representación cognitiva de la categoría es la condición mínima para tener una actitud. Además de esto, la categoría cognitiva debe asociarse con hechos agradables o desagradables. Cuando esto ocurre, la categoría se carga de sentimiento. Cuanto más agradable sean los acontecimientos, y cuando más frecuentemente tiene lugar dentro de la categoría, más grande es la cantidad de sentimiento que se vincula a la categoría. Del mismo modo, cuanto más deseables sean los objetivos que puedan lograrse a través de la categoría (y cuanto más seguro se esté de que uno tiene la actitud objeto, conseguirá los objetivos deseables), más sentimiento habrá. Por ejemplo, un estudiante que considere la posesión de un automóvil como un medio seguro para tener éxito con el sexo femenino en la universidad, es propicio a mostrar una actitud más positiva con respecto a los coches que un estudiante que se crea afortunado con automóvil y sin él” (Triandis, 1974, pág 3 y 4).

Veamos ahora con un poco más de detenimiento cada uno de los componentes. El componente cognitivo de las actitudes son las creencias de un individuo acerca de un objeto dado. Estas ideas o creencias son siempre juicios de valor, es decir, implican una valorización positiva o negativa del objeto actitudinal. Previo al juicio valorativo, el individuo hace una categorización de los estímulos del medio ambiente, organizándolos y

discriminándolos de acuerdo a patrones cognitivos ya existentes. En este sentido, el lenguaje juega un importante papel, ya que según la riqueza que éste tenga, proporcionará un número de categorías más precisas (Klineberg, 1984). De igual manera, la cultura tiene una influencia importante, en tanto que le proporciona al individuo la información y atributos de cada una de las categorías.

El ser humano tiene la necesidad de formar categorías de su medio ambiente, ya que éste le presenta una cantidad de estímulos y objetos actitudinales tan diferenciados, que complejizan su comprensión y operacionalización. De allí surge la necesidad de dar una cierta estructuración a su entorno, adoptando categorías aprendidas o elaboradas por él mismo que le permiten responder y adaptarse mejor a su medio ambiente.

El componente afectivo está constituido por las emociones, afectos y sentimientos vinculados a un determinado objeto, lo cual hace que la persona vivencie este objeto como placentero o displacentero, agradable o desagradable. Como podemos observar, este componente es fundamental en la consideración del objeto dentro del continuo aceptación-rechazo y en la intensidad de tal consideración. Esta cualidad afectiva es la que dota a la actitud de un carácter motivacional.

Una vez formadas las categorías referidas en el componente perceptivo, lo más probable es que el individuo las asocie a las vivencias como agradable o desagradable, dependiendo de la historia particular de éxitos o fracasos que se hayan dado entre el sujeto y una categoría específica (Triandis, 1974). En el mismo sentido, Peak (1955) sugería que las actitudes estarán condicionadas por la relación instrumental que se establezca entre el objeto actitudinal y nuestras metas. Desarrollaremos actitudes positivas hacia aquellos objetos que nos ayudan a conseguir nuestras metas y desarrollaremos afectos negativos hacia aquellos objetos que se interponen o nos conducen a metas no deseadas.

Finalmente tenemos el componente conativo o de comportamiento, que es la disposición conductual del individuo en su respuesta frente al objeto. No es la respuesta concreta, sino la tendencia a responder frente al objeto. Como hemos visto (Davis y Newstrom, 1988), no siempre existe una coherencia entre la tendencia reactiva y la conducta posteriormente manifiesta.

Respecto a este componente, encontramos que las posiciones de los autores son bastante diferentes. La postura de Lambert (1982) es que hay que quitar importancia al aspecto comportamental de las actitudes ya que algunas investigaciones no han sido capaces de demostrar sus consecuencias sobre la conducta de los individuos, por lo que algunos investigadores sostienen sólo “por un acto de fe” esta relación.

Por otra parte, encontramos posturas como la de Triandis, quien le da bastante importancia a este componente, a pesar de reconocer que la relación entre actitudes y comportamiento es más bien débil. Las actitudes implican lo que las personas piensan de, sienten de, el como le gustaría al individuo comportarse respecto a ese objeto de actitud, por lo que el individuo ha hecho habitualmente (costumbres), por las consecuencias que espera de su comportamiento, y lo que debiera hacer respecto a (1).

La investigación clásica de LaPiere (1934) es bastante ilustrativa en este sentido: LaPiere visitó una serie de hoteles y restaurantes en Estados Unidos con una pareja de chinos. Seis meses más tarde, LaPiere envió una carta a los establecimientos visitados preguntando si atendían a huéspedes chinos, y en el 92% de las cartas contestadas le respondieron negativamente. Esta experiencia nos pone de manifiesto la fuerte influencia situacional de las conductas, en donde en un acto social de cara a cara, el individuo puede actuar en contra de sus actitudes a fin de adaptarse a las presiones sociales. Es más difícil y embarazoso rechazar a los chinos personalmente que mediante una carta.

Por lo tanto, si quisiéramos usar las actitudes como predictores del comportamiento de los individuos, debemos tener presente las dificultades implícitas en el acto social, las expectativas de refuerzo de la conducta, las posibilidades reales de actuar de acuerdo a mis actitudes, las normas sociales y las costumbres respecto a esa conducta (Triandis, 1974).

(1) La correlación entre deber ser como pautas ideales de comportamiento y las intenciones manifiestas de conducta es de 0,6. (Triandis, 1974).

El otro modelo teórico de predicción de la conducta sobre la base de las actitudes es la “teoría de la acción razonada” de Fishbein (1980), según el cual los mejores predictores de la conducta son la predisposición de la persona a actuar en un determinado sentido (actitud) y de la norma personal frente a esta acción. La combinación de la actitud y la pauta de comportamiento respecto a ese objeto define en este modelo una “intención” para actuar.

En cuanto a la formación de las actitudes, Fishbein plantea que dependerá de la valencia que subjetivamente le haya asignado el individuo al resultado esperado de la acción, multiplicado por la probabilidad (también subjetiva) que se produzca dicho resultado. Finalmente la norma personal es el producto de la norma socialmente aceptada (donde se definen cuales son las conductas deseadas y rechazadas), por la motivación que tenga el individuo para adaptarse a dicha norma social.

Como podemos observar, el modelo de la acción razonada trata el tema de actitud y comportamiento desde una perspectiva mucho más elaboradas, en el sentido de darle una estructura de proceso, en el cual sus elementos interactúan potenciándose en sus relaciones.

Lo anterior nos recuerda los modelos motivacionales de Vroom, y el Poter y Lawler (desarrollados en el apartado de motivación laboral), con los inconvenientes o limitaciones que éstos suponen en el momento de operacionalizarlos y ser usados fuera de las experiencias de laboratorio.

Sin embargo, existe evidencia que nos señala que el modelo de la acción razonada ha sido ocupado en la práctica con buenos resultados. Cada uno de los conceptos contenidos en el modelo fué expresado en variables observables y se usó en el campo de la planificación familiar, consumo de alcohol, etc. (Montmollin, 1985).

A pesar que estos modelos han hecho su aportación, el problema del valor de la intención de conducta en relación al comportamiento real sigue vigente.

En este sentido, son varias las investigaciones que han tratado el tema de discrepancia entre actitudes verbales y conductas manifiestas, además, cada una de ellas hace alguna aportación superando algunas de las deficiencias metodológicas de la investigación de LaPiere (1).

(1) Véase a Kutner, Wilkins y Yarrow (1952).

Una aportación interesante en el análisis de discrepancias entre actitudes y conductas es la realizada por Linn (1965), quien propone que los reactivos de las encuestas de actitudes reflejen lo más fielmente posible situaciones reales, donde el sujeto se sienta fuertemente implicado con el objeto actitudinal estudiado, con lo cual se puede lograr una mejora en la validez en los instrumentos de actitudes de papel y lápiz. Esto iría en la línea que plantea Robbins (1987, B): no hay que plantear situaciones genéricas, sino que hechos más concretos.

Por ejemplo, si indagamos sobre las actitudes respecto a que la empresa aumente su eficacia, probablemente todo el mundo presentará una predisposición favorable. Sin embargo, si preguntamos respecto a la predisposición para sacar su trabajo diario con más rapidez, quizás las respuestas de los empleados sean muy diferentes.

Los componentes cognitivo, afectivo y conductual de las actitudes se encuentran estrechamente vinculados entre sí, de manera tal que las actitudes adquieren las características de un sistema. Por la interdependencia e interrelación existente entre los tres componentes, se produce una cierta tendencia a un funcionamiento armónico a través de la consistencia en el sentido positivo o negativo que puedan tener cada uno de ellos respecto de un objeto de actitud.

•

Esta tendencia a la consistencia, no impide que se produzcan inconsistencias, las cuales encontraremos generalmente en personalidades ambivalentes, en sujetos donde las actitudes no se encuentran suficientemente polarizadas, o en actitudes cuyo objeto es ambiguo o difuso, y que por lo tanto, se hace difícil su percepción por parte de la población.

Como veremos más adelante, cada componente puede tener cambios en su valencia (el grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia el objeto), en su intensidad (la fuerza o el grado en que se polariza) y en su multiplicidad (el número de contenido que incluye), sin embargo, normalmente encontramos la consistencia interna ya mencionada, pero además encontraremos una consistencia externa. Hay suficiente evidencia empírica en cual se ha demostrado que las actitudes están organizadas en “constelaciones”, es decir, que las personas responden consistentemente frente a tales o cuales grupos de objetos actitudinales.

En esta línea, Comrey y Newmeyer (1965) hicieron estudios analíticos de factor (búsqueda de los factores subyacentes en las actitudes) hacia varios objetos sociales y encontraron que ciertos objetos de actitud se encuentran estructurados en verdaderos “racimos”, en el sentido que las personas manifiestan valencias relativamente consistente frente a estos objetos. Si relacionamos esta idea con lo planteado por Hollander (1968), veremos que el “tronco” de estas ramas y racimos, no son otras cosas que los valores de cada individuo, entendidos como las influencias más estables y permanentes que constituyen los puntos de referencia de las personas en torno a los cuales se organizan las actitudes.

2.4. EL PROCESO DE FORMACION DE LAS ACTITUDES LABORALES

Uno de los pocos temas propios de la psicología social que escapan de la controversia en cuanto a que tienen un origen hereditario o son aprendidas, son las actitudes. Quizás por la posibilidad que nos ofrecen en términos de poder dar explicaciones dándole mayor o menor importancia a cada uno de estos componentes (Lambert, 1982). Sin embargo, si se revisan los escritos más clásicos sobre el tema, encontraremos que hay una clara preferencia por las influencias culturales sobre la formación de las actitudes.

McGuire (1969) es una de las pocas excepciones en el asunto, ya que le asigna mucho más importancia a las características genéticas y hereditarias en la explicación de determinadas actitudes. Sin embargo, nos inclinaríamos más por la postura de que las actitudes son aprendidas, haciendo la salvedad en casos donde el potencial genético de los individuos constituyan limitaciones en términos de coordinación o capacidades físicas, y que por lo tanto se desarrollen intereses de tipo intelectual o estético en perjuicio de intereses alternativos de tipo deportivos o físicos (Lambert, 1982).

En el proceso de formación de actitudes -al igual que en el proceso de socialización- tiene una importancia fundamental el aprendizaje producido desde los grupos de referencia primarios y secundarios. Las interacciones con la familia, grupos de amigos y grupos a los cuales nos gustaría pertenecer, nos proporcionan la información necesaria para establecer nuestras categorías de análisis y las pautas para el desarrollo de nuestras

propias actitudes. Este tipo de formación de las actitudes (indirecta), aunque nos proporcionan una gran cantidad de información que nos predispone frente a los objetos de actitud, no es particularmente intensa si lo comparamos con la formación directa.

Aquellas actitudes que se han desarrollado en la persona por un contacto directo con el objeto actitudinal adquieren mucho mayor fuerza e intensidad en el individuo, sin embargo, este tipo de formación de actitudes es bastante menos frecuente si las comparamos con las actitudes formadas a través de los grupos de referencia.

Finalmente, podemos encontrar las actitudes formadas por experiencias traumáticas, en las cuales la vivencia mediante la cual se adquiere la actitud es de una gran intensidad, y por lo mismo, la fijación de este tipo de actitudes es mucho más permanente y profunda, pudiendo incluso llegar a formar predisposiciones patológicas en el individuo. Si una persona es duramente maltratada por un policía, es probable que generalice su temor a todos los policías del mundo, desarrollando una actitud negativa. Evidentemente, este tipo de formación de actitudes tiene muy poca frecuencia, pero tiene su importancia por la intensidad que pueden alcanzar estas actitudes .

Creemos que antes de continuar analizando el como se adquieren y desarrollan las actitudes, es conveniente centramos por un momento en el por qué existen las actitudes y cual es la razón o el sentido que ellas tienen

para la psicología individual. Algo ya se ha mencionado de la necesidad del ser humano de establecer categorías y un ordenamiento de los múltiples estímulos de su entorno, de manera de hacerlos más operacionales y permitirle la adaptación a su medio ambiente.

Katz (1971) intentó desentrañar el problema del por qué de la formación de actitudes, formulando un enfoque funcional para el estudio de las actitudes. Como es de suponer, el tipo de razones encontradas de por qué las personas tienen determinadas actitudes y no otras, están al nivel de motivaciones psicológicas y no de los acontecimientos y circunstancias externas. Según estas bases motivacionales, existirían cuatro funciones que desempeñarían las actitudes para la personalidad del individuo:

- 1.- Una Función Adaptativa: Por naturaleza, el hombre trata de maximizar las gratificaciones del mundo que le rodea y trata de minimizar su circunstancias desagradables, por lo que se desarrollarían actitudes favorables hacia los objetos de su entorno que le faciliten la satisfacción de sus necesidades, y de igual manera, desarrollará reacciones negativas hacia aquellos elementos que las frustren. Un trabajador apoyará (actitud positiva) aquel partido político que mejor defienda sus intereses económicos.

- 2.- Una Función Defensiva: El hombre no sólo trata de obtener lo mejor de su entorno, sino también de sí mismo, para lo cual el individuo se protege de aquellos aspectos del yo que le parecen inaceptables. De la

misma manera, desarrolla actitudes que lo protegen de las amenazas de su medio ambiente (conocidos como mecanismos de defensa), permitiéndole disminuir las tensiones creadas, librándole de la desintegración psicológica.

- 3.- La Función de Expresión de Valores: Hay actitudes que tienen como función dar una expresión a los valores centrales y al tipo de persona que se tiene como autoimagen, reafirmando de esta manera la identidad personal.
- 4.- Una función Cognitiva: Se refieren a las actitudes que satisfacen las necesidades de dar una estructura a su universo, de comprenderlo y sobre todo poder predecirlo, de manera que se produzca una adaptación a éste lo menos traumática posible.

Continuando con la forma como se adquieren las actitudes, desarrollaremos el tema desde dos puntos de vistas: primero, analizaremos la formación de cada uno de sus tres elementos componentes, y segundo, veremos las formas de aprendizaje que se puedan dar en la formación de las actitudes.

El primero de los puntos de vistas señalados, es el desarrollado por Triandis (1974), quien fundamenta esta perspectiva del problema en que cada uno de los componentes de las actitudes se desarrollan bajo la influencia de variables algo diferentes, es decir, que los aspectos

cognitivos, afectivos y comportamentales son aprendidos de fuentes diferentes, o más bien, que no todas las variables tienen el mismo impacto sobre los diversos componentes.

a.- Formación del Componente Cognitivo o Perceptivo:

Nuestro contexto social y físico nos presenta millones de acontecimientos cada día, lo cual resulta imposible al cerebro humano de procesar y usar plenamente, por lo tanto recurre al establecimiento de categorías, en las cuales agrupa una serie de acontecimientos de características similares, frente a los cuales se desarrolla una predisposición única. ¿Qué ha conseguido el hombre mediante la utilización de este ardid? Reduce la cantidad de estímulos frente a los cuales debe reaccionar de forma diferente (“los andaluces son vagos y perezosos”, podría ser un prejuicio de un mando catalán, lo cual le disminuye sus problemas al momento de seleccionar personal para su empresa, ya que directamente no los considera en la candidatura). Por otra parte, las categorizaciones ayudan a la percepción del individuo, el cual ajusta su conducta (defensiva o abierta y relajada) dependiendo de los estímulos que esté recibiendo.

Sin embargo, esta categorización o parcelación de mundo nos hace perder una serie de información de nuestro medio ambiente. Cuanto más amplias (y por lo tanto menor cantidad) sean las categorías usadas por el individuo, más imprecisas tenderán a ser y mayor serán las

distorsiones que tenga la percepción el mundo.

b.- Formación del Componente Afectivo:

Este componente se caracteriza por la presencia de una emoción de aceptación o rechazo hacia determinado objeto actitudinal. Este estado emocional es en términos fisiológicos un estado de excitación, el cual adquiere características posibles positivas o negativas, agrado o desagrado en la medida que sea interpretada o “etiquetada” perceptivamente. La emoción sólo se experimentará cuando concurren simultáneamente la excitación y la interpretación en el continuo agradable-desagradable de dicha excitación.

Al respecto, hay dos investigaciones a las cuales haremos una breve referencia. Scott estudia el efecto de refuerzo positivo y negativo sobre cambios de actitudes en situaciones de laboratorio, en donde se concluye que el condicionamiento produjo los efectos esperados, especialmente cuando se usó el refuerzo social positivo. “La recompensa social por expresar una nueva opinión tiende a reforzar la nueva actitud” (en Triandis, 1974, pág. 117).

La segunda investigación es la de Zajonc (en Triandis, 1974, pág. 117 y ss.), quien sostiene que lo agradable de los estímulos dependerá del grado de familiaridad que tenga para el sujeto. El nivel de agrado o desagrado de los reactivos fueron medidos con juicios del factor

valorativo del diferencial semántico (una serie de escalas unidas por adjetivos polares en las cuales el sujeto expresa su opinión), y la frecuencia de exposición de la persona al estímulo se controló experimentalmente o se examinó con qué frecuencia se encontraba un estímulo específico en el medio ambiente.

c.- Formación del Componente Comportamental:

Hemos señalado como elementos importantes para el componente cognitivo los factores perceptivos (categorización, selectividad en la percepción y asociaciones entre categorías), para el componente afectivo los factores de familiaridad y condicionamiento, y en el mismo plano de importancia, encontramos las normas sociales para el componente comportamental.

Las normas sociales son pautas de comportamientos desarrolladas y mantenidas socialmente, y en cuyos contenidos podemos encontrar cuales son las conductas que han sido definidas como deseadas y no deseadas.

La importancia de las normas sociales sobre la predisposición a la acción de los individuos, radica en la relación estadísticamente significativa existentes entre ambas. (Triandis, Vassiliou y Nassiakou, 1968).

Las implicaciones de estas normas sociales son ya bastante conocidas y desarrolladas por sociólogos y psicólogos: pueden variar considerablemente de una cultura a otra (también varían entre los grupos de una misma cultura).

Las normas de comportamiento son de diferentes clases según el nivel de tolerancia a las infracciones de las normas, y suponen pautas de acción a nivel individual, intragrupo, extragrupos, etc.

A diferencia de los dos componentes anteriormente vistos, donde la interacción directa con el objeto de actitud es muy importante en el desarrollo de la actitud, el componente de comportamiento tiene una influencia mucho más directa de la interacción con otras personas, ya que es el entorno social quien define y de quien aprendemos las conductas socialmente aceptadas. Lo anterior no implica que la formación directa de actitudes no tenga incidencia en el componente comportamental, ni que el grupo tenga una capacidad nula sobre como debemos pensar (cognitivo) y como debemos sentir (afectivo), sino que se trata de diferentes grados de influencia.

El segundo punto de vista que usaremos para el estudio de la formación de actitudes, es la revisión de los tres modos fundamentales según los cuales se aprenden las actitudes (Lambert, 1982).

a) El Condicionamiento Clásico:

La experiencia de Lohr y Staats (1973) citada por Lambert (1982, pág. 221), consiste en la aplicación de la teoría conductista a la formación de actitudes. Utilizaron como estímulo dos grupos de palabras de conocidas connotaciones positivas y negativas (sobre las cuales ya existe una actitud o respuesta emocional), las cuales fueron emparejadas con sílabas neutras, sin sentido (formadas por una consonante, una vocal y otra consonante, como por ejemplo: Cef, Laj, etc). El efecto producido fue una asociación de las sílabas neutras con las valencias positivas o negativas de la palabra que le correspondió en el emparejamiento.

Resulta claro que el proceso de formación de actitudes puede distar mucho con el condicionamiento de asociaciones agradables y desagradables con estas sílabas sin sentido, sin embargo, no dejan de tener razón en el sentido que en la vida real adquirimos determinadas actitudes porque de alguna manera están relacionadas con otras actitudes ya existentes. El planteamiento al menos es coincidente con la idea que las actitudes están estructuradas en “racimos”.

Por otra parte, ya hemos visto también la influencia de los grupos de referencia (hacia los cuales ya tenemos ciertas predisposiciones) en la formación de las actitudes. De hecho el condicionamiento clásico puede darse por delegación, en el sentido que permito que las experiencias de

otras personas (a las cuales se le asigna cierta credibilidad) son válidas para mi propia formación de actitudes, sin que personalmente haya vivenciado el proceso de condicionamiento (condicionamiento vicario o por observación de Bandura, 1982).

b) **Condicionamiento Instrumental:**

A diferencia del condicionamiento clásico, en el cual el estímulo neutro y el estímulo con valencia positiva o negativa (sílabas neutras y las palabras conocidas, respectivamente) se encuentran asociados o emparejados, independiente de lo que haga o no haga el sujeto, en cambio, el condicionamiento instrumental el individuo recibirá un refuerzo positivo si realiza la conducta deseada, y recibirá un refuerzo negativo si tiene un comportamiento no deseado.

Los estudios de Hildum y Brown, e Insko (Lambert , 1982 págs. 222 y 223) han demostrado fuera del laboratorio como a través de la técnica de condicionamiento instrumental se forman las actitudes.

En la vida cotidiana encontramos centenares de ejemplos de condicionamiento instrumental como formadores de actitudes. Basta señalar el sistema educacional y su importancia sobre el desarrollo de las actitudes individuales, o la propia formación de las pautas de comportamiento laboral en una organización, en donde determinadas actuaciones son reforzadas positivamente con primas, promociones,

“palmaditas” en la espalda o el reconocimiento público de los méritos del empleado, y otras conductas, reciben un refuerzo negativo directo o indirecto de los directivos, los subordinados o los propios compañeros de trabajo.

c. Imitación

Nuevamente en este punto es Bandura (Bandura y Jeffrey, en Lambert, 1982, pág 224 y ss) quien aporta los conceptos, al plantear que el aprendizaje por la sola observación de los demás tiene muchísima importancia. Es más, sostiene que no es necesario en muchos casos el condicionamiento instrumental para que se produzca el aprendizaje. En las conductas que se están aprendiendo con la sola observación del modelo, se están introyectando y desarrollando valores y actitudes. Probablemente esta observación e imitación se da con mayor intensidad en individuos que recientemente se incorporan en una organización y que su nivel de estatus y poder le exigen una adaptación a las pautas de funcionamiento ya existentes en la empresa.

2.5. EL PROCESO DE CAMBIO DE LAS ACTITUDES

Lo más probable que la gran importancia que se le ha dado al tema de las actitudes se deba al interés que despierta el cambio de éstas. A pesar de que hasta el momento los resultados de las investigaciones no logran controlar la relación entre las actitudes y la conducta manifiesta, son miles los millones que se han destinado a el estudio del cambio de las actitudes. Las razones no necesitan ser explicitadas, solamente destacamos la importancia como instrumento de poder a nivel organizacional, político, educacional, comercial, etc. como para comprender que estas investigaciones no morirán por falta de financiación.

Luego de revisar algo de la literatura clásica del cambio de actitudes, podemos observar que existe una gran disparidad en cuanto al énfasis dado a uno u otro factor del cambio de actitudes, sin embargo, son escasos los autores que enfocan el problema desde una perspectiva global y dinámica, en donde se acentúen los procesos y en donde se integren las variables interdependientemente. Probablemente las teorías de Fishbein (1980), y Triandis (1974) sean las que aporten más en este sentido.

Con fines de dar una cierta coherencia y estructura al tratamiento del problema presentaremos un diagrama en el cual señalaremos las diferentes variables que intervienen en el proceso de cambios de actitudes. Reiteramos la finalidad metodológica y sin pretensiones teóricas con que se ha hecho este esquema.

Quizás como provecho adicional de este diagrama, está la posibilidad que ofrece en términos de instrumento de apoyo para planificar una estrategia de cambios de actitud. ¿Por qué?, por la facilidad gráfica proporcionada al presentar la variable dependiente (actitud que se desea cambiar) incluyendo sus etapas y los tres componentes (pudiendo seleccionar si la comunicación persuasiva se dirigirá a lo afectivo, cognitivo o conativo). De igual manera, podremos visualizar más fácilmente cual de las variables independientes son las más apropiadas para nuestro propósito. Finalmente, este esquema nos ayuda a no olvidar algunas variables intervinientes como pueden ser el contexto social, factores situacionales y el propio individuo o grupo a quién se dirige la comunicación persuasiva (características de personalidad, funciones que cumplen en él las actitudes que pretendemos modificar, su historia, expectativas, capacidad de comprensión, percepción y valencia de la variable independiente que pretendemos usar, etc).

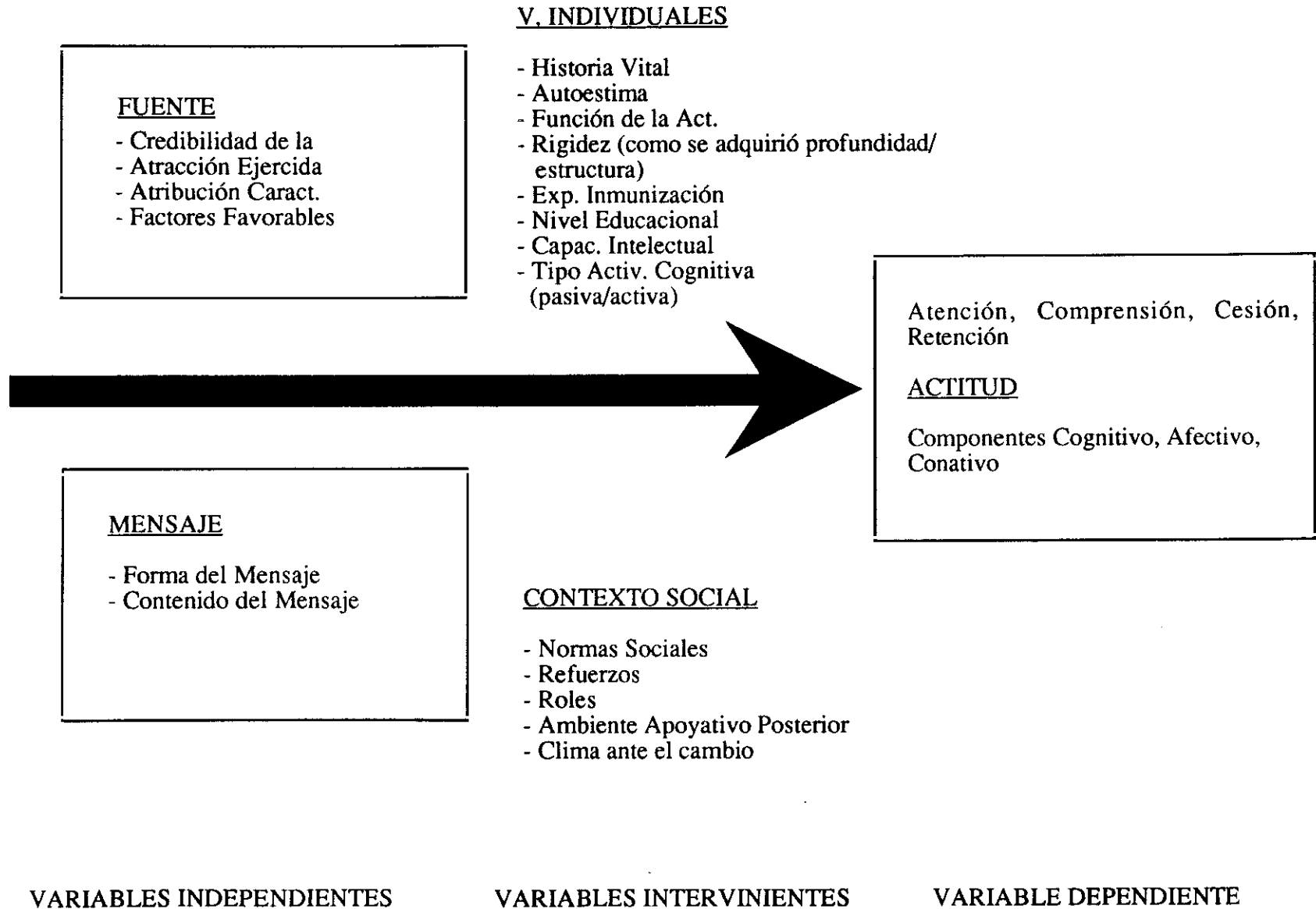
En primer término, presentaremos la variable dependiente, luego analizaremos las variables intervinientes e independientes.

Cabe recordar el carácter interdependiente e interactuante de las variables independientes e intervinientes entre sí, y los diferentes resultados que se pueden dar como consecuencia de las infinitas combinaciones de variables. Individuos de baja autoestima combinado con una fuente altamente competente, que traducido a un ejemplo laboral sería: un empleado eventual en una empresa que siente que no podrá encontrar otro trabajo por el nivel de paro y su baja cualificación (baja autoestima), que está bajo las órdenes de

un jefe que tiene la capacidad de renovar dicho contrato, hacerlo fijo o despedirlo (atribución de poder de decisión de la fuente). Y así se podrán analizar infinitas combinaciones, que aunque en la mayoría de los casos podremos intervenir en muy pocas de estas variables, produciéndose situaciones de "Seteris Paribus", el modelo presentado de forma integral ⁽¹⁾, nos servirá de herramienta para la comprensión y análisis de procesos de formación y cambio de actitudes.

(1) Aquí hemos tomado la idea de la "espina de pescado" o el "diagrama de Ishikawa" para organizar todas las variables relevantes en la formación y cambio de actitudes.

Proceso de Cambio de Actitudes



1. Variable Dependiente

Entenderemos por variable dependiente la o las actitudes que se desean modificar. Lo anterior no incluye el efecto que se haya producido sobre la conducta. La relación entre predisposición verbal y comportamiento real ya ha sido tratado, al igual que las condiciones que debemos tomar en consideración como para que las actitudes sean relativamente confiable como predictores del comportamiento (Davis y Newstrom, 1988, Robbins, 1987 (B) y Linn, 1965).

McGuire (1969), reformando lo que anteriormente planteara Howland, Janis y Kelley, estudia el proceso de cambio de actitud y concluye que para que una comunicación tenga los efectos esperados en términos de la acción, el receptor debe pasar por una serie de etapas, las cuales son las siguientes:

- a) Atención,
- b) Comprensión,
- c) Cesión,
- d) Retención y
- e) Acción

Aunque como hemos expresado anteriormente, hemos preferido disociar el cambio de actitudes y la conducta manifiesta, conservamos la totalidad de las etapas para no modificar la proposición original de McGuire, la cual desarrollamos a continuación:

- a) **Atención:** Dado que el hombre no puede absorber toda la información con la cual es bombardeado, hace una selección de ésta, asimilando una pequeña parte de ella, aquella que mejor satisface las necesidades inconscientes del individuo, evitando de esta manera aquella información que pudiera resultar agresiva o contraria a las necesidades de la persona (Klapper, 1967, Festinger, 1957. Ambos en Triandis, 1974, pág. 157 y ss.)

- b) **Comprensión:** Se refiere al entendimiento del contenido de la comunicación. Estas dos primeras etapas corresponden a lo que es la recepción del mensaje, y si en la primera etapa de la comunicación éste no ha sido seleccionado, no puede haber comprensión ni se puede continuar a las etapas sucesivas.

- c) **Cesión o Aceptación:** Se refiere a la aceptación de la influencia del mensaje, por evaluarlo de alguna manera como provechoso.

- d) **Retención:** Es la mayor o menor consolidación de la información y de la nueva posibilidad de predisposición en el individuo.

- e) **Acción:** Es la efectividad de la comunicación expresada en la realización de la conducta esperada.

El segundo asunto que trataremos dentro de la variable dependiente, es lo que sucede cuando el individuo ya ha recibido el mensaje persuasivo que se le ha enviado. ¿La comunicación tendrá impacto sobre los componentes cognitivo, afectivo y conativo de la misma manera, o tendrá efectividad sólo sobre uno o dos de los componentes?

Hay suficiente evidencia empírica en la cual se pone de manifiesto que se pueden producir cambios en el componente cognitivo o perceptivo, sin que hubieran evidencias en el plano afectivo ni en las intenciones de conducta. Una forma de explicar estas diferencias es que los costes para el organismo son mucho mayores cuando lleva implícito un cambio conductual. Aunque es una hipótesis no contrastada de Triandis (1974), parece bastante razonable pensar que un cambio en el nivel cognitivo, donde el individuo se estime menos ego-implicado, es más fácil que un cambio en la predisposición conductual.

Si concebimos el afecto como el componente energizante y la percepción como el componente directivo del comportamiento, la intención de comportamiento puede requerir no sólo algunos elementos perceptivos en apoyo de la acción antes de superar una fuerte resistencia o inhibiciones (Davis y Triandis, 1965, Vassiliou y otros, 1968. Citados por Triandis, 1974 págs. 68 y 69).

Concluyendo, parece relativamente claro que los tres componentes de las actitudes pueden ser afectados de diferente manera en cuanto a su valencia y en cuanto a grados, sin embargo, cada vez que se produzca una discrepancia, se producirá una dinámica tendente a restablecer la congruencia entre los tres componentes. Posteriormente, cuando analicemos las teorías de los cambios de actitudes, veremos más detalladamente los procesos de restablecimiento de equilibrios.

2. Variables Intervinientes:

Dentro de las variables intervinientes, revisaremos aquellas relativas al individuo y aquellas provenientes del contexto social (grupo o auditorio) en medio del cual se desarrolla el proceso de cambios de actitudes.

- a) Variables individuales: Es evidente la implicación de diversas características de la persona, como receptor de la comunicación persuasiva, en las diferentes etapas señaladas por McGuire.

Como variables individuales podemos señalar la historia vital de éxitos y fracasos respecto al valor subyacente a la actitud, así como de la actitud misma, rasgos de personalidad tales como autoestima, rigidez o resistencia al cambio, experiencias de inmunización frente a esa actitud, nivel educacional, capacidad intelectual, tipo de actividad cognitiva (pasiva o activa), etc.

Cada una de estas variables producirá efectos inhibidores o potenciadores del cambio de actitud, dependiendo de la situación específica de que se trate, de la combinación de variables independientes (competencia de la fuente, contenido del mensaje, etc) y otras variables intervinientes (contexto social). “Una fuerte auto-estima que por lo demás está correlacionada con otras propiedades personales, podría facilitar la atención y la comprensión, y frenar la aceptación del mensaje, cuando el mensaje es simple y no presenta problemas de

recepción, los sujetos que tienen una idea elevada de sí mismo no son influenciados, ya que no la aceptan, pero si el mensaje es complejo existen mayores probabilidades de que sean influenciados, debido a que lo comprenden mejor que aquellos que se conceden menor valor a sí mismos". (Montmollin, 1985, pág. 150).

Finalmente, dentro de este tipo de variables, debemos recurrir al análisis funcional de Katz (1971), de manera de conocer cual es la funcionalidad predominante de la actitud en el individuo. De esta manera, podemos diseñar la estrategia más adecuada para la situación. Es muy diferente cuando determinada actitud cumple una función ego-defensiva (donde el cambio normalmente supondrá la configuración de una actitud sustitutiva), que una función cognitiva, destinada a la comprensión de determinada situación o realidad.

b) Variables del Contexto Social:

Son muchas las circunstancias relativas al grupo humano con un fuerte impacto sobre la modificación de las actitudes. Esto no tiene nada de nuevo. Los estudios clásicos de Elton Mayo (1966) en el campo de la industria, y de Kurt Lewin (1965) en el tema del consumo de alimentos, pusieron de manifiesto la importancia del contexto social en el cual actúa el individuo.

La manifestación de esta variable se da de diversas modalidades y en diferentes planos. Sabemos la importante correlación existente entre el componente conativo o comportamental y las normas de comportamiento definidas por los grupos de pertenencia y de referencia, por lo tanto, si el grupo por algún motivo va modificando las normas sociales, en el individuo se producirá una tendencia a cambiar el componente conativo de la actitud correspondiente. De esta manera, si deseamos inducir un cambio de actitud, una forma de disminuir las resistencias es hacerlo a través del grupo, ya que el individuo puede ver y participar en la formulación de las nuevas normas del grupo, lo cual es coherente con el planteamiento de Schein (1988), quien sugiere que la modificación de las pautas de comportamiento del grupo laboral, se da principalmente en el propio grupo. El nivel de la participación tiene mucha importancia, ya que la recepción del mensaje persuasivo de forma dinámica (mediante la discusión y participación) implica una “inversión” en las decisiones adoptadas, con efectos positivos sobre varias de las etapas del cambio de actitudes. De allí que las técnicas modernas de formación empresarial, tengan un enfoque eminentemente activo y participativo.

Como dijimos anteriormente, son muchas las variables del medio social que están actuando como facilitadores o inhibidores en el proceso de cambios de actitudes, así que sólo señalaremos algunas de ellas: los refuerzos negativos o positivos que dé el grupo, los roles adscritos y asignados que tenga el sujeto, el clima o atmósfera de favorabilidad o

desfavorabilidad ante el cambio o un medio ambiente que apoye el cambio de actitud (una vez que la persona es apartada de las circunstancias en las que se produjo el cambio-cursillo de formación, por ejemplo-y vuelve a su entorno habitual - puesto de trabajo-, se produce una nueva modificación de la actitud, para restablecer el equilibrio cognitivo con el entorno, que no ha cambiado).

3. Variables Independientes:

En este tipo de variables hay bastante concordancia entre los teóricos del cambio de actitudes, los cuales señalan la Fuente, el Mensaje y el Receptor como variables relevantes. Triandis considera además como importante la variable auditorio, la cual en muchos aspectos está reflejada en la variable de contexto social, por lo que no será analizada aquí.

- a) **La Fuente:** Hay muchas fuentes posibles, y no necesariamente es una persona que está expresando una opinión. Puede ser una persona explicando una idea, como puede ser el periódico, el editor, una anunciante de la radio, un locutor de televisión, algún autor, un catedrático dictando su clase, etc. Por supuesto, hay una serie de características que hacen más o menos poderosa a la fuente en su comunicación.

De acuerdo a la presentación hecha por Montmollin (1985), las características de la fuente son las siguientes:

- a.1. Credibilidad de la fuente, la cual a su vez depende de la competencia, confianza y la percepción de interés que ella proyecte a los receptores.

- a.2. Atracción Ejercida por la Fuente, que es la reacción emocional o juicio de valor (aunque algunos sostienen que incluye factores cognitivos) suscitada por ésta.

- a.3. Límites de los Efectos de los Factores Relacionados con la Fuente, es decir, que para que estas características o propiedades de la fuente produzcan un efecto positivo, al receptor de la comunicación debe atribuirles a la fuente, como capaz de actuar sobre los medios relativos a la actitud en cuestión. (La capacidad de despido o renovación del contrato en el ejemplo señalado anteriormente).

- a.4. Los Factores de la Fuente en la Etapas del Proceso de Cambio, es decir, condiciones que favorecen la comunicación. En una relación cara a cara, aumentará la atención del receptor. La capacidad de la fuente de expresar las ideas claramente, influirá en la comprensión, así como una fuente competente favorece la evaluación que del mensaje haga el receptor. Todos factores relativo a habilidad verbal, asertividad, etc. relativos a la fuente, predispondrán favorablemente al receptor. Aunque se han realizado estudios para correlacionar estos Factores Favorables con la retención y la acción, los resultados de éstos no han sido concluyentes (Moscovici, 1985).

- b) El Mensaje:** Este es el elemento central de una comunicación , ya que se constituye el instrumento para la persuasión. En él, el emisor fija su posición respecto al tema de actitud. Los factores relativos al mensaje son los siguientes:
- b.1. La Forma del Mensaje, que es la organización del mensaje que produce la mayor o menor eficacia de la comunicación, lo cual dependerá a su vez de la argumentación unilateral o bilateral (exponer razones a favor o en contra), presentar las conclusiones explícitamente o inducir al auditorio a que las deduzca, exponer primero las conclusiones o los argumentos, etc. Son todos aquellos detalles que estructuran de una forma más o menos persuasiva una comunicación y un mensaje.
 - b.2. El Contenido del mensaje, que son la naturaleza de los argumentos y la amplitud o diferencia de los puntos de vista de la fuente y el receptor. En el tipo de argumentos encontramos aquellos centrados en la autoridad (ethos), en los sentimientos y las emociones (pathos) y aquellos argumentos que apelan a la razón y a la lógica (logos). Por otra parte, encontramos mensajes centrados en la argumentación del miedo, sobre el cual hay varias investigaciones en la Escuela de Yale, en la que se demuestra que la memorización del mensaje es inversamente proporcional a la carga de miedo que éste tenga.

Por otra parte, en cuanto a las amplitudes de divergencias del mensaje se ha concluido que cuando la amplitud es extrema, el acercamiento de los puntos de vista es pequeño, y el acercamiento va aumentando hasta cierto punto, en el cual se produce un estancamiento, o incluso un retroceso (Moscovici, 1985, págs. 137 y ss).

Ya en este momento estamos en condiciones de dimensionar la verdadera complejidad que supone el proceso de cambio de actitudes con su correspondiente controlabilidad/incontrolabilidad -al menos en un porcentaje importante- fuera de las condiciones del laboratorio.

A pesar de las dificultades, el interés sigue siendo alto, y no son pocos los modelos que intentan -directa o indirectamente- explicar teóricamente el fenómeno del cambio de actitudes. A continuación revisaremos los enfoques más significativos: los modelos de la participación activa, de la disonancia cognitiva, la teoría del equilibrio y la teoría del refuerzo.

1. Teoría de la Participación Activa:

Lewin (1965) en los años cuarenta desarrolló uno de los estudios clásicos de la psicología social, creando una forma de investigación que revolucionó en su época a la psicología. Lewin estudió las influencias de la participación activa en grupos sobre el cambio de las actitudes y el cambio de los comportamientos.

La investigación de Lewin fue realizada durante la segunda guerra mundial, y se pretendía incorporar en la dieta de los norteamericanos algunas carnes más baratas. Para este propósito usó dos estrategias: un grupo de amas de casa que participaban durante 45 minutos en una discusión de grupo, y un grupo de amas de casa que asistieron a una conferencia de la misma duración.

Los resultados fueron que el 3% de las mujeres del grupo de la conferencia incluía alguna de estas carnes en su dieta, en cambio, en el grupo de mujeres que participaron en las reuniones de discusión, un 32% de ellas había introducido cambios en sus hábitos de compra de carnes.

La diferencia de los resultados se explica por la forma activa o pasiva de recibir el mensaje persuasivo. Por otra parte, el público de una conferencia siente un grado mínimo de compromiso con la fuente y el mensaje, en cambio, en el grupo de discusión se llega a ciertas conclusiones, en las cuales se sienten más comprometidos los integrantes del grupo. Esto último, es explicado por Triandis (1974) por la influencia de la discusión activa (más abierta y en menor grado encubierta) sobre el componente perceptivo y sobre el componente conductual, a diferencia de la conferencia, donde el mensaje llega principalmente al componente perceptivo de la actitud.

Posteriormente, se han realizado diversas investigaciones que van esclareciendo diferentes facetas que explican las ventajas de la participación activa. Watts en 1967 constató los cambios de actitudes producidos por la participación activa tienen una persistencia más larga en el tiempo, Jellison y Mills (1969) concluyeron que el compromiso cuando se habla en público es mayor, debido a que las personas están motivadas a pensar razones adicionales para defender su exposición, Greenwald y Albert (1968) demostraron que los sujetos tienden a valorar, aceptar y recordar más los propios argumentos que se improvisan en una discusión, además de ganar en originalidad en sus planteamientos, etc. (todos ellos Triandis, 1974).

2. Teoría de la disonancia Cognitiva

Festinger (1975) desarrolló a fines de los años 50, la teoría de la disonancia cognitiva cuyas nociones básicas es que la existencia de cogniciones (creencias, opiniones y actitudes) respecto a hechos, objetos, circunstancias, conductas, etc, que por alguna razón no se adaptan entre sí, (disonancia), produce una tensión y un esfuerzo en el organismo tendente a producir una armonización entre las cogniciones en conflicto (reducción de la disonancia).

La magnitud de la disonancia está relacionada con la importancia de los elementos cognitivos y la magnitud que en sí tenga la disonancia. Festinger señala algunas de las causas más frecuentes y claras en que se producen las disonancias.

- a) Disonancias como consecuencia de tomar alguna decisión, en donde si las alternativas son muy atractivas, mayor será la disonancia una vez tomada la decisión. Por lo tanto, el individuo tratará de buscar evidencia en favor de la alternativa elegida, encontrándola más atractiva que lo que era originalmente.

- b) Disonancias como consecuencia de una “tentación”, en donde se buscarán evidencias para que el acto no le parezca tan “inmoral” como le pareció originalmente, siendo en el futuro mucho más indulgente en situaciones similares. En cambio, si el sujeto no hubiera sucumbido a la tentación, en el futuro presentará una posición mucho más rígida. Por otra parte, la disonancia se relacionará con las recompensas que reciba por haber infringido lo que consideraba una conducta correcta. Por ejemplo, si una persona hace trampa en el juego, la disonancia será inversa al monto del premio obtenido.

- c) Disonancia resultante por la realización de un gran esfuerzo sin lograr el objetivo deseado. También la disonancia estará relacionada con la cuantía del esfuerzo y de la frustración.

- d) Disonancia por tener expectativas de que una situación desagradable se repetirá.

- f) Disonancia por no anticipar adecuadamente el ambiente y la naturaleza de las interacciones que se darán en una situación social, ante lo cual (si fuera menos atractiva de lo que esperaba) puede minimizar el esfuerzo realizado para llegar hasta allí, o sobrevalorar la reunión a la cual está asistiendo, por ejemplo.

- g) Disonancia por no estar de acuerdo con los demás, en donde la disonancia dependerá de la importancia que se le asigne a estas personas con las cuales se ha producido el desacuerdo, y la importancia que reviste para el individuo el tema de la discrepancia.

- h) Discrepancia por tener que acatar forzosamente una situación, ante lo cual el sujeto minimizará los aspectos desagradables de esta situación o destacando sus matices positivos.

Posteriormente, Festinger analiza las fuentes de disonancia producidas en la interacción grupal, ante las cuales, señala los procesos normalmente implicados para reducir las disonancias (usados independientemente o simultáneamente) que son: Recibir apoyo de personas con un discurso semejante al cual desea auto-persuadirse, y persuadiendo a otros de lo que uno cree más conveniente respecto al objeto de actitud.

3. La Teoría del Equilibrio:

Aunque es una teoría mucho más amplia que el mero cambio de actitudes, la teoría del equilibrio de Heider(1946) y que posteriormente confirma con sus propios estudios Newcomb (1984) tiene un indudable valor explicativo. A grandes rasgos, la teoría del equilibrio plantea que los individuos buscan la armoniosidad de los diferentes elementos cognitivos que manejan.

Heider recurrió a un diagrama para explicar situaciones equilibradas y desequilibradas. P y O corresponden a personas y X es un objeto cualquiera. Los signos representan los sentimientos positivos y negativos existentes (actitudes). En el caso de las relaciones desequilibradas, P puede restablecer el equilibrio decidiéndose a desagradar a O, o cambiar su actitud hacia el objeto X.

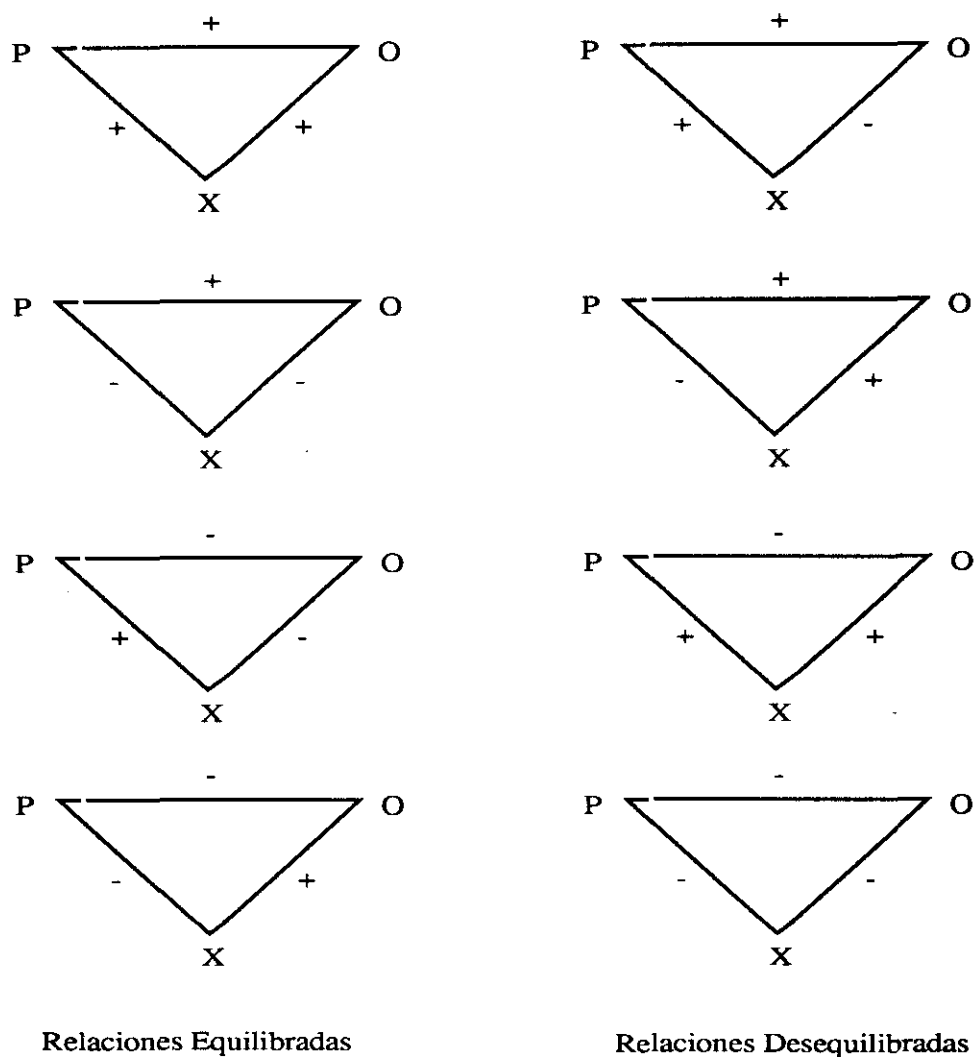


Figura N° 5

La teoría de equilibrio que en base a ésta desarrolla Newcomb, presenta un mayor realce de sus aplicaciones en las relaciones interpersonales. La conclusión de sus investigaciones es que cuanto mayor es la atracción mutua entre las personas, más aumenta la semejanza de sus opiniones sobre los demás integrantes del grupo. Además estas coincidencias de opiniones, que pueden ser reales o aparentes, tienden a aumentar con el transcurso del tiempo. Esto puede ser interpretado como que quienes se sienten mutuamente atraídos, buscan la consolidación de la relación.

4. La Teoría del Refuerzo:

La teoría del Howland, Janis y Kelley (1953) es un modelo de aprendizaje aplicado a la personalidad, en el cual las opiniones y actitudes son variables que están interactuando entre sí. Cuando se produce un cambio de opinión respecto a un objeto (la cual no tiene tanto componente valorativo como una actitud), probablemente la actitud hacia ese objeto o las actitudes mediatizadas por esa opinión, también cambien.

La clave en el cambio de opinión, es el refuerzo que se haga en la etapa de aceptación del mensaje persuasivo. Las maneras de producir este refuerzo son: creando la expectativa de que la fuente está acertada en su planteamiento, mostrando un desinterés (no tiene nada que ganar) del comunicante, y finalmente, que exista la posibilidad de aprobación o desaprobación social.

**2.6. ¿COMO PODEMOS MEDIR LAS ACTITUDES
LABORABLES?. LAS ESCALAS DE ACTITUDES Y LAS
PRINCIPALES TÉCNICAS EN SU ELABORACION.**

El concepto de actitud ha demostrado su utilidad en el tratamiento de la conducta social, al margen de las limitaciones derivadas de las múltiples conclusiones provenientes de investigaciones en condiciones de laboratorio. Aunque quizás el progreso futuro del cambio de actitudes exige algunos enfoques diferentes: en vez de estudiar las actitudes de forma aislada sería pertinente, estudiar el conjunto de actitudes de los individuos, ya que éstas constituyen su estructura ideológica, y, en vez de estudiar a los sujetos individualmente, estudiar las actitudes de grupos, de clase, etc., de manera de conocer la estructura ideológica de un determinado cuerpo social (Montmollin, 1985).

No obstante, hasta este momento, la medición de las actitudes es sin duda ya un logro dentro de la psicología social, lo cual no nos debe hacer olvidar los problemas y deficiencias que ella tiene.

Newcomb (1984) identifica tres problemas fundamentales de la medición de actitudes.

- a) Selección de muestras conductuales que sirvan como base legítima de inferencias.
- b) Construcción de instrumentos adecuados para la medición, y
- c) Aplicación de métodos y técnicas adecuadas para el procesamiento de los datos recogidos.

A continuación, haremos una breve revisión de cada uno de estos problemas ya que son puntos claves para la construcción de cualquier instrumento.

a) **Bases de Inferencias Adecuadas:** como ya se sabe, las actitudes son fenómenos inaccesible a la observación directa, y por lo tanto sólo podemos saber de ella a través de la observación indirecta. Lo anterior implica que debemos hacer una selección de algunas conductas observables que nos sirvan como indicadores legítimos para hacer inferencias. Cook y Selltiz (1964) nos recomiendan el uso de algunos criterios:

- 1.- Lo que las personas opinan a través de informes sobre sí mismos.
- 2.- La conducta manifiesta.
- 3.- La realización de tareas objetivas en las que intervenga el objeto de actitud.
- 4.- Las respuestas a estímulos parcialmente estructurados.
- 5.- Las reacciones fisiológicas.

b) **Instrumentos de Recolección:** A partir de las cinco categorías antes señaladas se pueden desprender los instrumentos de recolección, los cuales son clasificados por los mismos autores de la siguiente manera:

- a.- Informes sobre sí mismo o escalas de aplicación individual o colectiva (tipo Thurstone, Likert, etc).
- b.- Observación de conductas manifiestas, aunque como ya hemos visto, pueden haber serias discrepancias entre las actitudes y las conductas reales.
- c.- Reacción a estímulos parcialmente estructurados, cuyo fundamento es que la conducta de una persona es tanto producto de su medio como de su estructura psicológica. Ya que en la investigación de las actitudes interesa especialmente la variable intrapersonal, no se hace más que reducir al máximo el papel que juegan los estímulos del medio ambiente. De esta manera las respuestas de los individuos dependerán más de su estructura psicológica, que del estímulo en sí. Un buen ejemplo de este tipo de instrumentos serían los test proyectivos.
- d.- Tareas objetivas asignadas a los sujetos, por ejemplo, que responda de forma acéptica y se registran todas las desviaciones de las respuestas “objetivas” previamente definidas. Se supone que estas desviaciones corresponden directamente a las actitudes del sujeto.
- e.- Registro de reacciones fisiológicas, lo cual se fundamenta en que la respuesta fisiológica es una expresión de la resonancia emocional en el sujeto de estímulo expuesto. Midiendo la respuesta emocional a través de un instrumento de registro fisiológico, se está midiendo uno de los componentes fundamentales de la actitud. Ejemplos de este tipo son las galvanómetros (RGP), registro de respuestas pupilares, etc.

- c) **Tratamiento de las Muestras Conductuales:** La identificación y recolección de muestras conductuales sólo tienen sentido si dichas muestras pueden ser convertidas en cifras y si estas cifras reflejan realmente la variable que está siendo medida.

Es un problema decisivo a qué nivel pueden ser tratadas las cifras arrojadas por los instrumentos. Ciertamente, en un nivel nominal ello es posible. Además, como las cifras representan un ordenamiento de los sujetos desde una mayor a menor favorabilidad, también puede hallarse una cualidad ordinal en la distribución de los sujetos que presentan la actitud.

El problema se plantea cuando deseamos saber si existe una razón entre las puntuaciones de la actitud, es decir, una diferencia promedio en la puntuación de la escala.

Además se nos plantea la duda si podemos tratar las muestras conductuales en un nivel intervalar tal como lo hacemos en el nivel ordinal. Esto es aún objeto de discusión. En todo caso, consideramos, sobre base de las lecturas realizadas, que la sola medición en niveles ordinales arroja datos valiosos acerca de la actitud que se desea medir. Además, este tipo de consideraciones de las muestras conductuales, no se encuentra, ni con mucho, agotada (Cook y Sellitz, 1964).

Medir es en términos generales, asignar numerales a un objeto de acuerdo a una regla específica (Garner y Creelman, 1976). Y específicamente, en el caso de mediciones psicológicas, se tratará de asignar numerales a atributos psicológicos, y en el caso de las mediciones actitudinales se tratará de asignar numerales a la actitud frente a un determinado objeto.

Los numerales representan una clase particular de escala: la escala numérica. Esta tiene muchas propiedades, y cuando asignamos numerales o medimos, debemos tener en cuenta cual de estas propiedades pueden asignarse legítimamente al objeto en cuestión.

Las propiedades más importantes de la escala numérica suelen usarse para describir la naturaleza de una escala psicológica. Estas propiedades son: Nominalidad, orden, igualdad de intervalos e igualdad de razones.

De este modo, es posible clasificar las diferentes escalas nominales, ordinales, de intervalos y de razón.

El tipo de escala dependerá de las cualidades del atributo que deseamos medir y no de las propiedades de la escala de los números. Por lo tanto, será indispensable conocer algo del atributo antes de determinar que tipo de escala será utilizada (Garner y Greelman, 1976). Utilizaremos una escala nominal cuando deseamos medir una variable como por ejemplo, sexo. En este caso nos interesa determinar si la persona posee un atributo masculino o femenino y la única propiedad de los números que utilizamos en la

identidad. Dicho de otra forma, lo que nos interesa es que todos los sujetos que recibieron el mismo número (por ejemplo 1 para los hombres y 2 para las mujeres) tenga el mismo sexo. No se podría decir que las mujeres son más que los hombres, o el doble que los hombres, aunque las propiedades de los numerales así puedan insinuarlo.

Al medir en nivel ordinal, utilizamos una segunda propiedad de la escala numérica, a saber: la de ordenar de mayor a menor (o viceversa) los numerales. 5 es mayor que 4. Esta propiedad presupone el nivel nominal, ya que se adjudica el mismo numeral a todos los objetos idénticos.

La medición en nivel ordinal nos permite determinar si un sujeto presenta una mayor o menor cantidad del atributo medido, a la vez que realizar numerosos tipos de comparaciones y correlaciones intra e inter-escalares.

Muchas escalas actitudinales poseen un carácter ordinal, entre ellas las de Likert, que veremos más adelante.

Cuando medimos en nivel de intervalos, utilizamos una propiedad aún más restrictiva: el que las diferencias entre los sucesivos numerales sean equivalentes o iguales (la diferencia entre 9 y 10 es la misma que entre 6 y 7). En el caso de las escalas de actitudes, esto supondrá que entre aquellas personas que obtengan una puntuación de 40, por ejemplo, y aquellas que obtengan una puntuación de 30, existe la misma diferencia de favorabilidad que quienes obtienen 25 y 35 puntos.

La escala de Thurstone busca conseguir dichos niveles de medición, pero como en la determinación de los intervalos opera una variable subjetiva (el criterio de los jueces), no se asegura que dichos niveles sean alcanzados (Shaw y Wright, 1967), por lo que se ha dado en llamarla “escala de intervalos aparentemente iguales”.

La escala de razón son aún mucho más escasas en la investigación social o psicológica, lo cual es debido a que dichas escalas requieren la determinación de un cero absoluto, es decir, un punto preciso donde se carece por completo del atributo. La determinación de este punto permite realizar operaciones de razón: por ejemplo, llegar a establecer que una puntuación de 50 es dos veces una puntuación de 25.

Actualmente no existen escalas de actitudes que posean punto cero y es discutible que la actitud constituya un atributo susceptible de ser medido en esos niveles. Lo que habitualmente se acostumbra a considerar como punto cero es el punto medio entre favorabilidad y desfavorabilidad de la actitud.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el proceso de elaboración de escalas tiene como propósito llegar a formular escalas que permitan asignar numerales a atributos psicológicos en alguno de los niveles ya definidos, y que la elaboración de las escalas actitudinales no es más que una aplicación particular de dicho proceso (Summers , 1976).

1. Requisitos Fundamentales de la Escalas de Actitud

Es de mucha importancia que las medidas obtenidas reflejen de un modo exacto la actitud verdadera. Las discrepancias o inexactitudes entre las puntuaciones observadas y la actitud real de los sujetos recibe el nombre de “error de medida” (Summers, 1976).

Si el error de medida se encuentra distribuido aleatoriamente en torno a la puntuación verdadera, la suma algebraica de los errores tenderá a cero, por lo tanto la media de las puntuaciones observadas no se verá afectada de forma importante. Pero si los errores de media no se distribuyen aleatoriamente, esto afectará a la validez del procedimiento de medición, ya que la puntuación observada habrá sido sistemáticamente influenciada por otra variable no controlada.

Hay numerosas fuentes potenciales de invalidez o falta de fiabilidad en la medición de actitudes. Dichas fuentes varían desde la concepción inadecuada de la actitud, hasta la selección impropia de las muestras conductuales, y desde los errores en la recolección de la muestra, hasta la aplicación errónea del tratamiento numérico.

En la investigación actitudinal el objeto ha sido siempre perfeccionar la validez y fiabilidad de los instrumentos, o dicho de otra forma, reducir al máximo el error de medida. Esta ha conducido a buscar nuevas formas de medición más válidas y fiables, ya que en la actualidad no existe un sólo método para medir las actitudes.

Por el contrario, el investigador que desea realizar un estudio actitudinal, se encuentra frente a numerosas alternativas que le obligan a decidir cual instrumento o método se adecúa mejor a los 5 criterios para valorar el instrumento que se usaría en una investigación:

- 1) **Fiabilidad:** la cual es entendida como el grado de consistencia de las puntuaciones obtenidas en la aplicación de una escala, cuando la actitud ha sido medida en repetidas veces, es decir, son aquellos errores que se producen cuando se comparan personas en una misma aplicación, o cuando se vuelve a aplicar el instrumento a las mismas personas después de pasado un tiempo. Existen diferentes métodos para determinar la fiabilidad:
 - **Test y Re-test:** La misma escala de actitudes es aplicada a un mismo grupo en momentos diferentes. Se calcula la correlación existente entre estas dos puntuaciones y el coeficiente resultante (Pearson) constituye la fiabilidad estimada. Si la escala se aplica en más de dos oportunidades se calcula un promedio ponderado de las intercorrelaciones de las diferentes puntuaciones.

- **Bipartición:** Se divide la escala en dos mitades (items pares e impares, por ejemplo) y se las trata como si fueran dos escalas separadas. La fiabilidad es obtenida a partir de la correlación de las puntuaciones de ambas mitades. Se corrige con Spearman-Brown para establecer la fiabilidad de la escala total.
 - **Formas equivalentes:** Se administran dos formas equivalentes de la misma escala a un grupo de sujetos, correlacionándose las puntuaciones totales de ambas pruebas.
- 2) **Validez:** Por validez se entiende el grado en que la escala mide lo que se supone que tiene que medir, es decir, que los resultados obtenidos corresponden a la variable que se ha definido como objeto de la medición y a ninguna otra no considerada previamente. Para establecer la validez se usan los siguientes métodos:
- **Validez de constructo:** Se requieren tres pasos para establecer la validez de constructo: 1) sugerir constructos que expliquen el posible rendimiento en una prueba, 2) derivar hipótesis a partir de la teoría en que está inserto el constructo, y 3) probar empíricamente las hipótesis. En este tipo de validación se “valida” tanto el instrumento como la teoría que la sustenta.

- Validez de contenido: Se establece determinando grado en el cual los ítems de la escala cubren diferentes aspectos de la actitud, es decir, en que medida éstos son representativos de la actitud que se desea medir. En este caso, la validez alcanzada, dependerá de la información que tengan los investigadores acerca del universo de la actitud.

 - Validez concurrente: Se obtiene a partir de la correlación de los resultados del instrumento construido, con los resultados de un instrumento que se sabe positivamente válido, lo cual se conoce como criterio externo. La aplicación de la escala y el criterio externo se aplica simultáneamente.

 - Validez predictiva: Se obtiene determinando la medida en que el instrumento es capaz de predecir el comportamiento del sujeto en un momento posterior. Las puntuaciones obtenidas en la escala son posteriormente comparadas con las obtenidas en un criterio externo, y el grado de correspondencia es considerado como coeficiente de validez.
- 3) Igualdad de Unidades.

 - 4) Punto Cero.

 - 5) Unidimensionalidad.

Por igualdad de unidades se entiende el nivel intervalar de la medición, de manera que permita apreciar y comparar la cantidad de cambio entre los sujetos o en los mismos sujetos luego de la intervención de alguna variable en estudio. El problema es llegar a determinar los intervalos de manera objetiva. De hecho la escala Thurstone sólo llega a establecer intervalos aparentemente iguales, y lo hace a través del criterio de jueces, lo cual, necesariamente está sujeto a la influencia de las actitudes de éstos y de otros procesos mediadores.

Con respecto al punto cero, definitivamente no existe, si se concibe como aquel punto donde se da la total ausencia de actitud, sólo tiene alguna utilidad si es concebido como el punto intermedio entre la favorabilidad y desfavorabilidad de la actitud.

Por unidimensionalidad se entiende que el instrumento mida solamente una actitud, o una dimensión de la actitud. De este modo, las puntuaciones obtenidas por los sujetos, reflejan su posición dentro del mismo continuo actitudinal, y así, dos sujetos que presentan la misma puntuación, tendrán la misma posición en el continuo.

Sin embargo, nos encontramos frente al hecho que una misma actitud puede tener diferentes dimensiones y que las puntuaciones obtenidas en las diferentes dimensiones sean distintas. No tenemos por qué suponer de antemano que los diferentes aspectos de una actitud deban ser

completamente consistentes, y si una escala puede medirlos por separado, puede ser de gran utilidad, ya que habría una mayor contribución si se conocen las diferentes incidencias en puntuaciones de cada una de las dimensiones de la actitud.

La consideración de los 5 criterios generales antes descritos, es completada por la utilización de criterios complementarios específicos para cada situación (diseño de la investigación, antecedentes, etc).

2. Principales Técnicas en la Elaboración de Escalas de Actitudes

Los métodos más importantes para la construcción de escalas de actitudes son:

- El método de Intervalos Aparentemente Iguales (Thurstone)
- El método de Calificaciones Sumatorias (Likert)
- El método de Análisis Escalar o Escalaje Acumulativo (Guttman)
- El método de Discriminación Escalar (Edwards y Kilpatrick)

Se podría decir que la historia de la medición científica de las actitudes comienza con Thurstone en el año 1928, cuyo método alcanzó gran popularidad en la época. Los pasos que él mismo recomienda para la elaboración de una escala de actitudes son los siguientes (en Summers, 1976):

1. Especificación de la variable de actitud que se va a medir
2. Recolección de una amplia variedad de opiniones acerca de la variable especificada.
3. Edición de unas 100 breves aseveraciones de opinión (hechas en base a las opiniones recogidas).
4. La clasificación de las aseveraciones en una escala imaginaria que represente a la variable de actitud por unos 300 jueces.
5. Cálculo del valor escalar de cada aseveración.

6. Eliminar aquellas aseveraciones ambiguas.
7. Eliminar aquellas aseveraciones inadecuadas.
8. Selección de una lista de unas 20 aseveraciones graduadas uniformemente en escala.

En su aplicación, se pide a los sujetos que marquen aquellas aseveraciones con las cuales están de acuerdo o que correspondan más aproximadamente a su posición. La puntuación final se obtiene promediando los valores escalares de los ítems marcados.

A pocos años de la formulación de este método, le fue hecha una crítica bastante radical por parte de R. Likert, quien en el año 1932 publicó un método alternativo, bastante más sencillo y tanto, o más fiable que el método de Thurstone.

“Se han hecho varias suposiciones estadísticas de actitudes, por ejemplo, que los valores escalares de las aseveraciones son independientes de la distribución de la actitud de los lectores que clasifican dichas aseveraciones, las cuales, como señala Thurstone, no han sido verificadas. El método es excesivamente laborioso. Parece legítimo preguntar si trabaja mejor que las escalas más sencillas y también si no es posible construir otras igualmente fiables sin hacer suposiciones estadísticas innecesarias” (Likert, en Summers, 1976. pág.183).

Posteriormente en 1938, Likert y Murphy concluyeron:

- El método Likert evita las dificultades que existen cuando se utiliza el criterio de los jueces para construir la escala,
- La construcción de la escala de actitud por este método es más fácil,
- Otorga con un número menor de ítems fiabilidades tan altas como las obtenidas por otras técnicas.
- Da resultados comparables a los obtenidos por el método Thurstone.

En 1943, el sociólogo L. Guttman presentó un nuevo método para medir actitudes: el Análisis Escalar o Escalaje Acumulativo, el cual es definido como una serie de ítems de contenido común en los que una persona con rango más elevado que otra sigue tan alta o más en cada ítem sucesivo que esa otra persona.

El objetivo de la escala de Guttman es evitar que puedan obtenerse calificaciones idénticas de diferentes maneras. En su método, la puntuación final obtenida permite reproducir las respuestas del sujeto a cada ítem. El grado con que la escala es capaz de reproducir las respuestas a cada uno de los ítems, se le denomina coeficiente de reproductividad.

La crítica que se le ha hecho al método de Guttman es que pasa por alto el problema de la representatividad en la serie inicial de frases, dado que la selección de las frases la hacen los investigadores de acuerdo a su intuición y experiencia, con lo que se hace imposible estimar la validez de contenido de las escalas acumulativas (Kretch y otros 1985).

En 1949 Edwards y Kilpatrick (en Kretch y otros, 1985) propusieron un procedimiento integrativo de los tres métodos ya enunciados. Su intención fue aprovechar los aspectos positivos de cada uno de ellos, surgiendo así el método de Discriminación Escalar, en el cual se selecciona una amplia serie de ítems, los cuales son calificados según el grado de favorabilidad por un grupo de jueces (de acuerdo al método Thurstone), se rechazan los ítems ambiguos (inconsistentemente calificados), se le aplica a los ítems seleccionados a un grupo de sujetos, los que deben responder de acuerdo a seis categorías. Cada ítem es analizado de acuerdo al método Likert, rechazándose aquellos no discriminativos, y finalmente, los ítems restantes son sometidos al escalaje acumulativo de Guttman.

Aunque la lógica de estos investigadores es irreprochable, el método no ha sido suficientemente comprobado, por lo que no se puede decir mucho sobre sus posibilidades reales (Kretch y otros, 1985).

El método Likert ha sido sometido a continuas verificaciones respecto a su validez y fiabilidad, lo cual le ha hecho ganar en importancia como el método más utilizado (Marín, 1975), razón por la cual, a continuación analizaremos este método con un poco más de detalle.

3. El Método de las Calificaciones Sumatorias de Likert

Esta es un tipo de escala de actitud ordinal aditiva que podemos definir como un conjunto de reactivos frente a los cuales se responde con diferentes grados de acuerdo o desacuerdo. La hipótesis subyacente en el método es que existe una alta probabilidad de que los acuerdos y desacuerdos del sujeto frente a los ítems varíen en relación con la variación de la actitud. Por lo tanto, los ítems a incluir en este tipo de escalas deberán tener un carácter monótono, es decir, mientras más favorable sea la actitud de un individuo hacia el objeto actitudinal, mayor deberá ser el grado de aceptación o rechazo del ítem.

Los sujetos deben responder a esta escala utilizando las categorías: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Estas categorías se puntúan desde 5 a 1 punto en los ítems positivos y en los ítems negativos se invierte la puntuación.

La suma de cada una de las puntuaciones correspondientes al grado de aceptación o rechazo de cada ítem, entrega una puntuación final que permite ubicar a los individuos dentro del continuo aceptación-rechazo del objeto de actitud. Estas puntuaciones no poseen un valor absoluto y deben ser interpretado en términos de la relación del sujeto con el grupo al que pertenece. Aún así, se puede establecer desde un comienzo que las puntuaciones que varían alrededor del máximo representan una actitud

favorable, y los que varían alrededor del mínimo representan una actitud desfavorable. Aquellos que varían en torno a las puntuaciones centrales, presentan una mayor dificultad a priori, y deben ser considerados sólo en relación a la distribución de puntuaciones del grupo específico.

Para la elaboración de este tipo de escala se procede de la siguiente manera:

- 1.- Reunir una gran cantidad de reactivos montónicos, que aparezcan claramente como favorables o desfavorables hacia el objeto de actitud. Estos reactivos deben ser redactados por un grupo de personas que conozcan lo suficiente acerca del objeto, de manera de incluir todas las dimensiones posibles de la actitud. Los reactivos deben ser claros, sencillos, cortos y comprensibles, y si existen escalas ya probadas, usar estos ítems.
- 2.- Los ítems son administrados a un grupo de sujetos representativos de aquellos a quienes se les aplicará el cuestionario.
- 3.- Se puntúan las respuestas de los sujetos.
- 4.- Se calcula la puntuación total de cada sujeto mediante la suma de las puntuaciones de todos los ítems.
- 5.- Se seleccionan los ítems que conformarán la escala definitiva de acuerdo a uno de los siguientes criterios:
 - a) Seleccionar a aquellos sujetos que hayan obtenido las más altas y más bajas puntuaciones en la prueba (aproximadamente el 25% por cada extremo). Se comparan ambos grupos para determinar

qué ítems son los más discriminativos (mediante el cálculo del promedio por grupo para cada ítem) y se descartan aquellos que tengan diferencias menores de puntuaciones.

- b) Se calculan las puntuaciones de cada ítem en todos los sujetos y se correlacionan con las puntuaciones totales de la escala en todos los sujetos, y se seleccionan aquellos ítems de mayor correlación, que por lo general son superiores a 0.35.

- 6.- Se normalizan las funciones de aquellos ítems cuya distribución de puntuaciones se encuentra desplazada.
- 7.- Se construye la escala definitiva, la cual por lo general no necesita contar con más de 30 ítems, para obtener altas fiabilidades.

Ahora que hemos explicado brevemente el modelo de Likert, sería conveniente hacer una breve contrastación con método original de Thurstone.

Ya se han ido presentando algunas comparaciones entre ambos métodos, así que haremos una breve referencia a algunos puntos no tratados. Respecto a la fiabilidad se ha visto que pueden llegar a niveles similares, pero con un número menor de reactivos en el método Likert.

Desde el punto de vista de la validez, ambos métodos son igualmente apropiados. Sólo se pueden identificar algunas diferencias dependiendo del objeto de actitud específico y de la habilidad para formular los ítems. En los demás criterios de comparación (igualdad de intervalos, punto cero y unidimensionalidad) no se han encontrado diferencias relevantes, con lo que las ventajas se inclinan por las escalas Likert, principalmente por la sencillez de construcción que presenta (Seiler y Hough, 1976).

**3. TEORIAS DE MOTIVACION EN PSICOLOGIA
INDUSTRIAL**

3.1. INTRODUCCION

Cuando en el diseño de una investigación se contempla analizar temas de motivación y satisfacción laboral -como es el caso de este estudio-, nos enfrentamos a la necesidad de hacer algunas definiciones previas. Al margen de la conceptualización de la satisfacción laboral y la operacionalización que hagamos de ella para comprender el proceso de cambio en una organización determinada, nos vemos en la obligación de definir un marco teórico motivacional dentro del cual insertaremos la satisfacción laboral, ya que esto nos permitirá entender las razones por las que un trabajador canaliza sus fuerzas y energías en la ejecución de su puesto de trabajo. En definitiva, el análisis de la Cultura de Empresa, -como ya se ha expresado- tiene como objetivo el comprender la formación de pautas de comportamientos en la empresa y estudiar el cómo éstas van creando “facilitadores” u “obstaculizadores” que permitan la adaptación de las personas a los requerimientos de los puestos de trabajo de la organización.

Al abordar este estudio nos encontramos frente a una empresa con una necesidad imperiosa de cambio. El entorno y la competencia más directa así lo exige. Y esto supone crear nuevas formas de asumir sus respectivos puestos de trabajo, nuevas formas de gestión de los recursos humanos de la empresa y nuevas formas de motivación. De esta manera, el análisis de los modelos motivacionales nos dará la perspectiva adecuada para el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores y nos proporcionará unas pautas de acción de cara a el cómo abordar en los próximos años la gestión de recursos humanos de esta Caja de Ahorros.

De acuerdo a lo anterior, en el presente apartado, estudiaremos de forma esquemática y sintética las teorías más relevantes de motivación aplicables al campo de la psicología industrial (punto 3.3.) y posteriormente veremos con más detalles algunos de estos modelos (puntos 3.4. al 3.6), sin embargo, antes quisieramos desarrollar con mayor amplitud la idea de que las organizaciones, como la forma de motivar a las personas, está cambiando.

3.2.LA NUEVA EMPRESA Y LA NUEVA FORMA DE MOTIVAR

Como veíamos en la Introducción, se están produciendo una serie de cambios a nivel del mercado nacional, los cuales están generando presiones para gestionar y motivar a los recursos humanos de estas empresas de una forma diferente, haciéndoles actores de su actividad laboral, así como de sus resultados.

El entorno empresarial ha cambiado en estos últimos años, es más turbulento, lo cual significa que, si la organización quiere adaptarse al entorno, debe flexibilizarse en la redefinición de los parámetros de rendimiento de las empresas, éstas se tienen que modificar en el sentido de hacerse funcionales al medio local y nacional. Frente a la competencia implacable que vive esta Caja de Ahorros, se necesitan unos empleados más motivados que asuman con más responsabilidad sus papeles haciéndose verdaderos actores de su puesto de trabajo, sintiendo como más propios los resultados de éste y de toda la organización. Esta necesidad de cambio se requiere en toda la empresa tanto en puestos de Servicios Centrales u Oficinas, Directivos o Empleados, Comerciales o Administrativos. Es necesario este cambio para la sobrevivencia de una Entidad Financiera en la década de los noventa, ya que ésta se enfrenta a unas condiciones muy diferentes a las de hace apenas unos cinco u ocho años.

El concepto de un hombre motivado, por lo tanto, es diferente. Se requiere un papel más activo y más agresivo - en el sentido de asumir más

profesionalmente su puesto- de los empleados de la empresa, no sólo son válidas unas personas dóciles y obedientes del orden establecido. Probablemente eso fué suficiente en otro momento, cuando las Entidades Financieras trabajaban en un entorno menos agresivo, cuando tenían un mercado relativamente cautivo y no tenían que hacer frente a una competencia descarnada, como la que comienza a vivirse en estos años.

Una Cultura de Empresa competitiva y adecuada al mercado financiero de los años noventa requiere empleados “reactivos” frente a su trabajo y a la empresa. Esta es la clave para la sobrevivencia y el crecimiento de una organización amenazada. De esta manera la motivación se convierte en una condición de éxito y supervivencia de los propios puestos de trabajo y de la organización (Baraona, 1992).

Para dar un respaldo empírico a estas afirmaciones, es pertinente analizar las reflexiones que hace Gelinier (1989) respecto a la evolución de la forma de las necesidades motivacionales de los empleados franceses de varias empresas contemporáneas. Evidentemente no podemos hacer una extensión simplista de estas conclusiones a la sociedad española, pero consideramos que es un punto de vista que nos permitirá reflexionar sobre la coyuntura actual del Sector Financiero español.

Cuando Gelinier estudia la motivación de los empleados, lo hace cruzando dos variables: Por una parte utiliza un continuo de satisfacción - insatisfacción laboral, y por la otra, el componente de reactividad -

pasividad. La utilización de estos dos ejes, le permite hacer una clasificación de los asalariados en cuatro grandes categorías de actitudes: satisfechos reactivos, satisfechos pasivos, descontentos pasivos y descontentos activos (ver figura nº 6).

En sí mismo, este análisis no es nuevo, pero su interés reside en que en él se enlazan directamente la evolución del contexto social y las prácticas de gestión de Recursos Humanos en Francia.

Según el estudio, en el período 1950-1974, Francia vive una época de gran expansión económica. Por otra parte, también es un período en que las grandes empresas y los poderes públicos jugaron la carta de la motivación-satisfacción. Las ideas y políticas claves de negociación en los convenios colectivos y la gestión de Recursos Humanos, fueron las de disminuir las posibles insatisfacciones laborales y potenciar e incrementar las áreas de satisfacciones en el trabajo. Para lo cual, en las empresas se potencia la recompensa a sus empleados - ya que éstas obtienen suficientes beneficios-. ¿Cómo se traduce esta política de recompensas en la gestión de personal?: A los empleados les otorgan mayores salarios, menos trabajo pesado, mayor seguridad y protección social, etc. En este espíritu, se ha visto que la legislación francesa multiplicó las medidas de protección social, de derecho sindical y de participación de los asalariados en los beneficios y, simultáneamente, ciertos organismos patronales fueron más allá de la ley al firmar convenios colectivos generosos, dando a los asalariados estatutos muy reglamentados y proteccionistas.

Este amplio movimiento a favor de la motivación-satisfacción como le llama Gelinier, debe considerarse como fundamentalmente sano. Para juzgarlo, se ha de considerar que se partía de una situación en que el asalariado de base, obrero y pequeño empleado, trabajaba en condiciones muy insatisfactorias; con mucho empleo precario, salario módico, trabajo duro, protección social escasa y, para colmo, falta de información, falta de consideración y falta de perspectivas para el fin de su carrera profesional.

En este período, Francia se desarrolló rápidamente: de 1945 a 1974, el nivel de vida se triplica, la protección social alcanza uno de los niveles más altos del momento, la protección contra la arbitrariedad patronal forma parte de una de las legislaciones más minuciosas y uno de los sistemas sindicales más vigilantes del mundo, la duración de la jornada de trabajo se reduce, las vacaciones se alargan, la jubilación es ya decente, el seguro contra la enfermedad profesional es omnipresente, etc. Durante treinta años, la caza de las “insatisfacciones” experimenta una verdadera escalada. Todos están firmemente aferrados a estas “conquistas sociales” que eran indispensables.

Pero, curiosamente al final del camino no se encuentra aún la dicha que se esperaba. Se percibe incluso una subida en la irritación contra la sociedad que ofrece toda esta protección. Por más que las empresas se prodiguen en sus políticas de gestión de personal, que el Estado haya asumido un papel proteccionista, llegando, según Gelinier, a constituirse en un Estado -providencia, unos y otros están ciertamente más satisfechos que antaño pero, a menudo, menos motivados para el trabajo y menos seguros en cuanto a la orientación de sus vidas.

En el momento preciso en que estas corrientes de desmovilización iban a entrar en contradicción abierta con la necesidad de una mayor combatividad en la economía, a principio de los años 80 comienza a manifestarse una inversión de la tendencia.

En 1983, varias encuestas de la COFREMCA (1) en el conjunto de la población laboral francesa revelan:

- una subida del tono y de la combatividad al nivel más alto de los últimos diez años (a excepción de los mandos intermedios);
- un incremento del interés por el trabajo y sus posibilidades de desarrollo;
- un ambiente favorable a la competitividad de las empresas (el 90 por ciento más bien o totalmente de acuerdo);
- el sentimiento de que se ha ido demasiado lejos en la protección colectiva (el 68 por ciento contra el 49 por ciento en 1978)

A estas encuestas sociológicas Gelinier añade los datos económicos que revelan que en 1983 en Francia la cantidad de empresas creadas aumentó y que las exportaciones se incrementaron en un 20 por ciento con respecto a 1982, lo cual, supone un quiebre en el tipo de motivación de los franceses. Estos habían pasado del cuadrante de “satisfechos pasivos” a unos “satisfechos activos” de la figura Nº 6.

(1) Organo francés de estudios sociales y económicos.

EL NUEVO ENTORNO SOCIAL Y EVOLUCION DE LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS FRANCESES (1945 a 1983)

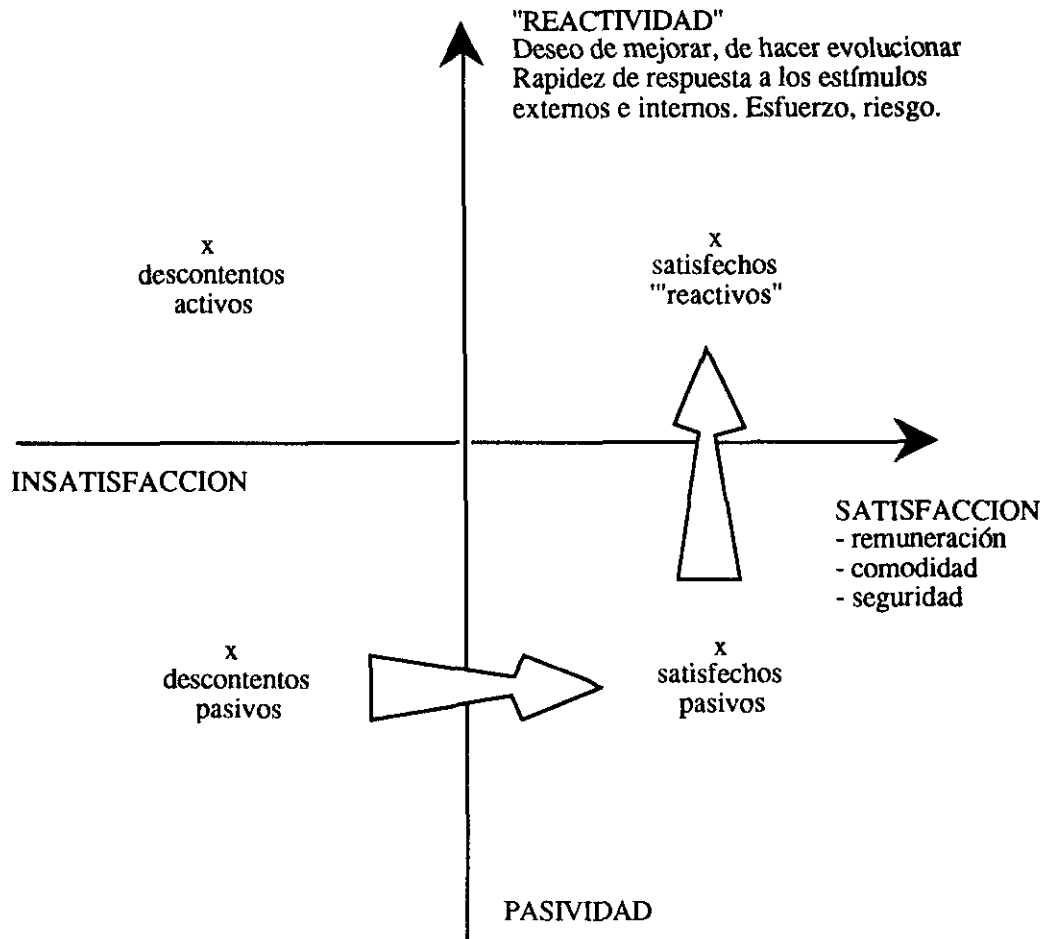


Figura Nº 6

La palabra "reactividad" Gelinier la define como una característica del empleado que reacciona rápida y positivamente a los estímulos externos e internos de la empresa, que tiene ganas de mejorar, de hacer que las cosas evolucionen, que se moviliza en el esfuerzo. Ciertamente, la reactividad no equivale al confort y comodidad, pero no por ello es un componente de la infelicidad, sino que puede significar todo lo contrario.

Nos hemos detenido a analizar esta situación, ya que nos parece que el fenómeno francés es en cierto sentido extrapolable a la situación de la empresa española. El fenómeno puede ser bastante cercano a lo que está viviendo el sector financiero doméstico. Si lo vemos con una perspectiva de globalidad, en el fondo es bastante similar, con independencia que en Francia se haya dado hace bastantes años, tanto en uno como otro caso, se está definiendo una nueva “profesionalidad” para los Directivos y Empleados de las Empresas Financieras (Baraona, 1990). Con lo cual, se plantean las mismas demandas para la gestión de los Recursos Humanos en ambas situaciones, las cuales serían, según Gelinier, las señaladas a continuación:

- las empresas necesitan llevar su personal a la zona de motivación-reactividad para alcanzar una gestión tónica, creativa y competitiva;
- los asalariados (a excepción de los menos favorecidos) que hayan recibido una buena dosis de protección, necesitan, para su equilibrio personal, un terreno donde entregarse al esfuerzo con posibilidades de éxito.

Podemos hacer una lectura más optimista del proceso de cambio del sector financiero o del mercado español. Es cierto que el cambio implica que existen riesgos, pero también éstos nos presentan una oportunidad de abordar el problema motivacional desde una perspectiva de desarrollo personal y profesional, a la vez, que facilitar la sobrevivencia de la empresa.

Para sobrevivir y competir, las empresas deben desplegar unos esfuerzos necesarios y legítimos de los cuales se pueden corresponsabilizar los asalariados de hoy, como un factor de motivación a condición de que el trabajo se sitúe en un contexto que también sea motivador (Punset, 1988).

Actualmente, motivar a los asalariados equivale esencialmente a motivarlos para la iniciativa, el esfuerzo y el éxito. Esto es difícil, sobre todo a causa de un pasado de desconfianza, egoísmo y falta de empatía recíproca. Lo cual, ha generado posiciones de distanciamiento que serán necesarios superar si queremos desarrollar empresas competitivas. La resposanbilidad es totalmente compartida, sin embargo la iniciativa tendrá que venir de la empresa, con una dirección de Recursos Humanos más visionaria y política, capaz de tener una orientación estratégica de los Recursos Humanos y capaz de generar una dinámica más madura en las relaciones entre los empleados y la dirección (Melendo, 1990).

En esta línea, es necesario armonizar dos objetivos que son perfectamente compatibles, pero que la dinámica de las organizaciones los han llevado a un claro distanciamiento: El lograr que las personas asuman con más madurez, responsabilidad y satisfacción sus puestos de trabajo, y generar mejoras de productividad individual y del grupo de personas que de ellos dependan.

Es necesario que las barreras rígidas entre empleados y jefes vayan dando paso a un concepto más dinámico del trabajo y de las relaciones jefes-subordinados. La definición categórica y empobrecedora de las atribuciones de un colaborador, en la línea de: “ a ti no se te paga para pensar y ni para criticar la forma de hacer las cosas”, “se te paga para ejecutar unas decisiones tomadas por los jefes”, etc, nos han llevado a la situación actual. La indiferencia por los resultados del puesto de trabajo, la falta de implicación y las mentalidades “funcionariales” de los empleados son fruto de años de políticas de gestión de Recursos Humanos autocráticas o en el mejor de los casos paternalistas. Si no se le ha permitido al empleado y al directivo usar su iniciativa, ser creativo y disponer del margen necesario de maniobra en sus decisiones, no podemos esperar empleados y directivos modernos, autónomos y “reactivos”(Baraona 1990,B).

La nueva profesionalidad del Sector Financiero requiere revertir la tendencia de varias décadas, lo cual es una tarea difícil. Según algunos estudios motivacionales y de Cultura de Empresa para el Sector Financiero (Baraona, 1991), los empleados de Banca están poco orientados a los resultados de su propio puesto de trabajo, al cliente y, por supuesto, a los resultados globales de la organización. Aún prevalece una mayor preocupación por el cumplimiento de los procedimientos y los procesos burocráticos de la empresa, sin que exista la suficiente valoración de éstos como meros formulismos y apoyos, con una única finalidad: dar un servicio al cliente.

Está claro que hay que buscar la convergencia entre la satisfacción laboral y la motivación. En este sentido es esclarecedor el esquema que nos plantea Morin (1991) en el cual desarrolla un modelo interactivo entre motivación-satisfacción laboral y, organización - resultados, basado en las premisas y asociaciones de conceptos que presentamos a continuación (Morín, 1991, pág. 9 y ss):

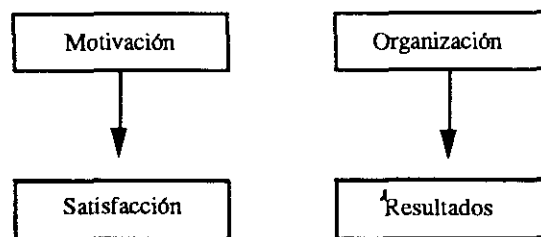
1. La motivación, proceso psicológico individual, se encuentra en el origen de un estado psicológico: la satisfacción

Motivación → Satisfacción

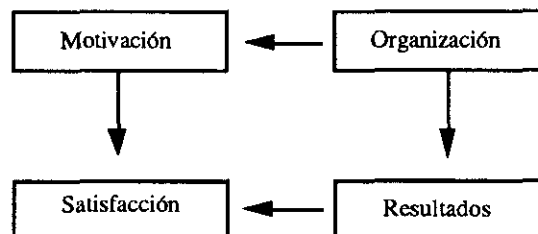
2. Una situación de trabajo que corresponda a la motivación del titular provocará su satisfacción;
3. La finalidad de una gestión apunta a los resultados de producción costes/resultados, evaluación medios/misiones, relación medios/calidad conseguida.
4. Los resultados provienen de la organización global de los medios disponibles.

Organización → Resultados

5. Motivaciones y resultados suponen dos aspectos de naturaleza diferente



6. Recurrir a la motivación consiste en utilizar el proceso motivación-satisfacción para reforzar los mecanismos organización resultados.

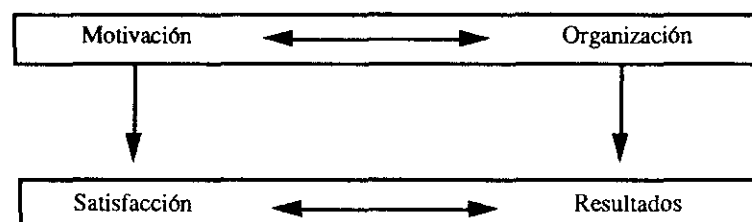


7. La gestión para la motivación supone dos condiciones:

- la organización integra las motivaciones
- el crecimiento de la satisfacción depende principalmente de un crecimiento de los resultados.

8. Obrar sobre la motivación de los colaboradores, obliga a obrar sobre la organización de dos maneras:

- organizar el trabajo para que permita satisfacer la motivación de los que los ejecutan.
- organizar el trabajo de manera que la satisfacción de la motivación dependa principalmente de los resultados.



Pensamos que esta convergencia que plantea Morín es posible. La motivación laboral y la satisfacción de este tipo de necesidades son perfectamente compatibles con una organización del trabajo que integre en ella la motivación de los empleados.

El cómo lograrlo, Morín (1991) nos plantea una respuesta basada en dos puntos:

1. La organización del trabajo de forma tal que se satisfagan las necesidades motivacionales de quienes ocupan estos puestos y,
2. La estructuración de los puestos de trabajo sea tal, que la satisfacción de las necesidades de logro, crecimiento profesional, etc. dependan principalmente los resultados su puesto de trabajo.

Es un planteamiento recreado sobre los conceptos clásicos de motivación que revisaremos más adelante, pero que sin embargo, aportan una idea de lo que se puede entender por el enriquecimiento del trabajo, desde el cual hemos partido al hacer este análisis organizacional y al diseñar las estrategias que permitan a la Caja en cuestión, generar acciones operativas para su gestión de personal.

Una vez visto lo que consideramos la nuevas formas de motivación, revisaremos en sentido horizontal los diferentes modelos motivacionales existentes, deteniéndonos con más detalle en aquellos que consideramos base para nuestro marco teórico en en diagnóstico de Cultura de Empresa.

3.3. ORIENTACIONES EN LA TEORIA DE LA MOTIVACION

Después de hacer una revisión de la bibliografía existente sobre el tema, el panorama no se presenta demasiado alentador si lo vemos desde la perspectiva de la innovación; a pesar de los varios millares de investigaciones publicadas sobre la motivación laboral, las cuales han dado origen a un número importante de teorías que intentan explicar la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones, no se ha llegado a la elaboración de un modelo general que nos explique el comportamiento de los trabajadores.

Las razones de este problema no serán discutidos acá, pero baste decir que en la raíz de esta situación, nos encontramos con las limitaciones comunes a las ciencias que tienen como objeto de estudio el ser humano y su comportamiento.

Por otra parte, resulta sorprendente verificar que en las últimas décadas, tanto investigadores teóricos como prácticos han mostrado un creciente interés por esta área del conocimiento. Lo anterior, probablemente está originado en la suposición, relativamente evidente, de que la motivación tiene una importante incidencia sobre las productividad laboral. Como sabemos, existen otras variables relacionadas con la productividad (aptitudes individuales, comprensión del rol, etc), pero el valor que ellas tengan, quedará totalmente anulado si no estuvieran acompañadas de un adecuado nivel de motivación.

Las teorías motivacionales existentes actualmente, tienen naturalezas diversas (normalmente derivadas de teorías o corrientes psicológicas), resaltando cada una de ellas aspectos particulares del fenómeno motivacional. Algunas se han centrado en el estudio en las causas y contenidos del comportamiento laboral. Las otras han resaltado los procesos dinámicos de la motivación.

Campbell, Dunette, Lawler y Weick (1970), ofrecen ya una completa clasificación de las teorías de motivación, sobre la cual trabajaremos. Ellos las han ordenado en teorías de contenidos, por una parte, las cuales intentan describir aquellos aspectos y factores que generan la energía necesaria para que un individuo trabaje. Estas teorías o modelos analizan, entre otras cosas, las necesidades y las recompensas recibidas por su aportación laboral. Entre los investigadores de esta línea, serán estudiados los planteamientos de Necesidades Jerárquicas de Maslow, el modelo de Necesidades de Existencia, Relación y Autorrealización de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg, y la teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland.

Por la otra parte, las teorías de procesos intentan explicar el como se potencian, dirigen y extinguen las conductas organizacionales. Dentro de éstas expondremos la teoría de expectativas e instrumentalidad, donde veremos los modelos de Georgopoulos, Graen, Vroom y Porter y Lawler. Finalmente, veremos también junto a las teorías de procesos, los modelos motivacionales de equilibrio de Festinger y Adams.

Una vez hecha esta revisión panorámica de los diferentes modelos motivacionales, analizaremos con más detenimiento las teorías de Herzberg (Punto 3.4.), Porter y Lawler (Punto 3.5.) y Maslow (Punto 3.6).

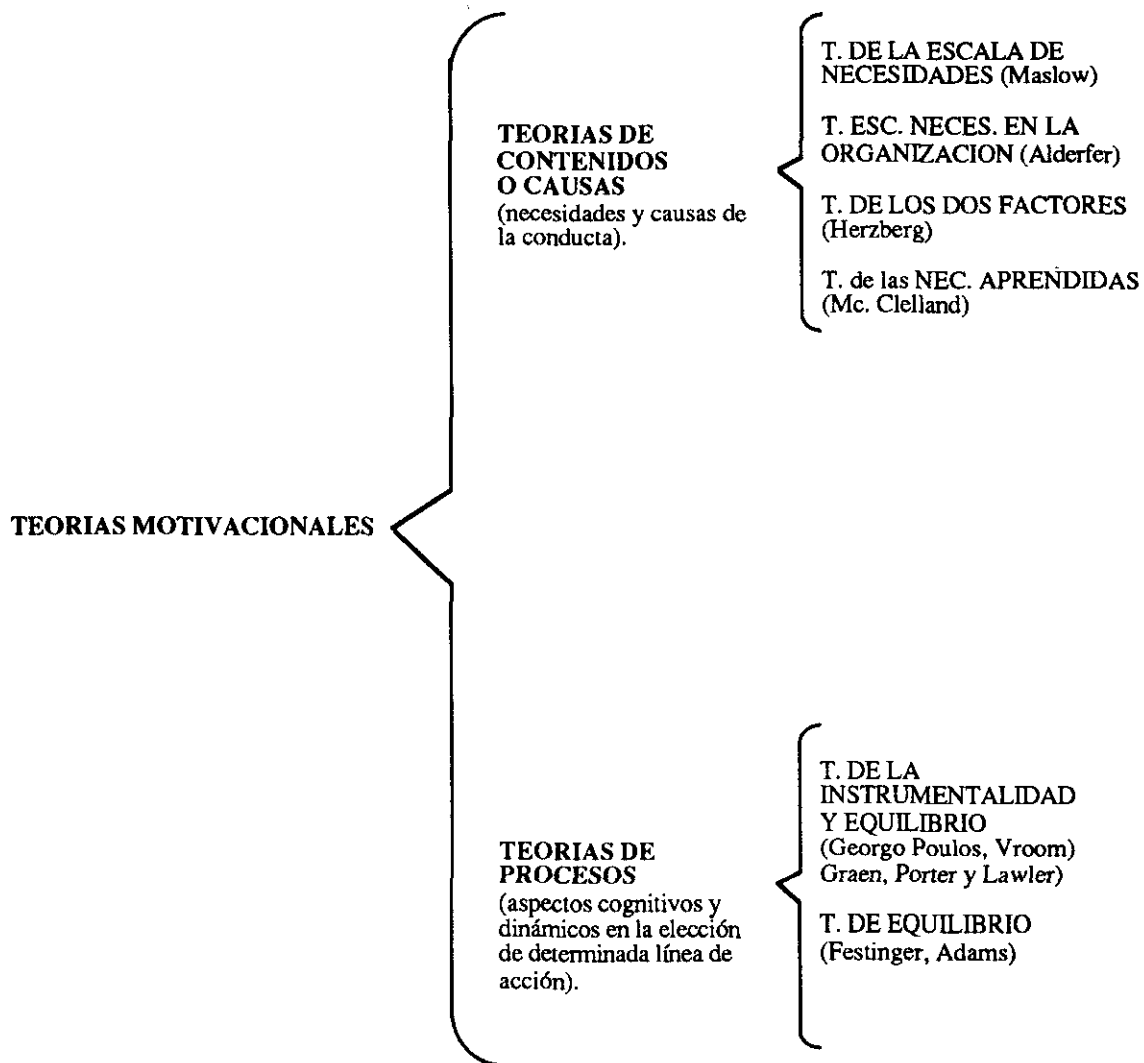


Figura N° 7

3.3.1. Modelos Motivacionales de Contenidos y Causas

1 - El modelo de necesidades jerárquicas de Maslow:

En el modelo de Maslow, se considera que lo que mueve a la acción a los individuos es el desequilibrio interno producido por la no satisfacción de una serie de necesidades presentes en todo ser humano. Al ser percibido dicho desequilibrio por el individuo -consciente o inconscientemente-, éste canalizará su energía hacia aquellas actividades que le permitan satisfacer aquella o aquellas necesidades que perciba como críticas.

Según Maslow (1991), existirían al menos cinco conjuntos de metas a las que aspira el hombre, y que podríamos llamar necesidades básicas. Estas necesidades están ordenadas jerárquicamente, en el sentido que será necesario satisfacerlas gradual y escalonadamente (sólo si las necesidades fisiológicas se encontraran suficientemente alcanzadas, podrá el individuo preocuparse de satisfacer el nivel siguiente de necesidades).

El conjunto de necesidades fundamentales son las siguientes:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Son aquellas relacionadas con la supervivencia del hombre, como la comida, vivienda, abrigo.
2. **Necesidades de Seguridad:** Implican la ausencia de amenazas y cierta estabilidad en la satisfacción de las necesidades vitales.

3. Necesidades de Afecto: Son aquellas derivadas de la interacción con los demás seres humanos, como la amistad, el amor y simples vinculaciones con los demás.
4. Necesidades de Estimación: Se refiere a la necesidad de lograr un alto concepto de sí mismo, de autoestimación y alta estimación por los demás.
5. Necesidades de Autoactualización: Supone un pleno desarrollo de la potencialidades y aspiraciones del individuo, logrando así, su realización personal.

En el apartado 3.6. de este capítulo haremos una presentación más detallada del modelo, las modificaciones que le ha introducido el propio autor durante los años en que desarrolló este modelo y un análisis de sus aportaciones, así como de las debilidades del mismo.

2 - El modelo de necesidades ERG de Alderfer

Alderfer, al igual que muchos otros investigadores (Lawler y Suttle, Hall y Nuogaim, Porter, etc), han intentado validar el modelo de las necesidades jerarquizadas de Maslow, encontrando algunas divergencias a las proposiciones originales del modelo, sobre base de las cuales, Alderfer (1977) aproxima el modelo al terreno empresarial y diseña una teoría de necesidades de Existencia, necesidades de Relación y necesidades de Crecimiento.

Según Alderfer, el modelo de Maslow presenta una excesiva diferenciación de las necesidades, lo cual lo lleva a la creación de solapamientos y confusiones entre las necesidades de Seguridad, Afecto y Estimación, por lo tanto, él las organiza de una manera diferente, proponiendo las necesidades ERG, que, con contenidos más amplios, incluyen los cinco tipos de necesidades de Maslow.

Los nuevo conceptos serían:

1. **Necesidades de Existencia:** En las cuales se incluyen los conceptos de necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad, particularmente aquellas relacionadas con las condiciones de estabilidad en el puesto de trabajo y las condiciones de seguridad e higiene en que se desarrolla el trabajo.
2. **Necesidades de Relación:** En éstas, los conceptos son los equivalentes a las necesidades de afecto y las necesidades de estima, sin hacer diferenciación entre ambas, ya que constituirían aspectos diferentes de un mismo tipo de necesidad.
3. **Necesidades de Desarrollo y Autorrealización:** Se refiere a aquellas necesidades del hombre de realizar sus aspiraciones superiores, para lo cual utiliza todas sus potencialidades para llegar a la autorrealización. Como vemos, estas necesidades de Crecimiento o de Desarrollo y Autorrealización, son correspondientes a las necesidades superiores de

Maslow, pero incluyendo además, aquellos aspectos relativos al logro de un alto concepto de si mismo, que Maslow los considera dentro de las necesidades de estimación.

La teoría propuesta por Aldefer, va más allá de una reorganización de las necesidades humanas de Maslow. Por una parte considera más ambiguos los límites entre los tipos de necesidades, quitándole así la rigidez jerárquica del modelo de Maslow. Por otra parte, el proceso dinámico de satisfacción de las necesidades es visto de forma inversa, en el sentido que primero se tendería a satisfacer las necesidades superiores (Crecimiento o Desarrollo), pero al no existir las posibilidades de que éstas sean satisfechas - produciéndose por lo tanto una frustración- la persona le asignará más importancia a las necesidades del nivel inmediatamente inferior, las cuales intentará satisfacer. Si a este nivel encuentra también un bloqueo, se activará el mecanismo frustración-regresión descendiendo nuevamente al nivel de necesidades inferiores.

3 - El modelo de los dos factores de Herzberg

Herzberg realizó en el año 1959 junto a Mausner y Snyderman una serie de investigaciones de campo, de las cuales, la que adquiere mayor relevancia para la elaboración de su teoría es el estudio en una empresa de Pittsburgh con una muestra de doscientos ingenieros y contadores. Esta investigación fue diseñada para probar la teoría de que el hombre tiene dos tipos de necesidades; como animal, su necesidad de evitar el dolor, y como ser humano, la necesidad de crecer psicológicamente (Herzberg, 1966).

Como vemos, hay un planteamiento de base común con los modelos antes expuestos, ya que existe en el individuo un conjunto de necesidades por satisfacer, que en este caso son agrupadas en dos tipos; las necesidades Motivadoras, que son las únicas que producen satisfacción laboral, y que determinan una buena realización del trabajo. Estas necesidades son el logro de la tarea, reconocimiento por la adecuada ejecución de la tarea, la naturaleza del trabajo desempeñado por el empleado, el asumir mayores responsabilidades dentro de la organización, y muy relacionado con esta última, la obtención de ascensos.

El segundo tipo de necesidades son las de Higiene, las cuales cuando no están presentes en el desarrollo del trabajo provocan la insatisfacción laboral. Dentro de este tipo de necesidades fueron definidas las políticas administrativas de la compañía, la calidad de la supervisión ejercida sobre los trabajadores, la remuneración percibida, las relaciones interpersonales dentro de la empresa, y finalmente, las condiciones físicas y ambientales en que desarrolla el trabajo. Como se puede observar, las necesidades Higiénicas no están relacionadas directamente con el puesto de trabajo, por lo tanto han sido denominadas también como factores extrínsecos, a diferencia de las necesidades Motivadoras, las cuales están directamente relacionadas con el trabajo mismo (factores intrínsecos).

El aporte original hecho por Herzberg está en la suposición de que la motivación hacia el trabajo no constituye un concepto unidimensional como había sido considerado tradicionalmente. En esta teoría se plantea que los fenómenos de satisfacción e insatisfacción en el trabajo -así como la motivación-, obedecen a categorías de variables diferentes e independientes entre sí, y cada una de las cuales es un continuo.

De acuerdo a lo anterior, el hecho que no estén satisfechas las necesidades de Motivación no implica que exista insatisfacción, ya que ésta se producirá cuando no se hayan satisfecho las necesidades de Higiene. Dicho de otra manera, las necesidades de Motivación sólo tienen incidencia sobre la satisfacción laboral, y no sobre la insatisfacción.

La motivación hacia el trabajo se obtendrá, de acuerdo al pensamiento de Herzberg, si hacemos una redefinición del trabajo de forma tal, que el colaborador se sienta contribuyendo eficazmente en la empresa, desarrollando una actividad en la cual pueda usar su iniciativa y auto-control, que el trabajo constituya un desafío a través del cual podrá satisfacer sus necesidades de crecimiento racional y psicológico.

En cambio, por muchas mejoras que se introduzcan en los factores extrínsecos (satisfecho necesidades Higiénicas), como aumentos de salarios, mejoras físicas en el despacho de trabajo, etc, no se logrará motivar al trabajador, sólo se logrará por esta vía, evitar que haya insatisfacción laboral.

4 - El modelo de las necesidades aprendidas de McClelland

La teoría de McClelland (1979) es desarrollada en los años 60 con una importante influencia del conductismo y la teoría del aprendizaje, McClelland plantea la idea que las necesidades de carácter social e intelectual son aprendidas del contexto cultural en el cual le ha tocado vivir al individuo. A través del proceso de socialización, la persona va adquiriendo pautas de comportamiento, valores, etc, que le permitirán su incorporación y desenvolvimiento en su medio ambiente social, y dentro de este proceso de aprendizaje encontramos la formación de las necesidades. En la medida que exista un refuerzo social (positivo o negativo) se produciría un afianzamiento o extinción de la necesidades aprendidas, como consecuencia de lo cual, los individuos desarrollan ciertas configuraciones de necesidades, las cuales estarían influyendo en su conducta general, y por lo tanto, en su conducta y rendimiento en las organizaciones.

McClelland considera que las necesidades claves para el individuo son:

1. Necesidades de Afiliación y Pertenencia, las cuales son definidas más o menos en los mismos términos de Maslow y Alderfer.
2. Necesidades de Poder, como dominio de factores ambientales.

3. Necesidades de Logro, que sería una disposición conductual relativamente estable en el individuo que lo lleva a esforzarse por lograr un alto rendimiento y éxito en las tareas encomendadas. Pero esta motivación de logro o rendimiento se produce en el trabajador, en la medida que estén presentes ciertas condiciones que inducen al individuo a suponer que determinado esfuerzo en el trabajo le producirá una sensación de rendimiento.

Como podemos observar, este modelo incorpora los conceptos de los modelos de valencias y expectativas -los cuales serán discutidos en los puntos siguientes-, ya que la conducta laboral dependerá de la intensidad de la motivación de logro, pero además dependerá del valor que se le asigne subjetivamente a la recompensa obtenida por su esfuerzo, y de la expectativa del trabajador de que su conducta laboral le permitirá alcanzar la meta.

La teoría de motivación de logro que se formulan posteriormente Atkinson y Feather sobre base de los postulados de McClelland, tiene gran consistencia con los modelos de expectativas, excepto por una importante diferencia; que los demás modelos consideran que la valencia asignada al estímulo o recompensa son independientes de la expectativas que el esfuerzo le permita alcanzar el estímulo. En cambio, en el modelo de motivación de logro, la valencia dependerá -entre otras cosas- de la expectativa de ser capaz de lograr la meta, lo cual es un supuesto bastante razonable (Campbell y Pritchard, 1976).

Como podemos observar, el modelo motivacional de McClelland integra elementos de las necesidades individuales y elementos del proceso motivacional, por lo tanto, para algunos autores es una teoría susceptible de clasificar junto a las demás teorías de valencia expectativa (Locke, 1976), y para otros, es más adecuado incluirlo en los modelos de contenido o causas, como es el caso de Weinert (1985).

Finalmente, habría que destacar que el modelo de las necesidades aprendidas no considera necesidades de orden inferior, las cuales si son tratadas en todos los modelos anteriormente revisados.

3.3.2. Modelos motivacionales de procesos

1. Los modelos de Instrumentalidad

Los planteamientos generales de estas teorías están en los conceptos de Expectativas, Instrumentalidad y Valencia. La motivación es entendida como el resultado de un conjunto de variables de carácter cognitivo, como la información sobre los afectos de su conducta para el individuo, y de variables afectivas, como el valor de lo que puede reportarle su actividad al individuo.

De acuerdo a lo anterior, el trabajador se decide a actuar cuando tiene la expectativa que su esfuerzo le reportará algún beneficio (Expectativa e Instrumentalidad), al cual él le asigna un valor subjetivo e independiente de las expectativas (Valencia). La relación existente entre estos tres componentes es multiplicativa, por lo tanto, si alguno de ellos tuviera valor cero, la motivación resultante de la ecuación, será también cero, de lo que podemos esperar que el trabajador no realizará la tarea en cuestión.

1.1. El modelo de “path - goal” de Georgopoulos

La primera investigación que conduce a una versión de la teoría de instrumentalidad, es la realizada por Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) en una compañía de artículos domésticos, en la cual intentaban contrastar empíricamente las hipótesis a las que habían llegado en el Survey Research Center.

Los investigadores parten de la suposición que los trabajadores tienen una serie de metas comunes, a través de las cuales satisfacen sus propias necesidades. En cuanto a la dinámica de la productividad individual, plantean que dependerá -entre otras cosas- de la propia motivación de producir a determinado nivel, y a su vez, la motivación es función de las necesidades particulares del individuo reflejadas en las metas hacia las cuales se dirige, y es función de la percepción de la utilidad del comportamiento laboral, como un camino o instrumento para el logro de sus propias metas.

La hipótesis que recoge este modelo de camino-meta (“path-goal”) es la siguiente:

Si un trabajador ve la productividad como el camino que lo conduce a obtener una o más de sus metas personales, tenderá a ser un gran trabajador. Por el contrario, si ve la baja productividad como un camino para el logro de sus metas, tenderá a ser un mal productor.

Las cuatro hipótesis de trabajo formuladas por los investigadores fueron validadas, sin embargo, en sus conclusiones fueron lo suficientemente cautelosos al afirmar que a pesar de los resultados positivos de la investigación, no cabe esperar que toda la variación de productividad sea atribuida al modelo de camino-meta, ya que éste sólo considera los aspectos racionales del comportamiento humano, y como sabemos, existen elementos de irracionalidad y motivaciones inconscientes que están influyendo en la conducta de la persona. Por otra parte, reconocen la existencia de variables sociopsicológicas que pueden adquirir mucha importancia cuando estamos tratando comportamientos que implican la cooperación de los trabajadores para el logro de un determinado nivel de productividad (se señala por ejemplo, las normas de conductas impuestas por el grupo).

1.2. El modelo VIE de Vroom

Vroom (Vroom y Jago, 1990) ofrece a fines de los años 60 un modelo de instrumentalidad cuyo nombre está formado por las letras de los tres componentes básicos de este tipo de modelos y que posteriormente han sido bastante generalizados.

La Valencia (V), es entendida por el autor como el componente que representa las capacidades de atracción o repulsión del objeto psicológico que le interesa al trabajador en el campo organizacional. Por lo tanto, antes que el individuo se decida a gastar energía realizando una tarea, éste evalúa el resultado final de su esfuerzo. Este resultado final u objeto psicológico pueden ser la remuneración, la posibilidad de obtener un ascenso, el reconocimiento de su jefe o de sus compañeros de trabajo, etc. La valencia refleja, por lo tanto, la intensidad del deseo individual frente al aumento de salario, etc. (Weinert, 1985).

Antes de revisar los conceptos de Instrumentalidad y Expectativas, pareciera recomendable detenerse un poco en la forma como opera el mecanismo a través del cual se alcanzan los objetos psicológicos.

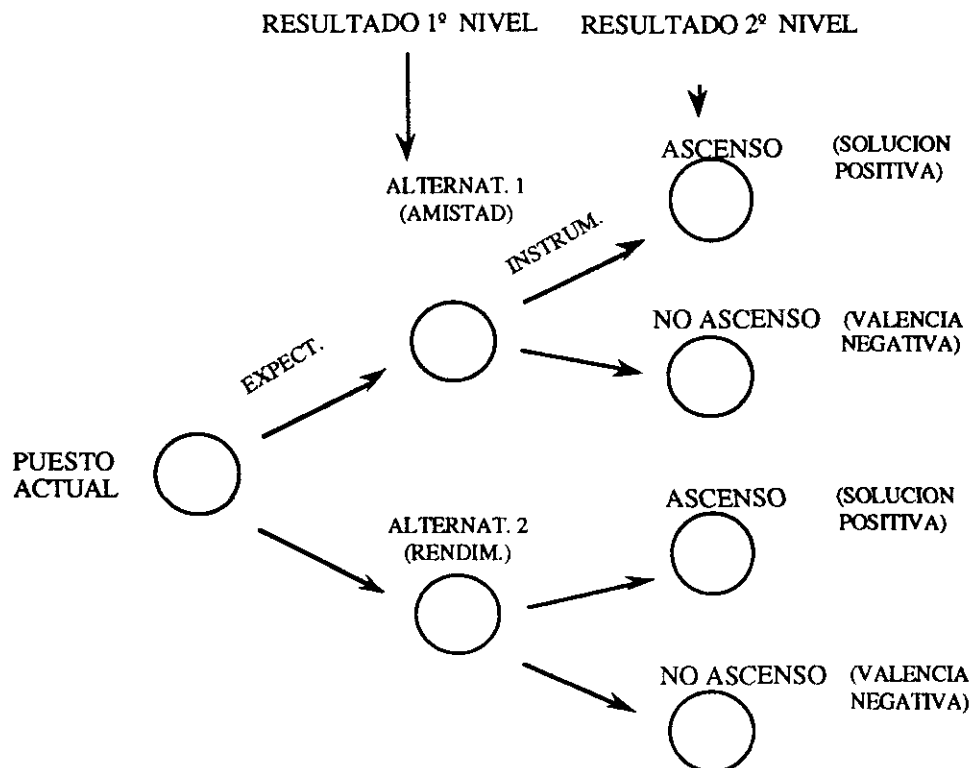
Cuando un individuo ha valorado como atractivo un objeto psicológico (valencia positiva), tendrá -normalmente- más de una alternativa o camino para alcanzar el resultado final. Por lo tanto, se genera en el trabajador una evaluación y elección de diferentes caminos de acción. Respecto a éstos últimos, Vroom introduce los conceptos de resultados de primer nivel y resultados de segundo nivel.

En la primera fase del proceso, en la cual el individuo elige un camino de acción, está eligiendo aquella alternativa a través de la cual él supone que alcanzará su objeto psicológico. Por ejemplo: un trabajador necesita de forma imperiosa ascender a un puesto vacante que se ha producido en la empresa (valencia positiva), ante lo cual, tiene como alternativa el estrechar sus lazos de amistad con el jefe o aumentar su rendimiento (alternativas de acción y resultados de primer nivel), de las cuales elegirá aquella que supone que lo llevará a ocupar el puesto vacante (resultado de segundo orden). En este ejemplo -que se grafica en la figura nº 8 - se han introducido los conceptos que faltaban por definir.

Expectativa es la idea o suposición que el individuo tiene como resultado de la valoración subjetiva de si realiza un esfuerzo alcanzará el resultado del primer nivel (en el ejemplo, es la expectativa que si se esfuerza, tendrá un mayor rendimiento).

Por instrumentalidad se entiende la evaluación o suposición subjetiva de que si alcanza el resultado de primer nivel, éste me llevará al resultado de segundo nivel, el cual es el que tendría realmente valor para el trabajador (en el caso de nuestro ejemplo sería ascender al puesto vacante).

Figura N° 8 . Ejemplo del modelo VIE.



Weinert (1985) señala que dentro del modelo de VIE, se analizan los procesos de pensamientos a los cuales da origen la situación de motivación organizacional. Estos procesos quedan reflejados en las tres preguntas que se hará todo trabajador antes de iniciar una acción. Lo anterior no implica

que exista una racionalización total en las conductas laborales, pero si nos da una idea de los procesos internos conscientes o inconscientes que describe el fenómeno motivacional.

Las preguntas antes señaladas serían las siguientes:

- a) ¿Producirá el nivel de esfuerzo que he decidido gastar un rendimiento laboral en la cantidad y calidad suficiente para mis propósitos? (tenemos implícito el concepto de expectativa)
- b) ¿Producirá un elevado nivel de rendimiento laboral el ascenso o el aumento de remuneración que estoy deseando? (tenemos presentes los conceptos de resultado de primer nivel y el de instrumentalidad).
- c) ¿Los resultados finales como el ascenso y aumento de remuneración, que tan importantes son para mí? (concepto de valencia).

Para finalizar esta síntesis del modelo motivacional de Vroom, podemos recordar que los diferentes componentes de la motivación -Valencia, Expectativa e Instrumentalidad - mantienen entre sí una relación multiplicativa. Además, cabría señalar que el rendimiento es considerado como función de las aptitudes individuales como multiplicador de la motivación, la cual será la resultante de una sumatoria del producto de Expectativas, Valencias e Instrumentalidades.

Como podemos apreciar, el modelo motivacional presentado por Vroom contempla una serie de nuevos componentes, lo cual le ha valido alcanzar un destacado protagonismo en la predicción y análisis del comportamiento individual. A pesar de este avance, debemos reconocer que el modelo deja fuera unas variables de clara importancia, como lo son los factores que están influyendo en la formación de las expectativas del individuo. Parece evidente que la autoestima del trabajador, la experiencia acumulada en su vida laboral, y particularmente la experiencia relacionada con algún tipo de tareas específicas, las habilidades innatas o adquiridas para el desempeño de tal o cual tipo de tareas, las condiciones contingentes en que se desarrolle el trabajo, etc. tendrán relación con la formación de las expectativas.

Con todo lo anterior, podríamos entender que aunque Vroom hace una aportación interesante, quedan muchos puntos por resolver en el aspecto conceptual y faltarían validaciones empíricas que arrojen más luz sobre los procesos de formación de expectativas, instrumentalidad, etc.

1.3. El modelo de expectativas de Graen

La variación del modelo de expectativas propuesta por Graen (1969), intenta ampliar la base conceptual de las teorías hasta ese momento desarrolladas, para lo cual incorpora nuevas nociones desde la teoría de actitudes, teoría de roles y de los procesos de influencia interpersonal. Como resultado de las aportaciones de Graen, tenemos un importante incremento de los parámetros a considerar en la descripción del fenómeno motivacional, pero esto mismo

le incorpora al modelo una complejidad adicional (Campbell y Pritchard, 1976).

Graen estructura su teoría sobre tres componentes básicos. El primero de ellos es el Camino Meta Utilitario (“Path-Goal Utility”), el cual es compuesto por los conceptos de Atracción Hacia la Meta y Camino de Eficacia. Ambos conceptos no presentan variaciones respecto a los que en la nomenclatura de Vroom sería la Valencia, multiplicado por su respectiva Instrumentalidad.

El segundo componente son las Presiones Externa para el desempeño de un determinado rol. En este punto, Graen hace una aportación interesante al señalar que cada puesto de trabajo lleva -en forma implícita o explícita- patrones conductuales acerca de como debe ejercerse el rol, incluyendo por supuesto, el nivel de rendimiento que se espera. Continuando con este componente, tenemos que estas pautas conductuales están compuestas por las percepciones que tienen otras personas (ejerciendo de esta manera una presión) de como debe ejercerse el puesto, multiplicado por las percepciones del propio trabajador del nivel de esfuerzo que los demás esperan que él haga.

El tercer componente es la Presión Interna, la cual consiste en las preferencias individuales por algunas consecuencias derivadas de la realización de un esfuerzo por una tarea, la cual es multiplicada por la expectativa que este esfuerzo lo llevará a las consecuencias deseadas

(nuevamente encontramos similitudes con el modelo de Vroom).

Como hemos señalado anteriormente, este modelo incluye ideas interesantes, pero a la hora de su operacionalización se hacen muy complejas de medir, donde necesariamente deberíamos incluir un análisis de regresión múltiple, ya que la probabilidad de esfuerzo será la sumatoria de los productos de cada uno de los tres componentes del modelo, los cuales debieran ser ponderados por la importancia relativa que ellos tuvieran. Todo ello nos lleva a que sea un modelo más complejo de cara a su utilización en el terreno laboral y no experimental.

1.4. El modelo de circulación de Porter & Lawler

Porter y Lawler (1968) tratan de centrar más específicamente la teoría de las expectativas al contexto industrial, analizando la relación existente entre el rendimiento laboral y el sentimiento de satisfacción del trabajador (tema que será analizado más adelante).

Las dos relaciones básicas que sustentan el modelo son:

- a) La expectativa de alcanzar un nivel de rendimiento si se hace el esfuerzo, y
- b) La probabilidad que un buen rendimiento conduzca a los fines deseados.

Estas dos relaciones de tipo multiplicativas entre sí, a su vez, son multiplicativas con la Valencia del objeto. Este modelo contempla 9 elementos, lo cual lo hace bastante completo en relación a lo antes visto, y además cuenta con una validación importante de sus planteamientos provenientes de estudios empíricos, (Heneman, Shawab, Fossum y Dier 1980).

La teoría completa será tratada con mayor detenimiento en puntos posteriores, pero antes de dejar este modelo, sería conveniente ver las dos nociones de retroalimentación que incorporan Porter y Lawler.

La primera de ellas, hipotetiza que en el tiempo la percepción de las recompensas por los esfuerzos realizados estará influenciada por las prácticas de recompensas seguidas por la organización. En este punto hacen la distinción que las recompensas pueden ser extrínsecas, como son la remuneración, el reconocimiento de los superiores o compañeros de trabajo, y recompensas intrínsecas, provenientes del sentimiento de individuo de haber realizado una tarea difícil.

Por lo tanto, esta noción de retroalimentación nos estaría señalando que la historia de refuerzos que el individuo haya experimentado en la organización, estará influyendo en sus cogniciones, y por lo tanto en sus expectativas de logro.

La segunda retroalimentación esta referida a la sensación de equidad - satisfacción laboral- por la recompensa recibida, la cual será el resultado de la comparación de la cuantía y la magnitud de las recompensas recibidas y la cuantía y magnitud de las recompensas que el individuo considera adecuadas por el esfuerzo puesto en una tarea específica o por la ocupación de un determinado puesto dentro de la organización.

2 - Modelos Motivacionales de Equilibrio Psicológico

Las teorías de equilibrio psicológicos de la motivación, dan una explicación del origen, persistencia y extinción del proceso motivacional centrandose su punto de análisis en las comparaciones establecidas en el plano interpersonal de los estados de tensión subjetivamente percibidos, y los procesos tendentes a al reducción de dichas tensiones.

2.1. Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger

Las nociones básicas de esta teoría (Festinger 1975), plantea que la existencia simultánea en una persona de cogniciones que no se adapten entre sí por ser contradictorias (disonancias), generará un esfuerzo en el individuo para hacerlas encajar armónicamente, reduciendo de esta manera la disonancia, y aplacando por lo tanto, el estado de tensión psicológica.

Esta teoría explicada sucintamente dará origen a posteriores versiones aplicables a la motivación de la conducta organizacional.

2.2. Teoría de la Igualdad de Adams

Adams (1965) supone que los miembros de una organización establecen evaluaciones entre el esfuerzo que le supone la ejecución de un trabajo y las recompensas que recibe por el mismo. Posteriormente, esta evaluación de esfuerzo-recompensas la confrontará con otros miembros de la organización, a las cuales él les asigna subjetivamente la característica de valores de referencia.

En el caso que de esta comparación con personas de referencia (la cual podría ser de la misma u otra organización) resultara en desequilibrio, se producirá en el trabajador un estado de tensión interna que lo impulsará a restablecer la situación percibida como disonante. La persona tiene varias alternativas para llegar nuevamente a un estado de equilibrio; disminuyendo la cantidad de esfuerzo que utiliza en la realización de su trabajo, presionar para que sus recompensas sean aumentadas, incurrir en absentismos no justificados, renunciar a la empresa, etc.

Los modelos motivacionales de equilibrio psicológicos han sido validados sólo muy parcialmente por las investigaciones empíricas y para situaciones de trabajo muy particulares. Por otra parte, este modelo motivacional ha tenido considerables críticas como las de Lawler en el año 1968 y Pritchard en el año 1969 (ambos citados por Campbell y Pritchard, 1976), por lo que no profundizaremos más sobre ellos, a pesar de la posibilidad que nos ofrecen de explicar y predecir algunas actitudes y reacciones de los empleados en su trabajo.

3.4. LA TEORIA MOTIVACIONAL DE F. HERZBERG

La teoría de Herzberg es quizás la que ha despertado un mayor interés en los ambientes organizacionales, a pesar que como modelo teórico no significa una gran aportación, sin embargo, las investigaciones de Herzberg respecto de la naturaleza de la satisfacción laboral, han generado todo un movimiento del enriquecimiento del trabajo, entendido como una estrategia de la dirección en la que se intenta mejorar los niveles de motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores. Por otra parte, las ideas del enriquecimiento y diseño de los puestos de trabajo, han sido básicas para el modelo de desarrollo organizacional socio-técnico, en el cual es fundamental la integración armónica de las personas y procedimientos de trabajo, a través de la motivación por factores intrínsecos al trabajo.

“Esta nueva perspectiva considera explícitamente las necesidades innatas de las personas, y sopesa factores humanos junto a factores tecnológicos. Los trabajadores experimentarán el trabajo como algo inherentemente significativo, en el que se sentirán responsables de sus actividades y sobre el que recibirán información de los resultados del mismo. Bajo este enfoque, se supone que las personas experimentan un sentimiento interno positivo cuando trabajan con efectividad (y negativo cuando lo hacen peor) en puestos de trabajo que permitan satisfacer estas condiciones, y que estos sentimientos se convertirán en un incentivo permanente de un buen desempeño” (Hampton, citado por Munduate, 1986 pág. 4).

Herzberg (1980) se pregunta cuál es la forma más simple, segura y directa para conseguir que un trabajador haga las tareas de su puesto de trabajo. El supervisor puede pedírselo, comunicárselo, ofrecerle incentivos pecuniarios, enseñarle como hacerlo, etc. Todas estas alternativas presentan una serie de inconvenientes, y pareciera que la fórmula más sencilla y expedita para que el mando logre su propósito es mediante la acción directa: darle al trabajador un puntapié en el trasero (cuyas siglas en inglés son K.I.T.A.).

Ahora bien, el KITA puede ser de diferentes clases. En primer lugar, encontramos el KITA físico negativo, que no es más que la aplicación literal del castigo físico, que aunque fué muy utilizado en el pasado, tiene una serie de inconvenientes por los cuales ha sido abandonado como “método de motivación”. Sin embargo, el KITA psicológico negativo es una “herramienta motivacional” todavía muy socorrida en las organizaciones contemporáneas. Pero está claro que las patadas en el trasero - sean físicas ó psicológicas - pueden mover a la acción, pero sólo logran eso: los KITAS negativos provocan el movimiento, pero no la motivación del individuo por la tarea que está realizando.

Finalmente existen los KITAS positivos, en el cual el supervisor le dice al empleado que realice sus tareas por la empresa, que en contrapartida puede recibir un incentivo pecuniario, un ascenso dentro de la sección, etc. Generalmente se piensa que este tipo de KITA sí es un motivador, pero en

realidad sólo tiene como diferencia que en vez de ser violento física o psicológicamente, el KITA positivo seduce o persuade al obrero a trabajar, sin que se haya producido la motivación en él.

La motivación no es por la tarea en sí misma, ésta está presente sólo para alcanzar lo que realmente le está interesando al trabajador: un incentivo económico o cualquier “zanahoria” que se le ha presentado en el horizonte. Es bastante conocido el ejemplo del burro y la zanahoria. El burro camina (trabaja) para comerse la zanahoria, y de esta manera, en el momento que la zanahoria sea quitada de su vista, el burro dejará de moverse. Herzberg puntualiza que la diferencia radica en que cuando el trabajador está motivado, tiene su propio generador, de él surge el querer hacer las cosas, no necesita estímulos externos para que se mueva, no necesita ningún tipo de KITA.

El problema entonces, radica en como instalar en los trabajadores un “generador”, para ésto tendremos que revisar la teoría ergonómico-motivacional de Herzberg, la cual es considerada por algunos autores (Locke, 1976) como la contribución más importante en el entendimiento de la naturaleza de la satisfacción laboral.

1. La teoría de los dos factores

Como se ha visto anteriormente, el modelo de Herzberg se basa en el supuesto que en cada individuo existe un conjunto de necesidades que deben satisfacerse, y que estas necesidades están agrupadas de forma dicotómica en necesidades físicas y necesidades de crecimiento psicológico. Además, la forma de satisfacer esta naturaleza dual de los individuos, corresponde a dos tipos de factores independientes entre sí (factores de higiene y factores motivacionales).

Como hemos visto en el apartado 3.3., Herzberg (1980), para contrastar empíricamente los supuestos de la naturaleza dual de los individuos, diseñó una investigación en la cual se entrevistaron a 200 ingenieros y contables de la industria de Pittsburgh. Los encuestadores pedían a los ingenieros y contables que recordaran aquellas situaciones en las cuales se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a sus trabajos y teniendo en cuenta el momento que había hecho surgir el sentimiento de bienestar, los entrevistadores indagaron sobre las razones por las cuales se habían sentido así. También se obtuvo información acerca de la incidencia de estas situaciones de satisfacción con su rendimiento laboral, con sus relaciones personales y con su bienestar general. Finalmente, se pidió a los ingenieros y contables que relataran cómo esta situación excepcional de satisfacción se había ido extinguiendo, volviendo a la “normalidad” de sus contextos de trabajo.

Las entrevistas fueron repetidas con la misma muestra y el mismo contenido, pero respecto de las situaciones que le hubieran creado sentimientos negativos.

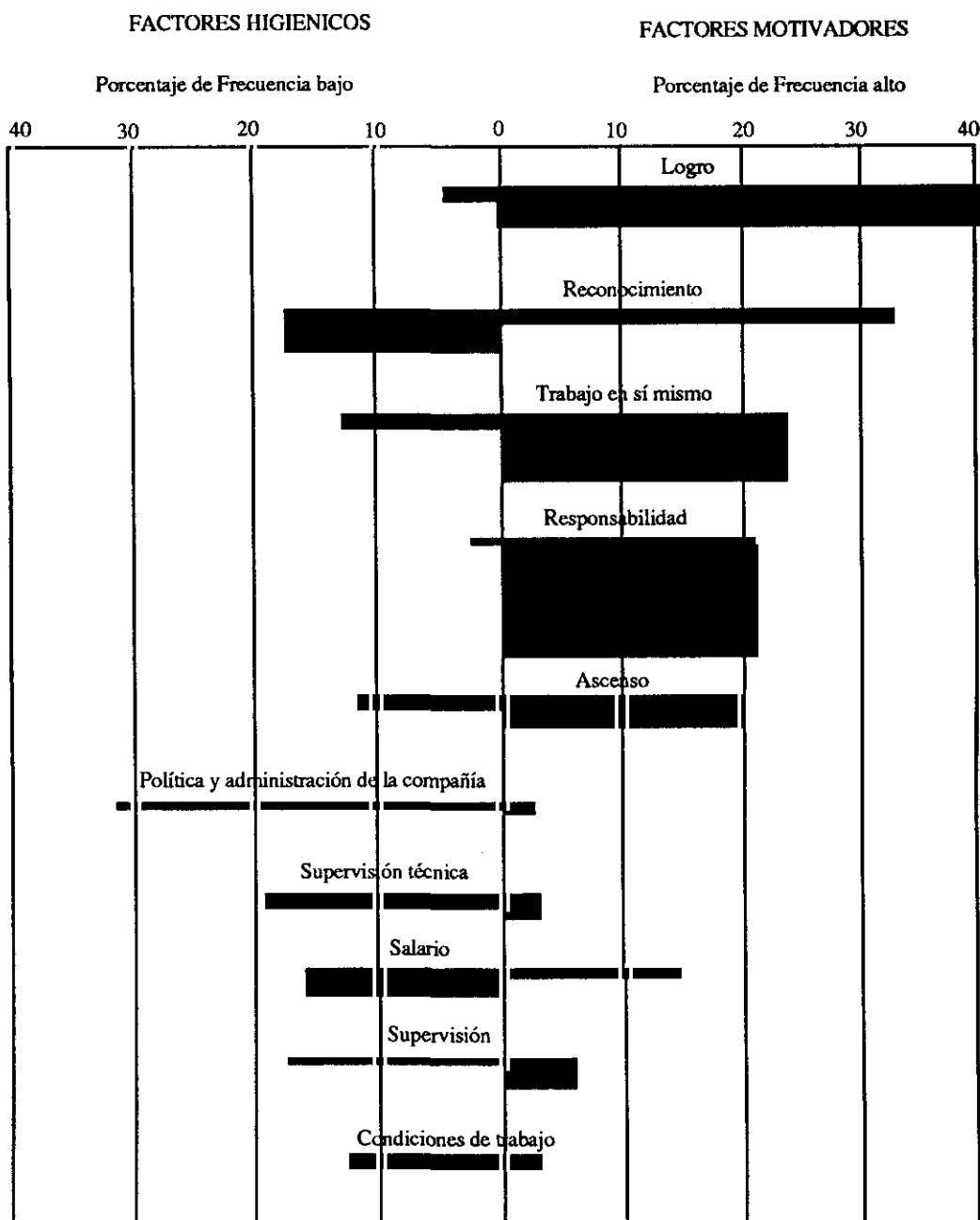
Los encuestadores registraron las situaciones teniendo en consideración los siguientes criterios: La secuencia debía haberse desarrollado en relación a algún o algunos acontecimientos objetivos, las situaciones debían tener un período de inicio y término más o menos identificable, las historias deberían estar referidas a la ocupación de un puesto de características similares a las de la muestra, la secuencia debía ser acerca de una situación en la cual los sentimientos de los entrevistados hacia su trabajo se vieran directamente afectados, etc.

Posteriormente se hizo un agrupamiento de los diferentes acontecimientos relatados y se representaron en un cuadro en el cual se reflejaba la frecuencia (horizontalmente) de las secuencias, y la duración (verticalmente) que hubieran tenido los sentimientos (cuadro N° 9).

Efectivamente, los resultados que se podían apreciar de esta investigación, mostraban que los factores que producían satisfacción laboral eran de una naturaleza diferente a los factores relacionados con las secuencias desagradables, y por lo tanto, los resultados serían confirmatorios de la idea de la naturaleza dual de los seres humanos.

CUADRO N° 9

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS FACTORES DE SATISFACCION LABORAL



Los resultados de esta investigación son similares a los obtenidos por Herzberg en el año 1968 en una serie de 12 investigaciones independientes entre sí, con una muestra total de 1.685 trabajadores, entre los cuales fueron incluidos capataces, mujeres que realizan profesiones universitarias, gerentes de explotaciones agrícolas, hombres a punto de retirarse de puestos directivos, personal de mantenimiento en hospitales, mandos intermedios de diferentes fábricas, enfermeras, repartidores de alimentos, militares, ingenieros, científicos, amas de casa, maestros, trabajadores de cadenas de montaje, trabajadores extranjeros, etc.

Como se ha explicado ya, los factores higiénicos pueden evitar que exista insatisfacción, llevando al trabajador a un estado de “neutralidad”, y que solamente los factores motivacionales serían los capaces de satisfacer laboralmente al individuo.

Dada las posibilidades de intervención para la solución de problemas en las organizaciones que ofrece esta teoría, ha ganado una gran cantidad de adeptos y ha suscitado una gran cantidad de investigaciones tendentes a comprobar las hipótesis de Herzberg (Ver en este sentido a Weinert, 1985, pág. 280 y ss).

Por otra parte, son muchos los investigadores que han criticado la teoría de los dos factores, y las objeciones más importantes que se han hecho a los postulados, como a la metodología de investigación de Herzberg son las siguientes:

- a) La tendencia que habría en los trabajadores (y que no ha sido controlada en la investigación) de considerar los buenos resultados laborales como propios, y en cambio, cuando han habido malos resultados, se tendería a atribuirlos a los demás.

- b) La excesiva simplificación hecha por la explicación del fenómeno motivacional, así como de la satisfacción laboral.

- c) La separación hecha entre factores de satisfacción e insatisfacción laboral, negando que alguno de ellos puedan actuar en ambos sentidos (aunque Herzberg no lo plantea en términos absolutos: el 81% de las variables que producen satisfacción corresponden a factores motivadores y el 69% de las situaciones relacionadas con insatisfacción correspondiente a factores higiénicos).

- d) El no considerar para nada los procesos inconscientes que están influyendo sobre la satisfacción laboral.

- e) La no explicación de por qué los factores laborales extrínsecos e intrínsecos han de influir positivamente sobre el rendimiento laboral, sobre el nivel de satisfacción, y las razones de la importancia de determinados factores “motivadores”.

A pesar de las investigaciones hechas por los seguidores de las hipótesis de Herzberg, quedan muchas interrogantes sin respuesta y parece que es difícil que una teoría de la sencillez conceptual como la de este modelo de los dos factores, pueda llegar a esclarecer las múltiples cuestiones que nos plantea la motivación y satisfacción laboral (Weinert, 1985).

Como dijimos anteriormente, Herzberg obtuvo información de las secuencias más desagradables y agradables de la vida laboral y posteriormente se trataron de conocer las razones por las que los entrevistados habían atribuído tal o cual connotación a las secuencias relatadas. De este segundo nivel de análisis, Herzberg (1980) hace la sugerencia que los acontecimientos relacionados con variables higiénicas o de mantenimiento, conducían a insatisfacciones porque sólo estaban relacionados con la necesidad de evitar lo desagradable, evitándole al organismo situaciones de dolor. En cambio, las situaciones en que estaban presentes los factores motivadores producirían satisfacción laboral porque corresponden al otro tipo de necesidades de las personas, la de buscar la autorrealización y crecimiento personal.

En esta estructura de necesidades bidimensionales, encontramos una coincidencia con la teoría de las necesidades jerárquicas de Maslow, en donde también encontramos necesidades de nivel básico y necesidades de nivel superior, con la diferencia que, Maslow plantea una dependencia mucho más fuerte entre ambos tipos de necesidades.

2. Una derivación práctica de la teoría de los factores higiénicos y motivacionales

Como hemos podido observar, en la teoría de Herzberg la motivación y la satisfacción laboral se encuentran en estrecha interacción con la naturaleza misma del puesto de trabajo (variables intrínsecas) y con el contexto de trabajo (variables extrínsecas), por la necesidad de satisfacción de los dos tipos de necesidades de los trabajadores, pero a diferencia de las proposiciones de motivación que hasta el momento se habían hecho (incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, etc.), Herzberg afirma que la motivación se dará vía mejoras en las variables intrínsecas al trabajo, es decir, trabajar en una actividad sentida como productiva, donde se pueda desarrollar la iniciativa, el autocontrol y autorresponsabilidad de las personas.

La forma más eficaz de intervención sobre la satisfacción y motivación, es el enriquecimiento del trabajo o el “job enrichment”, que no es otra cosa que un rediseño de los puestos de trabajo de manera de convertirlo en actividades más interesantes y estimulantes para quienes tengan que desempeñarlos.

El rediseño del puesto de trabajo se puede hacer en sentido vertical u horizontal. Este último está referido a la asignación de nuevas tareas a un determinado puesto de trabajo, sin que ello implique asumir nuevas responsabilidades en términos de planificación y control de las tareas

ejecutadas. Por lo tanto, en el “job enlargement” asigna nuevas tareas al puesto de trabajo manteniendo el nivel de relevancia de las mismas, sin que se produzcan en los individuos variaciones motivacionales, por el contrario, lo más probable es que luego de un rediseño vertical encontremos al trabajador igualmente desmotivado pero atiborrado de trabajo. Este término más antiguo “job alargement”, (extensión o agrandamiento del trabajo o la tarea), debe evitarse, dada su asociación con experimentos previos que fracasaron debido a la errónea comprensión del problema (Herzberg 1980).

Herzberg en cambio, plantea que el rediseño de los puestos de trabajo se debe hacer en el sentido vertical, porque sólo de esta manera es posible alcanzar un crecimiento psicológico del trabajador. El rediseño vertical de los puestos de trabajo o el “job enrichment” implica cambios en la profundidad de las tareas desempeñadas por el trabajador, es decir, si siguen haciendo las mismas tareas, pero se introducen funciones de mayor responsabilidad como lo son: la fijación de objetivos dentro de su ámbito de acción, solución de problemas, definición de procedimientos de trabajo, organización de los recursos disponibles, autoevaluación de las tareas ejecutadas y corrección de los eventuales errores.

El enriquecimiento del trabajo es una intervención directa sobre los factores motivacionales (aumento de las responsabilidades, el trabajo es un desafío y por lo tanto más interesante, existen más posibilidades de logros, reconocimientos y posibilidades de acceder a puestos de mayor importancia dentro de la empresa), con lo cual sería la forma más eficiente de responder a

la necesidad de instalar “un generador” en el interior de los trabajadores, es decir, la forma más eficiente de motivar a los Empleados.

3. Una aplicación del enriquecimiento del trabajo

Herzberg (1980) presenta como evidencia empírica la aplicación del enriquecimiento del trabajo que se realizó en un departamento de correspondencia con los accionistas de una gran empresa, en el cual se podía observar unos índices de rendimiento y actitudes hacia el trabajo bastante deficientes.

El proyecto de enriquecimiento del trabajo se realizó mediante la formación de un grupo experimental, un grupo de control y además se formaron dos grupos “no comprendidos” en la experiencia, de forma tal de poder observar el efecto Hawthorne, es decir, controlar que no se produzcan cambios de actitudes y en la productividad como consecuencia de la interferencia producida por la presencia de los investigadores y personas ajenas a los talleres de trabajo, como fué el caso clásico de Elton Mayo en la Stándar Electric.

Para la realización de la investigación no se introdujo ningún tipo de cambio en los factores higiénicos o de mantenimiento (condiciones de trabajo, sistemas de remuneraciones, etc), cambiándose solamente aspectos relacionando con los factores motivacionales, para lo cual, se enriquecieron las tareas de acuerdo a los siguientes principios:

PRINCIPIOS	MOTIVADORES IMPLICADOS
a) Eliminación de algunos controles manteniendo la responsabilidad	Responsabilidad y Realización Personal
b) Aumento de la responsabilidad individual por el propio trabajo	Responsabilidad y Reconocimiento.
c) Asignación a la persona de una unidad natural y completa de trabajo	Responsabilidad, Realización y Reconocimiento.
d) Concesión al trabajador de una mayor autoridad en su actividad; libertad de trabajo.	Responsabilidad, Realización y Reconocimiento.
e) Confección de informes periódicos a disposición del propio trabajador, no del jefe.	Reconocimiento interno.
f) Introducción de tareas nuevas y más difíciles, no realizadas previamente.	Crecimiento y Aprendizaje.
g) Asignación de tareas específicas o especializadas a los individuos permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, Crecimiento y Promoción.

El procedimiento de enriquecimiento del trabajo se realizó de forma paulatina, cada semana se introducían modificaciones en uno de los factores motivadores (responsabilidad, realización personal, reconocimiento, promoción, etc.) y posteriormente se observaron la evolución de los cuatro grupos durante seis meses.

Los dos grupos no comprometidos no presentaban variaciones respecto al grupo de control, por lo tanto el análisis de resultados se centró en el grupo experimental y el grupo de control.

Los dos criterios de comparación fueron un índice de servicio al accionista, medido por la actualidad de las cartas, la exactitud de la información proporcionada y la velocidad con que eran respondidas las consultas de los accionistas. El índice de cada mes era promediado con el índice de los dos meses anteriores, por lo tanto, las variaciones de los índices se hacían menos sensibles a cambios bruscos en la actividad de un determinado mes. El segundo criterio de comparación fue la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, la cual era medida por 16 ítems motivacionales del tipo: "En su opinión ¿cuántas oportunidades cree tener en su trabajo para realizar aportaciones apreciables?". Las posibilidades de respuestas iban desde muy pocas a muchas (1 a 5 puntos, con una puntuación total máxima de 80 puntos).

Como se puede apreciar en las figuras N° 10 y N° 11 las variaciones del grupo experimental en ambos criterios fue considerable, además, se observaron diferencias en otros aspectos como el absentismo en el que los cambios observados en el grupo de control fueron menores. También podemos observar que el punto de partida de eficiencia del grupo experimental antes de comenzar la observación era inferior al grupo de control, sin embargo, al cabo de la investigación lo había superado en rendimiento. El descenso inicial producido en el grupo experimental es interpretado como un período de adaptación a los cambios en las responsabilidades de los puestos, al cabo del cual, se podían comenzar a evidenciar los efectos del enriquecimiento del trabajo.

El indicador de actitudes hacia el trabajo también experimentó cambios significativos, mientras que las actitudes del grupo de control, no sufrió alteraciones importantes, salvo un leve descenso que no fue estadísticamente significativo.

Grafico N° 10

Indice de Servicio al Accionista (media acumulada trimestral)

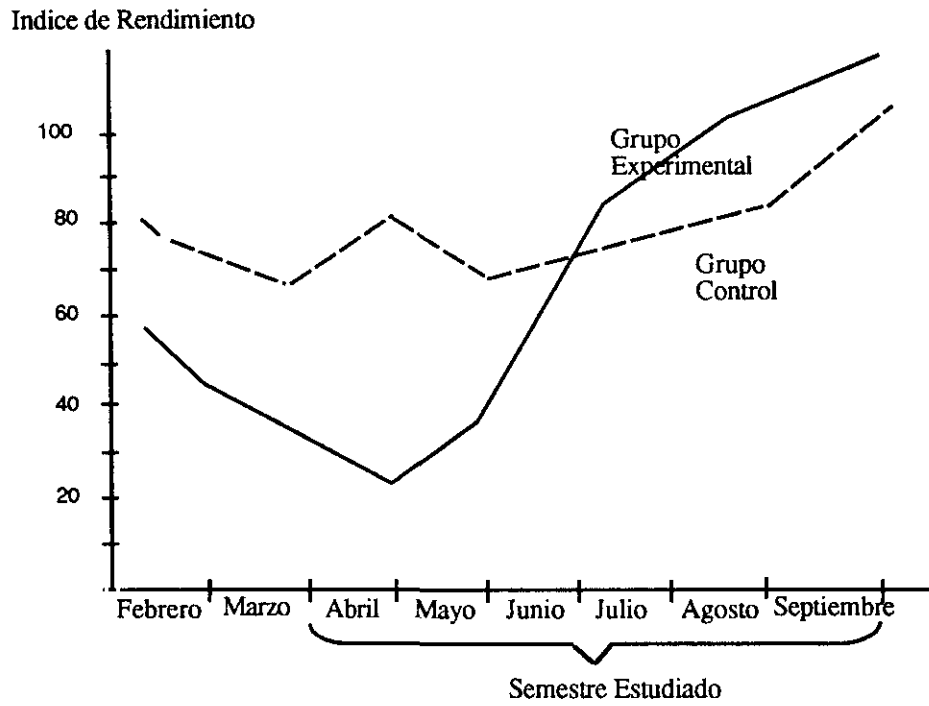
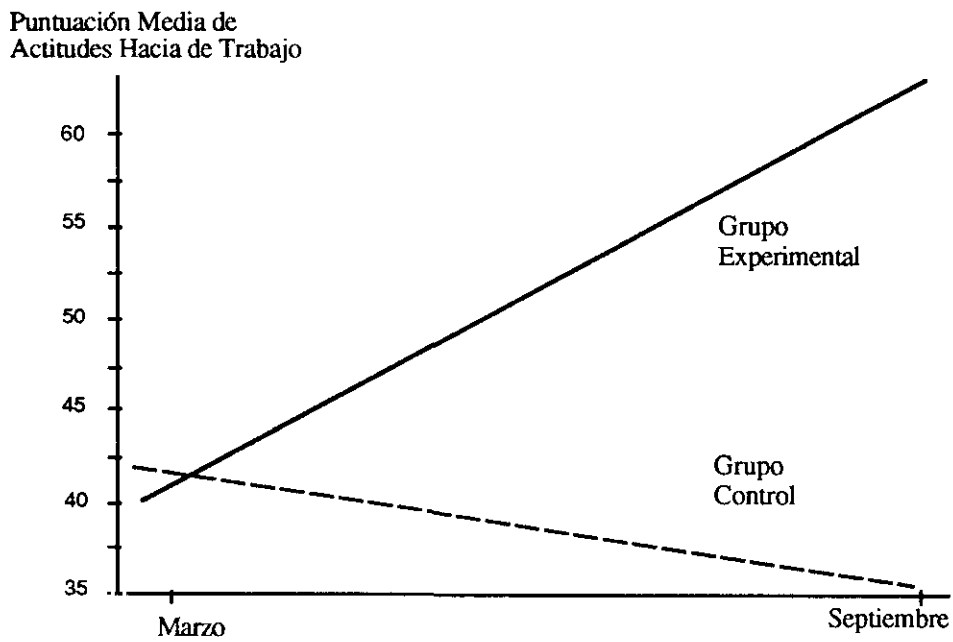


Grafico N° 11

Cambios de Actitudes Hacia el trabajo (en puntuaciones medias del período de seis meses)



4. Algunas recomendaciones para la puesta en marcha de un proyecto de enriquecimiento del trabajo

Sabemos que en el momento de llevar a la práctica un proyecto de enriquecimiento del trabajo surgen muchísimas dificultades de orden práctico. En el aspecto teórico, ya conocemos cuales son los factores motivacionales con los cuales debemos trabajar. En cuanto a los principios, que sin ser una tarea fácil, también es un aspecto relativamente universal, en términos que luego de un análisis de las tareas podemos identificar cuales principios de enriquecimiento del trabajo puedan ser más adecuados.

Sin embargo, las acciones concretas, el rediseño de los puestos de trabajo, puede suponer un grado de dificultad mayor, especialmente por la posibilidad de introducir una serie de cambios sin que ellos impliquen necesariamente acertar sobre determinado factor motivacional, produciendo o no, los cambios de actitudes y rendimientos esperados.

Por lo tanto, nos detendremos un poco en este aspecto, revisando las recomendaciones de Herzberg de cara a la puesta en marcha de un proyecto de enriquecimiento del trabajo. En primer término, reproduciremos algunas de las acciones concretas del proyecto de mejoras en el departamento de correspondencia estudiado, incluyendo los principios de enriquecimiento del trabajo antes señalados con que se relacionan.

Rediseño de Tareas en el Dpto. Correspondencia	Principio de Enriquecimiento del Trabajo implícito
<ul style="list-style-type: none"> - Se asignaron a cada unidad expertos en temas específicos a quienes los miembros de la unidad podían consultar antes de solicitar ayuda al jefe (los jefes contestaban antes todas las consultas difíciles o especializadas) 	C
<ul style="list-style-type: none"> - Los corresponsales firman las cartas con su propio nombre (todas las cartas eran firmadas antes por los jefes). 	B
<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo de los corresponsales con más experiencia es comprobado con menos frecuencia por los jefes (del 100% de las cartas revisadas se pasó a revisar sólo el 10%). 	A
<ul style="list-style-type: none"> - Se esperaba de los corresponsales una alta producción por día, sin especificar el número de cartas que se debían por día (como se hacía anteriormente) 	D
<ul style="list-style-type: none"> - La correspondencia de salida iba directamente al correo, sin pasar por las manos de los jefes, como se había hecho siempre. 	A
<ul style="list-style-type: none"> - Se animaba a los corresponsales a que contestaran con un estilo más personal. Antes sólo se usaba la carta tipo circular 	C
<ul style="list-style-type: none"> - Se hace a cada corresponsal responsable personal de la calidad y exactitud de las cartas escritas por él (esta responsabilidad era del jefe y revisor). 	B,E

Por otra parte, Herzberg (1980) da una serie de orientaciones metodológicas respecto a la secuencia que debieran seguir los directivos de las empresas para la implantación de un proyecto de enriquecimiento del trabajo. Las acciones sugeridas son las siguientes:

1. Hacer una identificación de procesos de trabajos y puestos específicos de trabajos que cumplan las siguientes características:
 - * las actitudes de los trabajadores hacia las tareas son negativas,
 - * que se perciba que cambios a nivel motivacional puedan producir cambios en el rendimiento,
 - * que las inversiones que supondrían los cambios no sean demasiado elevados y
 - * que los gastos en factores higiénicos estén resultando muy caros.
2. Contar con el convencimiento de los directivos que los puestos de trabajo pueden ser enriquecidos mediante un rediseño, a pesar que por años los puestos hayan permanecido inmutables por considerarles en su perfil más eficientes y que sólo pueden mejorarse por el estímulo personal del trabajador.
3. Hacer una lista exhaustiva con los posibles cambios que se puedan hacer en los puestos para su enriquecimiento, sin importar en principio la viabilidad que en definitiva puedan tener estas ideas. Se puede usar la técnica del torbellino de ideas, por ejemplo.
4. Hacer un análisis de las alternativas propuestas en la lista, desechando aquellas alternativas que impliquen a factores higiénicos y que por tanto, no producirán efectos sobre la motivación.

5. Eliminar de la lista todas aquellas generalidades comunmente usadas en las organizaciones pero sin un contenido específico de cambio, como por ejemplo: “darles más responsabilidades”, “delegar más”, etc., sin especificar el cómo.
6. Hacer una revisión de la lista, eliminando aquellas sugerencias que impliquen un ensanchamiento del trabajo (cambios horizontales, como podrían ser que los corresponsales de la experiencia descrita por Herzberg escriban las cartas y además los sobres de las cartas, con lo cual se incorporan nuevas actividades pero sin que ello implique más responsabilidades).
7. Evitar la participación directa de los trabajadores cuyas tareas vayan a ser enriquecidas por la posible contaminación del proceso con las relaciones humanas, factores higiénicos y además se produciría una satisfacción por la participación sólo en el corto plazo (1).

(1) En este punto presentamos nuestra discrepancia con las recomendaciones de Herzberg, porque si bien es cierto que se pueden producir las contaminaciones que se señalan, nuestra experiencia en este tema, nos dice que la participación directa de los trabajadores implicados supone una serie de ventajas en términos que es él quien mejor conoce el puesto de trabajo y por lo tanto las posibles mejoras que se le pueden introducir. Además, se produce un nivel de compromiso mayor cuando él ha participado directamente en el diseño de su puesto de trabajo y finalmente, por las contradicciones implícitas que esto conlleva con el estilo de dirección participativa.

8. Iniciar el programa de enriquecimiento con un plan piloto de manera de poder observar las evoluciones en su etapa inicial. Se recomienda que la valoración del proyecto de enriquecimiento se haga en base a un diseño experimental, es decir, un grupo en el que se introducen los cambios, un grupo de control, y mediciones con índices lo más objetivos posibles en ambos grupos antes y después del período de observación.
9. En la etapa inicial, se debe contar con un descenso de la productividad del grupo experimental, hasta que se haya producido en los empleados una ambientación a los nuevos diseños de los puestos.
10. Se debe contar con que la ansiedad y hostilidad de trabajadores y mandos medios aumenta en la etapa inicial por el temor que los cambios introducidos produzcan disminuciones en el rendimiento. El aumento de hostilidad se produce por la situación que los trabajadores comienzan a ocuparse de tareas de responsabilidad que siempre habían sido propias de los mandos, por lo tanto sienten que los empleados se están entrometiendo en su ámbito de acción. (1)

(1) Creemos que esta etapa de transición está llena de "roces" y tensiones, por lo cual es de mucha importancia que tanto los mandos medios como los empleados deben contar con toda la información y apoyo de los responsables del proyecto, de manera que no se produzcan fisuras que perjudiquen al proyecto de enriquecimiento del trabajo.

Por otra parte creemos que tiene particular importancia la orientación a las jefaturas en la nueva dimensión de sus puestos, ya que cuando se le quitan muchas revisiones, planificaciones y controles de las tareas de los subordinados, sentirá que no tiene nada que hacer, sin darse cuenta claramente que deben dedicar más tiempo a las funciones que le son propias a su puesto de dirección: planificación del mediano y largo plazo (ya no a nivel de puestos puntuales, sino a nivel de departamento), velar por el desarrollo técnico de sus subordinados, etc.

Finalmente, Herzberg plantea que cualquier proyecto de enriquecimiento de trabajo no debe ser visto como un proyecto aislado, sino que debe ser entendido como una función permanente de la dirección. Sin embargo, cuando ya se ha iniciado un programa determinado de enriquecimiento del trabajo, es conveniente que los cambios en los diseños de puestos - especialmente cuando se hace por primera vez - tengan cierta permanencia en el tiempo por varias razones:

1. Porque los efectos sobre las actitudes que tienen los factores motivacionales son mucho más perduraderos que los factores higiénicos. Esto no implica que no se extingan, y por lo tanto que se deba recurrir nuevamente a un rediseño de los puestos para mantener viva la motivación de los trabajadores. En la aplicación de este principio, hemos observado que un aumento en responsabilidades o un reconocimiento no basta que se dé una vez y de forma aislada. Se le da más y el empleado seguiría demandando más, cuando esa responsabilidad concreta haya dejado de constituir un desafío profesional.
2. Los cambios deberían elevar las dificultades del puesto hasta un nivel que sea congruente con la cualificación de los trabajadores. Debemos conocer las aptitudes y límites de cada uno de ellos. Por otra parte sabemos que debemos evitar por esta vía el cumplimiento del principio de Peter.

3. Aquellas personas que tengan un potencial de habilidades y conocimientos superiores, podrán acceder a puestos de mayor responsabilidad si se les proporciona el tiempo adecuado, de forma tal que pueda asimilar sus sucesivos progresos profesionales y las demandas que a éste le impliquen.

Hay una serie de ideas básicas que están presentes en la obra de Herzberg y en la literatura sobre la estrategia del enriquecimiento del trabajo. Son ideas más bien de sentido común, por lo tanto, sólo haremos una referencia general a ellas.

En primer lugar, un proyecto de este tipo debe contar con el compromiso y participación de las personas implicadas en el rediseño de tareas, especialmente de los niveles más altos de la organización, de lo contrario el programa quedará solamente en las formas, sin que se produzcan cambios en los métodos de trabajo tradicionales.

Por otra parte, es necesario que sean analizados cuidadosamente la coyuntura vivida por la empresa en el momento que se decida introducir cambios en los diseños de los puestos. Es muy difícil definir condiciones que sean de validez universal por la complejidad de cada caso, pero se ve como relativamente conveniente que la organización se encuentre en un período de estabilidad, o que al menos no se estén produciendo grandes cambios, como los procesos de fabricación mediante la automatización, introducción masiva del ordenador, etc. Sin embargo, los mismos cambios,

cuando han sido planificados con la debida antelación, pueden ser una buena oportunidad para hacer un análisis y redefinición de las tareas.

Situaciones de intranquilidad, expedientes masivos, falta de interés por parte de los empleados originados por condiciones de trabajo deplorables, incertidumbre extrema o que los empleados se sientan excesivamente mal pagados, por ejemplo, son casos típicos en los cuales un programa de enriquecimiento del trabajo no significará la aportación necesaria para la solución de los problemas de la organización. Quedando más o menos claro que esta técnica no es una panacea aplicable a cualquier tipo de problema de la empresa, hay que hacer una referencia también al hecho de que no todos los puestos de trabajo son susceptibles de rediseñar de cara a su enriquecimiento.

Indices de alta rotación de personal, baja productividad o desmotivación por el trabajo pueden tener sus orígenes en una supervisión mediocre, malas condiciones de trabajo, remuneraciones injustas o simplemente, que los empleados están aburridos o poco interesados en su trabajo. Dado que el enriquecimiento del trabajo es una técnica para hacer más interesante y motivante el trabajo, nos dará mejores resultados en aquellas situaciones más relacionadas con los elementos intrínsecos (Whitsett, 1975).

Pero existiría una condición tanto o más importante para que un proyecto de enriquecimiento del trabajo produzca los resultados esperados, y es que debe existir una oportunidad estructural de rediseñar el trabajo, para lo cual se han dado algunas orientaciones que permitan identificar que tipo de actividades de una organización son factibles de enriquecer (Whitsett 1975). Este autor plantea que en primer término debemos de tener claro que es un puesto de trabajo bien diseñado, de manera que cuando hagamos una revisión de los organigramas, descripciones de puestos, diagramas de flujo, manuales de formación, etc, seamos capaces -como analistas organizacionales- de identificar aquellos puestos con una significativa discrepancia con un puesto de trabajo concebido como motivador.

En primer término, veremos las características que debiera reunir un puesto bien diseñado y a continuación repasaremos las claves estructurales que nos facilitarán la identificación de puestos o áreas de trabajo donde existe la “oportunidad estructural” para hacer en enriquecimiento del trabajo.

Para la definición de características de un puesto bien diseñado, el autor toma el parámetro usado en la AT & T por Robert Ford (citado por Whitsett, 1975), quien dice que en primer término, el puesto debería abarcar un trabajo completo, es decir, que el responsable del puesto sea capaz de definir donde comienza y donde termina su puesto y por lo tanto, cuales son sus responsabilidades. Por otra parte, el concepto de trabajo completo supone que abarque un módulo o unidad natural de trabajo, que sea realizable por la

misma persona. Finalmente, un trabajo completo requiere la identificación de “un cliente” o receptor hacia el cual está destinado el trabajo, de manera que se conozca a la persona, departamento o sección a quien se está afectando directamente con los resultados de un determinado puesto de trabajo.

En segundo lugar, un puesto bien diseñado deberá permitir un alto grado de decisión y control, de forma tal que el individuo que desempeña el puesto de trabajo sea quien decida los procedimientos de trabajo, las prioridades de éstos y -lo más importante- las decisiones relativas a la solución de problemas del puesto. Ahora, estas situaciones de decisiones y control tiene ciertos requisitos derivados de la necesidad de obtener unos resultados coordinados, con lo cual habrán decisiones que resultarán poco convenientes de delegar desde un punto de vista de eficiencia y coordinación. Sin embargo, si observamos que estos criterios de eficiencia y coordinación suponen al trabajador atenerse permanentemente a procedimientos rígidamente definidos, así como una discrecionalidad casi nula, donde cualquier situación poco corriente deba ser consultada con su supervisor, podemos afirmar que estamos ante un puesto de trabajo mal diseñado desde la perspectiva de su enriquecimiento.

Finalmente, para considerar un puesto bien diseñado, debiera haber una retroalimentación -al margen de la retroalimentación de la jefatura directa- que provenga directamente del “cliente” o unidad afectada por los resultados del trabajo de un determinado puesto. Además, dicha retroalimentación debiera ser lo más individualizada posible, de manera que cada trabajador

esté informado de como está haciendo su contribución individual en la organización.

Ahora que ya tenemos un criterio de evaluación de la bondad de los diseños de los puestos de trabajo, revisaremos brevemente una lista de “claves estructurales” que nos pueden ayudar en la identificación de áreas de trabajo susceptibles de enriquecer (Whitsett, 1975).

1. Unidades o actividades de comunicación: si la organización tiene contemplada unidades o puestos especiales encargados de las comunicaciones de entrada o salida para determinados departamentos, habría que verificar que los demás puestos de línea no hayan sido privados de la función comunicación. Es relativamente frecuente encontrar organizaciones que en el análisis de puestos han creado estos puestos o unidades de comunicación con el objeto de agilizar el flujo de trabajo o por el supuesto que no todos los trabajadores están en condiciones de ocuparse de la correspondencia y las comunicaciones, con lo cual los responsables directos de determinados trabajos reciben instrucciones o retroalimentación “mediatizada” por personas que no conocen directamente el trabajo, con las consiguientes pérdidas de información y control respecto al desempeño del puesto de trabajo.
2. Las funciones o actividades de control: Normalmente cuando encontramos en los organigramas puestos denominados “revisor”, “verificador” o “inspector”, hay una situación implícita en la cual la

responsabilidad de la calidad de los puestos de trabajo ha sido erradicada del puesto en sí, con todas sus consecuencias motivacionales.

3. Actividades de solución de problemas: Aquellos puestos del tipo “administrativo de control”, “coordinadores” o “aceleradores de pedidos”, han sido creados con la idea de mejorar un servicio, trasladando estas funciones de los puestos de línea hacia estos tipos de puestos “solucionadores” de problemas, pero en la mayoría de los casos no se cumple este objetivo ya que el cliente se está entendiendo con un empleado que trata de solucionar problemas heredado de otros compañeros o secciones de la organización, con lo cual, probablemente, sólo se esté procediendo a burocratizar, más que mejorar la prestación de un determinado servicio.
4. Los “supergurús”: Son aquellos puestos de trabajos creados para personas que por su gran experiencia en la empresa o su particular cualificación técnica (asesores, analistas o simplemente jefes), a los cuales se recurre para la solución de todos los problemas del área, privando de esta manera a compañeros y subordinados de las funciones de pensar y solucionar por sí mismos los problemas de sus propios trabajos.

5. La “elefantíasis” de las denominaciones de los puestos de trabajo: Si revisamos el manual de descripción de puestos de algunas organizaciones, encontraremos departamentos o secciones con una gran diversidad de puestos de trabajo, lo cual puede indicar que se le han dado nombres diferentes a puestos cuyos contenidos en sí difieren muy levemente, o que, efectivamente la organización tiene los puestos demasiado fraccionados. (1)
6. Relaciones jerárquicas simples: En las cuales pueden aparecer muchas situaciones de puestos mal diseñados derivadas de la poca definición de los ámbitos de trabajo, lo cual puede originar “innovaciones” de parte de las jefaturas intermedias en atribuciones que serían propias de los puestos subordinados.
7. Relaciones jerárquicas duales: En las cuales el subordinado recibe órdenes de dos personas, con lo cual se crean dificultades al momento de definir prioridades, programar el trabajo, y en general, tener que responder simultáneamente a dos canales jerárquicos.

(1) Una forma curiosa que nos plantea el autor para saber si un departamento o unidad organizativa tiene una diversificación excesiva de puestos, es ver que el número de personas que trabajan en la unidad, no sea inferior al quíntuplo del número de puestos diferentes de la sección o departamento. Aún cuando no exista una excesiva diversificación de puestos, pueden darse una repetición de ciertas tareas en diferentes niveles jerárquicos que limitan la capacidad de decisiones y control. Por ejemplo, en los puestos “auxiliar administrativo de reclamaciones”, “administrativo de reclamaciones”, “revisor de reclamaciones” y un “jefe administrativo de reclamaciones”. Con toda esta estratificación, se le quita discrecionalidad a los trabajadores, los cuales reúnen información y comparan datos, sin tener la posibilidad de realizar una tarea completa, ya que las decisiones se tomarán a nivel superior con lo que los niveles administrativos se ven privados permanentemente de la satisfacción la necesidad de logro, responsabilidad, etc.

8. División imprecisa de responsabilidades: Cuando frecuentemente se producen situaciones de fricción por no saber quien era el que tenía que hacer tal o cual tarea, excesivas reuniones de coordinación o dificultades para tomar decisiones en un determinado proyecto, nos encontramos -probablemente- ante una organización con las responsabilidades demasiado difusas.
9. Flujo de trabajo supercomplicado: Si el flujo de trabajo de alguna unidad específica o de algunos puestos de trabajo resultan demasiado difíciles de explicar, o los organigramas resultan muy complicados, es probable que haya una situación de mal diseño del trabajo, que con mucha frecuencia redunde sobre un débil control del trabajo.
10. Duplicación de funciones: Lo cual es uno de los indicadores más claros de un trabajo mal diseñado, produciéndose confusiones y recriminaciones por funciones repetidas o -en algunos casos- por tareas no realizadas.
11. Equipos de trabajadores volantes: Los “pool” de secretarias, ingenieros, etc. que van recorriendo los diferentes departamentos de la organización, sufren una pérdida de identificación “del cliente”, con lo que se produce una pérdida permanente de la propiedad de su trabajo. Además, este tipo de trabajadores se ven privados de opinar y participar en decisiones relativas a los procesos de trabajos en los cuales están colaborando, por estar siempre considerados como foráneos.

3.5. LA TEORIA MOTIVACIONAL DE PORTER Y LAWLER

A diferencia de los modelos de Herzberg y Maslow, que centran su teoría motivacional en las necesidades de los individuos, el modelo motivacional propuesto por Porter y Lawler (1968), le da más importancia a las variables racionales y cognitivas de la conducta laboral. Como ya se ha explicado anteriormente, el modelo de la circulación supone que la motivación por el trabajo está determinada por la probabilidad que el esfuerzo realizado por el individuo produzca un aumento en su rendimiento, y que a su vez esta mejora en el rendimiento le permita alcanzar sus propios objetivos, y de la importancia subjetiva (valencia) que el trabajador dé a estos objetivos (remuneraciones, trabajo interesante, etc.).

Por lo tanto, la motivación estará dada por la relación existente entre ambas expectativas (que el esfuerzo mejore el rendimiento y que el rendimiento le permita alcanzar sus objetivos). Por otra parte, la motivación sería una resultante de todas las situaciones de expectativas que simultáneamente se estuvieran dando en el individuo, como se puede apreciar en la figura XX.

$$\text{MOT. LAB.} = \sum [(\text{ESF.} \rightarrow \text{REND.}) \times \sum [(\text{REND.} \rightarrow \text{OBJ. o RECOMPENSAS}) (\text{VALENCIA})]]$$

---> PROBABILIDAD O EXPECTATIVA DE...

Figura 12: La ecuación de Motivación Laboral de Porter y Lawler.

El significado que tiene la relación multiplicativa entre los componentes del modelo es que cuando alguno de ellos -extremando una situación- tuviera un valor cero, es decir, aunque me esfuerce, “mi rendimiento no aumentará nada”, o “aunque logre un mejor rendimiento en mi puesto, no me darán el ascenso que tanto anhelo”, o “ me da exactamente igual que me asciendan o no” (valencia), la motivación laboral resultante de la ecuación será también cero.

Aparte de la importancia dada a las variables racionales y cognitivas en este modelo, cabe destacar la vinculación existente entre la satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo. En las escuelas tradicionales el rendimiento había sido considerado una variable dependiente de la satisfacción en el trabajo, lo cual no ha sido comprobado en las investigaciones de campo (Vroom y Deci, 1982) por la débil relación existente entre ambas (1).

En cambio, en el modelo de la circulación de Porter y Lawler, la satisfacción laboral dependerá del rendimiento del trabajo y no viceversa. La idea ya había sido planteada por Vroom al sostener que la satisfacción laboral y el nivel de rendimiento, aunque tienen cierta relación entre sí, obedecen a variables totalmente diferentes. Lo que parece razonable es que las recompensas producen satisfacción en los individuos, y que en algunos casos el buen desempeño está asociado con recompensas. Por lo tanto, entre la relación de satisfacción laboral y rendimiento está presente una variable

(1) De 23 investigaciones consideradas por Vroom muestran una correlación de + 0,14 entre satisfacción laboral y rendimiento. A pesar de ser una baja correlación la consistencia de la dirección resulta alta (20 de las 23 investigaciones).

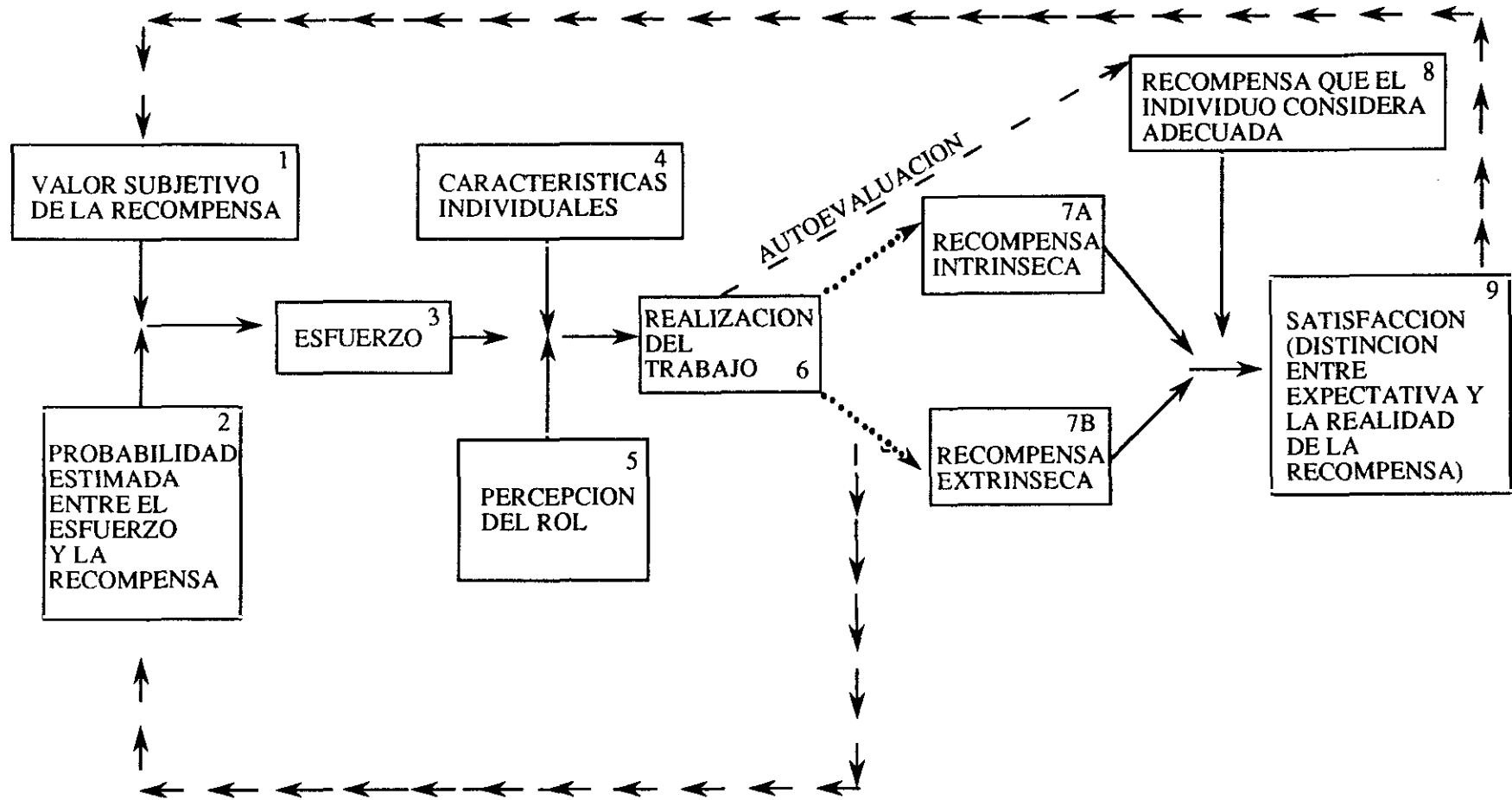
interviniente: las recompensas. Con todo esto, llegamos a la nueva formulación en la relación de causalidad, en donde el rendimiento es la variable independiente, la satisfacción en el trabajo es la variable dependiente, y la variable interviniente son las recompensas.

En el modelo de Porter y Lawler, podemos identificar dos tipos de recompensas. En primer término tenemos las recompensas extrínsecas, las cuales son aquellas provenientes principalmente de la organización (remuneraciones ascensos, seguridad, etc). En segundo lugar tenemos las recompensas intrínsecas, que son definidas como el sentimiento de haber realizado algo valioso, o en los términos de Maslow, de estar satisfaciendo necesidades de autorrealización o necesidades de orden superior. De la misma manera, las recompensas extrínsecas corresponderían a la satisfacción de necesidades de nivel inferior en la escala de necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, etc.).

Como podemos apreciar en la representación gráfica del modelo motivacional (figura N° 13), la relación entre el rendimiento o realización del trabajo y las recompensas extrínsecas (celdillas 6 y 7b, respectivamente) está expresada por una línea punteada, lo cual representa la impureza, debilidad o imperfección de esta relación, por la complejidad de vincular directamente este tipo de variables. Por ejemplo, Lawler (1967 A) descubrió que la relación existente entre el monto de las remuneraciones y las calificaciones de mérito eran bajísimas, lo cual pone de manifiesto que en el momento de dar recompensas extrínsecas como las remuneraciones, entran en juego muchas variables que tienen poco o nada que ver con la realización del trabajo.

DIAGRAMA DEL MODELO MOTIVACIONAL DE PORTER Y LAWLER

(Figura Nº 13)



Por otra parte, en la realización del trabajo y recompensas intrínsecas (celdillas 6 y 7a) también se observa una línea punteada, lo cual también está representando una dificultad de establecer una vinculación clara, que en este caso no se debe a las interferencias externas en la concesión de la recompensa, ya que es el mismo trabajador que se las “autoconcede”. Pero justamente, esta subjetividad lleva implícita una dificultad por las distorsiones en que puede caer el individuo en el momento de valorar su rendimiento o calificar la dificultad de la tarea realizada.

Ahora bien, entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas, y la satisfacción por el trabajo, encontramos la variable de subjetividad de lo que el individuo considera una recompensa equitativa en cantidad y calidad (celdilla 8), que no es otra cosa que lo que espera cada trabajador a cambio del esfuerzo por la realización de una determinada tarea, lo cual estará interviniendo en el nivel de satisfacción final resultante del modelo (celdilla 9). En la medida que se produzca una discrepancia entre el nivel de recompensas esperadas como adecuadas y convenientes, y las recompensas realmente proporcionadas por la organización, se producirá insatisfacción laboral, la cual puede ser medida por la magnitud de dicha discrepancia.

Ahora que ya hemos visto el funcionamiento de la parte del modelo referido a la satisfacción laboral, nos queda por revisar los factores que están determinando el mayor o menor esfuerzo realizado por el trabajador y los factores que están interviniendo en la relación entre esfuerzos y realización del trabajo (rendimiento).

El centro del modelo motivacional está referido al por qué el trabajador realiza una determinada cantidad de esfuerzo (celdilla 3), lo cual ya ha sido explicado brevemente en la primera presentación del modelo motivacional de Porter y Lawler. La motivación por el trabajo está determinada por el valor subjetivo de la recompensa o valencia y por la probabilidad que el esfuerzo individual le permita al empleado acceder a tal o tales recompensas a través de cambios en el rendimiento.

La valencia o valor de las recompensas (celdilla 1) es entendida como la atracción de los resultados u objetivos para el individuo. Las diferentes recompensas por definición son deseables de forma distintas entre unos y otros individuos, pero todas ellas tienen -dentro del modelo - una valencia positiva. Es decir, ningún resultado o recompensa puede tomar valores negativos o aversivos (como los considerados por Vroom, 1990), sino que todas las recompensas tiene la cualidad de ser satisfactorios de necesidades de orden superior o inferior, de acuerdo a la escala de necesidades jerárquicas de Maslow, con las modificaciones introducidas por Porter (1961). Por otra parte, aunque se acepta un cierto grado de estabilidad es el valor de las recompensas para un determinado trabajador, dicho valor va cambiando en el tiempo, dependiendo especialmente de los cambios producidos en su medio ambiente y de la utilidad subjetiva que le supongan las recompensas en un momento determinado al individuo (Porter y Lawler , 1968).

En cuanto a la probabilidad estimada entre esfuerzo y recompensa (celdilla 2), ésta se refiere a la probabilidad o expectativas subjetivas de la persona de obtener las recompensas deseadas con resultado de su propio esfuerzo. Porter y Lawler (1968) usan un ejemplo para aclarar el funcionamiento de esta parte del modelo, el cual reproduciremos a continuación:

Un gerente de una unidad de fabricación desea un ascenso a un puesto de nivel superior, lo cual le supone un alto “valor de recompensa”, ya que le significa satisfacer varias de sus necesidades. El gerente puede pensar que la obtención del ascenso no dependerá de su desempeño como supervisor y responsable de la productividad de su unidad de trabajo, sino más bien que depende de otro tipo de variables como puede ser la antigüedad. También puede darse la situación en la que por muy bien que funcione su unidad, no logrará el ascenso deseado por la imposibilidad real que éste se produzca (por falta de vacantes en puestos superiores, la no existencia de un remplazante para su actual puesto, etc). En esta situación, la probabilidad percibida por el gerente que las recompensas dependan de sus esfuerzos, será baja. No obstante, aunque el gerente piense que el ascenso será para la persona que logre un mayor rendimiento de su unidad, sus expectativas de que las recompensas dependan del esfuerzo pueden seguir siendo bajas, si se da la condición de que sienta que por más que se esfuerce, el rendimiento de la unidad a su cargo no tendrá variaciones, ya que éste escapa de su control o gestión.

Complejizando aún más la situación, se puede considerar el caso en el que el gerente piensa que la organización otorga recompensas solamente por los esfuerzos realizados, independientemente de los cambios producidos en términos de rendimiento, con lo que se puede dar una gran actividad o esfuerzos diseminados, sin que se canalicen concretamente hacia la productividad de la unidad. Esto último es un hecho que podemos ver frecuentemente en las empresas, en donde se otorgan refuerzos a comportamientos no necesariamente eficientes: trabajar muchas horas, presentar una sensación permanente de agobio, la fidelidad al jefe o a la estructura de la organización, etc. Todo ello, con las consecuencias para la organización de dar “pistas” o directrices alejadas de la productividad de la empresa.

En este ejemplo queda bastante de manifiesto el papel jugado por el carácter subjetivo de las percepciones de las probabilidades, con todas las implicaciones derivadas de posibles distorsiones de la realidad de los individuos, lo cual puede originar desmotivaciones innecesarias, o al revés, pueden originar grandes esfuerzos del directivo que no lo llevarán a las recompensas deseadas.

El hecho que la probabilidad estimada entre esfuerzo y recompensas sea de carácter subjetivo, implica que para su medición se necesita la propia estimación u opinión del individuo de sus probabilidades, para lo cual se pueden usar dos formas: obtener la información directamente de las expectativas que el esfuerzo lo lleve a alcanzar los objetivos o recompensas

deseadas, o a través de dos relaciones de expectativas subsidiarias, es decir, la probabilidad de que si aumenta el esfuerzo, aumentará el rendimiento, y la probabilidad que el aumento de rendimiento le reportará al empleado las recompensas deseadas. Como se detalló en la figura 12, entre los factores de la ecuación, la relación es de tipo multiplicativa, y además de las dos probabilidades subsidiarias, está la valencia de las recompensas, la cual también interviene como factor multiplicador en la ecuación de motivación.

Sin embargo, en el modelo de Porter y Lawler no hay una explicación teórica que clarifique el por qué se dan estas relaciones multiplicativas, es decir, cómo se combinan el valor de las recompensas y la probabilidad que dichas recompensas dependan del esfuerzo de los individuos, para dar explicación al esfuerzo realizado o la motivación laboral de un determinado trabajador. Dicho sea de paso, el esfuerzo (celdilla 3) es definido como la cantidad de energía que dedica un individuo a una situación dada, independiente que este esfuerzo lleve asociado cambios en el rendimiento. Como decíamos anteriormente, aunque no queda muy clara la relación de las expectativas y el valor de las recompensas, Porter y Lawler enuncian una hipótesis básica al respecto:

“Cuanto mayor sea el valor de un conjunto de recompensas y más alta la probabilidad de que el hecho de que se reciba cada una de esas recompensas depende del esfuerzo, tanto mayor esfuerzo se dedicará a una situación dada” (Porter y Lawler, 1968, pág. 126).

De la formulación de la hipótesis se desprende la interdependencia existente entre las tres variables. Cada una de ellas es una condición indispensable, pero ninguna por sí misma puede explicar el grado de motivación de un trabajador en un momento determinado, es decir, para determinar la cantidad de esfuerzo que realizará en un momento determinado un trabajador, se debe multiplicar el valor de cada recompensa por la probabilidad que dichas recompensas dependan del esfuerzo.

Las dos variables aún no explicadas del modelo motivacional son las características individuales (celdilla 4) y la percepción del rol (celdilla 5). Como podemos apreciar en el diagrama del modelo (figura Nº 13), ambas variables están interviniendo entre el esfuerzo y el rendimiento.

Las características individuales son definidas como una serie de cualidades individuales relativamente estables en el tiempo y más bien independientes de las circunstancias ambientales inmediatas. Estas cualidades están referidas al nivel de inteligencia del individuo, rasgos de personalidad, habilidades manuales, coordinación visomotora, etc. Al respecto, existe bastante material que permiten hacer mediciones de estas cualidades individuales, dependiendo del campo particular de trabajo en que haya interés de investigación, se usarán uno u otro tipo de instrumentos. La importancia de las características individuales radica en el hecho que éstas imponen un límite a la forma como un individuo puede realizar un determinado trabajo.

A diferencia de la variable anterior, la percepción del rol se caracteriza por ser más bien situacional, es decir, se refiere a los tipos de conductas, actividades y actitudes que debe adoptar en determinado momento el trabajador para la realización eficiente de un conjunto de tareas, o más bien dicho, que el individuo cree que son las más adecuadas para la óptima realización del trabajo. Por la naturaleza de esta variable, es de carácter mucho más dinámico y por lo tanto puede modificarse mucho más fácilmente que las características personales, además, que las modificaciones en la percepción del rol pueden modificarse por acciones más directas, como por ejemplo, cursos de formación, actividades de sensibilización, etc.

La importancia de la percepción del rol radica en que ésta determina el sentido que los trabajadores darán a sus esfuerzos, y por lo tanto, está determinando si los esfuerzos se concretizarán en una buena realización del trabajo, o sea, si el esfuerzo es o no eficiente.

Al respecto surgen dos cuestiones de importancia para las organizaciones: primero, cómo conocer cuáles son las percepciones del rol de los trabajadores y, segundo, cómo poder determinar si éstas están ajustadas a lo que efectivamente se espera del puesto y del trabajador.

Las soluciones ofrecidas por los autores son bastante sencillas y operativas. En primer lugar, la percepción del rol del trabajador se debe obtener directamente de él mismo, mediante informes de entrevistas respecto a los objetivos del puesto, descripciones narradas del propio trabajador, etc. Para la evaluación de percepciones del rol, el criterio propuesto es confrontar las percepciones del trabajador con la de otras personas de la organización y más específicamente , con las opiniones de aquellas personas a quienes les corresponderá evaluar el desempeño del trabajador ⁽¹⁾.

(1) Aunque no hay una referencia al respecto, los propósitos perseguidos con la definición y valoración de la percepción del rol, no son otra cosa que los principios definidos por la Dirección por Objetivos de Peter Drucker.

1. Una contrastación del modelo de Porter y Lawler

El modelo de Porter y Lawler tiene una serie de supuestos sobre los cuales quisieron dar alguna contrastación empírica, para lo cual, Porter (1961) hace una investigación con una muestra de 148 mandos de nivel bajo y medio de cinco organizaciones de diferentes tipos: Una gran empresa industrial, pequeñas agencias de beneficencias y algunas organizaciones de servicio social. En la muestra de mandos, fueron incluidas 31 mujeres, con lo cual la distribución de los encuestados fué de un 79% de supervisores y un 21% de supervisoras.

La investigación consistió en la aplicación de una encuesta de papel y lápiz para medir el nivel de satisfacción laboral de los elementos de la muestra. El instrumento es un test de actitudes (el "Porter Instrument") con 15 ítems en el cual se hace una medición del nivel de satisfacción de la escala de necesidades de Maslow (seguridad, sociales, estimación y autorrealización), pero con una pequeña modificación introducida por Porter; el primer nivel de necesidades dentro de la escala no son consideradas, ya que se supone que para ese contexto las necesidades fisiológicas están normalmente cubiertas. Por otra parte, el instrumento Porter introduce la variable autonomía, la cual no está expresamente considerada en la escala de necesidades de Maslow, y que sí sería una variable importante dentro de una medición de satisfacción laboral.

La otra información recogida en esta investigación, fueron las opiniones que tenían respecto a los integrantes de la muestra sus compañeros de trabajo y jefes directos (como grupos independientes) sobre las siguientes variables.

a) cual es el nivel de intensidad con que trabajaba el mando estudiado, y b) cual era el nivel de eficiencia (buen desempeño del trabajo) del mando. Las calificaciones realizadas por los compañeros y supervisores fueron coincidentes, satisfaciendo de esta manera los requisitos de validez convergentes y discriminación necesaria para esta información.

En grandes líneas, las hipótesis generales del modelo son las siguientes:

- a) La relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento es baja, pero positiva. Se supone que esto es debido a la relación imperfecta existente entre el rendimiento y las recompensas, y la importancia asignada a lo que el trabajador considera una recompensa equitativa.

Los resultados de la investigación dieron una correlación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y rendimiento, y aunque ésta es superior a muchas otras investigaciones estudiadas por Vroom, sólo llegaron a $r=0,32$ ⁽¹⁾, en el caso de las calificaciones hechas por los supervisores y $r = 0,30$ en las calificaciones hechas por los compañeros de trabajo. Es probable que esta diferencia con la información compilada por Vroom, se deba en parte al instrumento de medida, y principalmente a las diferencias en la muestra, ya que este

(1) Coeficiente de correlación de Pearson.

estudio se hizo con trabajadores de nivel gerencial, con una naturaleza de puestos muy diferente al de las otras investigaciones, las cuales están muy centradas en trabajadores no cualificados (Porter, 1961).

- b) Se supone que la relación existente entre la satisfacción laboral y el rendimiento es mayor que la relación entre satisfacción y esfuerzo realizado. Este supuesto es conformado en la investigación de Porter, ya que tanto en opinión de los compañeros de trabajo y supervisores, la relación rendimiento-satisfacción fué de $r = 0,30$ y $r = 0,32$, respectivamente. En cambio, las calificaciones para la relación esfuerzo - satisfacción, sólo alcanzó un $r = 0,23$ en el caso de los supervisores y $r = 0,20$ en los colegas.

- c) Las recompensas de tipo intrínsecas, es decir aquellas que satisfacen necesidades superiores de los individuos, deberían estar más relacionadas con el rendimiento, que las recompensas de tipo extrínsecas. Porter (1961) presenta un cuadro con las correlaciones entre cada una de las necesidades y las calificaciones hechas por los compañeros y supervisores, cuyos resultados revelan una leve tendencia en el sentido que, cuando subimos en la escala de necesidades (desde la necesidad de seguridad, hasta la autorrealización) suben los coeficientes de correlación. Esto se ve más claro si sólo consideramos las correlaciones de las necesidades extremas, ya que si vemos las correlaciones de las necesidades intermedias, esta tendencia está menos definida.

NECESIDADES	OPINION SUPERIORES	OPINION COMPANEROS
Seguridad	C. 21	C. 17
Sociales	C. 23	C. 26
Estima	C. 24	C. 16
Autonomía	C. 18	C. 23
Autorrealización	C. 30	C. 28

Cuadro : Correlaciones Pearson Entre Rendimiento y Satisfacción de Necesidades
(márgenes de seguridad entre 0.01 y 0.05)

Figura N° 14

Como se ha podido apreciar, los resultados de la investigación de Porter están bastante de acuerdo con las proposiciones del propio modelo, lo cual pone en evidencia la importancia de la satisfacción laboral pero de otra perspectiva, al margen de sus influencias ya conocidas sobre el absentismo y la rotación de personal, la satisfacción laboral como variable dependiente del rendimiento.

Con este cambio en el orden de las variables, supone además una nueva perspectiva de los conceptos. De esta manera, la satisfacción laboral de una determinada empresa, y en particular la satisfacción de las necesidades de orden superior de sus integrantes, podría ser un indicador del nivel de eficacia de la organización; ya que por ejemplo, estaría implicando que todos los trabajadores están ejerciendo trabajos interesantes y absorbentes, lo cual aumentará la probabilidad de tener un desempeño adecuado y de obtener recompensas intrínsecas por un buen rendimiento. Este círculo de

retroalimentación es una ventaja de proporcionar a los trabajadores puestos intrínsecamente interesantes (puestos enriquecidos, en la nomenclatura de Herzberg), en los cuales el rendimiento en sí es una recompensa (Porter 1961).

Por otra parte, en este modelo se ha dejado de poner el “carro” de la satisfacción delante del “caballo” del rendimiento, lo que supone, en términos de gestión de recursos humanos, que no se busca (como en el enfoque de las relaciones humanas) aumentar la satisfacción laboral de todo el personal, tratando de “hacer feliz” a todo el mundo, sino que se busca que las personas de mayor rendimiento en la organización, sean las más satisfechas. Es decir, el objetivo para el director de recursos humanos es la maximización de la relación rendimiento - satisfacción, mediante un adecuado diseño de políticas de recompensas intrínsecas y extrínsecas dirigidas a la satisfacción de toda la escala de necesidades humanas. (Porter y Lawler , 1968).

2. Algunas recomendaciones prácticas

Basándose en los postulados del modelo y los resultados de algunas investigaciones, Porter y Lawler (1968) proponen la consideración de algunos aspectos fundamentales para la motivación de los trabajadores de una organización.

Como se dijo anteriormente, la gestión de recursos humanos no debe centrarse en maximizar la satisfacción del personal, sino maximizar la relación rendimiento-satisfacción, para lo cual es necesario centrar la política de recompensas de la empresa, en esta relación, atendiendo los siguientes puntos:

A) En primer término, un sistema eficaz de recompensa, debe ofrecer como tales, algo que la generalidad de los integrantes de la empresa desean, ya que -de acuerdo al modelo y al sentido común - la capacidad motivadora de las recompensas ofrecidas dependerá, en definitiva, del valor que subjetivamente tenga para cada trabajador. Son muchos los instrumentos de medición de actitudes que pueden ser útiles para tales efectos.(1)

(1) Por ejemplo el "Porter Instrument", que permite conocer el nivel de satisfacción y la importancia de las diferentes variables o "recompensas". También se puede usar la técnica de Herzberg para conocer los factores que producen mayor satisfacción.

Una vez conocido lo que motiva o puede motivar a los diferentes grupos de trabajadores (probablemente encontremos algunas diferencias en diferentes niveles jerárquicos o áreas funcionales), se podrá ofrecer una política de recompensas más ajustada a los valores específicos del grupo humano. Por otra parte, una vez conocidas las recompensas ofrecidas por la empresa, será necesario recordarlo en el momento de hacer la selección de personal, de manera tal, que los nuevos integrantes de la empresa reaccionen de forma relativamente homogénea al resto del colectivo. Lo cual no es otra cosa que las personas de reciente ingreso puedan sintonizar con la estructura de valores y la Cultura de Empresa de la organización.

- B) El segundo paso es relacionar recompensas y rendimiento de forma tal, que los trabajadores que rinden más reciban más recompensas que los trabajadores de rendimiento inferior. Parece un razonamiento muy lógico, pero en realidad éste puede ser un paso tremendamente complejo de introducir en una organización, especialmente en empresas de servicios, en las cuales los criterios de asignación de recompensas están más difícilmente relacionados con los resultados de los trabajadores, por lo intangible de la eficacia en su trabajo.

La primera dificultad de este punto es la medición de las diferencias individuales de rendimiento, lo cual supone la existencia o creación de unos métodos o técnicas que permitan discriminar a los trabajadores según su rendimiento. Una alternativa para superar este tipo de

inconvenientes es la Dirección por Objetivos, la cual permite armonizar una serie de premisas: Disminuir los criterios subjetivos de valoración, lograr un mayor compromiso con los objetivos, participar en la definición de ellos, satisfacer las necesidades de autonomía y autoestima, lograr un enriquecimiento de los puestos mediante la planificación y autocontrol, fijar sobre criterios objetivos lo que el supervisor espera del trabajador, etc.

A este respecto, Porter y Lawler proponen el uso de las autoevaluaciones, donde supervisor y empleado definirían los criterios para evaluar las evoluciones del trabajo, el cual también sería realizado en conjunto, sin que haya una renuncia del jefe como árbitro final en la valoración del rendimiento de sus subordinados.

Una vez definido un criterio de discriminación, será necesario disponer de una política que conceda recompensas a los individuos que han evidenciado los mejores rendimientos. Y el problema no acaba aquí, ya que es bastante frecuente que sean los propios jefes los que no hagan el debido uso del instrumento que se les pone en las manos. Las razones estriban en la dificultad de dar una retroalimentación cara a cara, sobre todo cuando no es positiva, las quejas de los trabajadores que no fueron recompensados, etc. Una forma relativamente común de soslayar los sistemas de recompensas, es la valoración de todo el personal en una misma lista de calificación, o el “atenuamiento” de las calificaciones, mediante el uso de las listas centrales, “todos están

relativamente bien, no los hay ni muy malos, ni muy buenos”. Con este criterio de “tendencia central” se niega la recompensa a las personas de rendimiento destacado, favoreciendo en cambio a los empleados de rendimiento mediocre.

- C) Crear y mantener la credibilidad del sistema rendimiento-recompensa, para lo cual los autores proponen hacer partícipes de las valoraciones no sólo a las jefaturas, sino también a los subordinados. Por otra parte, a pesar que existen razones válidas para actuar de otra manera, se propone que no exista confidencialidad del sistema de recompensas, incluyendo las remuneraciones, ya que ello contribuye a la credibilidad del programa. En este punto, tenemos nuestras reservas a las formas propuestas por Porter y Lawler para lograr el apoyo del proyecto, aunque mucho dependerá de los matices con que se lleve a la práctica, ya que estos sistemas de recompensa pueden abarcar todos los conceptos de la remuneración, con lo cual nos parece de aplicación muy delicada. Probablemente si Porter y Lawler se refieren sólo a las remuneraciones variables, podríamos compartir el criterio. Todo dependerá de la forma concreta como se haga operativo el sistema de incentivos o recompensas.

Finalmente, luego de las consideraciones generales que se debieran tener en cuenta en una política de maximización rendimiento-satisfacción, Porter y Lawler (1968) proponen un programa concreto de acción para la alta dirección de la empresa ⁽¹⁾:

1. Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los niveles ejecutivos, y posteriormente, los niveles restantes de la organización.
2. Confrontar los resultados de la satisfacción con las calificaciones de rendimiento.
3. Intentar aumentar la relación satisfacción-rendimiento (aumento de las correlaciones de niveles de satisfacción y calificaciones de rendimiento), especialmente en los individuos con mayor rendimiento.
4. Tomar en consideración otras actitudes, como lo que las personas desean de sus trabajos y las expectativas de esfuerzo - rendimiento de los individuos.

(1) Esta es una sugerencia más apropiada para situaciones de laboratorio ya que en una empresa se darían los siguientes inconvenientes: Es muy raro que encontremos empresas en que existan encuestas de satisfacción laboral con identificación del sujeto. Tampoco es muy frecuente que exista evaluación del rendimiento y finalmente, es difícil modificar las políticas de remuneraciones, al menos tomando como base este tipo de variables.

5. Si las expectativas esfuerzo-rendimiento son bajas, revisar la política de recompensas, tomando en consideración el cómo se percibe dicha política.
6. Si se producen cambios en la política de recompensas, evaluar mediante un seguimiento planificado y continuo las relaciones satisfacción-rendimiento y de las expectativas esfuerzo-recompensa.
7. Estudiar, durante los primeros meses, de forma frecuente las actitudes de los nuevos empleados, para hacer previsiones sobre sus evoluciones futuras en la organización.

3. Una perspectiva sistémica de la motivación laboral

Los planteamientos teóricos de los autores que hemos tratado con más detenimiento pueden ser estudiados desde una perspectiva global. Las ideas centrales a integrar son el enriquecimiento del trabajo de Herzberg y la teoría cognitivista de las expectativas y valencias de Porter y Lawler. En cuanto a Maslow - que veremos en detalle a continuación - con su escala jerárquica de necesidades, ya está integrado por ambos planteamientos teóricos a partir del supuesto que la motivación laboral tiene su origen en la búsqueda de satisfacción de determinadas necesidades de orden superior e inferior.

Según el planteamiento de Herzberg, la mayoría de los trabajadores ya tienen relativamente satisfechas sus necesidades de orden inferior, por lo cual la *motivación estará presente en la medida que la organización de las posibilidades de satisfacer las necesidades superiores, para lo cual se propone la técnica de enriquecimiento del trabajo como la mejor manera de motivar a los trabajadores, al sentir éstos satisfechas sus necesidades de logro, reconocimiento, autoestima, etc.*

Desde hace por lo menos diez años, ante cualquier problema de insatisfacción laboral, rotación de personal, bajos niveles de rendimiento, etc, la solución más socorrida por los psicólogos organizacionales ha sido el enriquecimiento del trabajo. Esta estrategia ha sido de gran utilidad en muchas ocasiones, sin embargo su uso casi indiscriminado ha significado un número importante de fracasos y frustraciones. A pesar de la gran aportación

del modelo motivacional de Herzberg, podríamos señalar como limitación el hecho que no haya un reconocimiento expreso de las diferencias individuales de los trabajadores, lo cual ha originado algunas intervenciones de poco sentido común, en términos que todos los trabajadores estarían motivados por las necesidades de orden superior, y que por lo tanto, el enriquecimiento del trabajo sería válido para todos los integrantes de una organización, forzándose a todos sus miembros a “disfrutar” de una mayor autonomía, retroalimentación, variedad de tareas, etc. (Munduate, 1986).

Sin embargo, si recogemos los postulados de la teoría del enriquecimiento del trabajo y los integramos con los supuestos básicos de los modelos motivacionales de Georgopoulos, Vroom y Porter y Lawler, los cuales, sí dan reconocimiento a las diferencias individuales (a través de las expectativas subjetivas sobre las relaciones esfuerzo-rendimiento y rendimiento-recompensas, y a través del valor particular que dé cada trabajador a las diferentes recompensas), además de las habilidades individuales y la percepción que el individuo tenga del rol (modelo de Porter y Lawler). Integrando todo ello, sería posible llegar a una proposición motivacional de enriquecimiento del trabajo con mayores posibilidades de éxito. Expresándolo ahora en términos más sencillos: la técnica de enriquecimiento del trabajo ganará en sus posibilidades de éxito, en la medida que en su aplicación consideramos las diferencias individuales y las características del puesto (de la teoría de expectativas de Porter y Lawler).

Si suponemos que ya hemos identificado a una persona que están claramente orientadas a la satisfacción de las necesidades superiores, con valencia del logro, responsabilidades, etc. positiva, entonces estamos ante la interrogante de cómo diseñar el puesto de trabajo del individuo, de manera tal que en el ejercicio de éste, el trabajador obtenga las recompensas intrínsecas que desea. La respuesta está en un conjunto de características del puesto, sobre las cuales ya han trabajado Turner y Otros (1965), Hackman y Lawler (1971) y Hackman y Oldham (1980). Estos últimos han identificado en un modelo las características que debe reunir el puesto de trabajo.

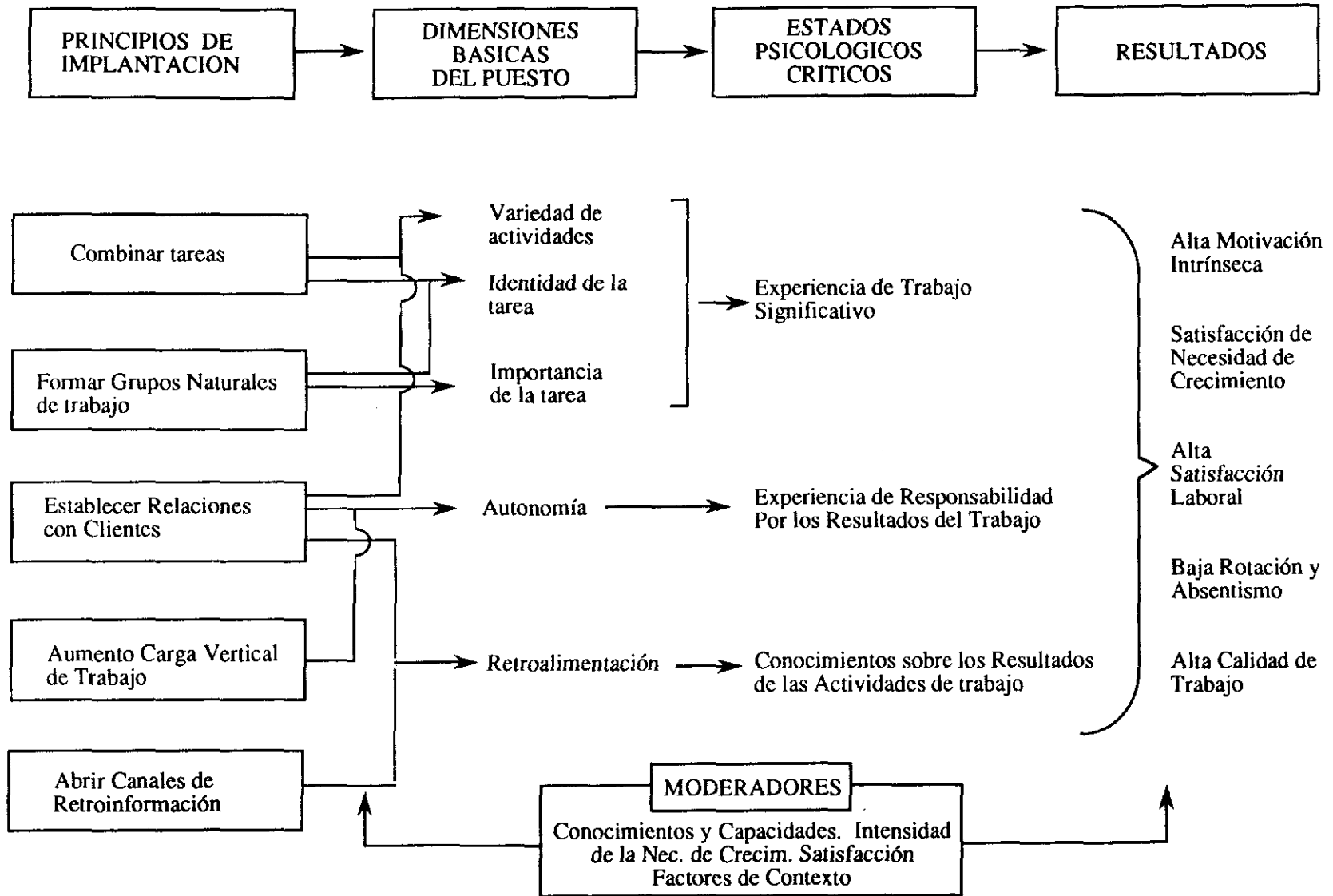
El modelo de Hackman y Oldham cuenta con cinco módulos, los cuales revisaremos brevemente a continuación:

- 1) En primer lugar, el puesto debe contar con algunos requisitos mínimos que aseguren la posibilidad de una motivación intrínseca. Estos requisitos son los ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS, que de estar presentes en la realización del trabajo genere recompensas extrínsecas, lo cual impulsará al trabajador a actuar eficientemente en el futuro. Los estados psicológicos críticos son:
 - a.- Una buena retroalimentación sobre la calidad del trabajo realizado,
 - b.- Sentir la responsabilidad por los resultados del trabajo y
 - c.- Sentir que su puesto de trabajo es algo significativo e importante para la organización.

- 2) Para que se produzcan los estados psicológicos críticos, es necesario que se den ciertas características objetivas en el trabajo, las cuales son las **DIMENSIONES BASICAS DEL PUESTO**, las que están referidas a:
- a) La variedad de actividades que conlleva el puesto, con las diversas habilidades necesarias para la realización de todas las tareas de éste,
 - b) La identidad de la tarea como una unidad de trabajo completa e identificable como tal,
 - c) La importancia o impacto del puesto dentro y fuera de la organización,
 - d) La autonomía, independencia y discrecionalidad para la planificación y ejecución de las tareas del puesto,
 - f) La retroalimentación e información sobre los resultados de la gestión del puesto. A diferencia del estado psicológico de retroalimentación, ésta está referida a las condiciones objetivas de información.

MODELO DE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO A REDISEÑAR
(Hackman y Oldham, 1980)

Figura Nº 15



- 3) En el caso que el puesto de trabajo no cuente con las características básicas antes señaladas, se hará necesario introducir algunos cambios para el enriquecimiento del trabajo. Dichos cambios deben ceñirse a los siguientes PRINCIPIOS DE IMPLANTACION.
- a) Combinar tareas que están dispersas en diferentes puestos, reuniéndolas -cuando sea posible- en nuevos módulos de trabajo, lo cual influirá directamente sobre la identidad de la tareas y sobre la variedad de actividades,
 - b) Formar grupos naturales de trabajo,
 - c) Establecer relaciones con clientes o personas que reciban directamente el resultado de trabajo del puesto (cliente interno y externo de la Calidad Total),
 - d) Aumento de la carga vertical de trabajo en término de responsabilidades y autonomía para la realización de las tareas y
 - e) Abrir los canales de retroalimentación de manera de obtener información directa de los clientes, ejerciendo por sí mismo el control de sus resultados.
- 4) El modelo maximizará los resultados en la medida que estén presente en los trabajadores las siguientes VARIABLES MODERADORAS:

- a) Una marcada necesidad de crecimiento psicológico, de manera de reaccionar positivamente ante la presencia de los estados psicológicos críticos (ejercer puestos de responsabilidad, participar de reuniones de evaluación del trabajo, etc),
- b) Las necesidades inferiores, o factores de contexto mínimamente satisfechos, y
- c) Conocimiento y habilidades necesarias para responder a los requerimientos del puesto.

Cada una de estas variables moderadoras puede actuar de forma independiente, sin embargo, cuando están todas presentes, los resultados serían especialmente significativos, ya que existe una interdependencia entre ellas y un efecto sinérgico al existir una concurrencia positiva de todas ellas.

- 5) Los RESULTADOS DEL MODELO serían las mejoras tanto a nivel personal como organizacional obtenidas como consecuencias de la aplicación de tal esquema de intervención organizacional. Sin entrar en detalles los resultados son los siguientes:
 - a) Un incremento de la motivación intrínseca o por el trabajo en sí,
 - b) Una satisfacción de la necesidad de crecimiento o desarrollo personal,
 - c) Un aumento de rendimiento en términos de la calidad del trabajo realizado,

- d) Una satisfacción general de las necesidades de orden superior, redundando en un nivel de satisfacción laboral más alta, y
- e) Disminución del absentismo y rotación laboral

Desde nuestra experiencia en tareas de consultoría relativas a estrategias de motivación, optimización del tiempo del directivo y delegación de funciones, o directamente de enriquecimiento de los puestos de trabajo, hemos observado que el conjunto de variables son de gran utilidad en el terreno práctico. En pocas ocasiones podemos hacer una utilización global del modelo de Hackman y Oldham, sin embargo, cada una de las piezas, cada una de las reflexiones resultan herramientas de análisis e intervención útiles para la mejora de las condiciones laborales -desde el punto de vista motivacional- y la mejora de la eficacia en el puesto de trabajo.

Estas reflexiones son particularmente válidas para situaciones, en las que el enriquecimiento del trabajo se ha aplicado a grupos relativamente numerosos (30 a 90 personas), los cuales nos han permitido ver las diferencias individuales y el cómo un mismo sistema de rediseño del trabajo ha tenido diferentes impactos, dependiendo de la motivación de logro, diferencias en niveles de formación ó las experiencias concretas de trabajo de cada individuo.

Por otra parte, también hemos podido observar diferencias relacionadas con variables que afectan a todo un colectivo, como por ejemplo, las reacciones de un conjunto de mandos frente a un proyecto de enriquecimiento de sus puestos, cuando a juicio de éstos, algunas de las variables de contexto no están mínimamente cubiertas, como son las condiciones físicas de trabajo y remuneraciones (Baraona, 1992).

3.6. LA TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW

1. La jerarquía de necesidades humanas

Como se ha señalado anteriormente, la teoría de las necesidades jerárquicas plantea que existen en los individuos cinco tipos de necesidades ordenadas en una jerarquía de preponderancia. Esto supone -a su vez- que la necesidad no satisfecha monopolizará la conciencia del individuo, organizando las capacidades mentales y físicas del organismo para la satisfacción de esa necesidad.

Cuando una necesidad está debidamente satisfecha, se minimiza o desaparece de la conciencia de la persona, dando paso a aquellas necesidades ubicadas en el peldaño inmediatamente superior. De esta manera se produce nuevamente la captación de la conciencia por una nueva necesidad y la búsqueda de los mecanismos que le permitan satisfacer este nuevo nivel de necesidad.

A continuación veremos en detalle que son cada una de las necesidades definidas por Maslow (1991) y analizaremos la dinámica motivacional de esta teoría.

1. Necesidades Fisiológicas:

Este tipo de necesidades se encuentran en la base de la pirámide de necesidades por ser las más poderosas como agente motivador. Lo anterior supone que si todas las necesidades del individuo estuvieran en situación de carencia, la atención se volcará normalmente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, quedando todas las demás necesidades relegadas a un segundo plano por una falta de intensidad en la percepción de su carencia. Dicho de otra manera, cuando a un individuo le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente sentirá como más imperiosa la necesidad de comida.

Sin embargo, una vez que crónicamente puede satisfacer su carencia de alimentación, surgirán en la persona otras necesidades.

En la teoría de motivación de Maslow, la gratificación por satisfacer determinadas necesidades es tan importante como la privación de ella, ya que se produce una liberalización del organismo, el cual podrá canalizar su energía en la satisfacción de metas superiores, quedando las necesidades fisiológicas sólo como una meta potencial, en el sentido que podrían surgir nuevamente en la medida que éstas se vean frustradas. Pero el deseo ya satisfecho pierde la categoría de deseo, ya que la movilización del individuo está determinado por las necesidades insatisfechas.

En el análisis de las necesidades fisiológicas, no podemos dejar de hacer alguna referencia a hallazgos contemporáneos a la época en que fué desarrollada esta teoría de la motivación.

El primero de ellos está referido al concepto de homeostásis, y el segundo, el descubrimiento que los apetitos (entendidos como gustos o preferencias por uno u otro alimento) son indicadores más o menos evidentes de las necesidades o carencias reales de organismo.

“La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener una corriente sanguínea constante y normal. Cannon ha descrito este proceso para el contenido en la sangre de agua, sal, azúcar, proteínas, grasas, calcio, oxígeno, un constante nivel de hidrogenación (equilibrio de la base ácida) y de la temperatura de la sangre. Por supuesto, esta lista puede ampliarse para incluir otros minerales, hormonas, vitaminas, etc.

No todas las necesidades fisiológicas se pueden identificar como homeostáticas. Todavía no se ha podido demostrar que el impulso sexual, el sueño, la simple actividad y el comportamiento maternal de los animales sean homeostáticos: además esta lista no incluiría los diversos placeres de los sentidos (sabores, olores cosquilleos, caricia), los cuales probablemente sean fisiológicos y puedan convertirse en las metas del comportamiento motivado” (Maslow, 1943, pág. 71).

Por otra parte, Maslow propone que estos impulsos o necesidades fisiológicas son relativamente poco habituales y atípicas en el organismo, ubicables a nivel somático, lo cual supone cierta diferenciación e independencia del sistema general de las motivaciones (Maslow, 1943). Sin embargo, el mismo Maslow (1979) planteará posteriormente en los años 60 que estas necesidades fisiológicas no son tan independientes de las necesidades superiores como se suponía originalmente, exceptuando el sueño, la fatiga y los impulsos maternos.

En cambio, hay otras necesidades fisiológicas como el impulso sexual, el hambre y la sed, que se hacen bastante más complejas de independizar, ya que la satisfacción de estas metas puede ser sólo un medio para satisfacer otras necesidades no fisiológicas. Un individuo puede estar ingiriendo alimentos para satisfacer ansiedades o búsqueda de dependencia, y de ninguna manera estaría buscando restablecer el equilibrio homeostático mediante el consumo de proteínas o vitaminas.

Inclusive podríamos ir más allá de las proposiciones de Maslow respecto a aquellas necesidades fisiológicas autónomas, como los impulsos maternos, la fatiga, etc. Si incorporamos en el análisis criterios psicoanalistas, culturalistas o cognitivos, encontraríamos que el aislamiento de estos impulsos serían muy relativos.

2.- Necesidades de Seguridad:

El segundo nivel dentro de la escala de motivación son las necesidades de seguridad, las cuales surgen en la medida que las necesidades fisiológicas estén adecuadamente satisfechas.

Todo lo que se ha dicho en referencia a la independencia o “contaminación” de una categoría de necesidades en relación al conjunto de ellas, es también válido para los deseos de seguridad. Dependiendo de la intensidad con que sea percibida la carencia, podrá el organismo centrarse total o parcialmente para este tipo de necesidades.

El niño promedio de nuestra sociedad -plantea Maslow- suele preferir un mundo seguro, ordenado, predecible y organizado con el que pueda contar y en el que no sucedan cosas inesperadas, que no son manejables o que son peligrosas y en el cual, de cualquier modo, cuentan con padres todopoderosos que lo protegen y aíslan del daño.

El adulto sano, normal y afortunado de nuestra cultura tiene más que satisfacer sus necesidades de seguridad. La sociedad “buena”, pacífica que se desarrolla suavemente, en general hace que sus miembros se sienten suficientemente a salvo de animales salvajes, temperaturas extremas, criminales, asaltos, asesinatos, tiranías, etc. Por lo tanto, en un sentido muy real, ya no tienen necesidades de seguridad como

motivadores activos. Al igual que un hombre saciado ya no tiene hambre, un hombre seguro ya no se siente en peligro (Maslow, 1979).

Es evidente que Maslow sólo se está refiriendo a la sociedad norteamericana cuando habla del nivel de satisfacción de las necesidades de sobrevivencia y seguridad, y particularmente se refiere a aquellos años de prosperidad económica y estabilidad. Probablemente esta reflexión ya no lo haría en los mismo términos en la década de los 90, marcada por un contexto muy diferente a los años 60 en cuanto a seguridad.

Al margen de aquellos aspectos señalados en los párrafos anteriores, los deseos de seguridad abarcan también necesidades de estabilidad y ordenamiento en un sentido más psicológico, para lo cual el hombre recurre a la filosofía o a la religión de manera de darse un ordenamiento y una organización del universo, incluyendo su posición y finalidad dentro de este sistema. La ciencia sería otra forma de encontrar la coherencia necesaria del universo para satisfacer los deseos de estabilidad de los individuos.

Algunos autores han interpretado esta categoría de necesidades como deseos de estabilidad laboral, estabilidad en las interacciones sociales básicas como el grupo familiar, etc, prestaciones de instituciones que le permitan sentirse respaldado como la seguridad social, seguros generales, etc. Lo anterior parece relativamente razonable, porque de

otra manera el individuo tendría estas necesidades como movilizador activo y predominante sólo en situaciones límites que no serían nada habituales (ataque de animales salvajes, guerras, catástrofes, etc) en la sociedad contemporánea.

La personalidad neurótica adopta formas de un niño al cual no se le han satisfecho sus necesidades de seguridad y donde podemos observar más manifiestamente estas características es en el neurótico obsesivo-compulsivo. Es tal la inseguridad y miedo ante el mundo que tratan de ordenarlo y estabilizarlo mediante rutinas, apego a las normas y procedimientos de manera que todas las situaciones estén previamente definidas y conocidas, evitando de esta manera toda contingencia imprevisible que pueda constituir una amenaza para el individuo. Si por alguna circunstancia, ocurre algo inesperado, la reacción será de pánico por la pérdida de control sobre la situación, la cual se podría tornar adversa (Maslow 1991).

3. Necesidades de Afecto:

Una vez satisfechas aceptablemente los niveles anteriores de necesidades, el organismo estará liberado como para sensibilizarse a la ausencia de relaciones afectivas, las cuales se manifestarán en sentimientos de soledad, ausencia de amigos, de novia, de una familia, etc. Repitiendo el proceso de los niveles de metas anteriores, el individuo se esforzará para satisfacer el nivel que actualmente percibe subjetivamente como prioritario.

Maslow sugiere que nuestra sociedad, en la frustración de estas necesidades, se encuentra el meollo de los casos de inadaptación y psicopatologías más severas. El amor y el afecto, así como su posible expresión en la sexualidad, generalmente se miran con ambivalencia y por lo general se encuentran rodeados de restricciones e inhibiciones. Prácticamente todos los teóricos en psicopatologías han destacado que la frustración de las necesidades de amor es básica en los cuadros de inadaptación. Por lo tanto, se han llevado a cabo muchos estudios clínicos de esta necesidad y sabemos de ellas tal vez más que cualquier otra necesidad, excepto las de orden fisiológico (Maslow, 1979).

En este punto, Maslow hace una diferenciación entre las necesidades de afecto o amor y el sexo, ya que este último es susceptible de analizar desde una perspectiva netamente fisiológica. Sin embargo, ambas (necesidades sexuales y necesidades de afecto) están estrechamente relacionadas e influyen poderosamente sobre el comportamiento sexual del individuo.

4. Necesidades de Estima

Todo ser humano psicológicamente sano, sentirá la necesidad o el deseo de forjarse un alto concepto de sí mismo, una alta autoestima y una alta estimación de las demás personas, especialmente de aquellas que constituyan su grupo de referencia.

Estas necesidades de autoestima y respecto de los demás deberá estar cimentada sobre hechos relativamente permanentes y objetivos, de manera tal, que se produzcan sentimientos profundos capaces de satisfacer estas necesidades egóticas.

Por autoestimación se entiende aquella necesidad que está cimentada de manera sólida en la capacidad real, el logro y el respeto de los demás.

Dentro de este nivel de necesidades podemos diferenciar dos niveles en los cuales se da la autoestima. El primero de ellos, está referido a los deseos de independencia y libertad, deseos de logro, etc. Sin embargo, Maslow duda que realmente pueda ser identificado universalmente. El supone, basado en una serie de datos clínicos, que una persona defendería su situación de libertad por ser un valor muypreciado, sin embargo, no se sabe que sucedería con aquellas personas que han nacido privadas de la libertad, cuestionándose este tipo de necesidad como inherente a la naturaleza humana (Maslow, 1979).

El segundo nivel dentro de las necesidades de estimación, es que se ha denominado deseo de reputación y prestigio, que está definido en relación a los demás. Quedan también incluidos en este tipo de necesidades el afecto, el reconocimiento y la importancia asignada por las demás personas a un sujeto determinado.

5. Necesidades de Autorrealización:

Una vez satisfechas todas las necesidades anteriormente mencionadas, en la mayoría de las personas se desarrollarían las metanecesidades o necesidades de autorrealización. Como veremos más adelante, todas las personas tendrían potencialmente la capacidad de desarrollar este nivel de aspiraciones, pero que el sistema social no ha permitido que surjan, limitando a los individuos en su acceso a la “plena humanidad” y autorrealización. Aún así, hay una pequeña parte de la población que logra desarrollar y satisfacer este tipo de necesidades, sin embargo, Maslow plantea que hay que crear una psicología y una ciencia social capaz de llevar a la mayoría de los seres humanos a sentir y satisfacer estas necesidades superiores.

A diferencia de la economía, por ejemplo, que no se limita sólo a describir las coyunturas económicas, distribución del ingreso, el ingreso “per cápita” de los habitantes de un determinado país, ya que ésta, junto con hacer estas descripciones, desarrolla modelos que le permitan a las empresas, los países, etc. aumentar sus riquezas y hacer una mejor distribución de ellas. La Psicología, se limita sólo a describir y atender casos puntuales, sin que haya desarrollado una línea importante en lo que es procurar buscar la mejora de la salud psicológica de los individuos pero a nivel de colectivos y sociedades (Maslow, 1979).

Volviendo nuevamente a las necesidades de autorrealización, Maslow dice que este nivel de necesidades es poder realizar una tarea, una actividad que le permita ocupar todas las potencialidades individuales (intelectuales, físicas, artísticas, etc), en las cuales cada individuo se siente más apto.

Este término (inventado por Kurt Goldstein) se emplea en Maslow en forma mucho más específica y limitada. Se refiere al deseo de autorrealización, es decir, la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es. Esta técnica puede definirse como el deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de ser todo lo que uno es capaz.

Desde luego, la forma específica que tomarán estas necesidades variará de persona a persona. En un individuo puede expresarse en forma maternal, como el deseo de ser una madre ideal, en otro atléticamente, en otro estéticamente, al pintar cuadros y en otros inventivamente en la creación de nuevas ideas. No por fuerza se trata de una necesidad creativa, pero tomará esta forma en las personas que tienen capacidad creativa (Maslow, 1979).

2. Analisis crítico de la teoría de necesidades jerárquicas:

El hecho que Maslow casi no apoye su teoría con pruebas empíricas y que las investigaciones realizadas posteriormente para validar el modelo hayan tenido resultados difíciles de interpretar como plenamente confirmatorios de la teoría, éstas, han generado una interesante controversia en torno a la jerarquía de las necesidades.

Si revisamos algunos textos de psicología organizacional (Davis y Newstrom 1988, Weinert 1985, Dessler 1991) encontraremos que las críticas al modelo motivacional de Maslow se centran básicamente en:

- a) No todas las personas sienten o perciben los niveles jerárquicos en el ordenamiento asignado por Maslow, ya que habrían variables culturales, socio-económicas, niveles jerárquicos en la organización, etc, que podrían estar alterando las prioridades en la satisfacción de necesidades.
- b) Los límites entre los diferentes niveles de necesidades no son tan deslindantes como se pretendió originalmente, por lo tanto habrían solapamientos o traslapes entre los escalafones de necesidades (La teoría de Alderfer, 1977, está basada en hallazgos en este sentido), con lo cual podemos encontrar que una necesidad particular puede pertenecer a dos categorías de necesidades diferentes, que inclusive

podrían ser no colindantes entre sí. Como ejemplo podemos citar la retribución de un empleado, la cual estaría satisfaciendo en forma simultánea necesidades de prestigio (si la remuneración es lo suficientemente alta) y necesidades de seguridad.

- c) La mayoría de las personas difieren en el nivel de satisfacción que consideran mínimo para sentirse liberado de este tipo de deseos y dar prioridad a la satisfacción de las necesidades del nivel inmediatamente superior.

Curiosamente, si recurrimos a los escritos originales de Maslow, encontramos que muchas de las críticas hechas a su teoría se deben a interpretaciones que van más allá de las proposiciones hechas originalmente por el autor. Este es el caso de McGregor (1977), quien presentaba el modelo como algo definitivo y de muy fácil aplicación.

En cuanto a la rigidez de la escala de necesidades, Maslow pensaba que aunque la mayoría de las personas usadas para sus observaciones presentaban sus necesidades en el orden que él señalaba, existían excepciones (Maslow, 1943). Podemos encontrar con individuos para quienes el impulso hacia la creatividad es muy potente, con lo cual tenderá a satisfacer este deseo a pesar que pudiera tener necesidades de seguridad o de afecto con evidentes signos de insatisfacción.

La situación de satisfacción crónica de un determinado nivel de necesidades podría también llevar al individuo a revertir la jerarquía o la importancia relativa asignada a las necesidades, ya que al tener permanentemente satisfecha una necesidad, se podría producir una devaluación de ésta. Aquella persona que nunca ha sufrido situaciones de apremio económico, y que por lo tanto no ha pasado hambre en su vida, puede subestimar los efectos de no satisfacer estas necesidades al considerar la comida como algo sin importancia ya que de todas maneras le llegará. Maslow cita como ejemplo a una persona que prefiere abandonar su trabajo ante una situación que él considera degradante para su ego, en cambio si el trabajador ha estado en una situación permanente de paro con consecuencias en la satisfacción de sus necesidades básicas, estará dispuesto a continuar en el empleo aunque sea negativo par su autoestima.

Muy relacionado con lo anterior, está la capacidad de frustración de necesidades. Es decir, la capacidad para afrontar la carencia o insatisfacción de algunas necesidades, pero sin que se produzca la devaluación de éstas, como era lo explicado anteriormente en el ejemplo. Cuando las personas han tenido satisfechas sus necesidades básicas durante toda su vida, y especialmente en sus primeros años de vida, desarrollan un carácter fuerte que les permitiría abrazar grandes ideales aunque ello les suponga afrontar situaciones difíciles e insatisfacciones de algunas de sus necesidades.

Por otra parte, cuando algunos tipos de necesidades no han sido satisfechas adecuadamente o permanentemente, pueden terminar inhibiéndose o anulándose. Por ejemplo, la personalidad psicopática se forma por la pérdida permanente de las necesidades de afecto, lo cual inhibe la capacidad de dar y recibir amor. Nuevamente encontramos aquí que las experiencias en los primeros años de vida son vitales en el proceso de desarrollo de la personalidad y por lo tanto, en la estructuración de la escala de necesidades.

Otra causa de reversión de la jerarquía, es la búsqueda de satisfacción de deseos pero sólo como instrumento para satisfacer otro nivel de motivación. La autoestimación parece ser más importante que el amor. Esta alteración común en la jerarquía suele deberse al desarrollo de la creencia de que la persona que más fácilmente es amada es una persona fuerte y poderosa, que inspira respeto o temor y que tiene confianza en sí misma o es agresiva. Por lo tanto, la gente que carece de amor y que lo busca, tratará firmemente de aparentar ser agresiva y se comportará como si tuviera confianza en sí misma.

Para finalizar la presentación del modelo motivacional de Maslow, haremos referencia a la dinámica producida para ascender en la escala jerárquica y el carácter inconsciente de las necesidades.

Está claro que las necesidades ya satisfechas no constituyen motivadores para el individuo, y en la medida que un nivel de aspiraciones ya ha sido satisfecho, surge de forma gradual y normalmente en el inconsciente del individuo, un nuevo nivel de necesidades. El punto que nos interesa destacar es que no es necesario que el nivel de deseos ya satisfechos lo estén en forma total y absoluta. Por el contrario, la satisfacción de las necesidades es normalmente de forma parcial, por lo que encontraremos a la mayoría de la personas parcialmente satisfechas en sus necesidades básicas y al mismo tiempo parcialmente insatisfechas.

Por otra parte, el nivel mínimo de satisfacción considerado como aceptable de manera que la persona se sienta “liberado” de esa necesidad para dar paso a otras, será valorado subjetivamente, con todas las influencias sociales que de ello podemos suponer.

3. El individuo y la autorrealización

Al margen de la presentación de los conceptos generales de la teoría de jerarquía de necesidades, nos ha parecido de importancia hacer referencia a las aportaciones realizadas por Maslow en el estudio de las potencialidades del ser humano como sujeto autorrealizable.

A pesar de las lagunas operacionales que encontraremos en la obra de Maslow, pensamos que la orientación de su teoría motivacional nos proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos realizar estudios tendentes a desarrollar formas de participación y motivación capaces de satisfacer las inquietudes y aspiraciones del trabajador contemporáneo, y satisfacer los imperativos actuales de eficiencia en las organizaciones.

a) Aspectos generales

Maslow es uno de los fundadores de la psicología humanista, de ahí que la conceptualización que tiene del ser humano se ha derivado de esta corriente psicológica. Un desarrollo de estas ideas podemos encontrarlas en sus libros “El hombre autorrealizado “ (1979), “La personalidad creadora” (1982) y “Motivación y personalidad” (1991). En el primero y último de éstos se define al ser humano desde una perspectiva dinámica, y es concebido como plenamente sano en la

medida que haya sido capaz de acceder a su propia autorrealización mediante la armonización de los aspectos impulsivos y racionales de su personalidad.

En el segundo de los libros mencionados (de edición póstuma), Maslow pretendía hacer una síntesis de toda su línea de pensamiento, reescribiendo y poniendo al día sus manuscritos e incorporando material de reciente elaboración. Sin embargo, antes de concluir su trabajo, Maslow muere en el año 1970, por lo que este libro es publicado como un conjunto de ensayos inconclusos y con los planteamientos básicos de su teoría psicológica desarrollada en sus anteriores obras.

Desde los primeros estudios de Maslow en el campo de psicología, éste se sintió coartado por las imposiciones excluyentes de las escuelas psicológicas prevalecientes y por la estructura científica clásica de principio de siglo. Lo anterior lleva a Maslow a crear una nueva psicología (la cual ha sido denominada como “tercera fuerza”), la que supone una nueva filosofía de la ciencia, liberada de los conceptos tradicionales. Por otra parte, este autor se define como humanista, pero no excluye de su pensamiento las orientaciones conductistas o las derivadas del psicoanálisis, integrándolas en forma sistémica en su teoría psicológica.

Otro punto de innovación en el pensamiento de Maslow, es el concerniente a los valores de la ciencia. Plantea que la estructura clásica de la ciencia -moralmente neutra y no valorativa - es equivocada, y particularmente si nos estamos refiriendo a las ciencias sociales. Esta perspectiva tradicional de la ciencia, se podría incluso llegar a considerar inmoral por la alta peligrosidad de avanzar sólo por incrementar el cúmulo de conocimientos científicos, sin que haya un cuestionamiento de la dirección que tengan estos nuevos hallazgos.

Maslow estaba convencido de que el modelo de una ciencia libre de valores, y que mantiene ante ellos una actitud neutral y de evitación, modelo heredado de la física, química y astronomía, donde era necesario y deseable mantener los datos puros y la Iglesia fuera de los asuntos científicos, es inadecuado para el estudio científico de la vida. Y esta filosofía no valorativa de la ciencia es todavía más manifiestamente inadecuada para las cuestiones humanas, en las que los valores personales, motivos y finalidades, intenciones y planes son absolutamente cruciales para la comprensión de cualquier persona, incluso para la predicción y el control de los acontecimientos, objetivos clásicos de la ciencia (Maslow, 1982).

Maslow es partidario de una psicología que busque los valores del ser humano, que lo conduzcan a la Persona Buena definida por Weinberg (en Maslow 1979), es decir, una psicología que identifique aquellas circunstancias en las que el individuo pueda desarrollarse mejor

psicológicamente. Estos son los valores inherentes al ser humano, a los cuales debiera tender la ciencia, poniendo todo su empeño en ello. A juicio de Maslow, la técnica está lo suficientemente desarrollada como para conocer estos valores que le permitirían al hombre acceder al desarrollo y satisfacción de sus potencialidades, mejorando su bienestar individual y socialmente . (1)

En este último período de su vida, Maslow incursiona cada vez más en la teleología de la ciencia, tratando de desarrollar una ciencia y una psicología conducentes a un mundo mejor, lo cual le implicó desbordar los límites de la psicología vigente y por lo tanto, le ha valido un sin número de críticas de los científicos sociales. Ante esto el autor sostiene que su función y aportación en la teoría psicológica está en el campo de las ideas y de la elaboración teórica. Considera que la tarea que personalmente se ha asignado es la de “especular libremente”, teorizar, apostar por las corazonadas, las intuiciones y, en general, intentar extrapolar hacia el futuro. Se trata de una deliberada preocupación por abrir nuevos caminos, explorar y originar, más que aplicar, validar, comprobar y verificar. Por supuesto que esto último constituye la espina dorsal de la ciencia, pero opinaba que los científicos cometen un gran error al considerarse única y exclusivamente verificadores (Maslow, 1982).

(1) Maslow es bastante vago en la proposición de metodología, pero se puede ver a este respecto a Parra Luna (1989) quien propone una teleologización del sistema social basado en acuerdos intersubjetivos, la cual es apoyada y con una buena base operacional.

Además de hacer un reconocimiento expreso de la importancia de la validación en el conocimiento científico, Maslow permanentemente está incentivando a sus seguidores e investigadores en general para que hagan confrontaciones empíricas de sus propuestas, señalando incluso, diseños y metodologías para la validación o refutación de sus hipótesis.

La metodología usada para la investigación de las potencialidades humanas y cómo alcanzar sus puntos máximos de desarrollo, han sido el análisis de aquel segmento de la población considerado más sano psicológicamente, es decir, aquellas personas más creativas, felices, sabias, fuertes, etc. La pregunta surge casi espontáneamente: ¿cómo determinar quienes son estas personas psicológicamente superiores y más sanas?.

Aunque no hay una respuesta categórica en los escritos de Maslow, podemos encontrar elementos que nos orienten en este sentido. Por ejemplo, en los diseños de investigación propuestos por el mismo, como la investigación en la Brandeis University (Maslow, 1982), en la cual se pretendía seleccionar entre todos los alumnos recién ingresados al primer curso de esta universidad, el dos por ciento más sano psicológicamente - incluyendo dos grupos de control - . Para este propósito serían usadas las mejores técnicas psicológicas disponibles (entrevistas psiquiátricas, test proyectivos, informes de desempeño,

test sensoriales, test de percepciones, test cognitivos, etc (se usaría una batería de unos doce instrumentos de análisis).

Más elementos de lo que son las personas “psicológicamente superiores”, encontramos en el capítulo concerniente a la teoría Z (Maslow, 1982), en el cual entrevista a una serie de personas de “probado éxito” en el campo de los negocios, la política, el arte, la educación, etc.

b) La disminución humana:

Ya hemos visto que la frustración permanente por insatisfacción de la jerarquía de necesidades individuales, produciría trastornos en el proceso de desarrollo de la personalidad, y que por otra parte, los cinco niveles de necesidades estarían presentes en todos los integrantes de la especie humana, al menos con potencialidad latente.

Maslow plantea -sobre base de algunas investigaciones clínicas y otras de tipo general - que es razonable suponer que casi la totalidad de los seres humanos tienen una “voluntad activa” hacia la salud psicológica. Sin embargo, en la vida cotidiana nos encontramos que hay muy pocas personas que en la sociedad contemporánea han alcanzado un nivel de salud psicológica aceptable si usamos el parámetro de Maslow, quien rechaza de plano la “normalidad estadística” como indicador de las potencialidades reales de la personalidad.

De acuerdo a su teoría, la normalidad del ciudadano común y corriente, no es más que una atrofia de lo que la especie humana realmente puede ser, ya que por una serie de restricciones normalmente de origen social, sus potencialidades naturales han sido mutiladas, produciendo en los individuos un estado de neurosis que se ha hecho generalizado socialmente, con lo que se hace difícil de percibir de manera simple.

Con la idea de formular conceptos que integren características descriptivas al mismo tiempo que valorativas, Maslow acuña el concepto de disminución humana para referirse a la generalización de la neurosis en la sociedad contemporánea. Pero este nuevo concepto supera en amplitud a la definición clásica de neurosis, al incluirse en él las patologías psiquiátricas clásicas junto a otras categorías como las limitaciones derivadas de la pobreza tanto económica como moral, sistemas educativos inadecuados, trastornos existenciales y caractereológicos, desesperanza ante el futuro, etc.

“En cualquier caso, pienso que el sentido específico de mi propuesta de interpretación de la neurosis como fracaso del desarrollo personal queda claro. Significa no llegar a ser aquello que hubiéramos podido ser, e incluso, podríamos decir, que hubiéramos debido ser, biológicamente hablando, es decir, si hubiéramos crecido y evolucionado sin ningún obstáculo. Se han perdido posibilidades humanas y personales. El mundo se ha empequeñecido y la conciencia

también. Las facultades se han inhibido. Pienso por ejemplo, en el excelente pianista que no podía tocar ante un auditorio de más de unos pocos, o en el fóbico que no soporta las alturas o la muchedumbre. El que no puede estudiar, dormir o comer de todo, está tan disminuído como el ciego. Las pérdidas cognitivas, los placeres, alegrías y éxtasis malogrados, la pérdida de aptitud, la incapacidad de relajarse, el debilitamiento de la voluntad, el miedo a las responsabilidades, son todas disminuciones de lo humano” (Maslow, 1982, págs. 56 y 57).

Como podemos ver en la cita anterior, en el fracaso del proceso de desarrollo personal, pueden intervenir también variables endógenas al individuo, como son las defensas y bloqueamientos (autoimpuestos) contra el crecimiento psicológico. A través de estos mecanismos defensivos, la persona se estaría protegiendo “a priori” de las posibles frustraciones por fracasos en el logro de la metas que el individuo se hubiera impuesto.

Las manifestaciones más comunes de estas evasiones de la potenciación de la persona, son el establecimiento de bajos niveles de aspiraciones individuales, produciéndose así de antemano, el sacrificio de los horizontes personales.

c) La autorrealización

Maslow no fué partidario de conceptualizar la autorrealización, ya que como él lo reconoce explícitamente, es una idea que no ha llegado a su punto de maduración como para hacer una formulación definitiva de ella (Maslow, 1982). Es más, podríamos aventurarnos y decir que todo su modelo psicológico se encuentra en pleno proceso de gestación, y de ahí que sólo se hubiere llegado a investigar exploratoriamente el significado de la autorrealización.

Como se ha señalado anteriormente, los estudios de este autor no estaban ceñidos a la metodología de investigación rigurosa y controlada, sus sujetos de estudio eran pequeños grupos de la sociedad norteamericana, usa un esquema o marco conceptual muy particular, etc, por lo que las posibilidades de generalización de sus hipótesis y la aportación de sus planteamientos tienen más valor heurístico que propiamente científicos, a pesar que existen descubrimientos que pudieran considerarse como indirectamente en la línea de la teoría de Maslow (Rogers 1961, Bugental 1965 y Magor 1967. Todos en ellos en Maslow, 1982).

En cuanto a la autorrealización, ésta es vista por Maslow, no como una situación estática o estadio culmine en el desarrollo de la personalidad, sino como un proceso dinámico al cual se llegar

normalmente a través de una preparación ardua y sistemática, mediante la cual se avanza gradualmente hacia la actualización de las potencialidades individuales. Queda incluido por tanto, el estado final de autorrealización (que siempre es variable), como una dinámica permanente para llegar a él.

Según Maslow, en el camino para llegar a este proceso de autorrealización pasa por la autoconciencia, en la cual se haría un descubrimiento del yo individual, con su naturaleza biológica y psicológica, identificando sus deseos y vocaciones, las limitaciones individuales, las ansiedades y todas aquellas disminuciones del pseudo- yo.

“Pero aquellos que escogimos como sujetos autorrealizadores, personas que responden a los criterios, encaran la cuestión así: escuchando sus voces interiores, responsabilizándose, siendo sinceros y trabajando mucho. Descubren quiénes son y qué son, no sólo a lo que respecta a su misión en la vida, sino también en función de cómo sienten los pies con tal o cual par de zapatos, de si les gusta o no las berenjenas, o si no duermen en toda la noche si beben demasiada cerveza. Todo eso es lo que significa el verdadero sí mismo. Descubren su propia naturaleza biológica, su naturaleza congénita, que es irreversible o difícil de modificar” (Maslow, 1982, pág. 77).

Finalmente cabría señalar que en el proceso de autorrealización, la creatividad como actitud humana juega un papel clave en el individuo, en el sentido de permitir una mejor adaptación a los requerimientos y presiones sociales que se han convertido cada vez más cambiantes, y, en el sentido de armonizar los elementos impulsivos e inconscientes con los elementos más racionales de la personalidad (creatividad holística), integrando el individuo su capacidad de juego, la fantasía, espontaneidad, de contacto con las etapas más profundas del yo, de contacto con la fuente de ideas y del pensamiento (etapa primaria), y su capacidad de raciocinio, de pensamiento lógico, sentido común, etc. (etapa secundaria).

Cuando el individuo logra armonizar estos dos mundos, se convierte en capaz de pasar del uno al otro voluntariamente, viviendo cómodamente en uno u otro, o en ambos simultáneamente, la persona estaría en la vía de su madurez psicológica y salud mental necesaria para desarrollar y satisfacer sus necesidades de autorrealización.

La técnica del torbellino de ideas o “braisntorm” es una ejemplificación rica de la idea de la creatividad holística planteada por Maslow. De hecho los creadores de esta herramienta eran personas creativas que plasmaron en un instrumento el concepto de creatividad, donde la racionalización y la fantasía fueron integradas para ser fructíferas. De la forma como es percibida por Maslow, ésta debiera convertirse en su

forma de ser, una actitud (y aptitud) para encarar el trabajo, las relaciones interpersonales, la educación, la solución de problemas, etc.

“Se permiten ser completamente acrílicos (los participantes del juego de torbellino de ideas), dejan acudir a su mente toda clase de ideas locas y, en medio de un gran estallido de emoción y entusiasmo, garabatean el poema, la fórmula, la solución matemática, la construcción de una teoría o el diseño de un experimento. Entonces y sólo entonces pasan al proceso secundario, se vuelven más racionales, controlados y críticos. Si tratáis de ser racionales, controlados y ordenados en esta primera fase del proceso, nunca lo lograréis. Pues bien, la técnica del “brainstorming”, tal como la recuerdo, consiste precisamente en eso: no ser críticos, permitirse jugar con las ideas, asociar libremente, dejándolas salir en profusión y sólo más adelante desechar las ideas malas o inservibles, y retener las que son buenas. Si teméis cometer este tipo error chiflado, entonces jamás tendréis una idea brillante.

Claro está que esta clase de conducta bohemia no es necesariamente uniforme o continúa. Hablo de la personas que tienen la capacidad de ser así cuando quieren (la regresión al servicio del ego; la regresión, locura e inmersión en el inconciente voluntario). Estas mismas personas pueden, luego ponerse el sombrero y el trabajo y ser adultas, racionales, sensatas, ordenadas, etc, y examinar críticamente lo que produjeron en medio de un gran estallido de entusiasmo y fervor creativo. A veces dicen: “parecía maravilloso pero no sirve”, y lo

desechan. Una persona verdaderamente integrada puede ser primaria y secundaria a la vez, infantil y madura. Puede ser regresiva y luego volver a la realidad, y entonces es más controlada y crítica en sus respuestas” (Maslow, 1982, pág 123).

Anteriormente señalábamos que la creatividad era importante en dos niveles; como integración de aspectos impulsivos y racionales, que fué explicado anteriormente, y como armonizador entre el individuo y su entorno social. Este segundo nivel ha ido adquiriendo una gran importancia por el cambio vertiginoso en que se vive en la época contemporánea. La vida transcurre con mucho mayor rapidez, con una aceleración abismante de los hechos, los acontecimientos, de las invenciones y cambios tecnológicos, etc.

Todo lo anterior, tarde o temprano, implicará cambios en los individuos para lograr una adecuada adaptación a su entorno. Maslow plantea que ese cambio deberá producirse en los individuos mediante una actitud creativa, de manera que tengan la flexibilidad suficiente para improvisar y desenvolverse sin problemas en situaciones que jamás se habían producido. Manejándose con absoluta naturalidad en medio del cambio permanente, lo cual, a nuestro juicio, es clave de cara a la integración en una organización moderna. Por esta razón, hemos querido incorporar el modelo motivacional de Maslow en esta investigación, ya que se corresponde con la orientación general que se le ha querido dar. Aunque esta teoría tiene mucho de ensayo de

psicología, nos ha parecido interesante incluirla como marco teórico por la riqueza que podemos encontrar en ella en relación a los supuestos del ser humano, los cuales son justamente los que actualmente están adquiriendo más fuerza y se están intentando verificar con los sistemas más modernos de organización y participación en el trabajo, como son, las filosofías de la Calidad Total y Cultura de Empresa.

III - EL TRABAJO DE CAMPO DEL ESTUDIO

0. PRESENTACION DEL TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo presentaremos el Trabajo de Campo del Diagnóstico de Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara. La exposición que haremos de éste, será en gran parte siguiendo la misma estructura que se entregó como apoyo escrito en el informe de presentación que se hizo al equipo de Dirección de la Caja. Esto supone que hay un apartado y algunos de sus puntos que tienen contenidos similares a los desarrollados en el Marco Teórico de esta Tesis. Evidentemente, los contenidos de Cultura de Empresa y su metodología de investigación (apartado 3) fueron expuestos en términos resumidos a la Caja.

Por otra parte, la estructura que hemos dado al capítulo de Trabajo de Campo, ha sido la de Consultoría, en la cual hemos expuesto en primer lugar, la demanda concreta (el qué y para qué del estudio) de la Caja de Guadalajara, así como el contexto dentro de la que ésta se genera (apartado 1). Posteriormente, presentamos la forma de abordar el problema, es decir, el cómo se daría respuesta a la Empresa (apartado 2). Los apartados 5 y 6 constituyen los contenidos y análisis cuantitativos y cualitativos que se hicieron en el diagnóstico. Y finalmente, en el apartado 7 se exponen los resultados globales del estudio, así como las recomendaciones en cuanto a la gestión de Recursos Humanos como bases para la configuración de una nueva Cultura de Empresa en la Caja.

1. INTRODUCCION

Este Estudio es fruto de una relación de Consultoría y Formación iniciada con una entrevista mantenida, el 5 de Enero de 1990, entre D. Jesús Delgado y D. Javier García, de la Caja de Ahorros Provincial de Guadalajara y D. Manuel Lera y D. Rodrigo Baraona, consultores de **Formación RECURSOS HUMANOS**, y D. Arturo Caneda, consultor de **Marketing y Organización Comercial**, de **TEA-CEGOS**.

De acuerdo a los objetivos establecidos en nuestra primera reunión de trabajo, las acciones de consultoría y formación realizadas por **TEA-CEGOS** estarían orientadas a la movilización de los recursos humanos de la Caja hacia el Proyecto de Empresa definido en el entonces nuevo Plan Estratégico de la Caja de Guadalajara.

Desde esta perspectiva, el **Plan de Consultoría y Formación** que desarrollamos fue **una intervención amplia: formar y diagnosticar la realidad de sus Recursos Humanos para establecer unos objetivos estratégicos que permitan dirigir el proceso de cambio de su personal hacia una nueva profesionalidad (conocimientos, actitudes, etc.) en función de las necesidades de una empresa más dinámica y competitiva.**

El proceso de Consultoría y Formación tuvo como punto de partida las actividades previstas para el año 1990 y 1991, las cuales contemplaron tres acciones básicas:

1. Fase de Prediagnóstico
2. Impartición del Plan de Formación
3. Diagnóstico de Cultura de Empresa

La actividad finalizada el primer trimestre del presente año, el diagnóstico de la Caja desde una perspectiva de Cultura de Empresa, nos ha permitido conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, y los impulsores y las resistencias del personal de la Caja al cambio que se pretende introducir. A partir de este diagnóstico, podríamos definir los mecanismos de intervención de cara a desarrollar el Plan de Personal de la Caja de Guadalajara para los próximos años.

El presente informe es un instrumento de trabajo, sobre el cual podremos analizar y aclarar, todo lo que se estime conveniente en relación a la metodología, instrumentos y análisis que en él se contengan.

De acuerdo a lo conversado con Uds. hemos desarrollado un Diagnóstico amplio, que abarcó los colectivos más significativos de los Servicios Centrales de la Caja, de manera tal, que la mayoría del personal Directivo, Mandos y Empleados, aportaran su valiosa opinión para este estudio.

2. EL CONTEXTO DE LA DEMANDA DE LA CAJA DE GUADALAJARA

**2.1. EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL
Y LA NUEVA PROFESIONALIDAD EN SU PERSONAL**

EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

El Sistema Financiero Español inició en los últimos años de la década de los 80 un acelerado proceso de reconversión de cara a su adecuación al marco de referencia sobre el cual tendrán que funcionar las entidades financieras españolas en los próximos años. La liberalización y apertura que está viviendo el sistema dentro de unas reglas del juego definidas por una ECONOMIA DE MERCADO hacen que los conceptos:

COMPETITIVIDAD,

RENTABILIDAD Y

PRODUCTIVIDAD

estén presentes en el espíritu de todos los objetivos estratégicos y tácticos de las Entidades Financieras.

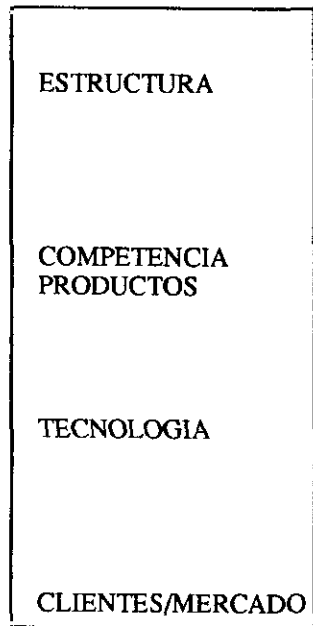
Dentro de este proceso de adaptación a las nuevas demandas del mercado encontramos a la Caja de Guadalajara, la cual está introduciendo dentro de su gestión su primera Planificación Estratégica y una mayor atención a los temas de los Recursos Humanos. Este Plan de Formación, la preocupación por conocer su Cultura Organizativa y el que los temas de personal estén siendo dirigidos desde los más altos niveles ejecutivos de la Caja, pueden ser buenos indicadores de ello.

Esto es parte del fenómeno que estamos observando en el conjunto de las Entidades Financieras Españolas. No podía ser de otra manera. La normativa del Mercado Unico con su libertad de establecimiento y libertad de competencia implican un estrechamiento de márgenes financieros y reducción de beneficios, con el consiguiente riesgo sobre las cuentas de resultados de las Cajas y Bancos que presenten unas condiciones de explotación menos competitivas.

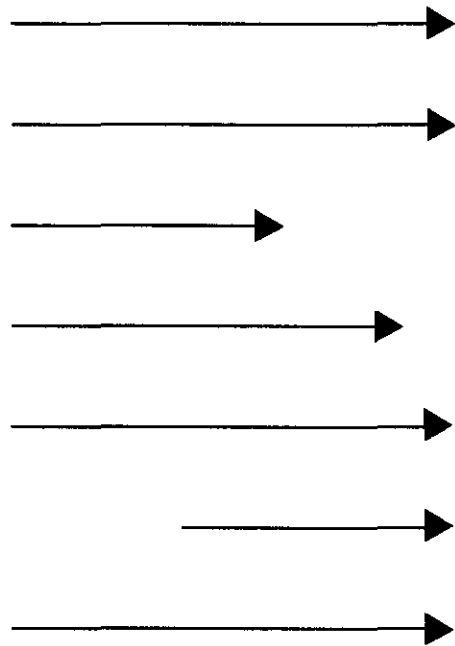
Para analizar la dinámica del cambio que se está produciendo, y el como éste definirá un nuevo rol - y de allí nuestro interés en el tema- para los Directivos Mandos y Empleados del Sector, comenzaremos con una breve revisión del contexto en el que se está definiendo esta "nueva profesionalidad" en el Sistema Financiero Español.

En vista de los objetivos de rentabilidad, productividad y competitividad de la Banca de los 90 (ver Figura 1), revisaremos las características del sistema financiero, el cómo debieran funcionar sus recursos humanos como motores de cambio, y las dificultades y resistencias frente a éstos, los cuales sólo podremos conocer, y por lo tanto dirigir y conducir , a través del estudio y análisis de los "impulsores" y "frenadores" del cambio.

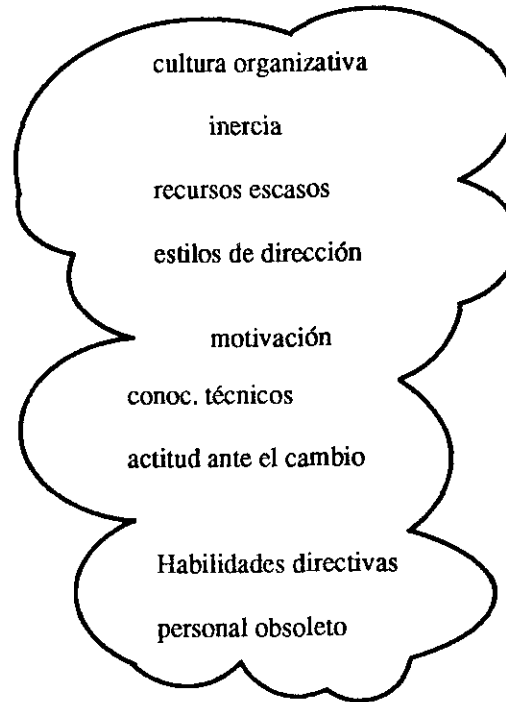
CARACTERISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO



LOS RR.HH COMO AGENTES DE CAMBIO



RESISTENCIAS AL CAMBIO



BANCA DE LOS '90

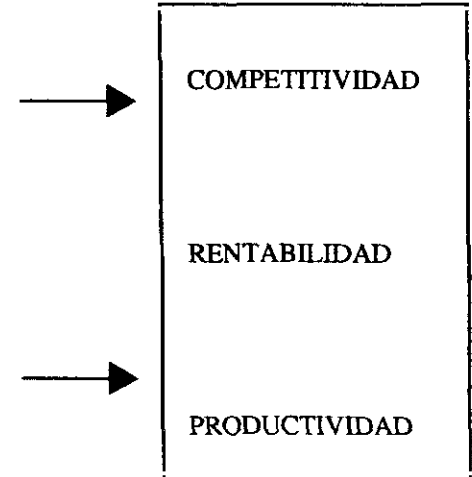


FIGURA Nº 1

1. LAS CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO

Son muchos los elementos que definen las características del Sistema Financiero Español, por lo tanto, haremos una breve descripción de algunas de las variables más significativas en este proceso de cambio.

1.1. Estructura:

Las Entidades Financieras están buscando el dimensionamiento más adecuado de cara a la optimización y rentabilización de sus recursos, lo cual, ha generado una serie de cambios estructurales, entre los que destacamos los siguientes:

- * Redimensionamiento del tamaño de las Entidades Financieras mediante diferentes estrategias que van, desde "opas" hostiles, fusiones negociadas, absorciones, participaciones recíprocas con bancos o aseguradoras extranjeras, convenios de cooperación, etc. Dependiendo de los objetivos estratégicos, posiciones en el mercado, nichos de mercado que se pretendan alcanzar, etc, los Bancos y Cajas de Ahorros han optado por estrategias más o menos duras, pero la mayoría de ellas están tomando sus

medidas de cara a satisfacer demandas de negocio bancario internacional y/o aprovechar las ventajas de economías de escala en sus recursos financieros, informáticos, humanos y materiales.

- * Redimensionamiento de la red de Oficinas, que en la actualidad representa una de las redes más extensas del sistema europeo. Sin duda esta variable es un problema cuando se le da una mayor importancia a los costes de transformación y a la productividad de los recursos disponibles. (en España se atiende en cada Sucursal a la mitad de los clientes que en la Oficina promedio Europea).

- * Modificación de las Estructuras de las Entidades Financieras hacia un enfoque más **comercial** (con sus correspondientes cambios en el organigrama), en detrimento de la orientación **administrativista** que había predominado hasta el momento. Esto se ha visto reflejado en la importancia relativa que han adquirido las funciones financieras y comerciales.

1.2. Competencia y productos:

El concepto de competencia dentro del funcionamiento del sector financiero español ha sufrido importantes cambios cualitativos y

cuantitativos. Tendríamos que hablar de un nuevo concepto de la competencia, el tradicional ha quedado obsoleto. El "statu quo" del sistema financiero se ha roto. En pocos años se ha desestructurado el funcionamiento del mercado español por "compartimentos estancos", en el que ámbito de funcionamiento de cada entidad financiera quedaba limitado por una normativa que definía la áreas geográficas de actuación, los productos de su cartera (y por lo tanto, el segmento de clientes).

Por otra parte, la normativa determinaba mediante fondos cautivos la distribución de recursos de la economía, establecía los tipos tanto de activos como pasivo, etc. Actualmente se tiende a un mercado abierto, sin estas restricciones. Las principales limitaciones están dadas por la capacidad de la propia entidad financiera de ofertar determinados productos y servicios en condiciones competitivas.

Este nuevo marco de actuación, como decíamos anteriormente, ha permitido la ruptura del "statu quo" de un medio tradicionalmente asentado y poco dinámico. Los cambios se han producido en tres aspectos que analizaremos a continuación:

* Por una parte, tenemos que los límites de la parcela del negocio

financiero han perdido claridad. Existen una serie de empresas ajenas al sector financiero que han capturado cuotas de un mercado, hasta ahora, exclusivas de las entidades financieras.

Otro aspecto que está afectando en este sentido es la creciente tendencia a la desintermediación del sistema financiero. En parte, debido a la mayor disponibilidad de información y transparencia del sistema, facilitándose de esta manera, que la variable riesgo ha sido asumida por muchos agentes económicos diferentes de las entidades financieras. Con lo cual nos encontramos con operaciones activas o pasivas entre empresas o particulares, en que las entidades financieras prestan un servicio con una operación en que no existe una implicación de los recursos del banco o caja, ni se produce la función que tradicionalmente ha desarrollado como asignadora de recursos que se desprenden de la evaluación del riesgo.

De forma creciente los bancos y cajas están prestando más y más servicios (y cobrándolos), y éstos serán, en algún momento, la principal fuente de ingresos de las entidades financieras, por encima de los ingresos provenientes de los productos clásicos de activo y pasivo. La reacción ha quedado clara en los últimos años: casi todas las entidades financieras han apostado

fuerte por la prestación de nuevos servicios como la gestión de grandes patrimonios, operaciones de bolsa, seguros, ejecutivos de cuenta, asesoramiento financiero, asesoramiento fiscal, etc.

Todo esto ha desdibujado las fronteras de actuación del sistema financiero. En forma pasiva, por la invasión de nuevos agentes, y de forma reactiva, al buscar la compensación de negocios perdidos mediante la incursión en la prestación de unos servicios antes exclusivos de las sociedades de bolsa, seguros, etc.

También ha surgido una nueva faceta de la competencia entre las entidades financieras más dura y descarnada.

La competencia **doméstica**, después de algunos años de "competencia **vigilada**", por las propias entidades financieras, comienza una nueva etapa, en la que la llamada GUERRA DEL PASIVO ha sido el pistoletazo de salida de una carrera por el posicionamiento en nichos de mercado a través de estrategias comerciales más agresivas. Hasta el momento, había predominado la política de "cuidarse las espaldas". Competencia sí, pero sin dañarnos, parecían decir. Si se remuneraba bien el pasivo con extratipos, sin ostentación de ello.

El encarecimiento del pasivo que se ha producido redundará directamente sobre los márgenes de rentabilidad y los beneficios de las entidades financieras.

- * El tercer elemento que completa ruptura del "statu quo" viene dado por la competencia internacional, en la cual se ve un área de negocios importante por el crecimiento que está experimentando la economía española y por los atractivos márgenes de rentabilidad, muy superiores al resto de la Comunidad Económica Europea.

En contrapartida, la banca española tendrá que hacer un esfuerzo por ganar más presencia en el extranjero, tanto para recuperar terreno que se perderá en el mercado nacional, como para satisfacer una clientela cada vez más demandante de servicios internacionales. Allí hay un fuerte desafío. Dada la política de crecimiento con énfasis en el desarrollo del mercado interno, se ha desestimado el mercado externo, por lo cual no existe, el "Know how", el personal especializado, las Sucursales en el extranjero, etc, apropiados para estas pretensiones.

1.3. Tecnología:

Aunque el aspecto tecnológico no haya sido un agente determinante, en última instancia de toda la transformación del sector financiero, ha sido un condicionante de primer orden.

En el conjunto de interacciones que se producen entre las tecnologías de la información y las actividades bancarias, probablemente sean los servicios de telecomunicaciones el elemento que más esté influyendo en la transformación de la Banca. En primer lugar, si el conjunto de actividades empresariales cada vez requiere un mayor número, calidad y diversidad de servicios de telecomunicaciones, en un sector en que la actividad se centra en la transacción de información, estas necesidades son aún más evidentes.

El funcionamiento en tiempo real ha incrementado la velocidad de circulación del dinero, realizándose más transacciones en el mismo tiempo.

Por otro lado, la infraestructura informática constituye uno de los elementos básicos para la transformación hacia la "terciarización" que se está produciendo en las economías desarrolladas, dentro de la cual, el sector financiero está haciendo una contribución importante.

La revolución tecnológica en el sector ha permitido la creación de innumerables nuevos productos y servicios financieros y la reducción del ciclo de vida de éstos, lo cual ha requerido un cambio radical en la cualificación del personal, para el que trabajar con el terminal se ha constituido una condición básica, con todo lo que ello significa en términos de contabilizaciones directas de las operaciones, descentralización del funcionamiento de las Sucursales, etc.

Por otra parte, esta informatización es la base de la estructuración de entidades financieras, con una plantilla, más ajustada, y con una composición diferente, en términos de trasvase que se está produciendo de personal que desempeñaba tareas administrativas hacia tareas más comerciales. Ya se ha hecho mucho en este sentido, pero todavía queda camino por recorrer, sobre todo si se quiere llegar a que el porcentaje de gastos de personal en relación a los costes de transformación, sean equiparables a los promedios europeos.

1.4. Clientes/Mercado

El sector financiero está viviendo cambios importantísimos a nivel de mercado y el nivel de cada uno de los clientes demandantes de

los servicios del sector. Estamos observando como el nivel de cultura financiera y el nivel de cultura económica en general se ha elevado considerablemente. Todos los temas de actualidad económica han cobrado un nivel de realce inusitado. Como indicador de esto podemos señalar la gran demanda de publicaciones económicas, como revistas especializadas, suplementos económicos hoy presentes en todos periódicos, "periódicos salmón" dedicados exclusivamente a temas económicos, etc.

Actualmente no nos extrañamos cuando un cliente en la ventanilla de una Sucursal bancaria solicita información respecto a la desgravación fiscal, letras del tesoro, inversión en bolsa, planes de pensiones, etc. Se ha producido un proceso de "culturización" del cliente medio, con lo que este va incorporando en su lenguaje coloquial unos conceptos que hasta el momento eran considerados "técnicos" y que en cambio ahora son de uso cada vez más frecuente. Por otra parte, esta "culturización" trae consigo un mayor nivel de demandas por parte del cliente.

- * Se exigen nuevos productos y servicios.
- * Se exigen y regatean mejores condiciones (tipos, servicios, etc).
- * Se exige un mejor calidad en la atención (colas, trato, etc).

- * Se exige mayor cantidad y calidad de información de las operaciones.
- * etc.

Son demandas que se procuran satisfacer, pero pareciera que el listón de exigencias sigue subiendo y subiendo. El cliente se va acostumbrando rápidamente a las mejoras en la calidad del servicio. Lo que hasta ayer era un detalle excepcional, hoy constituye algo ya adquirido y no se puede brindar un servicio de nivel inferior.

Este es un fenómeno nuevo. La tradición, la costumbre y la fidelidad a prueba de juego de los clientes va dando paso a elecciones más racionales, más informadas y de mayor conveniencia. En las nuevas generaciones de clientes va quedando más de manifiesto como ha ido cambiando la estructura de MOVILES DE COMPRA. En estudios recientemente realizados, se demuestra que los principales móviles de compra no se han modificado (proximidad de la Sucursal a la casa o lugar de trabajo, en el caso de las economías domésticas y pequeños comerciantes, y, precios y calidad de servicios, en pequeñas y grandes empresas), pero si van ganando terreno los móviles económicos y de calidad de trato, en detrimento de la tradición y la costumbre. Evidentemente, estos datos habría que analizarlos en función de variables como medio

rural/urbano, segmentos profesionales, edades, niveles de ingreso, etc. por que hay diferencias importantes según el colectivo.

Hemos revisado los cambios en las conductas comerciales del cliente de las entidades financieras. Estos son los hechos, la parte visible de problema. Pero quisiéramos entrar brevemente en las razones que existen detrás de los cambios de los hábitos de consumo de estos clientes.

Todos los mercados de la economía están experimentando importantes cambios, tanto en la tecnología de producción o de prestación de servicios, como en la demanda que de estos productos y servicios se hace efectiva. Actualmente estamos viviendo un período de abundancia en la oferta existente en el mercado. Existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda. La cantidad y diversidad de productos y servicios en el mercado financiero ha producido una saturación. Las entidades financieras, poco a poco van dando una mayor importancia a su activo máspreciado: **los clientes.**

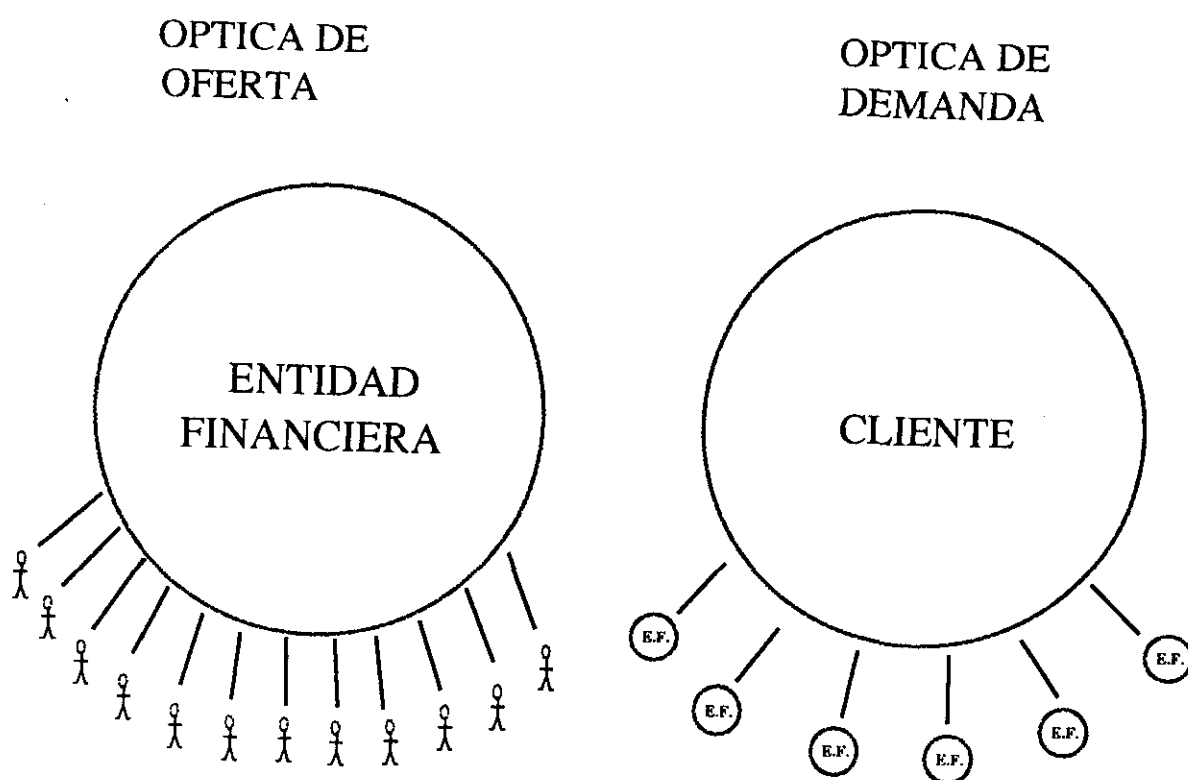
Dentro de los parámetros de economía de mercado, mientras prestar determinados servicios sea rentable, habrá oferentes, de la propia plaza, de otras regiones, luego de otros países, etc, y cada

uno de ellos tratará de presentar una ventaja comparativa, algún elemento que incline la balanza del cliente en el momento de adoptar una decisión de compra. Para que el cliente me diferencie, para captarlo como cliente, se procura conocer sus necesidades, sus carencias de servicios y productos financieros, es decir, los móviles de compras, y en función de éstos venderles exactamente lo que necesita y de la forma que éste más valora.

El cliente ha ganado peso específico dentro del mercado. Estamos pasando de una **OPTICA DE OFERTA** del mercado a una **OPTICA DE DEMANDA**, en la cual, es el cliente quien tiene el poder de la decisión entre el amplio abanico de ofertas financieras y sus productos.

Esta nueva situación hace necesario que se adopte una nueva mentalidad de **MARKETING FINANCIERO**, en la cual el **cliente** es el centro de la actividad. Toda la organización funciona en torno al servicio brindado al cliente. Todas las tareas desarrolladas, no solamente las comerciales, sino también las tareas administrativas o de apoyo, deben tener como objetivo último el cliente. Estamos en pleno proceso de reconversión del sector, paulatinamente estamos dejando atrás una **óptica de oferta**, en la cual las entidades financieras eran el "ombligo del mundo", en donde el

cliente era, y es aun, quien tenía que ir a la Caja de Ahorros a que "por favor se dignaran a guardarles sus ahorrillos". El Director de la Oficina podía esperar en el sillón de su despacho a que vinieran los clientes. Hoy ese Director necesita ir a por ellos a la calle, a su casa o donde se encuentre.



La eliminación de funcionamiento por cotos privados, está llevando al sistema a adoptar el **MARKETING FINANCIERO** como filosofía de dirección. Dentro de estos parámetros están surgiendo los departamentos de defensa del cliente, creación de logotipos y anagramas atractivos, reemplazo de los tradicionales mostradores por mesitas para dar un trato

más personalizado, dar servicios tributarios gratuitos ofreciendo los tipos más ajustados en conveniencia al cliente, realizar estudios de satisfacción de la clientela por el servicio recibido, buzones de sugerencias para mejorar la calidad de servicio, formación del personal en técnicas de ventas, etc.

El funcionamiento del mercado con criterios proteccionistas, de monopolios u oligopolios no han sido exclusivos del sector financiero, todos los sectores de la economía y en general, todas las políticas económicas en una buena parte del mundo occidental iban en la misma línea. Ha sido un fenómeno generalizado de igual manera que el proceso de liberación y desregulación del sistema financiero no es un hecho aislado, sino dirigido por los parámetros establecidos por la política económica y esta a su vez, regida por las directrices de la Comunidad Económica Europea.

CAMBIOS EN LA PROFESIONALIDAD DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Los diferentes cambios que se están produciendo en el Sector Financiero hacen necesario un proceso de adaptación de las organizaciones a las nuevas demandas del mercado. En el centro de este proceso de adaptación encontramos a los recursos humanos de las Entidades Financieras, los cuales están viviendo un proceso profundo de cambio en cuanto a la forma de desempeñar su cometido, sea cual sea su posición dentro de la empresa.

Dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre una persona dentro de una Entidad Financiera y por lo tanto, dependiendo de las funciones que se desempeñen en la organización, los cambios y las exigencias por parte de la empresa están siendo diferentes. Lo que está claro es que se está dibujando una **NUEVA PROFESIONALIDAD** en el Sector Financiero Español. Y con ello queremos resaltar que los conocimientos, habilidades, destrezas, etc. del empleado de Banca tradicional han quedado obsoletos. Los parámetros de eficiencia, los perfiles ideales de puestos y las exigencias para cada uno de los puestos han ido cambiando.

La dinámica del sector hace que la experiencia tenga un peso específico cada vez menor. Los importantes y continuos cambios en la operatoria, productos, normativa, mecanización, etc. van dejando de lado la antigua

experiencia porque, esa, en gran parte, ya no es válida. Hoy se necesita una nueva experiencia, la cual está definiendo la NUEVA PROFESIONALIDAD de los Directivos, Mandos y Empleados del sector.

Esto lo podemos percibir claramente en las exigencias definidas en los procesos de selección internos o externos de las Entidades Financieras. Los criterios de fidelidad e incondicionalidad hacia la empresa, los años de servicios, el conocimiento de la operatoria, los conocimientos de contabilidad, el acatamiento pasivo de las órdenes de la línea, el conservadurismo y la seguridad en las operaciones de activo, etc., han perdido importancia relativa. Hoy por hoy, quien presente un curriculum avalado por este tipo de perfil más orientado hacia las cosas "administrativas" de una Entidad Financiera, se verá muy limitado en sus posibilidades.

De nuestra experiencia en selección de personal para el sector, podemos deducir que las personas "promocionables" o el perfil profesional más buscado en la actualidad corresponde a un perfil totalmente diferente. Más orientado a la gestión y a los aspectos comerciales de la organización. Este nuevo perfil, podríamos caracterizarlo de la siguiente manera:

- * Capacidad de gestionar y rentabilizar unos recursos financieros, técnicos, materiales y humanos cada vez más caros y escasos.

- * Agresividad comercial para captar y desarrollar nuevos clientes, y mantener los clientes propios a pesar de la gestión comercial de la competencia.

- * Habilidad para gestionar un grupo de personas, armonizando una mayor necesidad de implicación y exigencia en la tarea, y, unas aspiraciones profesionales y personales cada vez mayores.

- * Sólida formación en temas de gestión financiera, temas fiscales, valores, análisis y gestión de riesgo, etc.

Evidentemente este cambio no obedece a un mero capricho, sino que es un indicador del proceso de adaptación de la gestión de recursos humanos a los cambios que estamos viviendo en el sistema financiero, en el que la función administrativa o de apoyo, sigue siendo importante, pero que ha quedado totalmente opacada y desplazada por las funciones más directamente relacionadas con el mercado. Porque allí están hoy en día las principales dificultades para los Bancos y Cajas de Ahorros: **La captación y fidelización de clientes.**

Desde aquí es donde surgen los objetivos estratégicos de todas y cada una de las Entidades Financieras para la presente década: **la competencia y la competitividad.**

Son estas las variables que definen la cuenta de resultados y la supervivencia de las Entidades Financieras.

Son estos los "valores" que orientan actualmente al sistema.

Son estos los valores que -como pautas de comportamientos- se pretende introducir en las culturas organizativas.

Son estos los perfiles escasos, y por lo tanto, este es el desafío del **DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS** que enfrentan los bancos y las Cajas de Ahorros en el mediano plazo.

FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION

Podríamos decir que en cualquier empresa de servicios, el rol desarrollado por los directivos, con independencia del puesto donde se desempeñe dicho rol (Director de Oficina, Director Regional o Director General) siempre implica la realización de tres funciones básicas:

- * La función de Gestión, relacionada más directamente con las funciones directivas tradicionales (planificación, organización, dirección y control).

- * La función de Recursos Humanos, relacionada con la gestión de los aspectos psicosociales de la organización (trabajo en equipo, motivación, liderazgo, comunicaciones, etc.).

- * La función Operativa, relacionada con la tarea directa para la cual existe la empresa. En este caso, la captación y colocación de recursos financieros (venta de imposiciones a plazo fijo, cuenta corrientes, créditos hipotecarios, tarjetas de créditos, cambio de divisas, etc.).

Directamente relacionado con el nivel jerárquico de cada directivo, el tiempo, la energía, y la dedicación en su trabajo estará centrado en un

mayor o menor medida en alguna de estas funciones. Siempre se están realizando las tres funciones, pero con un énfasis mayor en alguna de ellas. Si pensamos en puestos de alta dirección, como Presidentes, Directores Generales, etc., la mayor dedicación de estos puestos, el énfasis de su trabajo estará puesto en la función de Gestión (zona rayada correspondiente a la alta dirección de la figura 3).

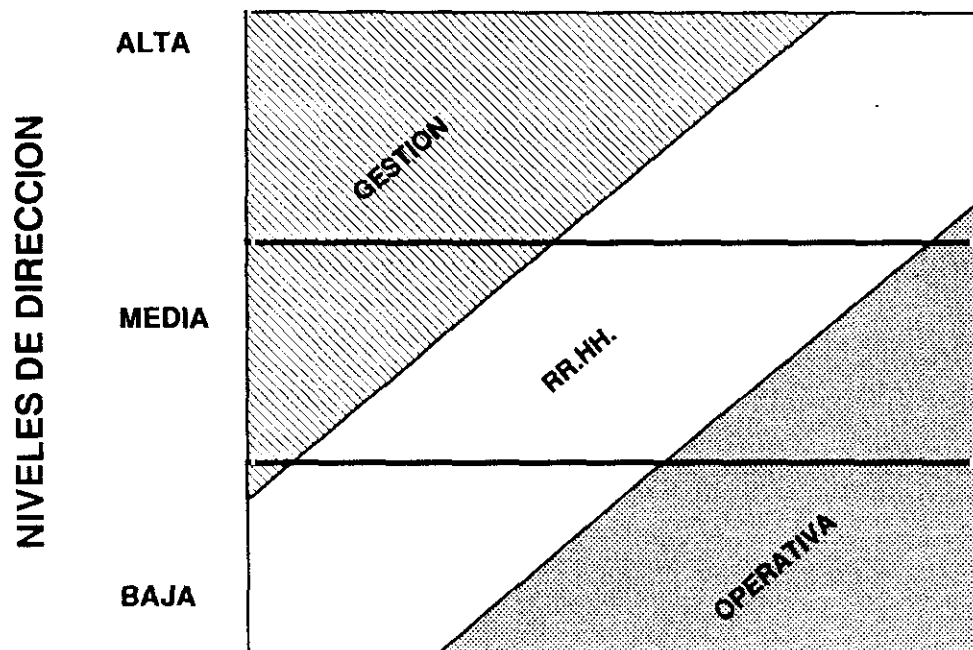


FIGURA 3

Por otra parte, podemos observar en la figura, que el menor énfasis del trabajo de la alta dirección está en las tareas operativas (pico superior derecho de la zona punteada). A un Directivo de este nivel sólo le basta tener algunas nociones sobre la operativa de los puntos de venta. A este

Directivo se le paga para definir estrategias, establecer objetivos, definir futuras áreas de negocios, negociar recursos, etc (la función conceptual).

Si nos vamos al otro extremo de la figura, el área más baja de dirección en la que podremos encontrar los Directores de Oficinas, Interventores o Apoderados, incluso los Empleados en general, veremos que la relación es inversa: Lo cotidiano, lo que consume mayor cantidad de tiempo y energía, lo que constituye las decisiones del día a día de estos puestos es:

- * la atención al cliente,
- * la colocación de un crédito hipotecario,
- * la lucha con el C.P.D.,
- * decidir sobre un pequeño descubierto,
- * las colas de pensionistas,
- * la circular que modifica la modificación ya modificada,
- * etc.

En cambio, las funciones conceptuales en este caso (pico inferior izquierdo de la zona rayada) no es más que una referencia, la cultura general, una información de la cual se necesita echar mano en el momento de dar una asesoría a un cliente y/o para comprender toda la vorágine de cambios que vive día a día. Sus decisiones, su actividad está totalmente ajena a las consecuencias de la incorporación de España a la Comunidad Económica

Europea, las opas hostiles o los acuerdos de colaboración con Entidades Financieras nacionales o extranjeras. Sus decisiones escapan o no llegan a este ámbito, aunque todo ello le va afectando en su trabajo cotidiano, pero desde una perspectiva operativa. Ahora hay que vender Planes de Pensiones, Seguros, ir a por el cliente a la calle y procurar que éste se sienta satisfecho y sonriente a pesar de cobrarle por el ingreso de cada cheque. Esta es la forma concreta como van llegando a la ventanilla las decisiones del nivel conceptual.

LOS CAMBIOS EN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

La apertura del Sistema Financiero hacia la liberalización, ha supuesto que cada una de las Entidades Financieras se preocupe por definir cuáles serán los nichos de mercado sobre los que quiere actuar en el mediano y largo plazo. Ya no basta con una perspectiva de corto plazo, que probablemente, fué más que suficiente en otro momento. Este es el principal cambio que ha afectado a la función conceptual de las Entidades Financieras. Hoy los Bancos y Cajas de Ahorro se enfrentan a un ENTORNO TURBULENTO, por lo que la dirección está haciendo esfuerzos importantes por anticiparse a los acontecimientos, prever los movimientos de la competencia y comportamientos del mercado.

Cuando el entorno es turbulento (fuerte turbulencia nacional y extranjera, competencia para-bancaria, guerra del pasivo, guerra en la calidad en la atención al cliente, multiplicación de productos y servicios, etc.), se hace imprescindible el ejercicio de anticipar el futuro, ir por delante de los acontecimientos. Ya no basta ir reaccionando según se den las cosas o el ir a remolque de los acontecimientos. Para mantener y desarrollar la cuota de mercado se hace cada vez más importante adoptar una actitud de **Dirección Estratégica**, la cual supone tener muy claro donde se quiere llegar en el mediano plazo y en que aspecto debemos mejorar en el ahora. Es decir, supone pensar cuidadosamente en el futuro, pero sin abandonar las contingencias del día a día.

Esta teoría de dirección plantea que toda la actividad de la empresa se orienta por unos objetivos estratégicos, los cuales son definidos en función de:

- * Cuáles son las características de la propia empresa (puntos fuertes y débiles de la Entidad Financiera)
- * Cuáles son las características del entorno (diagnósticos de nuestro mercado y la competencia)

Esta etapa de diagnóstico, que con más o menos elementos técnicos están realizando la mayoría de las Entidades Financieras españolas, tiene como objetivo sistematizar un acercamiento al mercado, partiendo de la situación de la propia Entidad Financiera, de manera de optimizar al máximo las OPORTUNIDADES y AMENAZAS propias de un entorno concreto.

En base a esta información se puede potenciar los puntos fuertes -a la vez que proteger y mejorar los puntos débiles- para emplearlos como ventajas competitivas frente a las amenazas de las Entidades Financieras competidoras.

Estrechamente relacionados con los cambios de la función conceptual de la dirección, se han producido cambios en las personas que ocupan dichos puestos, o más bien se han producido cambios en el perfil de las personas

que ocupan actualmente dichos puestos. Las largas carreras profesionales dentro de la Banca y más concretamente, dentro de "su" Banco, que eran la universidad del banquero tradicional, han dado paso a una generación de banqueros que no lo son tal, en el concepto más clásico. Ahora pareciera que nos encontramos con personas con algunas características comunes, entre las cuales quisiéramos destacar una: Son personas de una clara orientación al mercado, con una fuerte vocación comercial, capaces de buscar el negocio donde esté.

Existe una clara motivación de logro en este sentido, que se manifiesta en una mayor agresividad en los negocios, una nueva forma de hacer Banca, en el que el conservadurismo, la seriedad, la seguridad y la incondicionalidad hacia la institución quedan de lado como grandes valores del banquero. Y allí está la diferencia: no son ejecutivos exclusivos de la Banca, hoy están en la Banca, pero provienen de sectores tan diversos como los laboratorios, construcciones, etc., y puede que mañana estén en otro sector si éste dejara de ser rentable. No se trabaja en una Entidad Financiera por ser tal, sino *porque es un negocio rentable.*

Pero cuidado, que no lo estamos señalando como un elemento negativo, ya que es justamente esta mayor agresividad en los negocios que están aportando estas nuevas generaciones de banqueros, la que está liderando el proceso de reconversión de un sector tradicionalmente resistente al cambio.

Estamos viviendo un acelerado acercamiento al marketing financiero como filosofía de empresa, en el que el centro de las actividades de la Entidad Financiera está en el mercado. Del análisis de éste y de las conductas del consumidor surgen los objetivos estratégicos, que no son otra cosa que la adaptación de la organización a su entorno mediante la previsión de:

- * Cuáles serán las tendencias dentro de nuestros propios segmentos de clientes (banca empresa, economías domésticas, medios rurales, sector agroalimentario, etc.).
- * Cuáles serán las tendencias del sistema económico nacional e internacional.
- * Cuáles serán las futuras áreas de negocios.
- * Cuáles serán los posibles productos y servicios de rentabilidad interesante que no se han explotado adecuadamente.

En definitiva, los ingresos y las cuentas de resultados de las Entidades Financieras están cada vez más sujetas a la incertidumbre derivada de la competitividad proveniente de la ruptura del Status quo del sistema, lo cual hace que la función conceptual de la dirección esté incorporando cada vez más elementos del marketing en su gestión.

De igual manera, como hemos señalado la Dirección Estratégica, como la expresión de cambio en la función de Gestión de la dirección, tendríamos que señalar la **Calidad Total** como mecanismo de cambio en la función de recurso humano de la dirección. Esta teoría y práctica de empresa, que está siendo cada vez más común en las Entidades Financieras, y en general, en las empresas españolas, viene a reflejar una nueva filosofía en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. Con el enfoque de la Calidad Total se pretende crear mecanismo de comunicación y participación como forma de involucrar a todos los integrantes de la Entidad Financiera en lo que es su gestión.

¿Cómo?. Mediante la ruptura o disminución de las barreras tradicionales entre empleados y directivos, en la que los primeros son meros ejecutores no pensantes. Cuántas veces hemos escuchado en nuestras Entidades Financieras dominadas por el estilo de dirección autocrático/paternalista la frase "a tí se te paga para trabajar, no para pensar".

Evidentemente la eficacia y la competitividad no es problema de la superestructura del Banco o la Caja, es un problema que afecta a toda la organización, por lo tanto, se necesita avanzar en la línea de que cada empleado reproduzca en su puesto de trabajo las tres etapas básica de la actividad de empresa: **planificación, ejecución y control (ver figura 4)**.

En esta nueva filosofía se pretende que cada empleado siga realizando su tarea, pero de una forma más consciente, con una mayor implicación en las tareas de puesto de trabajo, en donde la ejecución suponga la aportación de ideas, iniciativas y mejoras, que nadie como él podrá realizar mejor por su cotidiano cara a cara con el cliente, con las dificultades del formulario de reintegro o el conocimiento de los flujos de los clientes a la Oficina a primeros y a fines de mes. Que no sea el mero cumplimiento del expediente. No es una tarea fácil y ya tenemos cientos de años intentando encontrar la fórmula mágica que nos permita tal efecto.

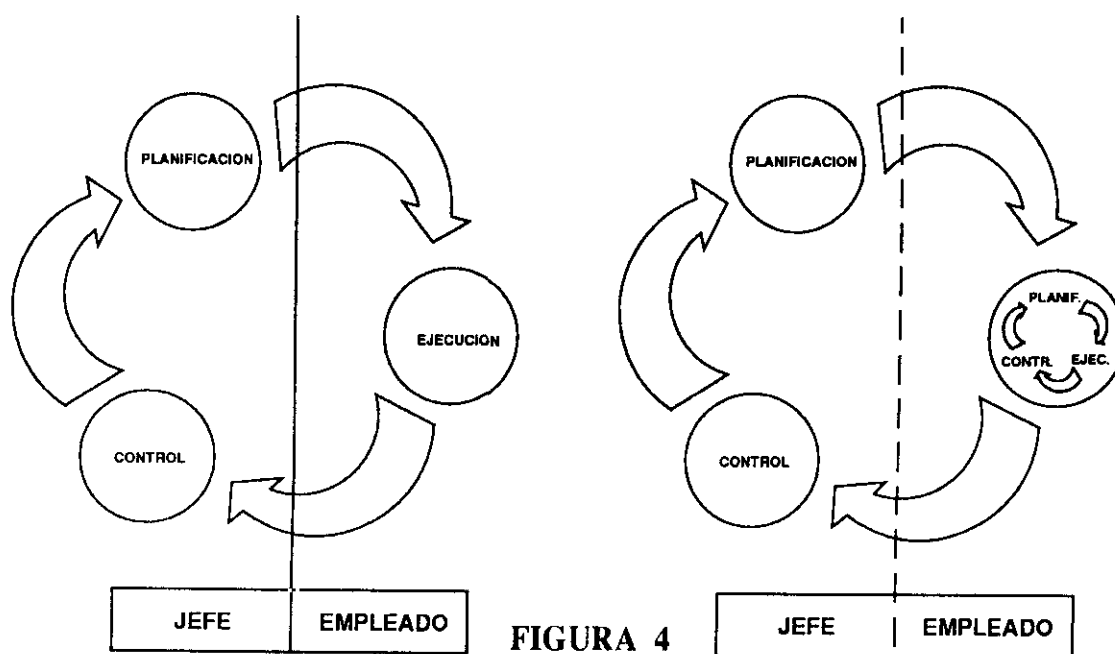


FIGURA 4

Sin embargo, se están planteando algunas ideas sencillas que nos pueden dar un buen punto de partida de cara a avanzar en este objetivo. Se propone dejar el espacio para que cada empleado planifique dentro de las atribuciones de su puesto, que establezca prioridades, que proponga métodos de mejora sobre su área de responsabilidades. De igual manera, se nos propone

desarrollar el autocontrol, de manera que el control externo, ejercido por el jefe directo, se haga sobre resultados y no sobre el detalle del cómo y cuándo se realizan las tareas. Ello no implica que el supervisor abandone las tareas de planificación y control.

Hay que ir hacia un cambio cualitativo en ambas funciones del Mando o Directivo. Planificar con un poco más de perspectiva de mediano plazo, organizar el trabajo del equipo y controlar, como ya hemos señalado, de forma selectiva el cumplimiento de objetivos y adoptar las medidas que correspondan en el caso de desviaciones.

En este campo, las cosas van mucho más despacio. Nos encontramos mucho más cercanos al mundo del deber ser que a cambios reales. La función de recursos humanos no tiene la presión acuciante que ejerce el mercado sobre la función conceptual de la dirección.

Sin embargo, no debemos limitarnos a una perspectiva a tan corto plazo. Los recursos humanos son el recurso más valioso de las organizaciones. Ya sabemos que se ha repetido una y mil veces, pero pareciera que esta idea terminará por cristalizarse, ya sea por un convencimiento personal o por argumentos estrictamente comerciales. La batalla del día a día con el cliente se gana en los puntos de venta, en la misma ventanilla. Y si estamos de acuerdo en que cada día aumentan las exigencias para permanecer en el

mercado, la calidad en la atención al cliente será cada vez más un argumento de diferenciación con la competencia. Por muy buenos servicios que se ofrezcan, por muy atractivos que sean los tipos, etc., si el cliente no se siente adecuadamente atendido, es imposible fidelizarlo. Y esto quienes más claro lo tienen son las personas que tratan cotidianamente con el cliente. Saben que la calidad de la relación con éstos tienen una cuota importante de subjetividad, definida por el trato personalizado que cada cliente siente recibir.

Por lo tanto por una razón u otra, las miradas se van volcando cada vez más hacia los recursos humanos mediante los estudios de clima laboral, planes de formación, análisis y canalización de la cultura organizativa y todo aquello que esté en la mano de las Direcciones de Recursos Humanos que permitan mejorar la satisfacción de este nuevo "cliente interno" de las Entidades Financieras.

La gestión de los recursos humanos se va haciendo cada vez más compleja. Este cliente interno presenta un nivel de exigencias cada vez mayor. Las relaciones jefe-subordinado ya no pueden sustentarse en la mera relación de autoridad formal en la que el sólo hecho de que un orden provenga del superior jerárquico es acatada sin más. Las relaciones jerárquicas se han ido acortando en sus distancias, por lo que el "orden y mando" del jefe tradicional va dando paso a unas relaciones más basadas en el liderazgo, en

las que el Mando o Directivo tiene que "vender" cada día más su puesto de mayor responsabilidad.

Es aquí donde se hace más complejo este rol, ya que las habilidades para trabajar en equipo, motivar a personas a las cuales la organización muchas veces no ha sabido responder y por lo tanto poco predispuestas, ejercer un liderazgo adaptado a las necesidades del grupo y a cada uno de sus integrantes, etc., añaden unas funciones adicionales tanto o más complejas que la mera supervisión técnica.

El cambio en la función de recursos humanos de la dirección debe producirse en todos los niveles de la organización. Ello requiere un proceso de madurez en todos los niveles de ésta, empezando por los altos directivos hasta el último empleado de la escala jerárquica. Es necesario crear una mentalidad de comunidad de intereses como actitud o norma de cultura organizacional, que en la actualidad, tanto en las Entidades Financieras, como en casi todas las organizaciones españolas, es muy poco sentida. Aún predominan las perspectivas de intereses enfrentados: lo que es bueno para la empresa no es bueno para los empleados y lo que es bueno para los empleados, no lo es para la empresa.

Como indicador de ello, quizás podríamos usar el nivel de conflictividad laboral en España, en todos los ratios de días de huelga en relación al total

de días laborales totales, han llegado en algunos años a niveles preocupantes. El sector financiero no ha sido particularmente conflictivo en este sentido, lo cual no quiere decir que exista conciencia como organizaciones de posibles beneficios para unos y otros de encarar la empresa como un espacio común de satisfacción de necesidades profesionales y personales. (Figura nº 5).

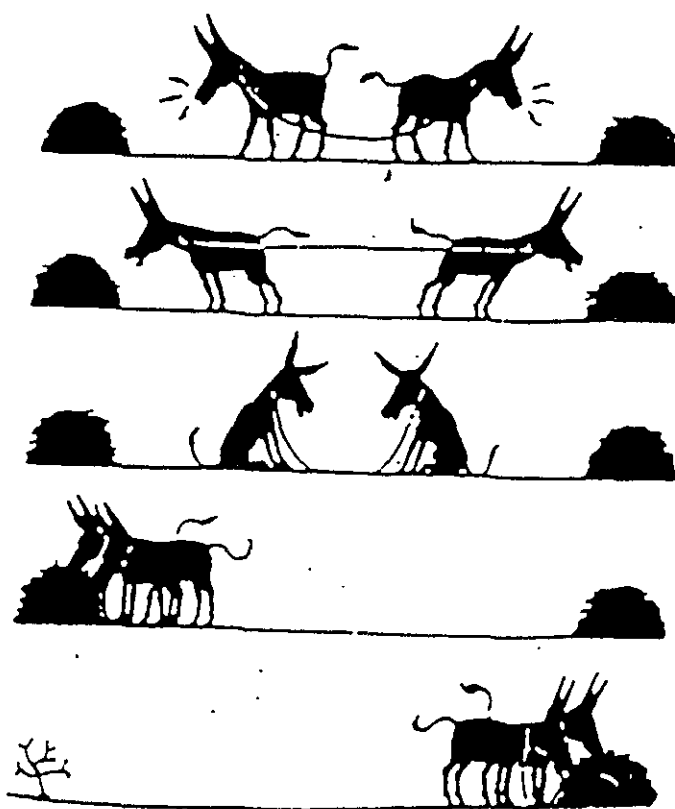


FIGURA 5

Los cambios en la función operativa en las Entidades Financieras está directamente relacionado con dos procesos que aparentemente son contradictorios (disminución de los costes de transformación y mejora en la cantidad y calidad del servicio ofrecido al cliente), pero que apuntan

hacia un mismo objetivo: la RENTABILIZACION de las Entidades Financieras de cara a mejorar las condiciones de competitividad.

Bajo esta premisa se han producido fenómenos tales como:

- * Multiplicación de los productos y servicios ofrecidos al cliente.
- * Ajuste de los precios de activo y pasivo a los máximos y mínimos teniendo en cuenta el mantenimiento de márgenes de rentabilidad y la cuota de mercado.
- * Cobro de los servicios.
- * Mecanización de procesos y mejora en la calidad del servicio.
- * *Disminución en términos reales de los empleados de las Entidades Financieras.*
- * Pérdida de poder adquisitivo en las remuneraciones del personal en las Entidades Financieras.
- * Aumento de la presión por la rentabilidad en las oficinas y el cumplimiento de objetivos de activos y pasivos.
- * Etc.

Todo ello ha traído como consecuencia un nivel de exigencia mayor por parte de los Directores, Apoderados, e Interventores de Oficinas, quienes tienen que responder a unas mayores demandas provenientes de la propia organización, por una parte y de la clientela, por la otra. Pero como si esto

fuera poco existe otra limitación: se escatiman los recursos humanos y financieros para afrontar al nuevo nivel de demandas (aumento de plantillas, sustituciones, pago de extratipos que afecten la rentabilidad de la Oficina, etc.).

El problema está en que con los mismos recursos o menos, hay que brindar más y mejor servicio, pero un servicio cualitativamente diferente: se ha hecho imprescindible que la función operativa esté fuertemente marcada por la gestión comercial. Una gestión comercial totalmente activa, al cliente hay que buscarlo fuera de la Oficina. Ya hemos visto como el mercado se ha orientado hacia una OPTICA DE DEMANDA, en la cual, dada la saturación de oferta de productos y servicios y de Entidades Financieras, es necesaria una labor comercial mucho más decidida.

Esto ha producido modificaciones de las responsabilidades en la figura del Director de Oficinas, a quien se le está exigiendo como responsabilidad prioritaria el hacer negocios, para lo cual, se debiera ir desprendiendo poco a poco de las tareas de organización administrativa de la Oficina.

Dicha función ha sido, o está siendo delegada en el Interventor, Apoderado o segundo de Oficina, en cual está viviendo por su parte una suerte de "crisis de identidad", por llamarle de alguna manera, ya que está cogiendo una serie de responsabilidades nuevas, sin que exista en la mayoría de los

casos las adecuadas especificaciones del alcance y profundidad de estas nuevas atribuciones. En definitiva, los cambios en la función operativa, están produciendo modificaciones en los puestos de este nivel. Potenciando las tareas de gestión comercial, en unos casos, y desarrollando los puestos de segundo nivel en la línea del "Subdirector de Oficina", o "Director de Patio" de la Banca Americana.

2.2. EL PROCESO DE CAMBIO EN LA CAJA DE GUADAJARA Y EL PLANTEAMIENTO DE SU PROBLEMA

A lo largo de 1.989 se produce un cambio fundamental en la Organización de la Caja: Cambio de Estatutos con reforzamiento de poderes ejecutivos, en la Presidencia; cambio de Director General; y cambio de estructura organizativa en el mes de octubre.

A partir de dicho mes y desde la Presidencia **se marca el objetivo de cambiar la política de relaciones humanas en la Entidad** impulsando una primera línea de actuación en lo que se refiere a la comunicación, en el sentido de que ante el estado de desmotivación general que se detecta se quiere saber cuáles son las opiniones de toda la plantilla.

Paralelamente se desarrolla y finaliza la segunda fase de los cursos de formación comercial impartidos en TEA y dirigidos a todos los Directores de Oficina, que ofrecen unas conclusiones que son recogidas en un informe del consultor, que a la vez **nos recomienda dirigir la formación prioritariamente hacia los temas de recursos humanos.**

Durante los primeros meses de 1.990 se elabora un informe sobre el personal de Oficinas como resultado de reuniones mantenidas con toda la plantilla de la red.

Con todos estos datos se elabora un Plan de Personal que se discute y aprueba por la Presidencia en Abril y que en 1.990 se ha desarrollado en los siguientes puntos:

- Plan de Formación orientado hacia los temas recursos humanos, preparado y desarrollado con TEA-CEGOS, que, entre sus objetivos, está elaborar un diagnóstico que complete la información ya existente y marque líneas de actuación.
- Elaborar y poner en marcha una política de comunicación interna que se ha desarrollado más en Oficinas y que ha tenido resultados dispares.
- Establecer una política de retribuciones variables orientada en un principio hacia el establecimiento de complementos de puesto en Oficinas y Servicios Centrales, desarrollada a lo largo del año 90.

Este Plan de Personal tiene un contenido más amplio que incluye además temas referidos a planificación de recursos humanos, formación técnica, sistema de promociones y traslados, valoración de puestos, etc. algunos de los cuales ya están en estado avanzado de estudio.

El impulso a esta línea de trabajo ha sido claro desde la Presidencia y ello ha permitido avanzar en determinadas cuestiones; sin embargo, las resistencias son grandes y vienen favorecidas por el hecho de que los problemas estrictos de gestión no acaban de considerarse en relación directa con los recursos humanos.

Por otra parte, dentro del Planteamiento del Problema y Objetivos del Plan de Personal, se han tenido en cuenta una serie de conclusiones derivadas de la Formación hecha por TEA-CEGOS los años 89 y 90 a los Directores de Oficinas de la Caja. Para nuestro objetivo, de concretar la demanda de la casa, nos parece pertinente incluir las principales conclusiones de este informe, por su gran parecido con la problemática de servicios centrales de la CAG:

A) Los canales de comunicación interna, ascendentes, descendentes y horizontales no funcionan.

- * La falta de comunicación entre personas que desarrollan una misma labor dentro de la empresa, además de redundar en la ineficacia, impide que se produzca el fenómeno de la sinergia. Los Seminarios fueron una buena muestra de intercambio enriquecedor para todos. Convendría pensar en establecer algún tipo de **reunión periódica cuyo objetivo fuese, además del intercambio de experiencias, el tratar de integrar al colectivo en el proyecto común de la Caja; que se sintiesen parte de un conjunto homogéneo en el que desempeñan un papel fundamental.**

Se detecta una carencia en la comunicación vertical con los mandos superiores inmediatos; se recomienda una comunicación más directa y personal que rompa la desvinculación física y psicológica basada en la lejanía de las oficinas. En síntesis, se recomienda establecer unos canales de comunicación que de forma eficaz apoyen, motiven y solucionen los problemas del Jefe de Oficina.

* Falta de escucha de las preocupaciones y opiniones.

Una opinión muy generalizada del colectivo fue que no se les escucha.

B) Falta de información sobre aspectos relacionados con sus Oficinas y sobre otros aspectos de la Entidad que pueden ser de su interés.

Los últimos cambios de personal habidos en las Oficinas parece que no han sido comunicados a los responsables de las Oficinas. Este aspecto hace perder la credibilidad en la entidad y es otro factor de desmotivación. la Información es percibida como motivación en este caso.

Tampoco existe -por parte del Jefe de Oficinas información sobre la remuneración de los colaboradores de la Oficina.

Igualmente sucede con la política de la Caja y otros aspectos generales que pudieran ser de su interés. Asimismo, se "punentea" al Jefe de Oficina, con la consecuente pérdida de credibilidad ante los Empleados.

* Excesivo desarrollo de tareas administrativas.

Las tareas administrativas llevadas a cabo por los Jefes de Oficina se convierten en muy onerosas para la entidad, pero lo más importante es que quitan el tiempo necesario para rentabilizar la Oficina buscando, y sobre todo potenciando, la acción comercial directa de los Clientes. (Textual: "Somos chicos para todo").

* Mala redistribución de los Recursos Humanos.

El Centro de Beneficios de la Caja son las sucursales y no la Central, por lo que habría que potenciar la actividad comercial de las Oficinas, y no al contrario.

Aquí detectamos una contradicción aparente, que consiste en "premiar" a parte del personal trasladándoles a la Central, cuando a quien habría que "premiar" es a los que generan los

beneficios para la Caja en las Oficinas. Si las Oficinas estuvieran apoyadas por más personal, esto repercutiría 1º en la utilización del tiempo en la potenciación comercial, y 2º en la eliminación de esa situación de soledad en la que se encuentran algunos Jefes.

* Falta de incentivación económica.

Así como parece que la remuneración percibida por los Jefes de Oficina está en línea con el Mercado, no ocurre así con la incentivación económica por la cantidad y/o calidad del trabajo.

* Falta de credibilidad en los Mandos por promesas incumplidas.

* En algún caso: desajuste entre la categoría laboral del Jefe de Oficina y alguno de sus Colaboradores.

De esta manera, recogiendo los últimos cambios y tendencias estratégicas en lo que a la gestión de Recursos Humanos se refiere y a los problemas de personal de las Oficinas -extrapolables a toda la Caja-, **entendemos la demanda como un Programa de Formación en temas de Recursos Humanos, que permitan a la vez, movilizar al personal hacia actitudes más abierta hacia el proceso de cambio (desburocratización de la**

gestión de la Caja) y, recoge opiniones y valores culturales presentes en el personal de manera de aportar la información básica para la elaboración del Plan de Personal de la Caja.

3. LA OFERTA DE COLABORACION DE TEA-CEGOS Y SU REALIZACION

3.1. LA METODOLOGIA DE INTERVENCION

3.1. LA METODOLOGIA DE INTERVENCION

En respuesta a la demanda expresada por la Caja de Guadalajara, se presentó un **Plan de Formación sobre temas de Recursos Humanos, pero con una perspectiva de intervención más amplia; el Desarrollo Organizacional de la Caja, en términos de dirigir el proceso de cambio de sus Recursos Humanos hacia una nueva profesionalidad coherente con las expectativas de aumento de eficacia y mejora en las relaciones de trabajo de la CAG.**

Una parte importante de la adaptación a los cambios de competitividad y rentabilidad de la Caja, es la mentalización y sensibilización de todo el personal de ésta, sobre la responsabilidad que les cabe en este proceso. Entendemos que tanto los Directivos, Mandos y Personal en general, son piezas claves como agentes activos de cambio.

Desde esta perspectiva, vemos el proyecto como un trabajo de largo plazo, - y altamente complejo, después de conocer el terreno- con una etapa inicial que es el presente Plan de Formación, pero con la mira puesta en la mentalización de toda la organización para asumir su puesto de una forma renovadora y diferente. Mentalización para asumir de forma más consciente su propio rol y profesionalidad, con independencia del nivel jerárquico que se ocupe, ya que el problema se ha detectado en todo lo largo de la pirámide organizacional de la Caja.

Para hacer frente a este desafío, la Dirección de Personal deberá trabajar profesionalmente las actitudes y aptitudes de cada uno de sus integrantes, de manera que le permitan descubrir las oportunidades de desarrollo profesional y personal que le ofrece HOY y AHORA la realidad de la CAG, por encima de las amenazas paralizantes que actualmente dominan a buena parte del personal.

Dentro de este marco, se elaboró la Oferta de Colaboración, cuyas etapas de intervención, constó de las etapas que figuran a continuación y que explicaremos posteriormente.

- * Estudio y recogida de información del PREDIAGNOSTICO
- * IMPARTICION del Plan de Formación
- * Elaboración de un informe final de CULTURA DE EMPRESA

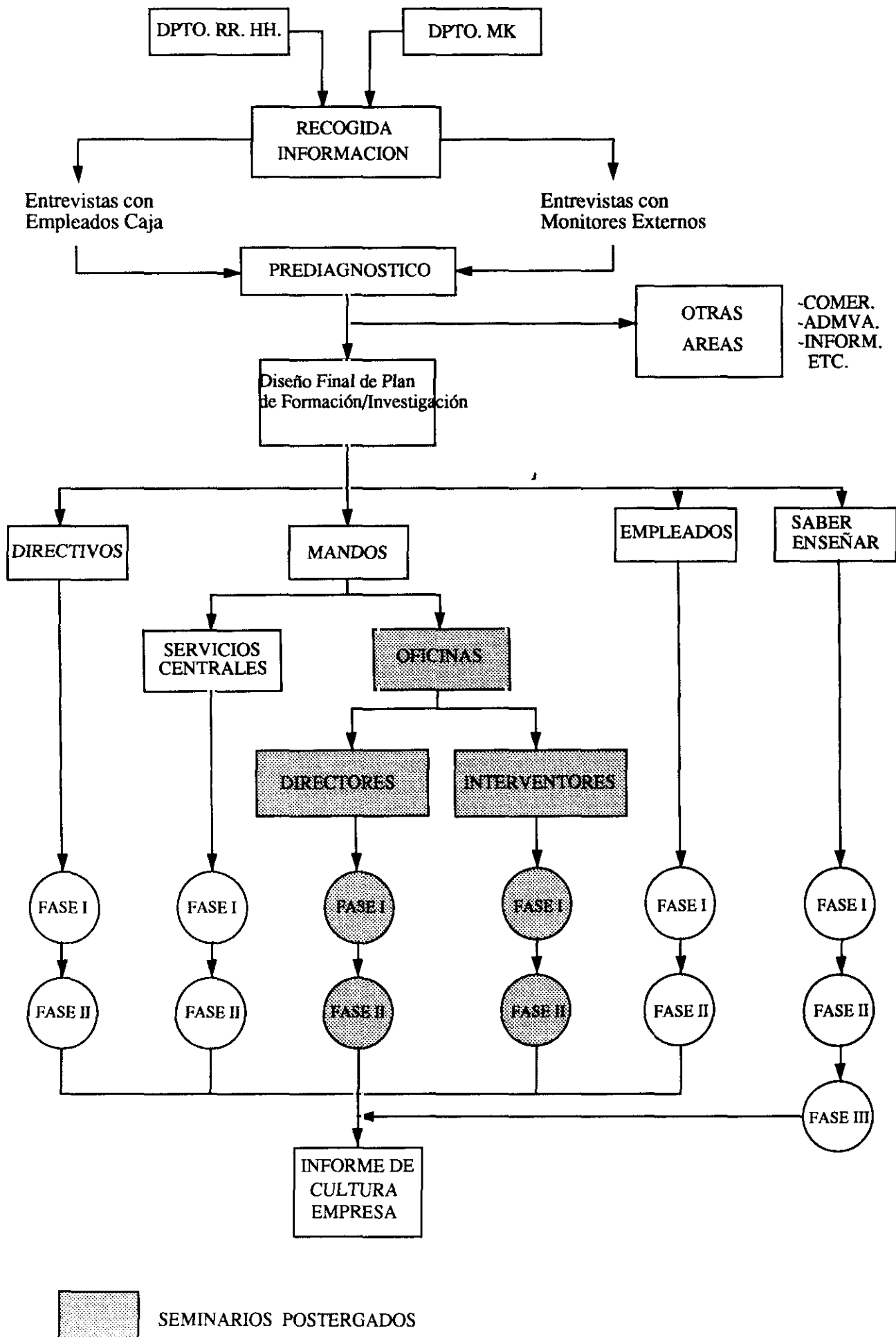
De acuerdo a la conveniencia definida en las primeras reuniones de trabajo entre los Responsables de Personal de la Caja y los Consultores de TEA-CEGOS, el Plan de Formación abarcaría en su primer año (1990), solamente a los Empleados, Mandos y Directivos de los Servicios Centrales, dejando para una próxima ocasión a los Mandos y Empleados de las Oficinas. Las razones de esta decisión radicaron en:

- * El Personal de Oficinas participó recientemente en un Programa de Formación, y

- * Ya estaba en marcha un proyecto de recogida de información sobre las inquietudes y necesidades de la red de Oficinas de la Caja, con lo cual, tendrían su propio informe diagnóstico.

Por otra parte, dentro del Plan de Formación del año 1990, se ha incorporado el Seminario "Saber Enseñar los Nuevos Productos y Servicios Financieros", ya que existía la necesidad de dotar de herramientas pedagógicas al nuevo grupo de Formadores Internos que se está creando.

Con el objeto de dar una visión general y esquemática de lo que fue la Oferta de Intervención de TEA-CEGOS a las necesidades de la CAG, presentamos a continuación el gráfico de la Oferta y las acciones efectivamente realizadas en el año, así como aquellos Seminarios postergados para un próximo período.



3.2. ESTUDIO Y RECOGIDA DE DATOS DEL PREDIAG- NOSTICO

3.2. ESTUDIO Y RECOGIDA DE DATOS DEL PREDIAGNOSTICO

El diseño y concepción final del Plan de Formación se realizó a partir de las siguientes fuentes de información:

- * Las Entrevistas en profundidad realizadas por un Consultor de TEA-CEGOS con 13 Personas de la CAJA, entre las cuales quedaron representados todos los estamentos jerárquicos de los Servicios Centrales (Directivos, Mandos y Empleados),
- * Las reuniones de trabajo mantenidas con los responsables del área de personal de la Caja, y
- * Las entrevistas con los Consultores que anteriormente habían participado en la formación del Personal de Oficinas

El trabajo en esta fase fue, fundamentalmente, la puesta en común, y determinación de conclusiones o ejes para el desarrollo posterior de todo el programa.

A la recogida de datos se dedicaron aproximadamente tres jornadas de trabajo, de un Consultor de TEA-CEGOS, en la CAG, más tres jornadas en

las que el Consultor sistematizó y organizó la información recogida en las entrevistas.

De acuerdo a lo conversado, en esta etapa de PREDIAGNOSTICO, existía el objetivo de:

- Conocer la situación de partida, nivel y problemática profesional de los futuros asistentes a la acción de formación.
- Fijar el punto de llegada, matizar y ajustar los objetivos del Plan de Formación.
- Conocer de cerca la realidad profesional de los Colectivos afectados por el Plan de Formación.
- Recoger la información que permita elaborar ejercicios, casos, representaciones de papeles, etc., adaptado a la CAG.

Esta etapa nos permitió una elaboración participativa del Plan de Formación y una adaptación a las peculiaridades de la CAG y sobre todo, el diseño, estructuración y puesta a punto en cuanto a contenidos y metodologías del Plan de Formación.

Todas las opiniones recogidas en esta etapa han sido organizadas de acuerdo al criterio de recoger tendencias generales, más que opiniones particulares. Es decir, han quedado reflejadas aquellas opiniones que de forma reiterada han surgido durante al mayoría de las preguntas.

En el punto 6.7 de la página 653 presentamos los resultados de estas entrevistas así como la pauta orientativa utilizada por el Consultor (Anexo 7). Dicha información ha sido organizada bajo dos criterios:

- * De acuerdo a la pauta de preguntas o criterios que -a priori- interesaba quedarán reflejados en esta etapa.

- * De acuerdo a percepciones de Puntos Fuertes y Puntos Débiles de la propia organización que hayan expresado espontáneamente los entrevistados.

3.3. IMPARTICION

3.3. IMPARTICION

De acuerdo a lo ofrecido, los cursillos se impartieron con una pedagogía muy activa, en grupos reducidos, que en el caso de los Seminarios de los Directivos resultó, incluso perjudicial para el desarrollo de los cursos por la escasez de asistentes que se produjo en algunos días.

La estructura de fases elegidas (primavera y otoño) permitió un período de tiempo entre cada módulo para facilitar la aplicación de lo desarrollado hasta aquel momento.

El detalle del desarrollo de los Seminarios, así como los controles y evaluaciones que se han realizado serán presentados de forma detallada en el punto 6.8 de la página 662.

3.4. ELABORACION DE UN INFORME FINAL DE CULTURA ORGANIZATIVA

3.4. ELABORACION DE UN INFORME FINAL DE CULTURA DE EMPRESA

En base a toda la información cuantitativa y cualitativa recogida tanto en las fases de PREDIAGNOSTICO como durante la IMPARTICION de los Seminarios, y que han sido presentadas en los apartados 5º y 6º de este Informe, serán integrados en un análisis global que permita interpretar la Cultura Empresarial actual de la CAG, aportando las recomendaciones (apartado 7º) pertinentes al Plan de Personal de la CAG, y en general, a la gestión de sus Recursos Humanos.

4. LA CULTURA DE EMPRESA EN LA CAJA DE GUADAJARA

**4.1. QUE ENTENDEMOS POR CULTURA DE EMPRESA EN
LA CAG Y QUE PRETENDEMOS CONOCER DE ELLA**

4.1 Qué entendemos por Cultura de Empresa y qué pretendemos conocer de ella en la CAG

El interés de conocer la realidad de la Cultura de Empresa de la CAG radica en que gran parte de los acontecimientos y situaciones que se están viviendo actualmente en la Caja, tienen que ver con los cambios de Estructura, cambios de personas a nivel Directivos, traslados del Personal de Oficinas, etc.

Sin embargo, nuestra experiencia de consultoría en temas de comportamiento humano, nos hacen pensar que para la comprensión de los acontecimientos en toda su magnitud, es necesario buscar las raíces, las motivaciones más profundas, que a veces tienen una gran fuerza-tanto o más- sobre los hechos lógicos, racionales y observables, en la explicación de lo que sucede o deja de suceder actualmente en la CAG. Nos estamos refiriendo a la falta de celo profesional, incredulidad frente a las comunicaciones formales, desconfianza en las pautas de Dirección de la CAG, etc.

Para la comprensión de estas situaciones, es necesario ir un poco más allá, examinar más profundamente los acontecimientos, y nos encontramos, que detrás de estos hechos subyacen unas claves, unas pautas de actuación que no están registradas en ninguna parte de forma escrita y visible, pero que sin embargo, están condicionando todo lo que sucede en la organización.

La Caja -como colectivo humano que es- tiene un conjunto de presunciones compartidas (creencias, valores y pautas de comportamientos) que de manera más o menos consciente, están influyendo en lo que pasa o deja de pasar en ella. Estamos hablando de la **CULTURA DE EMPRESA**, la cual será nuestro foco de análisis en este estudio. De la misma manera como colectivos mayores -las etnias o los países- presentan sus propias culturas o "formas de ser", las organizaciones tienen un conjunto de presunciones compartidas que son claves para conocer el éxito o fracaso de acciones tan diversas, tales como la implantación de políticas, planes estratégicos, o el lanzamiento de una campaña de promoción de un nuevo producto.

No hemos puesto la suficiente atención en la posibilidad de que los grupos y empresas integrados en una sociedad desarrollen culturas que afecten a la forma de pensar, sentir y actuar de sus integrantes. Si no aprendemos a conocer y analizar adecuadamente tales culturas empresariales, no podremos entender bien el por qué las empresas hacen a veces lo que hacen, ni el por qué sus líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades. Muchos hechos inexplicables y a veces irracionales que se dan en los sistemas humanos, tienen una lectura más comprensible si la hacemos desde la perspectiva de su cultura organizacional.

Una vez explicado el **por qué** de nuestro interés de analizar la **CULTURA DE EMPRESA** de la Caja, presentaremos brevemente el **cómo** entendemos

la Cultura y los tres niveles sobre los cuales centraremos nuestra observación de la CAG.

UN CONCEPTO DE CULTURA DE EMPRESA

El Término **CULTURA** debiera reservarse para el nivel más profundo de **presunciones básicas y creencias** que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión básica que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas o pautas de comportamiento que ha **aprendido el grupo** ante sus problemas de subsistencia en un medio externo, y ante los problemas de integración interna.

La cultura, al ser un fenómeno de aprendizaje y socialización, **evoluciona con las nuevas experiencias**, y puede ser canalizada si se llega a comprender la dinámica de la generación y cambio de la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, la **CULTURA** debiera ser vista como una propiedad de una **unidad social** independiente y claramente definida. Por lo tanto, podremos hablar de que existe una cultura de la Caja de Ahorros, de los Servicios Centrales, del Centro de Proceso de Datos o de las Oficinas.

Una condición para que exista la **CULTURA**, es que este grupo de personas haya **compartido una cantidad significativa de experiencias importantes** en el proceso de resolución de problemas internos y externos. Y es justamente dichas experiencias comunes, **que con el tiempo**, han

originado en las personas una **visión compartida** del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él.

Resumiendo, podríamos llamar **CULTURA ORGANIZACIONAL** a un **modelo de presunciones básicas -desarrolladas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para definir una forma concreta de percibir, sentir y solucionar dichos problemas.**

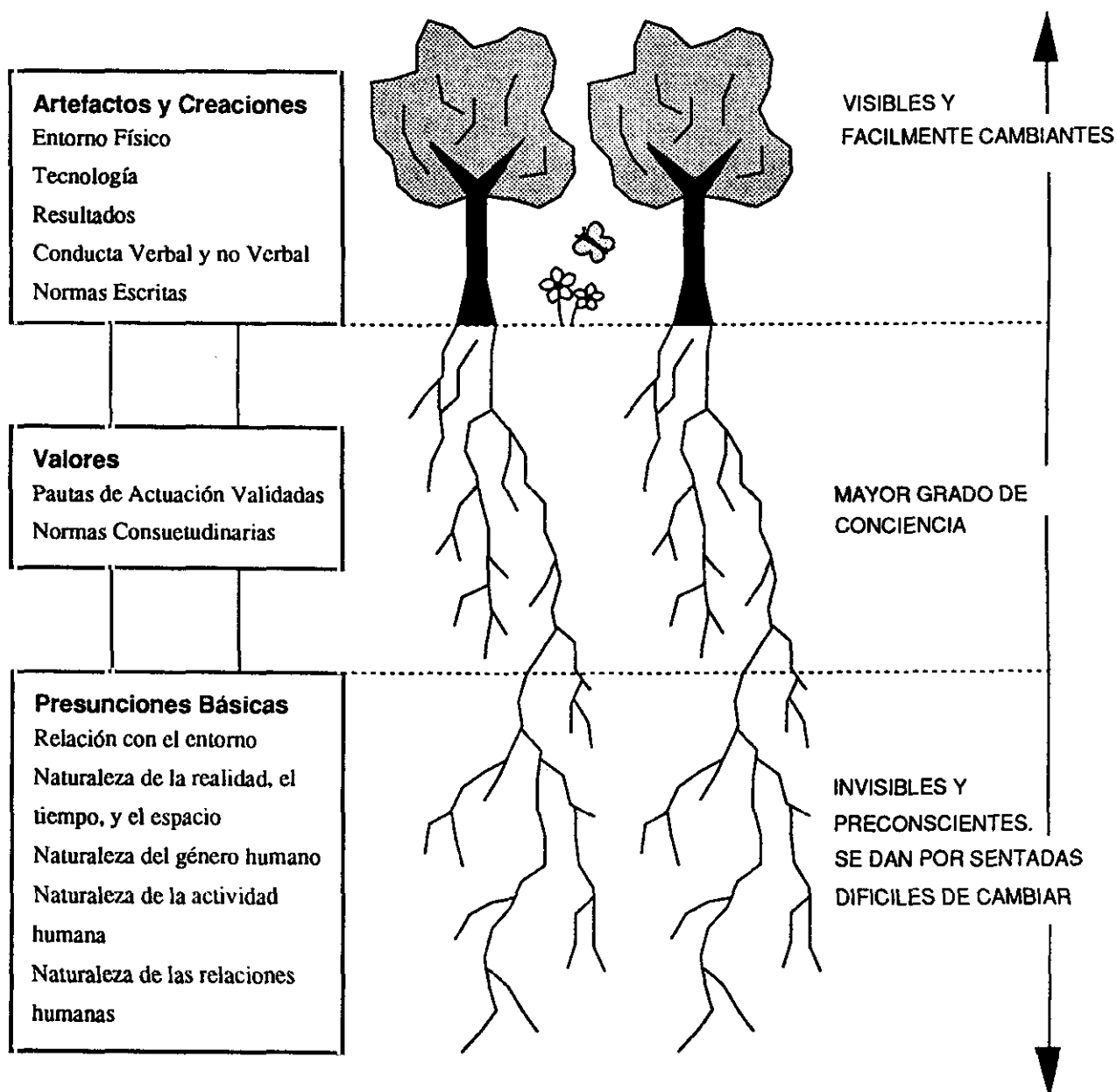
LOS NIVELES DE LA CULTURA DE EMPRESA

Hasta el momento hemos hablado de las presunciones básicas como elemento clave para comprender la CULTURA ORGANIZATIVA. Sin embargo éstas son sólo un nivel -el más inconsciente y de más difícil visualización- del fenómeno de la CULTURA. Si vamos subiendo en el continuo imaginario (ver figura 6) encontraremos elementos más observables, que son de alguna manera, exteriorizaciones de estas presunciones básicas. Estamos refiriéndonos a los **valores y creaciones** de la CULTURA. En este sentido, podemos encontrar en la literatura un concepto de CULTURA más amplio, al entender por ésta, el nivel más profundo (las **presunciones básicas**), más los niveles superficiales antes mencionados. Es decir, el concepto de CULTURA abarcaría los tres niveles señalados en el gráfico 6.

Hemos hecho referencia a diversos elementos culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la Entidad Financiera, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos empleados, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día. Como se muestra en la figura 6, hacemos una distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia -lo que la cultura realmente es-, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultura.

En un sentido éstos son los niveles de la cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

Figura 6. Niveles de cultura y su interacción



Nivel 1: Producciones.

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la informatización y mecanización de los procesos, el lenguaje escrito y hablado, los formularios utilizados, los formulismos en las operaciones, la conducta expresa de sus miembros en la atención al cliente o en las comunicaciones con compañeros o jefes, etc. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles directamente sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

Cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos, lo que provoca el problema de su clasificación de cara a su adecuada comprensión como expresión de otros niveles de la cultura. El analista organizacional tendría que hacer el mismo trabajo de los antropólogos y arqueólogos, los cuales recogen, analizan e interpretan los "artefactos" (cerámicas, arquitectura, sepulturas, etc) para conocer una civilización o cultura extinguida.

Por otra parte, si resulta fácil la observación de los artefactos - aun en el caso de los sutiles, como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros-, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejen. Lo que ha dado en denominarse enfoque **semiótico** (estudio de los signos) del análisis cultural, hace frente a este problema recogiendo los suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta. Si el observador vive en el entorno de la Entidad Financiera el tiempo suficiente, los significados se van volviendo gradualmente más claros.

Si se desea llegar antes a este nivel de entendimiento, cabe intentar el análisis de los valores que se derivan de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la organización orientan su conducta. Podemos citar por ejemplo, las operaciones de ventanilla, el nivel de autonomía en la autorización de un sobregiro o quien se responsabiliza de abrir y distribuir la valija en una Oficina.

Son muchas las cosas que podríamos tener en cuenta, por no decir todas, entre las cuales destacamos las siguientes:

- * Espacios físicos (merchandising, instalaciones, mobiliario, etc)
- * Producciones (cuotas de mercado, cuenta de resultados, gama de productos, etc)
- * Capacidad tecnológica (profesionalidad, saber hacer, etc)
- * Comunicación verbal y no verbal (lenguaje, vestimenta, etc.)
- * Esquemas visibles de conductas
- * Etc.

Nivel 2: Valores

Son aquellos que, instaurados por los fundadores o líderes de la Entidad Financiera, **han tenido éxito** y por lo tanto **se han consagrado** en la empresa mediante un aprendizaje cultural.

Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe una forma de resolver el problema aceptado y validado por la experiencia (cómo reaccionar frente a Hacienda que solicita información de las Primas Unicas, por ejemplo). Por lo general un Directivo, tiene convicciones sobre la naturaleza del problema y sobre la manera de tratarlo y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo puede no sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema.

Por ejemplo, si en un nuevo producto lanzado al mercado, la venta comienza a disminuir, el Directivo puede decir, «falta una actitud comercial en el personal de la Caja o Banco, habría que enviarlos a todos a un cursillo de formación». El grupo,

que nunca antes ha vendido este producto, recibirá la afirmación como una expresión de los valores del directivo: «Cree que cuando hay problemas sólo se puede criticar a la gente». Lo que el directivo propone inicialmente, por tanto, no puede tener más jerarquía que la de un valor o posible solución a ser cuestionado, discutido y recusado.

Si la solución prospera, y **el grupo percibe colectivamente su éxito**, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva **hasta volverse creencia** y, ulteriormente, **presunción**. Si este proceso de transformación llega a darse -y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio «correcta» y adecuada para esa Entidad Financiera -, el personal tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores (o soluciones) eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a **ser aceptados**, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, **igual que las costumbres, que se vuelven inconscientes y automáticas** (como la cantidad de revoluciones del motor para cambiar de marcha, que con la experiencia se nos hace inconsciente).

No todos los valores experimentan esta transformación. En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado puede no dar resultado. En segundo lugar, porque determinadas clases de valores o soluciones, pueden resistirse a todo el examen. En tales casos aún cabe la validación social, sólo que ya no de manera automática. Pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Una empresa puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Muchos valores pueden ser conscientes y llegan a articularse explícitamente **porque** dictan la normativa o función moral que **señala a los miembros del grupo la manera de actuar** en ciertas situaciones claves, como lo son las normas consuetudinarias de la empresa (no escrita, pero perfectamente conocidas y acatadas por todos los integrantes de la Entidad Financiera). Por ejemplo, si una Entidad Financiera declara explícitamente en sus estatutos o en un Plan Estratégico que valora enormemente a las personas que desarrollan la labor comercial directa con los clientes, es probable que lo haga porque pretende que todo el mundo actúe en función de este valor. Los valores que se integran en la filosofía de una

empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, **llega gradualmente a ser entendida como una realidad.** Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo. Las presunciones básicas, en el sentido que queremos atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que se pueden hacer en un colectivo. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Por ejemplo, en un grupo cuya presunción básica es la de que los derechos del individuo se superponen a los de la empresa, sus miembros considerarán normal no sacrificarse más allá de las horas de trabajo establecidas en el convenio, aunque la agilidad de atención al cliente así lo exija.

Estas son las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, **son las presunciones implícitas que realmente orientan la**

conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Cuando cabe cambiar las presunciones básicas -un proceso que se llama «aprendizaje de doble vuelta»-, es intrínsecamente difícil porque las presunciones son, por definición, indiscutibles.

Tales presunciones inconscientes pueden ciertamente condicionar nuestra forma de ver las cosas. Si presumimos, sobre la base de la experiencia pasada o la educación, que otras personas se aprovecharán de nosotros en cuanto se les presente una oportunidad, **esperamos que eso ocurra** para luego interpretar la conducta de otros de manera que coincida con lo que **se ha previsto**. Si observamos a una persona con la vista perdida ante su mesa de trabajo, nos parecerá que holgazanea, en lugar de pensar que reflexiona sobre una decisión importante. En contrapartida, si creemos, que todo el mundo está mínimamente motivado y es bastante competente, actuaremos de acuerdo con esta presunción. Así, si alguien en su empresa está ausente o parece ocioso, los directivos se preguntarán a sí mismos cuál ha sido el fallo de su método de asignación de trabajo, y no qué falla en el individuo. A la persona se le sigue considerando motivada, pero se estima que de alguna manera el ambiente se ha vuelto contra él.

Las presunciones inconscientes dan lugar en ocasiones a las situaciones contradictorias, como demuestran el problema común que experimentan los supervisores anglosajones en otras culturas. Un directivo que proviene de esa tradición pragmática, presume y da por sentado que la solución de un problema es siempre de la máxima prioridad. Cuando el directivo se encuentra con un subordinado que proviene de una tradición cultural distinta, en la que las buenas relaciones y el «dar la cara» por el superior se consideran lo prioritario, es fácil que se produzca la siguiente escena:

Un Directivo de un Banco extranjero con una Oficina en un país latino, decide homogeneizar el cobro de comisiones a los clientes. El subordinado sabe que tal política traerá problemas con clientes preferentes -acostumbrados por el anterior Director a no pagarlas-, pero su presunción inconsciente le exige guardar silencio, pues decirle a su jefe que la medida propuesta es incorrecta significaría un atrevimiento. Es más, al subordinado no se le ocurrirá otra cosa que guardar silencio o en todo caso alentar al Director diciéndole que deben seguir adelante y cobrar las comisiones, como lo hacen las demás Entidades Financieras.

Se procede a actuar, pero los resultados son negativos. El Director entonces, algo sorprendido y confundido, le pregunta al subordinado qué hubiera hecho él. Cuando el subordinado le dice que -conociendo a los clientes-, habría conservado la anterior política. El Director le pregunta por qué no habló antes. Tal pregunta pone en un grave aprieto al subordinado, porque la respuesta sería ofensiva para el jefe. No puede explicar su conducta sin cometer el mismo pecado que ha tratado de evitar desde el comienzo, es decir, discrepar con él y dudar de su decisión. Así las cosas, es incluso posible que mienta y sostenga que la solución del jefe era la correcta, y que sólo la mala suerte o las circunstancias incontrolables habían impedido que prosperara.

Desde el punto de vista del subordinado la conducta del Director es incomprensible porque demuestra falta de seguridad en sus decisiones, tanto, que puede ser causa de que aquél comience a sentir menos respeto por su Jefe. Para el Director la conducta del subordinado es igualmente incomprensible. No puede concebir ninguna explicación válida sobre la conducta de su subordinado. Simplemente creará que no se preocupa por el funcionamiento de la Oficina, y en consecuencia, le considera negligente. Al Director jamás se le ocurrirá que presunciones diferentes a las suyas («no se duda de un superior» ó «a los

empleados se les paga por obedecer»), puedan tener algún peso y que hayan influido en la conducta del subordinado.

Nos hemos extendido en este largo ejemplo para ilustrar la fuerza de las presunciones implícitas e inconscientes, y para demostrar que **dichas presunciones a menudo tienen que ver con aspectos fundamentales de la cultura**. Ahora bien, tales presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las cosas. Dichas presunciones pueden por lo general aflorar en las entrevistas, siempre que el entrevistador y el entrevistado estén por la tarea de comprender el modelo cultural. Sólo que ello requiere una labor ardua, no porque la gente rehúya sacar a la luz sus presunciones, sino porque se tienen por algo del todo asimilado. Con todo, cuando logramos hacerlas aflorar, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué.

**4.2. POR QUE ESTUDIAR LA CULTURA DE EMPRESA EN
LA CAJA DE GUADALAJARA. LA GESTION DE LA
CULTURA Y LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN
LA CAJA**

4.2. Por qué estudiar la Cultura de Empresa en la Caja de Guadalajara

1. El modelo para el desarrollo

Lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres de los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura empresarial dentro de una empresa en el transcurso de los años. El entramado de opiniones, de normas y de valores, es el resultado de:

- Un proceso continuado
- Se configura desde los hombres fundamentalmente y mediante la aceptación de códigos de conducta.
- Se adquiere en un proceso de aprendizaje. La cultura influye en la cultura individual y por su parte el individuo en la cultura en la que vive.
- Está sometida a una evolución permanente tanto por influencias internas como externas. La cultura empresarial no es estática. Se modifica constantemente. No se tiene una cultura para siempre.

- Más o menos se trata de muchos sedimentos. La cultura empresarial no constituye en sí una magnitud cerrada y homogénea, sino que se deduce de un conjunto de culturas de cada uno de los subsistemas.

Cada empresa tiene una cultura empresarial, consciente o inconscientemente, que está más o menos acentuada y es más o menos compleja. Las empresas no solamente poseen una cultura sino culturas.

La cultura empresarial puede estar caracterizada por una personalidad empresarial muy marcada, mediante rituales y símbolos, por la forma de la comunicación, así como por los diferentes factores que corresponden al **management** y al entorno.

A través de los años, van apareciendo valores y normas que tienen la tendencia a independizarse. Como código de conducta no escrito constituyen el denominador común que reconoce a todos los hombres que pertenecen a esa empresa de forma vinculante.

Las reglas de determinadas culturas no se encuentran escritas, sino que se encuentran ahí, y determinan lo que sucede en esta empresa; cuidan de definir como hay que actuar. Desde esta perspectiva nos

interesa conocer y diagnosticar, la Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara, ya que, sólo descubriendo estos códigos de comportamiento, podrá la Dirección de la Empresa, compatibilizar la gestión de sus Recursos Humanos con el Proyecto Estratégico de la Caja.

Entendemos que es fundamental para el proceso de cambio de actitudes del personal de la Caja -de cara a lograr una mayor profesionalidad y competencia- el conocer los "impulsores y frenadores" presentes en la organización en formas de pautas de comportamientos consolidados en la gestión diaria de la Caja.

2. Necesidad y análisis del cambio

Cuando una empresa quiere modificar su cultura significa que quiere modificar los valores que se han desarrollado por el personal. Lo cual, conduce a que los comportamientos tradicionales y que dominan en el personal tienen que abandonarse, o bien, que readaptarse.

Estamos convencidos de que el potencial de desarrollo que posee el hombre, implica el aprendizaje no solamente de saberes y capacidades, sino también de comportamientos sociales y de sistemas de

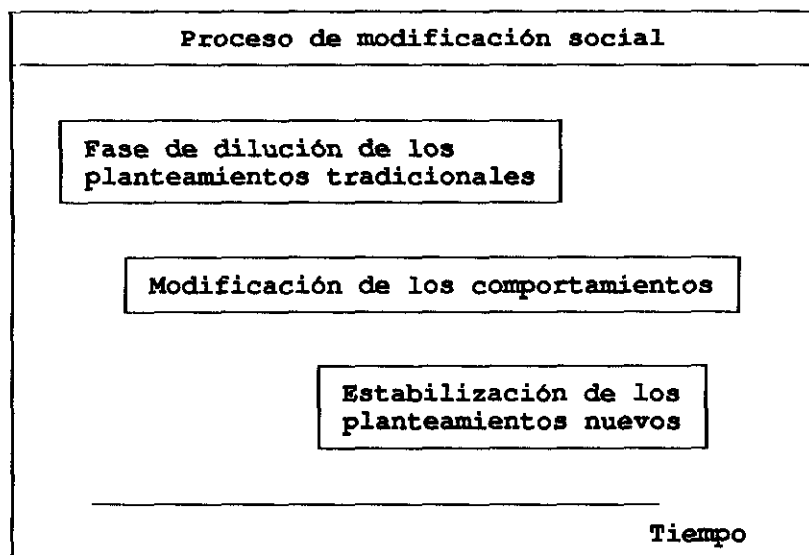
valores personales, pero que también pueden olvidarse. El éxito de los esfuerzos para modificar una cultura, dependen de si se logra o no, y en qué medida, influir sobre aquellos elementos obstaculizantes y apoyar las fuerzas que fomentan el cambio cultural de manera que pueda entrar en juego una modificación y, con ello, lograrse un nuevo equilibrio.

- Las fuerzas que provocan los cambios de una cultura fomentan procesos de adaptación e inciden en el desarrollo de esa cultura. Por ejemplo, directivos que les guste la innovación; personal que esté dispuesto al cambio y a adaptarse; la atracción del cambio por parte de los afectados; ciertas presiones de sufrimiento e insatisfacción, con lo que existe, como ha quedado reflejado en la situación en las Oficinas Rurales de la Caja o en los colectivos de los Empleados más jóvenes y mejor cualificados, etc.
- Fuerzas que obstaculizan la modificación son, por ejemplo: la resistencia o el "poco" interés de los directivos o colaboradores (por ejemplo, muchos de los viejos colaboradores que actúan desde hace tiempo en la empresa); actuaciones "arraigadas" y estructuras anquilosadas; costumbres que están fuertemente arraigadas; una reducida atracción del cambio para el

personal, dimensiones a la nueva orientación, comodidad, autosatisfacción en ciertos logros, como el haber logrado el traslado a Servicios Centrales o una Oficina de Guadalajara.

Dentro del marco del diagnóstico de la cultura empresarial, tiene validez el visualizar las fuerzas que fomentan y que obstaculizan el cambio.

Se podría clasificar el conjunto del proceso de modificación social en tres fases:



Como consecuencia de su surgimiento y complejidad, las culturas son reflejo de los portadores de la cultura. Las modificaciones de la cultura empresarial, solamente son posibles en un largo proceso de aprendizaje por parte de todo el personal. Una modificación no

se puede introducir tocando un botón, sino que tiene que ir desarrollándose paso a paso y tiene que crecer de forma orgánica.

La modificación de la cultura empresarial necesita tiempo, paciencia y perseverancia. Si se utiliza una metódica de configuración adecuada, puede reducirse el tiempo de adaptación necesario y puede incluso favorecer el éxito de la operación de cambio.

El desarrollo de una cultura empresarial puede reflejarse gráficamente en forma de una espiral que se "genera" no en forma directa, sino en forma de círculo que, fase a fase, va configurando la cultura que debe "disponer la empresa", para hacer realidad -y no "papel mojado"- como podría ser el Plan Estratégico de la Caja.

3. Configuración y desarrollo

La Condición básica es que el personal se identifique con los valores que persigue la empresa y, que esté dispuesta a representarlo. Para ello, se necesita una determinada fundamentación ética de estos valores. Tiene que ser, además comprensible este sistema de valores, de manera que pueda vivirse.

La experiencia demuestra que tiene sentido dentro del marco de la configuración de una cultura empresarial al considerar las siguientes condiciones.

Condiciones de una configuración consciente de la cultura empresarial

- a) Dirección de la empresa sensible a la cultura
- b) "Islas culturales" que irradia
- c) Puntos fuertes perceptibles en la configuración
- d) Modificaciones del comportamiento como consecuencia del éxito
- e) Fijar símbolos
- f) Combinación de medios directos e indirectos

a) Dirección de la empresa sensible a la cultura

La primera condición para un **cambio con éxito de la cultura**, es **que la alta dirección de la empresa respalde esta modificación**. Por el contrario a las formas de pensamiento puramente racional, el directivo que es sensible a la cultura, reconoce la importancia de la cultura empresarial y la configura de forma consciente.

Configurar la cultura empresarial significa que la cultura se vive por parte del **management** y que influye en el comportamiento del personal en la dirección que corresponde a los valores fijados.

La cultura empresarial está caracterizada fuertemente por la alta dirección de la empresa, así como también por las distintas fuerzas directivas. Los cuadros directivos tienen que trasladar hacia abajo las medidas correspondientes y, además vivirlas. La forma en la que se solucionan los problemas individuales en el acontecer diario de la empresa y que determinan actuaciones, son las que irradian la cultura empresarial. De esta manera se percibe por el personal, en las decisiones, en la terminología, en la elección de las palabras, en el tono de expresión, en la forma de argumentación, etc. Tiene que coincidir lo que se dice y lo que se hace. La Dirección tendrá que ser consciente de la cultura deseada, demostrándola y viviéndola, en el sentido de las normas que tienen validez y las que no la tienen.

Las responsabilidades fundamentales del equipo directivo con la cultura empresarial pueden describirse en la forma siguiente:

- Tiene la posibilidad de **transmitir una visión** y puede entusiasmar al personal. Confronta al personal con sus expectativas.

- Caracteriza los valores que se deducen en la actividad de la empresa, mediante una repetición propia o dejando que se repitan. Con las anécdotas y las historias se hacen comprensibles algunos de los valores.
- Transmite el sentido: La cultura transmite sentido, y sin sentido los hombres no son hombres. Precisamente, en nuestro déficit de sensibilidad (sentido de la vida, sentido del trabajo) que caracteriza nuestra época, constituye la transmisión de la sensibilidad una de las principales funciones del **management**. Las principales tareas de la dirección, tienen que ser no tanto la transmisión de hechos, como más bien la comprensión de su sentido y su importancia.

Se trata de que las decisiones se fundamenten; que se demuestren las interdependencias, así como también que se valoren y se reflejen las propias actuaciones. "Responsabilidad" quiere decir semánticamente: "estar dispuesto a la contestación y a aceptar los fundamentos que justifiquen las intenciones propias de actuación".

Las características que hasta nuestros días permanecen, en primer lugar en los Directivos, tales como capacidad conceptual, pensamiento empresarial, capacidad de enjuiciamiento, predisposición a

las prestaciones, se tiene que completar con las siguientes capacidades.

- Los sistemas de valores tienen que desarrollar ideales que corresponden a objetivos superiores.
- La "capacidad de transmitir visiones" hay que trasladarla y tiene que entusiasmar a los colaboradores.
- Capacidad de aprendizaje y predisposición a la innovación.
- Capacidad de comunicación, capacidad para establecer relaciones personales, motivarlas y encontrar consenso.
- Sentido para actuaciones muy claras, precisas y perceptibles simbólicamente.
- Capacidad de ser creído, confianza y capacidad de cálculo.

Los Directivos conscientes de la cultura suponen:

- Aclaran la situación. En las conversaciones demuestran las interdependencias y fundamentan sus decisiones y el reparto de recursos. Hablan con un determinado lenguaje "cargado de valores", que es aceptado por su personal.
- Acentúan o debilitan. Influyen en la configuración cultural al configurar un ejemplo que asuma alabanzas o valoraciones

negativas. Constituyen las prestaciones destacables y crean figuras simbólicas. Frecuentemente lo importante son pequeñas. Nada es trivial.

- Se fijan normas positivas y valores. Transforman pensamientos negativos en sentimientos positivos.
- Organizan la cultura. Crean un "equipo" de personas transformadas. Aprovechan toda ocasión que se les presenta para demostrar la cultura; celebran la cultura.
- Crean un lenguaje común y disponen de la capacidad para, de forma directa, establecer comunicación verbal y no verbal.

b) Inclusión y pertenencia

Es importante que los nuevos valores sean aceptados por todo el personal y que los vivan. La cultura empresarial, encuentra su respaldo en una amplia base entusiasmada. **El personal cree en una modificación de la cultura cuando han tenido ocasión de colaborar ellos mismos de forma activa en el cambio y han acumulado experiencias.** Por consiguiente, se ha de incluir a los colaboradores desde el principio del cambio cultural:

- Como consecuencia de una activación consciente del personal en la solución de los problemas empresariales, se fomenta su propia iniciativa.

- El trabajo en equipos participativos lleva a unas relaciones espontáneas y abiertas entre superiores y colaboradores. La comprensión mutua y la confianza, crece. Los conflictos objetivos y personales no se solucionan ocultándolo, sino que se discuten y se resuelven de forma abierta.

- La productividad y creatividad del personal se incrementa como consecuencia de su mayor identificación con los valores y normas que ellos mismos han configurado.

Se tiene una gran ventaja, si al principio se logra que los nuevos valores empresariales puedan anclarse por unos cuantos "portavoces" comprometidos. Por regla general, no es posible integrar desde el principio a todos los colaboradores en el proceso; es suficiente mover a una "masa crítica" para que se produzca el desarrollo del efecto de la bola de nieve deseada.

c) Puntos fuertes de respaldo

Aquí también tiene validez el que se concentren las fuerzas. En una configuración activa de la cultura empresarial, lo mismo y de forma análoga a la formulación de las estrategias, se han de fijar puntos fuertes. Si se quieren alcanzar con el menor consumo posible de recursos, de esfuerzo, no se deben asumir, al mismo tiempo, todas las modificaciones deseables y con ello dispersar las fuerzas.

Cuando se producen nuevas orientaciones importantes es necesario, "para evitar reacciones de protesta fuertes", proceder paso a paso, y limitar las modificaciones a lo verdaderamente necesario.

También se orienta a crear modificaciones perceptibles de forma rápida con la acentuación en puntos fuertes muy claros, así como en una actuación muy referida a un problema y a los objetivos.

d) Modificaciones de comportamiento por el éxito

Una configuración activa de la cultura empresarial parte de un proceso de aprendizaje, tanto del **management** como también de todo el personal. En este proceso de aprendizaje, poseen una importancia clave la vivencia de éxito. Las modificaciones que se

viven y que se ven, inciden con una fuerte motivación. Una vivencia común de la modificación, posee un elevado efecto de fortalecimiento. El personal se considera remunerado y motivado a continuar en sus esfuerzos.

e) Fijar símbolos

En primer lugar, tiene que modificarse el comportamiento y luego las posiciones. Las normas se implantan, en primer lugar, por actuaciones. El hombre aprende primariamente por experiencias sociales que surgen de la confrontación con nuevos comportamientos.

Ya al principio del proceso de configuración, se han de establecer símbolos derivados de actuaciones simbólicas que son capaces de desarrollar una evolución en el clima empresarial. Todos los colaboradores deben percibir que sucede algo, se debe ver que a las palabras siguen los hechos.

f) Medios directos e indirectos

Se puede influir en la cultura empresarial por medios directos e indirectos. Se diferencian tres métodos que pueden reflejarse en

base al ejemplo de una mejora perseguida en la orientación de la empresa hacia mejores resultados y prestaciones:

- Un primer método corresponde a la actuación tradicional en la que por la vía de la racionalización y de la reducción de costes se intenta conseguir una mayor productividad. Gracias a una planificación adecuada y a la utilización de medidas adecuadas de economía empresarial, se influye de forma directa en la orientación a los resultados de la empresa y en la capacidad de prestaciones.

A este respecto, pueden definirse los medios directos como los siguientes:

- Programas de acción, proyectos
- Planificación y presupuestos
- Asignación de recursos
- Sistemas de dirección
- Métodos de management
 - dirección por objetivos
 - cualificaciones
 - controles

- Un segundo método influye en la productividad a través de la configuración de la cultura empresarial. Se caracteriza por una actuación indirecta. La orientación a los resultados y a las prestaciones empresariales se alcanza al lograr que el personal se automotive elevando la mejor realización del trabajo y con una forma de pensar favorable a las prestaciones de empresa.

En cuanto a los medios indirectos deben mencionarse:

- Información al personal
 - Formación
 - Comunicación no verbal
 - Actuaciones simbólicas
 - Ceremonias
 - Historia
 - Contactos informales
 - Posicionamientos y ascensos de los directivos
 - Fomento de la identificación
-
- Un tercer método combina los medios directos e indirectos y se puede valorar como la actuación que garantiza más éxito, ya que actúa de forma sinérgica a las dos actuaciones anteriores.

4.3. LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION DE LA CULTURA DE EMPRESA

4.3. Metodología

Las pautas de comportamiento en una empresa son una compleja realidad psico-social y los métodos de investigación que se han utilizado, responden a un doble criterio: En primer lugar, son técnicas que responden a nuestro objetivo de estudio (diagnóstico de la Cultura de Empresa y proporciona información para el Plan de Personal de la Caja), y en segundo lugar, son técnicas que se adecuan a la realidad y características específicas de la Caja.

Por este motivo la metodología escogida ha sido la Mixta, recogiendo por una parte, con las técnicas Cuantitativa, aquellos aspectos más descriptivos y racionales de la Caja. Por otra parte, con las técnicas Cualitativas, se obtuvo información de los aspectos más profundos y dinámicos de la Cultura de Empresa.

En este sentido se han ido escogiendo los instrumentos y procedimientos de medida a lo largo del proceso de formación, de acuerdo a las variables que en Caja de Guadalajara resultaban relevantes y pertinentes. En otras palabras, la metodología de Diagnóstico de la Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara, no ha sido un procedimiento previamente definitivo y estandarizado. Ha sido una metodología situacional, en términos que la coyuntura particular de

cada uno de los Seminarios, así como las características de cada uno de los colectivos participantes en el proceso de formación, fueron dando las clases y procedimientos apropiados para obtener la información necesaria para hacer la "radiografía" de la Cultura de Empresa de la Caja, así como las ideas, sugerencias y vías de actuación de cara al Plan de Personal de la Empresa.

De esta manera, tanto la forma y contenido de impartición de los Seminarios, tuvo un carácter adaptativo a las características y dinámica de los cursillos, por lo tanto, la recogida de información se flexibilizó en el mismo sentido. Quizás presentando un par de circunstancias reales de cambio, podemos tener una idea clara de cual fue el procedimiento situacional en la investigación. Por ejemplo:

- * La última tarde de cada uno de los Seminarios fue sustituida por un coloquio con los Altos Directivos de la Caja, para intercambiar impresiones respecto al Seminario, los cambios de la Caja, el Plan Estratégico, etc. Inicialmente se planificó que durante la comida se hiciera dicho coloquio, pero en la práctica, resultó muy interesante, por lo cual se "institucionalizó" para todos los Seminarios esta tarde de coloquio y análisis de la Cultura de Empresa extraordinariamente rico, y, no previsto.

* El instrumento de autodiagnóstico motivacional, que fue cumplimentado por los Empleados y Mandos, no fue suficientemente explotado desde el punto de vista operacional, ya que, los resultados de dichos autodiagnósticos no fueron posibles de recoger, ante cierta susceptibilidad de algunos cursillistas respecto a la posible utilización de sus resultados.

* Etc.

Así la metodología aplicada en esta investigación, se ha ido construyendo de forma que el instrumento y el método de medida fuera isomorfo con el objeto de estudio, es decir, estructuralmente semejante y pertinente.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

1. Instrumentos Cuantitativos

Para poder evaluar la Competitividad de Caja Guadalajara respecto de el contexto de comportamiento de las otras Empresas españolas, se ha utilizado una adaptación de una encuesta estandarizada (por Pümpin y Etcheverría) que ha permitido medir las principales orientaciones que desde la perspectiva del personal presenta la Caja y, compararlo por una parte, con las orientaciones del Plan Estratégico de la Caja. Por otra parte, se han contrastado con las orientaciones de otras empresas españolas.

Con este instrumento se ha podido evaluar la Orientación al Cliente, al Personal, a los Resultados y Prestaciones, a la Innovación, a los Costes, a la Empresa y a la Tecnología, Variables que han demostrado ser fundamentales en el nivel de competitividad de una Empresa. Por lo tanto, como lo que interesa estudiar es la capacidad de la Caja y su personal de responder a los desafíos de un entorno más competitivo, se ha querido conocer la situación actual de la Caja y su relación con aquellos objetivos de mediano plazo recogidos en el Plan Estratégico, así como su relación con otras empresas españolas. (Apartado 5)

2. Instrumentos Cualitativos

Para estudiar los diferentes elementos y emergentes de la Cultura de Empresa fueron utilizados los procedimientos y los instrumentos que se presentan en el apartado 6, y que dejamos enunciados a continuación:

1. **MOTIVACION, SATISFACCON LABORAL:** Se han empleado Grupos de Discusión con estímulos, como películas y guías de autopercepción motivacional, análisis de Casos de Satisfacción e Insatisfacción laboral, de forma individual y grupal. (punto 6.2)

2. **FILOSOFIA Y VALORES DE LA CULTURA DE EMPRESA:**
Para conocer los valores directrices de la Caja se utilizaron encuestas semi-estructuradas con Directivos, Mandos y Empleados. Para descubrir las actitudes más profundas y los modelos que guían el comportamiento laboral en la Caja se utilizaron técnicas proyectivas individuales, tales como imágenes de "Héroes Informales" y "Auto-imagen Animada de la Caja". (Puntos 6.3, 6.4 y 6.5).

3. **ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD:** En la fase de diagnósticos del Plan de Formación, se realizaron entrevistas en Profundidad con personal de diferentes niveles jerárquicos (Directivos, Mandos y Empleados). (punto 6.7).
4. **CALIDAD TOTAL:** Para el análisis de la calidad del Servicio de la Caja, se realizaron Grupos Pequeños de Trabajo con juegos de cambio de roles con el Cliente y se complementaban con un segundo momento de síntesis en asamblea. (punto 6.6).
5. **EVALUACION DE LOS SEMINARIOS:** Para analizar la respuesta a las nuevas directrices y orientaciones en la Gestión de Personal, se han utilizado los propios cursos impartidos, con evaluaciones semi-estructuradas para los asistentes y con la evaluación general del proceso por parte de los Consultores responsables de la conducción de cada uno de los Seminarios. (Punto 6.8).

En síntesis, el modelo metodológico utilizado en este estudio, es abierto adaptativo y flexible al cambio, ya que si bien, adquiere una fuerte consolidación con el establecimiento de los objetivos de diagnóstico, se ha ido transformando, ampliando y adecuando en el propio proceso de investigación, respondiendo a la realidad investigada.

No obstante, a nuestro juicio, nos han proporcionado un mapa fiable y profundo de la Cultura de Empresa de la Caja, que responde a las cuestiones fundamentales que nos planteamos al iniciar el estudio y muestra las posibilidades que la formación proporciona de satisfacer las necesidades de modificación de aptitudes, actitudes y de diagnóstico de las resistencias y motivaciones del personal ante un proceso de cambio.

5. LA INFORMACION CUANTITATIVA

5.1. INTRODUCCION

En el presente apartado, analizamos la información cualitativa relativa a las orientaciones básicas de la Caja. Esta información ha sido recogida, básicamente en un cuestionario que han rellenado los diferentes colectivos participantes de este estudio (Directivos, Mandos y Empleados).

Por otra parte, en este análisis han sido integradas una serie de información relativa a la información económica de la Caja (Anexo nº 1 de la página 742), así como información relativa al Plan Estratégico de la Caja proporcionada por algunos Directivos, y, datos de las orientaciones básicas de Cultura de Empresa de otras organizaciones españolas.

5.2. PERCEPCION DE LAS ORIENTACIONES BASICAS DE LA CAJA

Como ya se ha indicado anteriormente, de los datos recogidos a través de la investigación realizada, en contraste con los datos objetivos aparecidos en distintas publicaciones, desarrollaremos pormenorizadamente las conclusiones en dos frentes:

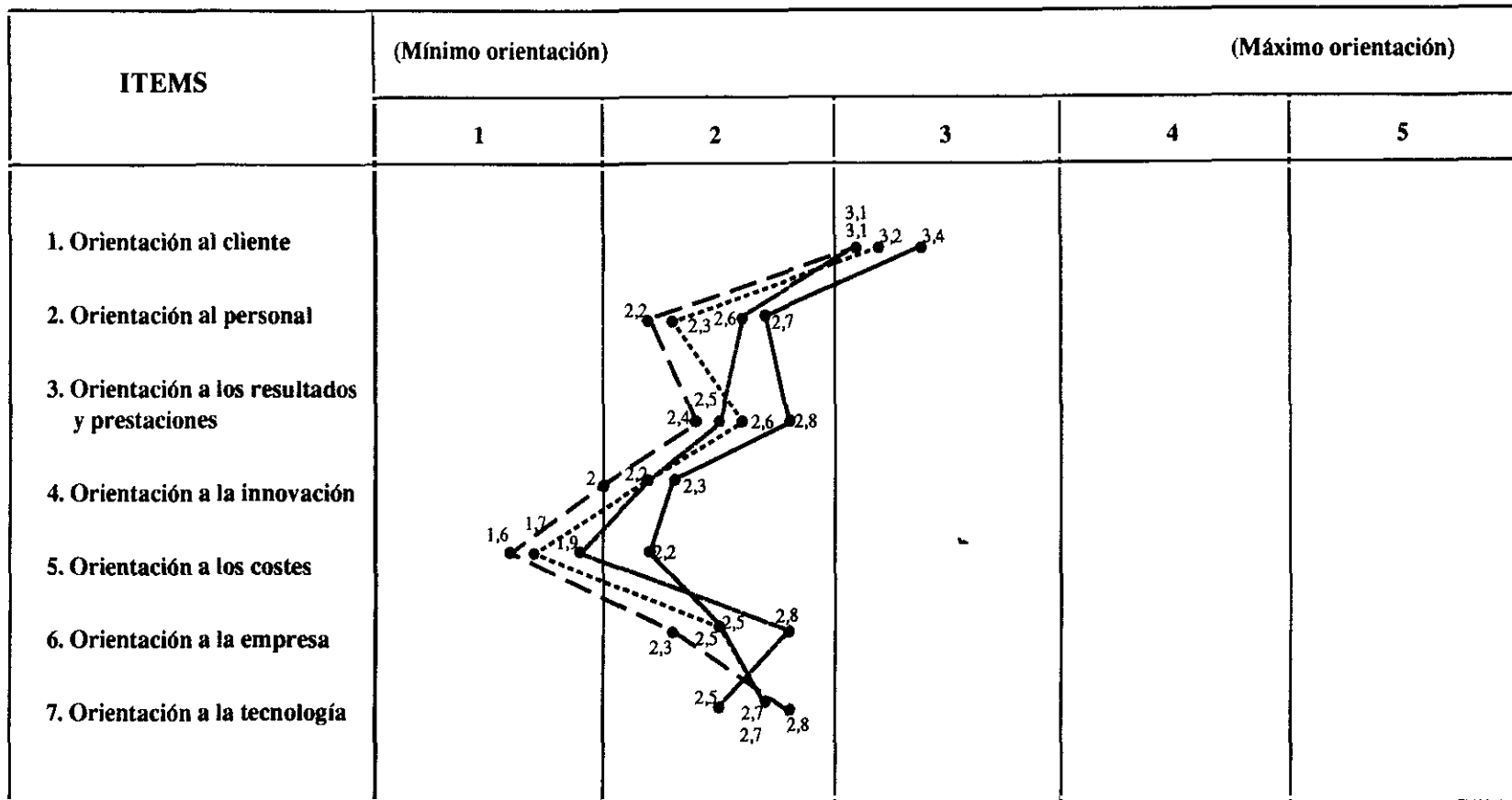
- a. en las orientaciones desglosadas
- b. a partir, además, del gráfico resumen

Asimismo, se analizará tanto las conclusiones de los tres colectivos en su conjunto como de cada uno en particular.

- a. Directivos
- b. Mandos
- c. Empleados
- d. Servicios Centrales

RESUMEN DE SERVICIOS CENTRALES

GRAFICO RESUMEN DE LAS PERCEPCIONES DE LAS ORIENTACIONES BASICAS DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE LA CAJA DE GUADALAJARA



- TOTAL SERVICIOS CENTRALES
- DIRECTIVOS
- MANDOS
- - - EMPLEADOS (OPERADORES)

Percepción de las Orientaciones básicas de la Caja en orden decreciente

SERVICIOS CENTRALES

Orientaciones	Promedio Ponderado	% sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,2	64%
2. Orientación a la tecnología	2,7	54%
3. Orientación a los resultados y prestaciones	2,6	52%
4. Orientación a la empresa	2,5	50%
5. Orientación al personal	2,3	46%
6. Orientación a la innovación	2,2	44%
7. Orientación a los costes	1,7	34%

d) Servicios Centrales

En línea con lo desarrollado posteriormente, los Servicios Centrales presenta como orientación con mayor promedio la orientación al cliente (3,2). Es éste el único valor superior a 3. Los valores siguientes que se aglutinan en torno del 2 tienen una proporción escalonada. Así, con el 2,7 se presenta la orientación a la tecnología con el 2,6 la referente a resultados y prestaciones, y sucesivamente, la orientación a la empresa supone el 2,5 y, por último, la orientación al personal es el 2,3 y la orientación a la innovación el 2,2.

El valor promedio más bajo, es del 1,7, referido a la orientación a los costes.

CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS POR ORIENTACIONES Y COLECTIVOS

ORIENTACIONES	COLECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL SERVICIOS CENTRALES	
	Promedio	% Sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo	Promedio Ponderado	% Sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,4	68%	3,1	62%	3,1	62%	3,2	64%
2. Orientación al personal	2,7	54%	2,6	52%	2,2	42%	2,3	46%
3. Orientación a los resultados y prestaciones	2,8	56%	2,5	50%	2,4	48%	2,6	52%
4. Orientación a la innovación	2,3	46%	2,2	44%	2	42%	2,2	44%
5. Orientación a los costes	2,2	44%	1,9	38%	1,6	30%	1,7	34%
6. Orientación a la empresa	2,5	50%	2,8	56%	2,3	46%	2,5	50%
7. Orientación a la tecnología	2,7	54%	2,5	50%	2,8	56%	2,7	54%

DETALLE EN LAS PERCEPCIONES POR COLECTIVOS

DIRECTIVOS

LAS PERCEPCIONES DE LAS ORIENTACIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)		
	1	2	3	4	5
1. Orientación al cliente					
2. Orientación al personal					
3. Orientación a los resultados y prestaciones					
4. Orientación a la innovación					
5. Orientación a los costes					
6. Orientación a la empresa					
7. Orientación a la tecnología					

Item	Score
1. Orientación al cliente	3,4
2. Orientación al personal	2,7
3. Orientación a los resultados y prestaciones	2,8
4. Orientación a la innovación	2,3
5. Orientación a los costes	2,2
6. Orientación a la empresa	2,5
7. Orientación a la tecnología	2,7

Percepción de las orientaciones básicas de la Caja en orden decreciente

DIRECTIVOS

Orientaciones	Promedio	% sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,4	68%
2. Orientación a los resultados y prestaciones	2,8	56%
3. Orientación al personal	2,7	54%
4. Orientación a la tecnología	2,7	54%
5. Orientación a la empresa	2,5	50%
6. Orientación a la innovación	2,3	46%
7. Orientación a los costes	2,2	44%

1. Orientaciones desglosadas

a) Directivos:

Las orientaciones dominantes se inclinan **hacia el cliente y hacia los resultados y prestaciones**. Tanto una como otra orientación superan la barrera del 3, (por otro lado muy importante en este estudio) en la clasificación numérica de la orientación (a cada una de las orientaciones dominante le corresponde el 3,4 y el 3,2 respectivamente). Analizando más específicamente y más en concreto en la orientación al cliente, se observa la marcada tendencia hacia la consideración del cliente como fuente de ingresos propios, con un 4,1 de promedio. La valoración media del cliente es del 3,5 así como las relaciones cordiales y la atención ágil y eficiente tiene un promedio del 3,5 y el 3,2, respectivamente. Estos datos, con un grado alto de coherencia interna, contrastan ostensiblemente con el nivel más bajo, representado en el 2,5 que se refiere al conocimiento profundo del cliente y de los problemas del mismo. La diferencia entre el nivel máximo y mínimo es de 1,6 (4,1 a 2,5).

Resulta, pues, paradójico que siendo el Item más importante el cliente considerando como fuente de ingresos, su Item añadido

correspondiente que sería el conocimiento profundo de dicho cliente, presente la diferencia máxima. Demuestra esto la enorme distancia entre deseos y realidades, entre pretensiones y necesidades, en definitiva la contradicción habida entre la necesidad de orientación al cliente y el desconocimiento del mismo. El resto de los valores presentan una sucesión coherente, intermedia entre los dos valores extremos.

En cuanto a la segunda orientación fundamental, a **los resultados y prestaciones**, se produce una enorme distancia entre el nivel máximo y el nivel mínimo: la productividad superior a la media gracias a la capacidad humana (3,4) y la consciente orientación a los objetivos del personal (2,2); diferencia del 1,2, inferior a la encontrada en el Item 1, pero aún así, suficientemente significativa. Así mismo, por debajo del nivel 3, están las suborientaciones referidas al trabajo considerado en relación a los objetivos y a la retribución. El nivel 3 ó superior a 3, son subitems referidos a la capacidad productiva, al rendimiento personal que no atiende a la falta de medios o se desalienta por la desmotivación.

En definitiva, se observa una gran coherencia en cuanto a las respuestas, que se dirigen fundamentalmente a la "función producción" especificado en la actividad trabajo: la orientación principal

se refiere a la producción y a la evitación y eliminación de las trabas en beneficio del trabajo mismo, lo que podría derivar hacia la improvisación más que responder a una visión de planificación y programación.

El resto de las orientaciones se clasifican de la siguiente manera:

Orientación a la tecnología, (2,7): donde el promedio máximo es del 3,1, correspondiendo a la tecnología como medio de asegurar los clientes, coincidiendo con la tendencia a la satisfacción del cliente, en contraste con el promedio mínimo, (2,3), que corresponde a la argumentación lógico-racional como situación normal: la variación es del 0,8 menor, pues, de la unidad, lo que indica gran coherencia de planteamiento. El resto de los sub-items corresponden a un interés moderado sobre la tecnología y sus implicaciones.

Orientación al personal: No podemos olvidar que estas opiniones recogidas que estamos analizando, están referidas a las opiniones de los Directivos. Esto resulta fundamental a la hora de abordar el análisis del ítem 2. Así, la máxima orientación es del 3,7, que, aún no llegando al 4 de algunos subitems anteriores, referidos, por ejemplo, a la orientación al cliente, es un promedio notable; dicho promedio correspondiente a la retribución media y prestaciones sociales contrasta con los promedios menores, trabajo en equipo

como condición (2) y mecanismos transparentes en la carrera (2), estableciéndose entre ambos sub-items una diferencia de 1,7, quizás la mayor que se puede encontrar en este análisis. Asimismo, la estima media del personal tiene un alto promedio del 3,3, superior a la orientación media del total del estudio. El resto de los promedios corresponden, en su nivel medio, a las características del trabajo realizado.

Orientación a la empresa: Esta orientación, que como promedio se sitúa en el centro, presenta una gran coherencia gradativa, desde el 3,1, referido a la identificación personal hasta el 2,2, representado por la lealtad y el fuerte espíritu comunitario. La diferencia entre ambos valores es del 0,9. Los valores intermedios guardan gran coherencia sobre el planteamiento inicial, no sólo en la consecución de los items, sino también en los contenidos a los que se refiere: comportamiento constructivo, fidelidad frente a lealtad y solidaridad con la dirección.

Orientación a la innovación: Esta orientación marca ya el punto descendente, no apareciendo ningún valor 3 ó por encima del tres. El mayor promedio corresponde a la predisposición acentuada al riesgo (2,9) y el menor (1,7) correspondiente a la realización continuada de la innovación. La diferencia del 1,2 es mayor de la

unidad, lo que corresponde a la gran distancia que se presenta entre los anhelos y deseos, coincidentes con las tendencias generales de las Entidades Financieras, y más concretamente las Cajas de Ahorro, y la realidad de la Caja de Guadalajara.

El inmediato promedio cercano al de menor índice, es el que corresponde a la existencia de campeones creativos (1,8), lo que refuerza la poca orientación actual hacia la innovación. El resto de items presentan promedios por encima de 2, correspondiendo todos ellos a características conceptuales de la innovación, de tal manera que, frente a una predisposición acentuada al riesgo como promedio dominante, los elementos necesarios para ello no concuerdan en intensidad.

Lo que nos revelan los datos es una ausencia de planteamiento coherente frente a la necesidad de la innovación, así como un cierto grado de desconcierto, tanto en los criterios sobre la innovación como en la aplicación concreta.

Orientación a los costes: En términos cuantitativos, ésta es la orientación con un promedio general medio más bajo, donde no existe ningún subitem que tan siquiera roce el promedio 3. El más alto corresponde a la fuerte mentalidad de ahorro (2,5) y el más

bajo el ahorro de costes como máxima directriz (2), existiendo únicamente una diferencia del 0,5 entre promedios máximos y mínimos. El interés concreto sobre los costes y su posible reducción como proceso natural, presentan absoluta coherencia interna (2,1).

Quizás sea esta la orientación que, aún siendo la de más baja consideración, presenta un nivel de coherencia mayor. Así, la orientación a los costes consideradas por parte de los Directivos, no se considera algo fundamental, quizás debido a la alta rentabilidad de la Caja en el ranking de CC. de AA.* (sobre ATM, en la nº 56 sobre 76; sobre ROA de ATM es la nº 29 y sobre ROE en la nº6), rentabilidad que se reflejará en las condiciones económicas que presentan sus empleados y que son el elemento inmediato que se tiene en cuenta como criterio de rentabilidad, y no la orientación a costes, elemento este último que se dispersa y no se observa directamente.

Ver Anexo nº 1 de este apartado (página 742)

I T E M S (DIRECTIVOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
1. Orientación al cliente					
1.1. Valoración media del cliente.	3,5	70%	10	*	*
1.2. Conocimientos profundos del cliente y de los problemas de éste.	2,5	50%	10	3	60%
1.3. El cliente es nuestra fuente de ingresos.	4,1	82%	10	*	*
1.4. Relaciones cordiales con el cliente.	3,5	70%	10	*	*
1.5. Atención ágil y eficiente al cliente.	3,2	64%	10	3	50%
2. Orientación al personal					
2.1. Estimación media de personal.	3,3	66%	10	3	70%
2.2. Gran confianza en el personal.	2,8	56%	10	3	60%
2.3. Participación como la cosa más natural.	2,5	50%	10	2	40%
2.4. Trabajo en equipo como condición.	2	40%	10	2	60%
2.5. Colaboración constructiva entre compañeros.	2,6	52%	10	3	60%
2.6. Mecanismos transparentes en la carrera.	2	40%	10	2	60%
2.7. Retribución media y prestaciones sociales.	3,7	74%	10	4	60%
2.8. Atención profesional al personal.	3	60%	9	*	*

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S (DIRECTIVOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
3. Orientación a los resultados y prestaciones					
3.1. Consciente orientación a los objetivos del personal.	2,2	44%	10	2	60%
3.2. Fuerte disposición personal e iniciativa propia.	3,2	64%	10	3	50%
3.3. Intensidad en el trabajo superior a la media.	3	60%	10	3	50%
3.4. Mentalidad de trabajo eficiente.	2,4	48%	10	2	60%
3.5. Persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar.	2,6	52%	10	2	50%
3.6. Actuación, en lugar de analizar y administrar.	3,2	64%	10	3	60%
3.7. Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana.	3,4	68%	10	3	60%
3.8. Prestaciones personales como base de la retribución.	2,5	50%	10	*	*
4. Orientación a la innovación					
4.1. Predisposición acentuada al riesgo.	2,9	58%	10	3	50%
4.2. Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio.	2,8	56%	10	3	50%
4.3. Mentalidad de experimentación.	2,1	42%	10	2	40%
4.4. Gran flexibilidad.	2,2	44%	10	2	50%
4.5. Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones.	2,6	52%	10	3	60%
4.6. Realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos y otras innovaciones.	1,7	34%	10	2	50%
4.7. Existencia de campeones creativos.	1,8	36%	10	*	*

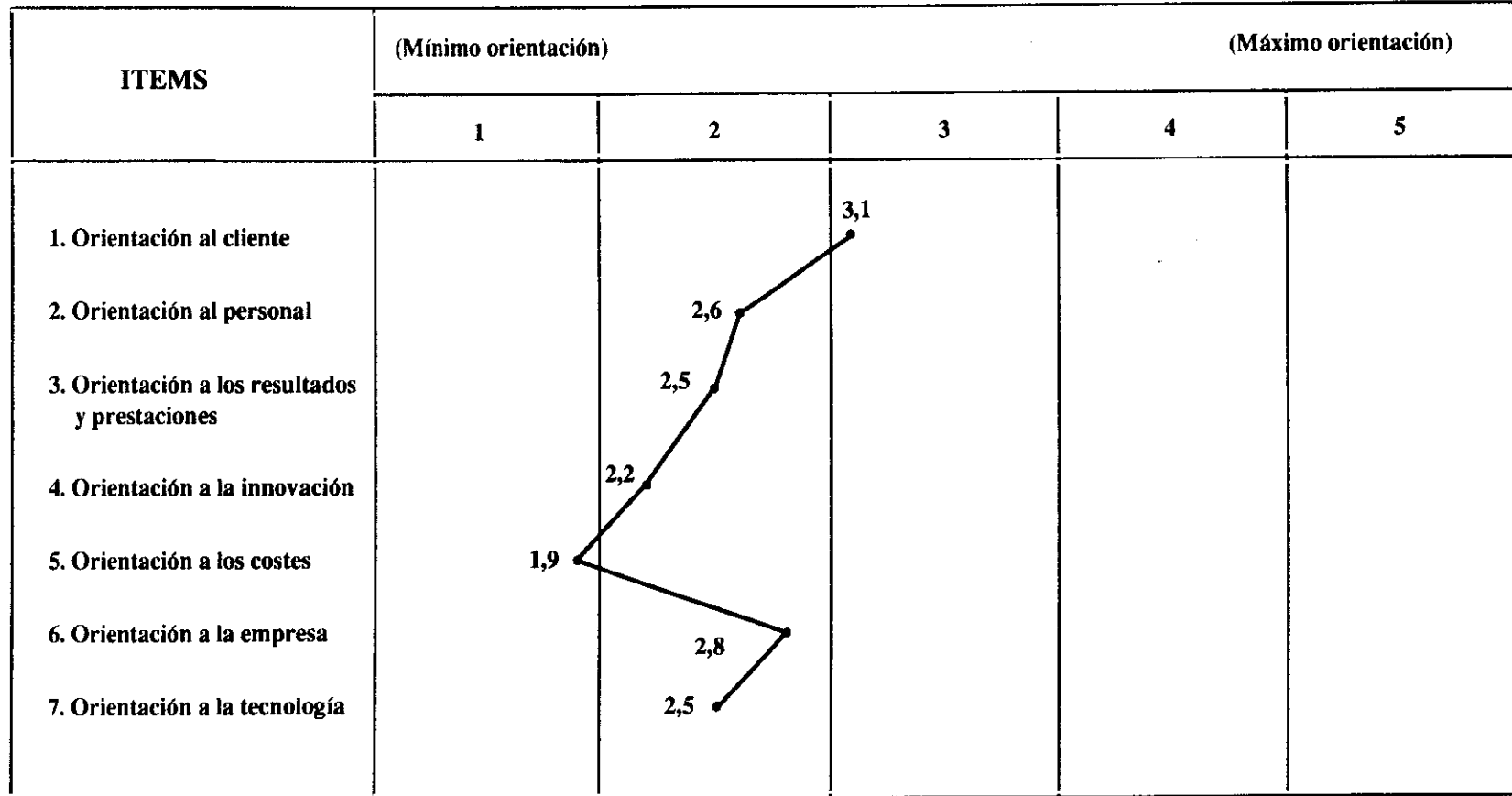
* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S (DIRECTIVOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
5. Orientación a los costes					
5.1. Fuerte mentalidad de ahorro.	2,5	50%	10	2	60%
5.2. Consciencia de costes en toda la empresa.	2,1	42%	10	2	70%
5.3. Programas de reducción de costes como proceso natural.	2,1	42%	10	2	50%
5.4. Ahorros de costes como máxima directriz.	2	40%	10	2	60%
6. Orientación a la empresa					
6.1. Fuerte identificación personal con la empresa.	3,1	62%	10	3	60%
6.2. Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.	2,2	44%	10	2	80%
6.3. Fuerte espíritu comunitario.	2,2	44%	10	2	80%
6.4. Comportamiento constructivo en los conflictos.	2,4	48%	10	3	40%
6.5. Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global.	2,7	54%	10	3	60%
6.6. Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección.	2,8	56%	10	3	50%

I T E M S (DIRECTIVOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
7. Orientación a la tecnología					
7.1. Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.	2,9	58%	10	3	70%
7.2. Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos.	2,7	54%	10	3	40%
7.3. Gran importancia de la base técnica en las prestaciones.	2,6	52%	10	2	50%
7.4. Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías.	2,9	58%	10	3	50%
7.5. Argumentación lógico racional como situación normal.	2,3	46%	10	3	50%
7.6. Tecnología como medio para asegurar los clientes.	3,1	62%	10	3	50%

MANDOS

LAS PERCEPCIONES DE LAS ORIENTACIONES DE LOS MANDOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA



Percepción de las orientaciones básicas de la Caja en orden decreciente**MANDOS**

Orientaciones	Promedio	% sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,1	62%
2. Orientación a la empresa	2,8	56%
3. Orientación al personal	2,6	52%
4. Orientación a los resultados y prestaciones	2,5	50%
5. Orientación a la tecnología	2,5	50%
6. Orientación a la innovación	2,2	44%
7. Orientación a los costes	1,9	38%

b) Mandos:

La orientación fundamental considerada por los mandos, coincide aún cuando existe una diferencia de 0,3, con la establecida como prioritaria por los Directivos.

Orientación al cliente: Con un valor promedio del 3,1 resulta coincidente el valor máximo (4,2) y, asimismo, también el valor mínimo (2,5) de los Directivos. Esto nos permite ver que, aún habiendo coincidencia en los valores límites, en cuanto a las relaciones y atención al cliente, los valores presentan variaciones significativas con respecto a los Directivos (del 0,7 y del 0,4), aún cuando el criterio general tiene un alto margen de coincidencia.

Esta es la orientación fundamental, coincidiendo con la presentada por los otros dos colectivos, entendiendo tales que es el fundamento de su negocio, tanto como objetivo como orientación. El resto de los items se estructura, por orden de importancia, de la siguiente manera:

Orientación a la Empresa: (2,8): esta orientación presenta sub-items con valores superiores al 3, pero con un promedio por debajo del mismo. Este promedio es mayor que en el caso del colectivo de

Directivos y, asimismo, presenta la tendencia máxima si lo comparamos con las consideraciones sobre dicho ítem por parte del colectivo de Empleados, que presenta, así, el nivel más bajo de los tres.

En esta Orientación a la Empresa, tanto la fuerte identificación personal con la empresa, como la lealtad caracterizada en todos los niveles de la entidad, respaldan el valor más alto de los considerados (3,4) que se refiere al Fuerte Espíritu Comunitario.

Este "sentimiento familiar" que se deduce de estas respuestas, coincide con el sentimiento de fidelidad que destila de los valores máximos, de lo que se puede deducir un posible "agradecimiento" del Mando Intermedio con respecto a la Entidad. Coincide, asimismo, con el alto valor atribuido por el mando intermedio a la retribución media y las prestaciones sociales (4), el nivel más alto de todos los ítems estudiados en los mandos internos y, asimismo, el más alto en comparación a Directivos y Empleados. Funciona, pues, una reacción de fidelidad, que también se detecta en los análisis cualitativos realizados.

Orientación al Personal: Con un valor promedio del 2,6, inferior por tanto a 3, únicamente un valor supera el 3 y se distancia en 1,4

sobre su inmediato anterior y en 2 del subitem considerado más bajo. Este dato, ya puesto de manifiesto anteriormente, es muy revelador de las actitudes que el Mando Intermedio vuelca como consideraciones sobre el Personal.

Cuatro sub-items, asimismo, presentan con un 2,6 una coherencia, a saber: Estimación media del Personal, gran confianza en el Personal, mecanismos transparentes en la carrera y atención profesional al personal; quizás sean aquellos que se refieren en su función de Mando en relación a los Empleados; es decir, corresponden a las relaciones que desde la actitud de jerarquía -cuando la existe-se desparraman hacia los empleados y caracterizan más la función de Mando atribuida y asumida.

La participación como la cosa más natural (2), contrasta en su puntuación con el sub-item añadido, la colaboración constructiva entre compañeros que sufre un incremento del 0,4, lo que nos permite espejar el mayor peso que tendrá la buena voluntad y el compañerismos sobre la planificación y delegación de tareas coordinadas. Asimismo, el trabajo en equipo está casi en el punto medio entre ambos subitems anteriormente considerados.

En comparación con los datos aportados por los Directivos, se puede deducir una mayor coherencia y cohesión entre estos con

respecto a la menor consistencia observada en los Mandos, donde el espíritu de grupo se presenta más diluido.

Orientación a la Tecnología: Presenta una concomitancia, tanto en promedio como en tanto por ciento sobre el valor máximo (2,5 y 50% respectivamente), con el ítem 3 correspondiente a la **Orientación a los Resultados y Prestaciones**. En esta Orientación a la Tecnología no aparece ningún valor promedio superior al 3, correspondiendo el mayor valor, 2,8 al sub-ítem correspondiente a la importancia de la base técnica en las prestaciones y la consideración también como valor importante la tecnología como medio para asegurar los clientes (2,7). El nivel más bajo (2), correspondiente a la argumentación lógico racional como situación normal, se complementa con dos subítems de valor 2,5, a saber: el nivel tecnológico superior en instalaciones y proceso y la predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías. Asimismo, aún sin tener el valor máximo, la fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa presenta un índice del 2,6.

En conclusión, aún no teniendo el alto valor atribuido a la tecnología por parte de los Directivos, los Mandos consideran importante dicha variable, pero con menor valor ponderado, quizás

debido a la falta de perspectiva de alcance y a la incidencia que ello supondría sobre su propio trabajo. Asimismo, en el tanto por ciento sobre valor máximo en la notable diferencia (del 40% al 56%) entre valores máximos y mínimos, se observa la necesaria importancia otorgada a la base técnica de las operaciones y en el menor valor atribuido a la argumentación lógico racional como situación normal: se entiende como importante pero no parecen claras las implicaciones para el propio trabajo del Mando.

En consonancia con la innovación, la **Orientación a los resultados y prestaciones** presenta un promedio igual (2,5). Así, siendo el ítem máximo al 2,8, coinciden en dicho número de criterios coincidentes. Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana y prestaciones personales como base de la retribución. La actuación, en lugar de analizar y administrar presenta un ítem de valor 2,7. Estos tres ítems, casi coincidentes, reiteran el concepto que de sí y de la entidad tienen los Mandos Intermedios, en directa contraposición con lo expresado por los Empleados y un poco más cercana a lo expresado por los Directivos. La diferencia entre niveles máximo y mínimo es de 0,6, lo que indica una gran coherencia. Tres valores en 2,5 aglutinan la consciente orientación personal e iniciativa personal, la fuerte disposición personal e iniciativa propia y la intensidad en el trabajo superior a la media, lo que indica el

carácter personal e individual del Mando Intermedio. Los dos items menores (2,3) Mentalidad de trabajo eficiente y (2,2) persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar, lo cual indica la poca definición de la vinculación del puesto a la perspectiva estratégica y la eficiencia y calidad total como objetivo compartido.

Orientación a la Innovación: Presentando un promedio del 2,2 esta orientación es la penúltima en importancia de los considerados, posterior en este colectivo a la orientación a la tecnología. El valor máximo 2,5 es un valor coincidente de la predisposición acentuada al riesgo y de la predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio, coincidente también, con lo expresado por los Directivos. Las diferencias entre valor máximo y valor mínimo es de 0,9, valor menor de la unidad. Por encima del valor 2, están, además la realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos de innovaciones (2,3) y la coincidencia en valor 2,2 de la mentalidad de experimentación y la apertura hacia lo nuevo. El valor más bajo del 1,6, corresponde a la existencia de campeones creativos, lo que supone que entre los Mandos, se valora positivamente el cambio, pero no se produce correlativamente la existencia de personas orientadas hacia la innovación.

Orientación a los Costes: Con un valor ligeramente menor al 2, (1,9) es el único que se observa menor al valor medio general (2), y se observa, asimismo, una coherencia de promedio en los items.- la fuerte mentalidad de ahorro y los programas de reducción de costes como proceso natural. Existe, además, coincidencia del 1,8 entre la consciencia de costes en toda la empresa y el ahorro de costes como máxima directriz.

La coincidencia y coherencia de los promedios de los subitems, mayor que en el caso de los Directivos, es interesante, ya que es una perspectiva determinada por la especial posición de los Mandos Intermedios en la estructura del personal, con mayor contacto con la Dirección y conectado con la visión práctica que se deriva del trato diario con el Personal.

I T E M S (MANDOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
1. Orientación al cliente					
1.1. Valoración media del cliente.	3,3	66%	12	4	42%
1.2. Conocimientos profundos del cliente y de los problemas de éste.	2,5	50%	12	2	42%
1.3. El cliente es nuestra fuente de ingresos.	4,2	83,4%	12	5	58,3%
1.4. Relaciones cordiales con el cliente.	2,8	57%	12	3	50%
1.5. Atención ágil y eficiente al cliente.	2,8	57%	12	3	50%
2. Orientación al personal					
2.1. Estimación media de personal.	2,6	53,4%	12	3	42%
2.2. Gran confianza en el personal.	2,6	53,4%	12	2	42%
2.3. Participación como la cosa más natural.	2	40%	12	2	58,3%
2.4. Trabajo en equipo como condición.	2,1	42%	12	2	50%
2.5. Colaboración constructiva entre compañeros.	2,4	48%	12	3	33,3%
2.6. Mecanismos transparentes en la carrera.	2,6	53,4%	12	*	*
2.7. Retribución media y prestaciones sociales.	4	80%	12	4	50%
2.8. Atención profesional al personal.	2,6	53,4%	12	2	42%

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S (MANDOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
3. Orientación a los resultados y prestaciones					
3.1. Consciente orientación a los objetivos del personal.	2,5	50%	12	2	50%
3.2. Fuerte disposición personal e iniciativa propia.	2,5	50%	12	2	58,3%
3.3. Intensidad en el trabajo superior a la media.	2,5	50%	12	2	50%
3.4. Mentalidad de trabajo eficiente.	2,3	46%	12	2	50%
3.5. Persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar.	2,2	44%	12	2	67%
3.6. Actuación, en lugar de analizar y administrar.	2,7	54%	12	*	*
3.7. Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana.	2,8	56%	12	3	50%
3.8. Prestaciones personales como base de la retribución.	2,8	56%	12	3	50%
4. Orientación a la innovación					
4.1. Predisposición acentuada al riesgo.	2,5	50%	12	3	50%
4.2. Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio.	2,5	50%	12	3	50%
4.3. Mentalidad de experimentación.	2,2	44%	12	2	42%
4.4. Gran flexibilidad.	1,8	36%	12	*	*
4.5. Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones.	2,2	44%	12	2	50%
4.6. Realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos y otras innovaciones.	2,3	46%	12	2	50%
4.7. Existencia de campeones creativos.	1,6	32%	12	1	50%

* NO SIGNIFICATIVA

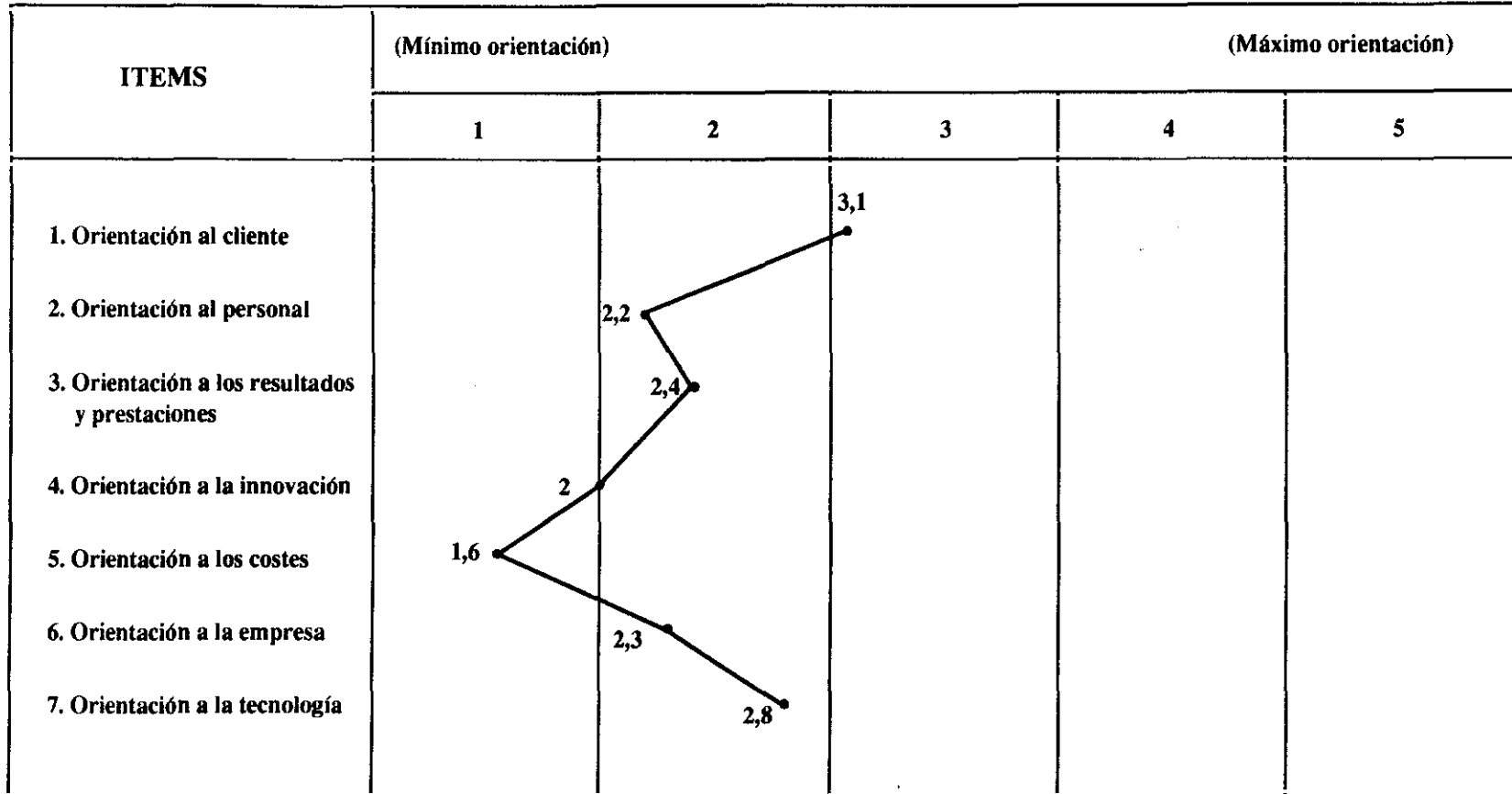
I T E M S (MANDOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
5. Orientación a los costes					
5.1. Fuerte mentalidad de ahorro.	2	40%	12	2	66,6%
5.2. Consciencia de costes en toda la empresa.	1,8	36%	12	2	50%
5.3. Programas de reducción de costes como proceso natural.	2	40%	12	2	58,3%
5.4. Ahorros de costes como máxima directriz.	1,8	36%	12	2	50%
6. Orientación a la empresa					
6.1. Fuerte identificación personal con la empresa.	3,3	66%	12	3	42%
6.2. Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.	3,3	66%	12	4	50%
6.3. Fuerte espíritu comunitario.	3,4	68%	12	4	50%
6.4. Comportamiento constructivo en los conflictos.	2,3	46%	12	2	75%
6.5. Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global.	2,5	50%	12	2	50%
6.6. Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección.	2,5	50%	12	2	50%

I T E M S (MANDOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
7. Orientación a la tecnología					
7.1. Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.	2,6	52%	12	3	42%
7.2. Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos.	2,5	50%	12	3	66,6%
7.3. Gran importancia de la base técnica en las prestaciones.	2,8	56%	12	3	50%
7.4. Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías.	2,5	50%	12	*	*
7.5. Argumentación lógico racional como situación normal.	2	40%	12	2	66,6%
7.6. Tecnología como medio para asegurar los clientes.	2,7	54%	12	2	41,6%

* NO SIGNIFICATIVA

EMPLEADOS

LAS PERCEPCIONES DE LAS ORIENTACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA



Percepción de las orientaciones básicas de la Caja en orden decreciente

EMPLEADOS

Orientaciones	Promedio	% sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,1	62%
2. Orientación a la tecnología	2,8	56%
3. Orientación a los resultados y prestaciones	2,4	48%
4. Orientación a la empresa	2,3	46%
5. Orientación al personal	2,2	42%
6. Orientación a la innovación	2	42%
7. Orientación a los costes	1,6	30%

c) Empleados:

La orientación dominante, presentando un ítem superior al 3, es la **orientación al cliente**, en clara consonancia con lo expresado anteriormente. Con un promedio del 3,1, similar al de Mandos Intermedios y ligeramente por encima del expresado por los Directivos, su subítem más alto corresponde, también, a la consideración del cliente como fuente de ingresos, el valor más bajo corresponde al conocimiento profundo del cliente y de sus problemas, lo que también coincide en el planteamiento de los límites superior e inferior del ítem nº1.

Hay que resaltar en el punto dedicado a los Empleados que el tercer sub-ítem considerado como importante sean precisamente las relaciones cordiales con el cliente, por encima incluso de la valoración media del cliente y del promedio en sí. Esta consideración sobre el trato es superior a la expresada en el caso de los Mandos Intermedios y ligeramente por debajo de lo dicho por los Directivos. La valoración media del cliente se sitúa por debajo de las relaciones cordiales (3,15), en distancia con lo expresado por los Mandos, donde la relación se trastoca al lado contrario, y en distancia a su vez con los Directivos, donde la valoración se iguala.

En definitiva, la diferencia entre el valor mínimo y el máximo se eleva a 1,6 lo que la iguala con lo expresado por los Directivos, y está por debajo de lo expuesto por los Mandos, la coincidencia es suficientemente elocuente.

Orientación a la Tecnología: Su promedio es del 2,8, superior al obtenido en los otros dos colectivos. Es de resaltar que la diferencia entre el sub-item mayor (3,05) y el sub-item menor (2,35) se sitúa en el 0,7 una décima por debajo de la coincidencia del 0,8 establecida en los otros dos colectivos. Aún así, el ítem 7,6 referido a la tecnología como medio para asegurar los clientes, resulta coincidente con el expresado por los Directivos, habiendo también coincidencia en el ítem menor (con variación de 0,05) referido a la argumentación lógico-racional como situación normal.

Existe asimismo, una coincidencia del nivel 3, entre el nivel de tecnológico superior en instalaciones y procesos y la predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías, demostrando así el interés por la significación del trabajo por medio técnico.

En términos análogos se expresan los Directivos, a diferencia con el colectivo de Mandos Intermedios que otorgan, un número más

bajo, así como, también, establecen el promedio más bajo de los tres colectivos en cuanto a la Orientación a la Tecnología.

En sucesión con variación 0,1, aparece tres items con cierta conexión: orientación a los resultados y prestaciones, orientación a la empresa y orientación al personal.

Orientación a Resultados y Prestaciones: Presentando el nivel más bajo (2,4) de los tres colectivos, sus cuatro valores máximos coincidentes se orientan hacia la productividad y la producción; así, desde el valor máximo (2,65) correspondiente a la persistencia en los objetivos a alcanzar, prosiguen tres valores que presentan igual cantidad (2,6): productividad superior a la media gracias a la capacidad humana, fuerte disposición personal e iniciativa propia y la intensidad en el trabajo superior a la media. Es claro, pues, la percepción coherente, y su expresión, también coherente, en torno al enfoque del trabajo radicado en la producción insistente basada en la persistencia.

Los dos sub-items siguientes hacen referencia a la actuación, en lugar y analizar y administrar y las prestaciones personales como base de la retribución, coincidente en promedio 2,55.

El menor promedio corresponde, con un 1,9, a la consciente orientación a los objetivos del personal, por debajo del límite 2, refleja el criterio que los Empleados tienen sobre el interés manifestado por la Entidad, en contraposición al marcado carácter productivo.

Orientación a la Empresa: En línea con lo anterior, la orientación hacia la empresa supone una consecuencia inevitable. Así, muestra el nivel de promedio más bajo de los tres colectivos referidos al ítem. Además, los subítems se reúnen por coherencia interna bajo pares de coincidencia en el promedio.- Los más bajos, reunidos entorno al 2, expresan el fuerte espíritu comunitario y la solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección. A renglón seguido aparecen bajo la férula o dominio de 2,15 los subítems referidos a la solidaridad, el comportamiento constructivo y el aporte de sacrificio personal si la situación lo requiere. Asimismo, el más alto, 2,75, corresponde a sub-ítems expresados en el concepto de fidelidad, en correspondencia con los anteriores colectivo.

Por tanto, aún teniendo la valoración cuarta en el orden de promedios, la orientación a la empresa guarda gran coherencia interna y consecución lógica, así como un criterio unificado.

Orientación al Personal: El sub-items de mayor promedio es el correspondiente a la retribución media y prestaciones sociales (3,4), el más bajo de los tres colectivos. También el promedio medio es el más bajo; aún cuando sigue la tendencia anteriormente apuntada con variación de un 0,1 con los items anteriores.

La diferencia entre el item mayor y el item menor (1,6) correspondiente a los mecanismos transparentes en la carrera, es del 1,8, el segundo por debajo de los Mandos y por encima de los Directivos, aún cuando existe escasa variación.

Los valores cercanos al dos (2,2 y 2,25) son prácticamente iguales y todos se corresponden de forma coherente con la identificación personal-cliente, personal-personal, es decir hacia el cliente (relación externa) y hacia los propios compañeros (relaciones internas).

Por debajo del dos, se encuentran la participación como cosa natural (1,9) y el trabajo en equipo como condición (1,75), de lo cual se deducen una serie de características que serán puestas de manifiesto más extensamente en el punto dedicado a los datos cualitativos y que se refieren al trabajo en equipo y sus características.

De cualquier forma es importante resaltar que la valoración 1,6, referida a los mecanismos transparentes en la carrera, el más bajo

de entre los tres colectivos, y de los más bajos en tanto por ciento sobre valor máximo de todos los subitems analizados en todos los colectivos.

Orientación a la Innovación: Con un promedio de 2, los valores máximos, predisposición superior a la media de aprendizaje y cambio (2,35) y mínimo, existencia de campeones creativos, 1,5, presentan una oscilación de 0,85, la menor de los tres colectivos. Asimismo, el valor máximo se ve reforzado con el valor 2,3, respaldando la flexibilidad y el valor 2,25, referido a la apertura hacia lo nuevo, y la tolerancia frente a las desviaciones.

En conexión con el punto anterior nos atrevemos a deducir una alta consideración sobre la propia capacidad de aprendizaje, cambio y ascenso por parte del colectivo de los Empleados, no respaldado por el subitem referido a los mecanismos transparentes de carrera, anteriormente mencionado. Si a esto le añadimos la baja consideración sobre la existencia de campeones creativos (1,5), la más baja de los tres colectivos, se puede suponer un área de conflicto latente sobre este terreno.

Orientación a los Costes: Cualquiera de los valores mínimos como promedios en los items de los colectivos anteriores sería el valor

máximo en el caso de los Empleados. Variando escasamente, el valor más bajo corresponde a los ahorros de costes, como máxima directriz (1,5) frente a la coherencia de la mentalidad de ahorro, la conciencia de costes y los programas de reducción de costes como proceso natural. Por tanto, aún siendo el valor promedio más bajo (1,6) de los tres colectivos, la coherencia entre los resultados de los subítems es notable, teniendo asimismo, los niveles más bajos de tanto por ciento sobre valor mínimo de todo el estudio.

I T E M S (EMPLEADOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
1. Orientación al cliente					
1.1. Valoración media del cliente.	3,15	63%	20	3	15%
1.2. Conocimientos profundos del cliente y de los problemas de éste.	2,3	46%	20	3	45%
1.3. El cliente es nuestra fuente de ingresos.	3,9	78%	20	5	45%
1.4. Relaciones cordiales con el cliente.	3,25	65%	20	3	40%
1.5. Atención ágil y eficiente al cliente.	2,85	57%	20	3	55%
2. Orientación al personal					
2.1. Estimación media de personal.	2,25	45%	20	2	35%
2.2. Gran confianza en el personal.	2,25	45%	20	2	40%
2.3. Participación como la cosa más natural.	1,9	38%	20	1	40%
2.4. Trabajo en equipo como condición.	1,75	35%	20	1	55%
2.5. Colaboración constructiva entre compañeros.	2,2	44%	20	2	45%
2.6. Mecanismos transparentes en la carrera.	1,6	32%	20	1	60%
2.7. Retribución media y prestaciones sociales.	3,4	68%	20	4	40%
2.8. Atención profesional al personal.	2,2	44%	20	2	45%

I T E M S (EMPLEADOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
3. Orientación a los resultados y prestaciones					
3.1. Consciente orientación a los objetivos del personal.	1,9	38%	20	1	40%
3.2. Fuerte disposición personal e iniciativa propia.	2,6	52%	20	3	40%
3.3. Intensidad en el trabajo superior a la media.	2,6	52%	20	3	65%
3.4. Mentalidad de trabajo eficiente.	2,35	47%	20	3	55%
3.5. Persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar.	2,65	53%	20	*	*
3.6. Actuación, en lugar de analizar y administrar.	2,55	51%	20	3	40%
3.7. Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana.	2,6	52%	20	3	60%
3.8. Prestaciones personales como base de la retribución.	2,55	51%	20	*	*
4. Orientación a la innovación					
4.1. Predisposición acentuada al riesgo.	1,75	35%	20	2	45%
4.2. Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio.	2,35	47%	20	*	*
4.3. Mentalidad de experimentación.	1,9	38%	20	2	70%
4.4. Gran flexibilidad.	2,3	46%	20	*	*
4.5. Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones.	2,25	45%	20	2	35%
4.6. Realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos y otras innovaciones.	2	40%	20	2	45%
4.7. Existencia de campeones creativos.	1,5	30%	20	1	65%

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S (EMPLEADOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
5. Orientación a los costes					
5.1. Fuerte mentalidad de ahorro.	1,65	33%	20	1	60%
5.2. Consciencia de costes en toda la empresa.	1,6	32%	20	1	50%
5.3. Programas de reducción de costes como proceso natural.	1,6	32%	20	1	55%
5.4. Ahorros de costes como máxima directriz.	1,5	30%	20	1	65%
6. Orientación a la empresa					
6.1. Fuerte identificación personal con la empresa.	2,75	55%	20	3	35%
6.2. Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.	2,75	55%	20	2	30%
6.3. Fuerte espíritu comunitario.	2	40%	20	*	*
6.4. Comportamiento constructivo en los conflictos.	2,15	43%	20	2	35%
6.5. Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global.	2,15	43%	20	*	*
6.6. Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección.	2	40%	20	1	45%

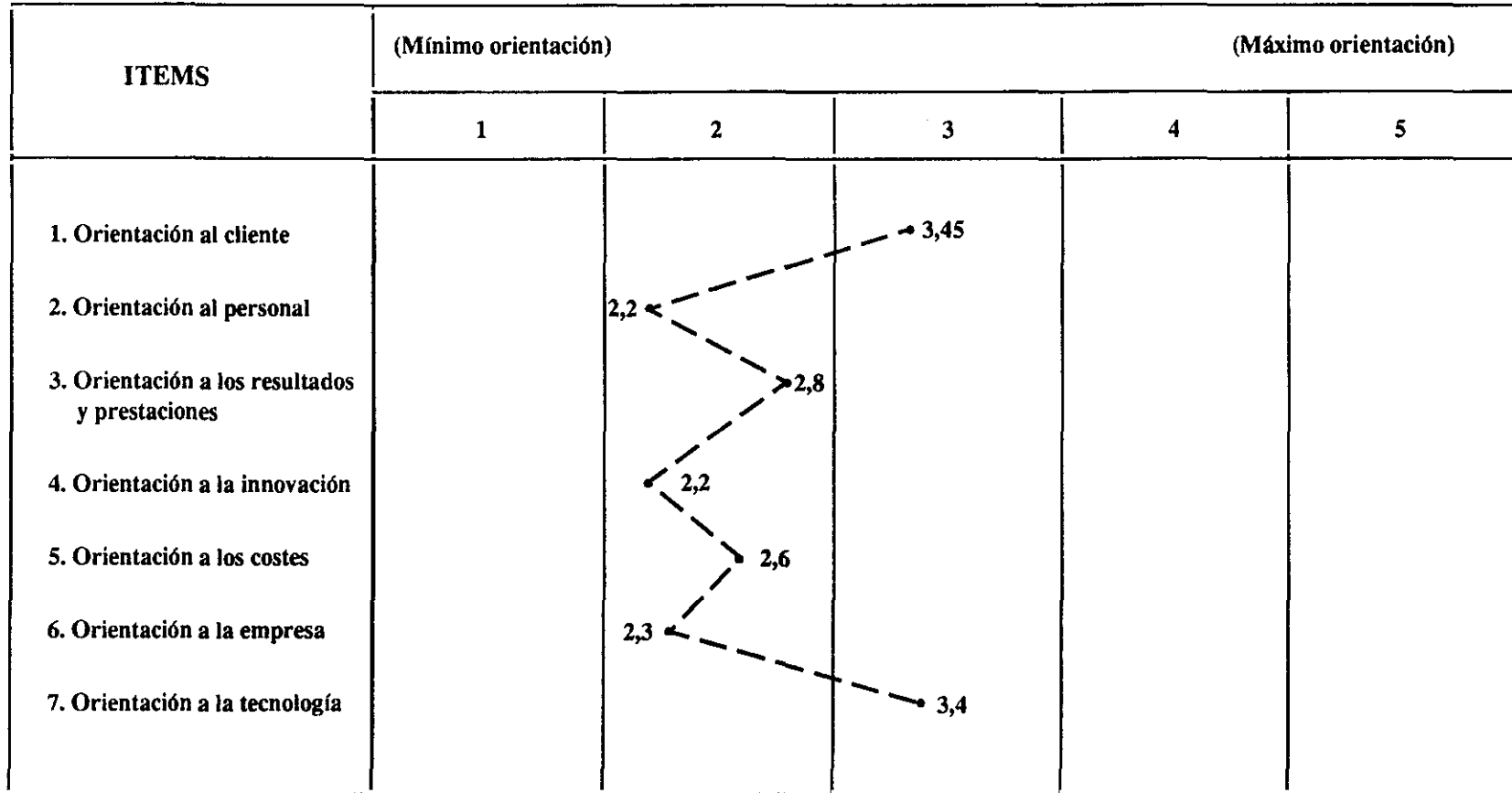
I T E M S (EMPLEADOS)	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
7. Orientación a la tecnología					
7.1. Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.	2,8	57%	20	3	40%
7.2. Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos.	3	60%	20	4	35%
7.3. Gran importancia de la base técnica en las prestaciones.	2,7	54%	20	3	35%
7.4. Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías.	3	60%	20	3	60%
7.5. Argumentación lógico racional como situación normal.	2,35	47%	20	*	*
7.6. Tecnología como medio para asegurar los clientes.	3,05	61%	20	3	45%

* NO SIGNIFICATIVA

5.3. LAS ORIENTACIONES BASICAS DEL PLAN ESTRATEGICO

En este punto, se le ha pedido a 4 Directivos de la Caja que participaron en la elaboración del Plan Estratégico del año 1.990, que rellenaron la encuesta de las Orientaciones Básicas, reflejando en ella el espíritu y Sentido del Plan Estratégico de la Caja.

GRAFICO DE LAS ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA CAJA DE GUADALAJARA



* Fuente:

Información proporcionada por 4 Directivos de la Caja que han participado en la elaboración del Plan Estratégico

O R I E N T A C I O N E S	Promedio	% Sobre valor máximo
1. Orientación al cliente	3,45	69%
2. Orientación al personal	2,2	44%
3. Orientación a los resultados y prestaciones	2,8	56%
4. Orientación a la innovación	2,2	44%
5. Orientación a los costes	2,6	52%
6. Orientación a la empresa	2,3	46%
7. Orientación a la tecnología	3,4	68%

Las orientaciones básicas del Plan Estratégico

El análisis sobre las orientaciones presentadas en referencia al Plan Estratégico, señala únicamente la existencia de dos items en torno al 3, punto medio del análisis cuantitativo. Así, la Orientación al Cliente (3,45) y la Orientación a la Tecnología (3,4) presentan una similitud en cuanto al guarismo, pero diferencias internas, frente a los menores items coincidentes en el 2,2 que expresan la Orientación al Personal y la Orientación a la Innovación. Los otros tres items se presentan escalonados hacia el valor intermedio entre los items mayores y los items menores, el 2,8 .- Orientación a la Empresa 2,3, Orientación a los Costes, y 2,6 Orientación a los Resultados y Prestaciones.

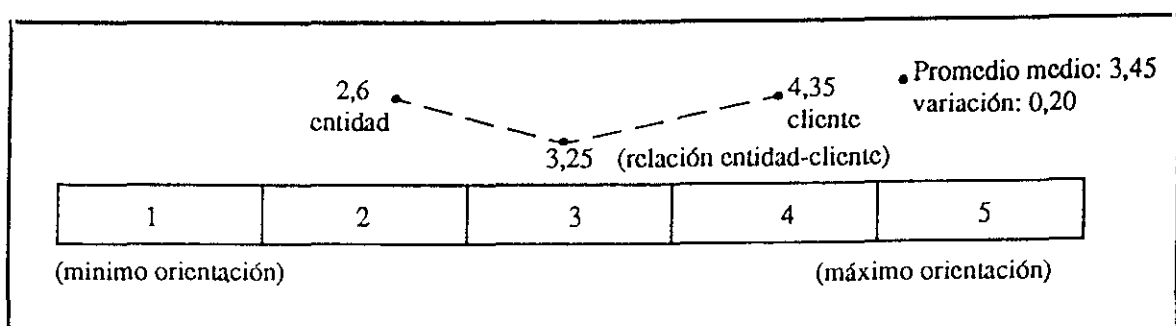
1. Orientaciones al cliente: Es la orientación con mayor puntuación media. Así, el valor máximo se atribuye al cliente como fuente de ingreso, con un valor de 4,75, el más alto encontrado comparado con los colectivos del punto anterior, y quizás también, el más alto de todo el estudio. También el item menor, correspondiente con un 2,5 es coincidente con el punto anterior en su totalidad, referido al conocimiento profundo del cliente y de los problemas de éste. De esta manera coinciden las consideraciones extremas de los items, pero se muestra este punto distinto en cuanto a la gran diferencia del 2,25, que se observa entre ellas, mucho mayor que cualquiera observada anteriormente.

La valoración media del cliente, afin en concepto al subitem referido al cliente como fuente de ingresos, presenta con promedio alto, del 4 y las relaciones cordiales con el cliente supera también el 3 con un promedio del 3,25.

La atención ágil y eficiente presenta un valor 2,75 lo que acerca este subitem al promedio menor.

Lo que se pone de manifiesto en este análisis es la profunda sima que existe entre dos elementos o conceptos que no tienen porque presentarse como contrapuestos.

Por una parte, los dos valores máximos corresponden al concepto de cliente y su relación con la Entidad y por otro, las dos valoraciones menores corresponden a conceptos relacionados con el contacto Entidad-cliente. En el medio está, así, la relación. Quizás el resumen posible, desde la perspectiva de una escala valorativa, sería el siguiente:



El 2,6 corresponde a la media de los dos sub-items por debajo del tres. Así como el 4,35 es la media entre los valores superiores al 3. De esta manera se observa como el valor 3,25 está casi en el medio entre ambas medidas extremas. Así, por un lado estaría la relación entidad-cliente y por otro la valoración sobre la relación cliente-entidad.- por un lado la relación de conocimiento del cliente y por otro lado la relación en cuanto al servicio.

De este esquema, pues, se puede analizar de forma muy realista y objetiva, cual es la distorsión que se produce entre ambas concepciones, y que, deducido a partir del análisis, podría dar al traste, en este apartado, con la estrategia y las tácticas a desarrollar. Para su análisis, prospección y posible solución se haría recomendable una serie de acciones coordinadas en un plan de marketing interno.

2. **Orientación a la Tecnología:** Siguiendo en la misma línea del anterior ítem, la Orientación a la Tecnología presenta un valor 3,4, al mismo nivel que el anteriormente considerado y, en consonancia con lo expresado por Directivos, Mandos y Empleados.

Con valores relativos mayores que los presentados por los colectivos, aquellos que tienen como promedio 3,75 conectan, a través de la tecnología, la Entidad con la clientela.- la fuerte orientación a la

tecnología en todos los niveles de la empresa con la tecnología como medio para asegurar los clientes. El resto de los promedios, situados en la zona media con variaciones escalonadas, dota de sentido a lo anteriormente expresado.

Así, el valor medio de los promedios (3,3) coincide casi con los valores 3,25 referidos al nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos, y a la inversión en nuevas tecnologías. De este modo, la argumentación lógico-racional como situación normal (3) y la gran importancia de la base técnica de las prestaciones (3,5), respaldan, por arriba y por abajo, respectivamente, la solidez, tanto del planteamiento medio interno de los promedios, como el ítem en su conjunto. Es decir y resumiendo, los datos demuestran en las orientaciones referidas a la tecnologías, una concepción clara y precisa, tanto del problema como del posible abordaje de dicho problema.

3. La Orientación al Personal y la Orientación a la Innovación:

Coinciden en su promedio (2,2). Así, la orientación al personal tiene mayor peso específico frente a la orientación a la innovación (8 subítems frente a 7).-la retribución media y prestaciones sociales supone el valor más alto (3,3) seguido de la atención profesional al personal (3), en coincidencia con lo expresado por dos de los colectivos, con excepción de los Empleados, lo cual nos permite entrever otro posible problema a la hora de la aplicación del plan.

En la zona media se aglutinan cuatro suborientaciones concomitantes, el 2,3 para la estimación media del personal y la gran confianza, y en torno al 2 la elaboración constructiva entre compañeros y los mecanismos transparentes de carrera. Aquí existe una contradicción, coordinada asimismo con la atención profesional al personal. Por un lado se aglutina la visión **SOBRE** el personal y, por otra, aglutinada en torno al ítem 2, la visión **ENTRE** el personal: en definitiva por un lado, las orientaciones con mayor promedio respaldan la visión **SOBRE** y las valoraciones mínimas (1,6), referidas al trabajo y colaboración entre compañeros, respaldan la visión **ENTRE**. Sería, pues, otro elemento que, como en el primer ítem tratado, deberían tenerse muy en cuenta e incluirlo en la solución organizada anteriormente apuntada.

Por otro lado, la orientación a la innovación, presenta su máximo nivel en torno a la apertura hacia lo nuevo, como, en un principio, parece lógico. Se respalda esto con el 2,5 atribuido a la gran flexibilidad y el 2,25 atribuido a la predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio y la existencia de campeones creativos. Con el promedio 2, se encuentran la predisposición acentuada al riesgo y la realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos y otras innovaciones.

El margen más bajo corresponde a la rentabilidad de experimentación con un 1,75, quizás un poco en contradicción con el valor máximo radicado en la apertura hacia lo nuevo y tolerancia frente a las desviaciones. Frente a ello, los otros cinco items presentan una gran coherencia y coordinación. La disidencia existe entre el item máximo y el item mínimo, aunque tiene una coincidencia temática. También se demuestra dicha disidencia en la diferencia entre la detección de la orientación hacia la innovación y su implementación y desarrollo.

Estas son las orientaciones más bajas, que ponen de manifiesto algo ya apuntado: por un lado, las orientaciones con mayor promedio medio son la orientación al cliente y a la tecnología, que en definitiva supone atención al cliente; frente a ello las dos valoraciones mínimas corresponden al personal (en oposición al cliente) y a la innovación (respaldo humano de la tecnología).

En el medio de todo ello, en torno al valor promedio medio (2,8) se encuentran:

4. En primer lugar dicho valor referido a **los Resultados y Prestaciones**, donde el valor máximo se refiere a la persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar, respaldado por la actuación en lugar de analizar y administrar (3,3), la intensidad en el trabajo superior a la media (3) y las prestaciones personales como base de la retribución (3).

En torno al dos se aglutinan la productividad superior a la media gracias a la capacidad humana (2,6) y la coincidencia en torno al 2,3 referido a la consciente orientación a los objetivos del personal, la mentalidad de trabajo eficiente y la fuerte disposición personal e iniciativa propia.

Por tanto, en los valores superiores al tres se observan las características del trabajo y su asunción por parte del personal, frente a los valores inferiores al tres, referidos a los conceptos de productividad, eficacia y calidad del trabajo. En definitiva, la contradicción entre la productividad basada en la cantidad frente a la que se basa en la calidad.

- 5. Orientación a los Costes:** En mayor consideración en valor (2,6) y lugar de importancia con respecto a los tres colectivos, este ítem tiene su mayor promedio en la consciencia de costes en toda la Entidad; frente a esto se encuentra el ítem de menor valor, la fuerte mentalidad de ahorro. La programación de reducción de costes como proceso natural y los ahorros de costes como máxima directriz presentan, asimismo el 2,75.

- 6. Orientación a la Empresa:** Con valor promedio de 2,3 es el valor más cercano al 2,2 de la orientación al personal. Así, el subítem con más promedio en la fuerte identificación personal con la empresa (2,6) siendo menor la lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.

Con el promedio 2,3 se presenta una coincidencia a la vez, curiosa y, también explicable; coinciden así el fuerte espíritu comunitario, el comportamiento constructivo en los conflictos, la predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global y la solidaridad en la plantilla con las percepciones fundamentales de la dirección.

I T E M S	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
1. Orientación al cliente					
1.1. Valoración media del cliente.	4	80%	4	4	100%
1.2. Conocimientos profundos del cliente y de los problemas de éste.	2,5	50%	4	4	100%
1.3. El cliente es nuestra fuente de ingresos.	4,75	95%	4	5	75%
1.4. Relaciones cordiales con el cliente.	3,25	65%	4	3	75%
1.5. Atención ágil y eficiente al cliente.	2,75	55%	4	3	50%
2. Orientación al personal					
2.1. Estimación media de personal.	2,3	46%	3	3	66,6%
2.2. Gran confianza en el personal.	2,3	46%	3	3	66,6%
2.3. Participación como la cosa más natural.	1,6	33,3%	3	2	66,6%
2.4. Trabajo en equipo como condición.	1,6	33,3%	3	2	66,6%
2.5. Colaboración constructiva entre compañeros.	2	40%	3	*	*
2.6. Mecanismos transparentes en la carrera.	2	40%	3	*	*
2.7. Retribución media y prestaciones sociales.	3,3	66%	3	3	66,6%
2.8. Atención profesional al personal.	3	60%	3	3	100%

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
3. Orientación a los resultados y prestaciones					
3.1. Consciente orientación a los objetivos del personal.	2,3	46%	3	3	66,6%
3.2. Fuerte disposición personal e iniciativa propia.	2,3	46%	3	3	66,6%
3.3. Intensidad en el trabajo superior a la media.	3	60%	3	*	*
3.4. Mentalidad de trabajo eficiente.	2,3	46%	3	4	66,6%
3.5. Persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar.	3,6	72%	3	4	66,6%
3.6. Actuación, en lugar de analizar y administrar.	3,3	66%	3	3	66,6%
3.7. Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana.	2,6	52%	3	3	66,6%
3.8. Prestaciones personales como base de la retribución.	3	60%	3	3	100%
4. Orientación a la innovación					
4.1. Predisposición acentuada al riesgo.	2	40%	4	1	50%
4.2. Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio.	2,25	45%	4	2	75%
4.3. Mentalidad de experimentación.	1,75	35%	4	2	50%
4.4. Gran flexibilidad.	2,5	50%	4	2	75%
4.5. Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones.	2,75	55%	4	2	50%
4.6. Realización continuada de innovaciones de productos, de procedimientos y otras innovaciones.	2	40%	4	2	50%
4.7. Existencia de campeones creativos.	2,25	45%	4	1	50%

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
5. Orientación a los costes					
5.1. Fuerte mentalidad de ahorro.	2	40%	4	3	50%
5.2. Consciencia de costes en toda la empresa.	3	60%	4	*	*
5.3. Programas de reducción de costes como proceso natural.	2,75	55%	4	4	50%
5.4. Ahorros de costes como máxima directriz.	2,75	55%	4	*	*
6. Orientación a la empresa					
6.1. Fuerte identificación personal con la empresa.	2,6	52%	3	*	*
6.2. Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.	2	40%	3	*	*
6.3. Fuerte espíritu comunitario.	2,3	46,6%	3	3	66,6%
6.4. Comportamiento constructivo en los conflictos.	2,3	46,6%	3	3	66,6%
6.5. Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global.	2,3	46,6%	3	3	66,6%
6.6. Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección.	2,3	46,6%	3	3	66,6%

* NO SIGNIFICATIVA

I T E M S	PROMEDIO	% SOBRE VALOR MAXIMO	Nº DE RESPUESTAS	MODA	% CASOS EN V. MODAL
7. Orientación a la tecnología					
7.1. Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.	3,75	75%	4	4	75%
7.2. Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos.	3,25	65%	4	3	50%
7.3. Gran importancia de la base técnica en las prestaciones.	3,5	70%	4	*	*
7.4. Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías.	3,25	65%	4	3	50%
7.5. Argumentación lógico racional como situación normal.	3	60%	4	3	50%
7.6. Tecnología como medio para asegurar los clientes.	3,75	75%	4	4	50%

* NO SIGNIFICATIVA

5.4. COMPARACION DE LAS PERCEPCIONES DE SERVICIOS CENTRALES Y EL PLAN ESTRATEGICO

El análisis que realizaremos en esta parte del estudio se articulará de la siguiente manera:

- a) Analizar, colectivo por colectivo, las afinidades y las diferencias con el Plan Estratégico.

- b) Al analizar cada colectivo, los items se organizarán por:
 - a) coincidentes
 - b) disconformes
 - b.1. disconformidad inferior o igual a 0,5
 - b.2. disconformidad superior a 0,5

De esta manera, el análisis nos permitirá encontrar los lugares comunes de entendimiento y los aspectos discontinuos y de posible fricción a tenor de los datos.

Hay que destacar que las diferencias entre items para el primer acercamiento entre los valores, será el valor absoluto. Posteriormente y ya en concreto, se analizarán la tendencia, bien positiva, bien negativa, del item-diferencia en cuestión.

Se supone, asimismo, que cuando se establezcan valores de diferencia, bien positivos, bien negativos, las referencias en la diferencia serán siempre las mismas (es decir, siempre se va a comparar el Plan Estratégico con las opiniones de los Directivos, Mandos, Empleados y Servicios Centrales y no al contrario). Con ello obviaremos la posibilidad del análisis subjetivo de referencia.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE DIRECTIVOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATEGICO (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)			Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,4			0,05
2. Orientación al personal		2,2		2,7		-0,5
3. Orientación a los resultados y prestaciones				2,8		0
4. Orientación a la innovación		2,2		2,3		-0,1
5. Orientación a los costes		2,2		2,6		0,4
6. Orientación a la empresa		2,3		2,5		-0,2
7. Orientación a la tecnología			2,7		3,4	0,7

** ——— Directivos de la Caja de Guadalajara (1)
 - - - Plan Estratégico de la Caja de Guadalajara (2)

* Fuente:

Información proporcionada por 4 Directivos de la Caja que han participado en la elaboración del Plan Estratégico

Comparación de orientaciones del Plan Estratégico con los Directivos**DIRECTIVOS**

Items	Diferencia (En términos absolutos)
1. Orientación al cliente	0,05
2. Orientación a los resultados y prestaciones	0
3. Orientación a la innovación	0,1
4. Orientación a la empresa	0,2
5. Orientación a los costes	0,4
6. Orientación al personal	0,5
7. Orientación a la tecnología	0,7

Directivos versus Plan Estratégico

En la comparación efectuada, como diferencia entre las orientaciones de directivos de la Caja de Guadalajara y el plan estratégico, nos encontramos con lo siguiente:

1. Dos items son coincidentes,- la orientación al cliente (aunque con una leve diferencia del 0,05, inapreciable) y la orientación a los resultados y prestaciones (0).
2. Dos items con valor de diferencia positivo, que, por orden serían: la orientación a coste (0,4) y la orientación a la tecnología (0,7).
3. Tres items con valor negativo, y, que, por orden serían: la orientación a la innovación (-0,1), la orientación a la empresa (-0,2) y la orientación al personal (-0,5).

En valores absolutos, la variación media sería del 0,27, estando por encima de dicho valor únicamente tres de los siete items. Los valores con mayor diferencia serán, por orden: la orientación a la tecnología, al personal y a los costes. Será preciso, por otra parte, ponerlo en correspondencia con los otros colectivos siguientes.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE MANDOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATEGICO (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)		Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	
1. Orientación al cliente			3,1	3,45	0,35
2. Orientación al personal		2,2	2,6		0,4
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,5	2,8		0,3
4. Orientación a la innovación		2,2	2,2		0
5. Orientación a los costes	1,9		2,6		0,7
6. Orientación a la empresa		2,3	2,8		0,5
7. Orientación a la tecnología		2,5	3,4		0,9

** — Mandos de la Caja de Guadalajara (1)
 --- Plan Estratégico de la Caja de Guadalajara (2)

* Fuente:

Información proporcionada por 4 Directivos de la Caja que han participado en la elaboración del Plan Estratégico

Comparación de orientaciones del Plan Estratégico con los Mandos**MANDOS**

Items	Diferencia (En términos absolutos)
1. Orientación a la innovación	0
2. Orientación a los resultados y prestaciones	0,3
3. Orientación al cliente	0,35
4. Orientación al personal	0,4
5. Orientación a la empresa	0,5
6. Orientación a los costes	0,2
7. Orientación a la tecnología	0,9

Mandos versus Plan Estratégico

En este colectivo las diferencias se hacen mayores y más profundas. Así, se despliegan por grupo los items de la forma siguiente:

1. Únicamente un item, la orientación a la innovación, posee una diferencia 0.
2. Con valor de diferencia positiva, se encuentran: la orientación a los resultados y prestaciones con un 0,3, la orientación al cliente con un 0,35, (es de destacar la proximidad que suelen tener estos dos items en todo el estudio), la orientación a los costes (0,7) y la orientación a la tecnología con un 0,9.
3. Con valor de diferencia negativo, solo aparecen dos items: la orientación al personal (-0,4) y la orientación a la empresa (-0,5). Si observamos más atentamente, estos valores están muy relacionados y hay cierta lógica en su relación.

En términos absolutos, la diferencia existente entre la orientación a la innovación (0) y la diferencia en la orientación a la tecnología (0,9) corresponde de forma coordinada con lo que como conclusiones realizadas sobre estos dos items se llegó en el apartado dedicado a los Mandos en exclusiva.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATEGICO (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)			Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,1			0,35
2. Orientación al personal		2,2	2,2			0
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,4	2,8			0,4
4. Orientación a la innovación		2	2,2			0,2
5. Orientación a los costes	1,6		2,6			1
6. Orientación a la empresa		2,3	2,3			0
7. Orientación a la tecnología			2,8		3,4	0,6

** ——— Empleados de la Caja de Guadalajara (1)
 - - - Plan Estratégico de la Caja de Guadalajara (2)

* Fuente:

Información proporcionada por 4 Directivos de la Caja que han participado en la elaboración del Plan Estratégico

Comparación de orientaciones del Plan Estratégico con los Empleados**EMPLEADOS**

Items	Diferencia (En términos absolutos)
1. Orientación al personal	0
2. Orientación a la empresa	0
3. Orientación a la innovación	0,2
4. Orientación al cliente	0,35
5. Orientación a los resultados y prestaciones	0,4
6. Orientación a la tecnología	0,6
7. Orientación a los costes	1

Empleados versus Plan Estratégico

En la gradación de la estructura de la Entidad (Directivos-Mandos-Empleados, Servicios Centrales) es este último colectivo el que presenta un menor número de diferencias negativas (en realidad ninguna).

Así, la estructura se desmiembra de la siguiente manera:

1. Dos items son coincidentes en diferencia 0: la orientación al personal y la orientación a la empresa, curiosamente coincidente con la unidad en cuanto al valor negativo casi igual al que presentan los dos items en el análisis comparativo Mandos-Plan Estratégico.
2. Todos los items presentan valores positivos, desde la mayor y más relevante diferencia (1) en la orientación a costes (también notable en los otros dos colectivos), a la orientación a la tecnología con un 0,6 de diferencia, la orientación a resultados y prestaciones en un 0,4, y, el item que suele ir parejo siempre, la orientación al cliente con un 0,35.

A destacar la inexistencia de ninguna diferencia de carácter negativo.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES DE SERVICIOS CENTRALES (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)			(Máximo orientación)		Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,2	3,45		0,25
2. Orientación al personal		2,2	2,3			- 0,1
3. Orientación a los resultados y prestaciones			2,6	2,8		0,2
4. Orientación a la innovación		2,2	2,2			0
5. Orientación a los costes	1,7		2,6			0,9
6. Orientación a la empresa		2,3	2,5			- 0,2
7. Orientación a la tecnología			2,7	3,4		0,7

** ——— SSCC Caja de Guadalajara (1)

--- Plan Estratégico de la Caja de Guadalajara (2)

* Fuente:

Información proporcionada por 4 Directivos de la Caja que han participado en la elaboración del Plan Estratégico

Comparación de orientaciones del Plan Estratégico con los Servicios Centrales

SERVICIOS CENTRALES

Items	Diferencia (En términos absolutos)
1. Orientación a la innovación	0
2. Orientación al personal	0,1
3. Orientación a los resultados y prestaciones	0,2
4. Orientación a la empresa	0,2
5. Orientación al cliente	0,25
6. Orientación a la tecnología	0,7
7. Orientación a los costes	0,9

Servicios Centrales versus Plan Estratégico

En contraste con la gradación observada en los tres colectivos, Directivos, Mandos y Empleados, en donde la gradación de elementos se hacia cada vez menor, en el resumen de los Servicios Centrales vuelven a aparecer dos valores negativos.

1. El item orientación a la innovación tiene una diferencia 0.
2. Cuatro item presentan diferencia negativa: la orientación a resultados y prestaciones, un 0,2, en casi coincidencia, como es costumbre, con la orientación al cliente. La orientación a la tecnología presenta una diferencia positiva del 0,7 y la orientación a los costes mayor, del 0,9.
3. En cuanto a la diferencia negativa, la orientación al personal presenta una diferencia de (-0,1) y la orientación a la empresa el (-0,2).

Es necesario señalar como el gráfico resultante del cuadro comparativo Servicios Centrales-Plan Estratégico presenta un mayor ajuste, en cuanto a número e items de diferencia positiva y negativa, así como en la coincidencia, con el gráfico comparativo Mandos-Plan Estratégico. Asimismo coinciden en los valores negativos en cuanto al valor y a los items en concreto, Directivos, Mandos y Servicios Centrales, en clara disonancia con los Empleados. En estos tres casos también se da una clara coincidencia.

Se hace necesario, también, un análisis comparativo de áreas, lo que nos daría que, aún habiendo unas áreas amplias de diferencia en todos los casos, las mayores diferencias se presentan, por áreas, primero en Empleados-Plan Estratégico, la coincidencia Servicios-Centrales-Plan Estratégico / Mandos-Plan Estratégico, y la menor área de divergencia se da en la contraposición Directivos-Plan Estratégico.

Es claro, pues que cuanto más se asciende en la pirámide organizacional la posibilidad de acuerdo con el Plan estratégico se hace mayor.

5.5. COMPARACION DE LAS PERCEPCIONES DE SERVICIOS CENTRALES CON LA MEDIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Comparación de los resultados con la media de las empresas españolas

A partir de los gráficos comparativos entre los distintos estamentos y la orientación a nivel nacional, un simple vistazo nos permite observar una enorme diferencia y distancia.

Así, el orden de relación e importancia en la orientación a nivel nacional es:

1. Orientación al personal.
2. Orientación al cliente.
3. Orientación a los costes.
4. Orientación a los resultados y prestaciones.
5. Orientación a la tecnología.
6. Orientación a la empresa.
7. Orientación a la innovación.

La gran diferencia entre las orientaciones de los tres colectivos y la orientación a nivel nacional no nos permite ajustar el análisis a partir de las concomitancias y las diferencia aunque si estableceremos una relación. Aún así, compararemos las ordenes de importancia.

La tendencia general de cualquiera de los tres colectivos es hacia la mínima orientación, en contraposición a la orientación a nivel nacional con tendencia a los valores máximos, aunque sin llegar a la excelencia.

En cuanto a la diferencia, la media y el valor medio, nos permiten encontrar más elementos de análisis:

Colectivos	Media (•)	Valor medio (*)	Diferencia
Directivos	1,52	1,6	0,08
Mandos	1,67	1,8	0,13
Empleados	1,8	2,05	0,25
Total SSCC	1,7	1,95	0,25

Esto nos permite deducir que este último colectivo, el de Empleados y a su vez el total de Servicios Centrales, presentan las mayores áreas de diferencias. En el caso de los Empleados supera correlativamente, a Mandos y Directivos.

Analizaremos ahora colectivo por colectivo pero sin olvidar que las comparaciones que se establezcan van a ser referenciales, dada la gran diferencia existente entre cada colectivo en particular y la orientación a nivel nacional.

Por otra parte, esta media nacional, corresponde solamente a Directivos de dichas empresas y que, además, es una muestra totalmente heterogénea en cuanto al tipo y tamaño de empresas encuestadas.

- (•) Media de la diferencia entre Directivos y la Orientación a nivel nacional
- (*) Valor medio de la diferencia entre items más distantes

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE SS. CENTRALES DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES A NIVEL NACIONAL (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)			Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,2			1,2
2. Orientación al personal		2,3				2,3
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,6				1,6
4. Orientación a la innovación		2,2		3,7		1,5
5. Orientación a los costes	1,7				4,4	2,7
6. Orientación a la empresa		2,5		3,9		1,4
7. Orientación a la tecnología		2,7		4,1		1,4

** — SSSC Caja de Guadalajara (1)

--- Nacional (2)

* Fuente:

"En busca de la competitividad", García Echeverría, S. Madrid 1.988 citado en "Cultura Empresarial", Pünpin y García Echeverría. Ed. Díaz de Santos Madrid 1.988

Directivos versus Orientación a Nivel Nacional

El orden de importancia en el colectivo de Directivos es el siguiente:

1. Orientación al cliente
2. Orientación de los resultados y prestaciones
3. Orientación al personal
4. Orientación a la tecnología
5. Orientación a la empresa
6. Orientación a la innovación
7. Orientación a los costes

Las posibles concomitancias no existen, porque el objetivo general es completamente distinto. Es la orientación a nivel nacional la tendencia es hacia la gestión interna (personal y costes) y la identificación entidad-cliente. Los items medios y últimos se articulan como refuerzo.

En el caso de los Directivos, la orientación básica es al cliente, pero de forma inmediata los items siguientes hacen referencias a cuestiones laborales y personales: aún cuando el objetivo de mi negocio es claro, las preocupaciones internas tienen mayor peso específico.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE DIRECTIVOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES A NIVEL NACIONAL (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)			(Máximo orientación)		Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,4	4,4		1
2. Orientación al personal		2,7		4,6		1,9
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,8		4,2		1,4
4. Orientación a la innovación		2,3		3,7		1,4
5. Orientación a los costes		2,2		4,4		2,2
6. Orientación a la empresa		2,5		3,9		1,4
7. Orientación a la tecnología		2,7		4,1		1,4

** — Directivos Caja de Guadalajara (1)

--- Nacional (2)

* Fuente:

"En busca de la competitividad", García Echeverría, S. Madrid 1.988 citado en "Cultura Empresarial", Pünpin y García Echeverría. Ed. Díaz de Santos Madrid 1.988

Mandos versus Orientación a Nivel Nacional

El orden de importancia en el colectivo de Mandos es el siguiente:

1. Orientación al cliente
2. Orientación a la empresa
3. Orientación al personal
4. Orientación de los resultados y prestaciones
5. Orientación a la tecnología
6. Orientación a la innovación
7. Orientación a los costes

Dejando aparte las concomitancias y diferencias entre los colectivos, en el caso de los Mandos en comparación con la orientación a nivel nacional, se observa que, teniendo también claro este colectivo el objetivo del tipo de negocio, las siguientes orientaciones, en diferencia con la orientación a nivel nacional, manifiestan una tendencia a la dualidad empresa-personal, típica de la función de Mando Intermedio. Los valores últimos son coincidentes con el colectivo de Directivos.

En definitiva, la tendencia hacia los problemas de dualidad de responsabilidades, la denominada "esquizofrenia del mando interno" se presentan como la base de las orientaciones de los Mandos, que desarticulan cualquier concomitancia con la orientación a nivel nacional. A destacar también la conjunción tecnología-innovación, y la muy baja orientación a costes.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE MANDOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES A NIVEL NACIONAL (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)			(Máximo orientación)		Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,1		4,4	1,3
2. Orientación al personal		2,6			4,6	2
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,5			4,2	1,7
4. Orientación a la innovación		2,2		3,7		1,5
5. Orientación a los costes	1,9				4,4	2,5
6. Orientación a la empresa		2,8			3,9	1,1
7. Orientación a la tecnología		2,5			4,1	1,6

** — Mandos Caja de Guadalajara (1)

--- Nacional (2)

* Fuente:

"En busca de la competitividad", García Echeverría, S. Madrid 1.988 citado en "Cultura Empresarial", Pünpin y García Echeverría. Ed. Díaz de Santos Madrid 1.988

Empleados versus orientación a nivel nacional

El orden de importancia en el colectivo de empleados es el siguiente:

1. Orientación al cliente
2. Orientación a la tecnología
3. Orientación de los resultados y prestaciones
4. Orientación a la empresa
5. Orientación al personal
6. Orientación a la innovación
7. Orientación a los costes

Hay también, inexistencia de concomitancia, debido al objetivo distinto, tanto entre colectivos como en comparación con la orientación a nivel nacional. Siempre presentando por delante la orientación al cliente, el interés de los empleados se centran en el trabajo y sus relaciones con su entorno. A destacar la diferencia en el tratamiento de la orientación al personal (1-5), y la orientación a los costes (3-7).

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORIENTACIONES DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE GUADALAJARA Y ORIENTACIONES A NIVEL NACIONAL (*)

ITEMS	(Mínimo orientación)		(Máximo orientación)			Diferencia (2) - (1) **
	1	2	3	4	5	
1. Orientación al cliente			3,1			1,3
2. Orientación al personal		2,2				2,4
3. Orientación a los resultados y prestaciones		2,4				1,8
4. Orientación a la innovación		2		3,7		1,7
5. Orientación a los costes	1,6				4,4	2,8
6. Orientación a la empresa		2,3		3,9		1,6
7. Orientación a la tecnología			2,8		4,1	1,3

** — Empleados Caja de Guadalajara (1)

--- Nacional (2)

* Fuente:

"En busca de la competitividad", García Echeverría, S. Madrid 1.988 citado en "Cultura Empresarial", Pünpin y García Echeverría. Ed. Díaz de Santos Madrid 1.988

6. LA INFORMATICA CUALITATIVA

6.1. INTRODUCCION

El método cualitativo nos permite profundizar en el estudio de la cultura de la Caja, ya que con él obtenemos la percepción estructurada por los propios sujetos y la forma en que se adaptan a los cambios que se producen en la organización.

Esta estrategia metodológica permite conocer los intereses, vivencias y motivaciones de los miembros de la Caja de Guadalajara. Así también, podemos descubrir aquellos elementos encubiertos e invisibles en la superficie, que juegan un papel importante en la configuración de la organización.

Este enfoque metodológico ha sido también central en este estudio ya que nos permite hallar los determinantes psicosociales que causan los procesos de los grupos y a la vez, nos permite una alta flexibilidad para ir adaptando los objetivos de estudio a las variables que se muestran fundamentales en el proceso de investigación (aún cuando en un comienzo no estén previstas).

El estudio de los procesos permite no solo constatar los hechos con profundidad, sino que ofrece a su vez posibles soluciones a los problemas y muestra los aspectos más sólidos y saludables en los que nos podemos apoyar para implementarlas.

En síntesis, la metodología cualitativa nos ofrece un mapa estructurado, según esta presente en los sujetos, que nos brinda la información relevante

que se encuentra en las capas profundas y además, nos muestra la energía y dinámica con que se están produciendo los diversos procesos de la cultura de la Caja.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

1. **Focus Group:** Se desarrollaron para hallar las motivaciones de los distintos colectivos y los aspectos o problemas que más desmotivan a los mismos.
2. **Percepción de Valores y Filosofía:** Se aplicó una encuesta sería estructurada cuyo objetivo es el de entender cuales son los valores principales percibidos en los distintos niveles de la Caja.
3. **Juegos Proyectivos:**
 - * Figuras animadas
 - * Líderes informales
4. **Entrevistas en profundidad:** A través de ellas realizamos un primer contacto con la realidad de la organización para poder planificar la formación y a la vez obtuvimos información "diagnóstica" acerca de los procesos que se estaban desarrollando en ésta.

5. **Intercambio de Roles:** Se aplica para ver en el juego de intercambio de roles las dificultades/facilidades de los empleados para entender las necesidades e intereses de los clientes.

6. **Evaluación de los cursos:** Nos permitió ver como reaccionan los diferentes estamentos a las acciones y decisiones tomadas por la Dirección y la disposición de los empleados a nuevas propuestas (aparte de la propia evaluación de los cursos).

Estos se utilizaron para descubrir los criterios más profundos que guían a la cultura de la Caja y las respuestas emocionales ante las dificultades y los cambios.

6.2. LAS PERCEPCIONES DE LA MOTIVACION Y DESMOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

A) LA METODOLOGIA Y RECOGIDA DE INFORMACION DE LA SATISFACCION/INSATISFACCION LABORAL EN LA CAJA

Durante la impartición de la segunda fase de los Seminarios, en los grupos correspondientes a los Mandos y Empleados de la Caja fueron utilizados dos soportes que permitían la recogida de información respecto a los niveles de motivación y desmotivación de dichos colectivos.

Concretamente, dichos soportes fueron instrumentos de autodiagnóstico elaborados en base a las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg.

En el caso del primer instrumento (Maslow), no quedó ninguna información registrada, ya que por sus características hubiera sido necesario recoger los cuestionarios de autodiagnóstico, lo cual no fue posible ya que -aún siendo anónimos- despertó cierta susceptibilidad en algunos de los cursillitas respecto a la confidencialidad y la posible utilización de esta información. Sin ejercer ninguna presión sobre esta situación y con el objeto de disipar cualquier atisbo de dudas, se optó por la exclusión de la recogida de los cuestionarios, interpretando sus resultados solamente en términos genéricos dentro del aula de clases. Dicha medida se hizo extensiva para el resto de los grupos de Empleados y Mandos.

En el caso del segundo instrumento utilizado no hubo dificultades al momento de recoger la información, ya que no se entregó el cuestionario escrito al Consultor, sino que se fueron expresando de viva voz -de forma voluntaria y espontánea-, situaciones de Satisfacción e Insatisfacción Laboral en la Caja. Evidentemente no podemos hacer un análisis estadístico de la información recogida, ya que la metodología utilizada permite que algunos de los participantes señalen hasta tres situaciones diferentes de satisfacción laboral y tres insatisfacción, en cambio, hubo otros compañeros que prefirieron abstenerse de verbalizar dichas situaciones.

Sin embargo, a pesar de la falta de valor estadístico de la información, ésta, aporta una gran riqueza como información cualitativa, ya que las opiniones vertidas al grupo representan algo más que expresiones individuales y aisladas. **Estas constituyen emergentes del pensamiento grupal que circula entre los Servicios Centrales de la Caja. Constituyen la verbalización del discurso general de estos colectivos sobre la Satisfacción o Insatisfacción Laboral.**

Las situaciones relatadas en los Seminarios, de alguna manera llevan el tamiz definido en la propia dinámica del grupo, de manera tal, que dichas opiniones son validadas o rechazadas en términos de su representatividad de la problemática o forma particular que tiene el grupo de percibir la satisfacción e insatisfacción laboral en el seno de la Caja de Guadalajara.

En esta dinámica, los colectivos de Mandos y Empleados hicieron prevalecer sus propias pautas de comportamientos -como elementos de su Cultura de Empresa- al momento de apoyar determinados relatos, convirtiéndolos en emergentes grupales.

Cuando estamos analizando el nivel de Satisfacción y Motivación Laboral, nos estamos refiriendo al conjunto de atributos o propiedades de los individuos y del entorno organizacional y de la forma como éstos son percibidos por sus integrantes. Para tal efecto nos estamos apoyando básicamente en el instrumento señalado (Herzberg), pero integrando también como indicadores de la Motivación Laboral toda aquella información surgida durante el Programa de Formación y los Seminarios cuando se trató el tema:

- Debate realizado después de visionar la película del Efecto Pigmalión como factor de motivación,
- El cuestionario autodiagnóstico de Maslow,
- Las explicaciones de los modelos motivacionales de Vroom, Porter, y Lawler,
- Las opiniones vertidas en las entrevistas del Prediagnóstico,
- El cuestionario de Cultura Empresarial,
- Etc.

De los diferentes indicadores utilizados para analizar las percepciones de los empleados de la Caja, podemos encontrar algunos muy puntuales, que reflejan las opiniones sobre aspectos muy específicos de la Satisfacción y Motivación, y otros indicadores más genéricos, los cuales proporcionan información de un conjunto de atributos.

En este sentido, creemos que la variable Satisfacción Laboral es un de los datos mejor recogidos y más reveladores de la Motivación de los Empleados de la Caja, razón por la que, el diagnóstico lo centraremos en dicha variable, con independencia de que se analicen otros emergentes. Usaremos por lo tanto, en primer lugar, la Satisfacción Laboral como criterio básico de análisis, pero integrando en éste, todos los datos disponibles, dentro de los cuales se han incorporado alguna información general que nos permite comparar la situación de Satisfacción Laboral de la Caja, con otras empresas del Sector.

B) DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCION LABORAL EN LA CAJA DE GUADALAJARA

La percepción general sobre el grado de satisfacción por trabajar en la Caja de Guadalajara no es buena, sin embargo, paradójicamente, existe un fuerte sentimiento de INTEGRACION Y FIDELIDAD hacia la Organización. Esto que es aparentemente contradictorio, será objeto de un análisis más detallado, a fin de buscar una explicación coherente a la realidad de la Caja. (página 586 y siguientes).

En primer lugar quisiéramos referirnos a la situación general del Sistema Financiero Español, para luego centrar el análisis en los emergentes de Satisfacción e Insatisfacción Laboral de los Servicios Centrales de la Caja, anteriormente presentados.

En base a nuestra experiencia de Consultoría y Formación sobre temas de Recursos Humanos en el Sector Financiero, podemos considerar que el nivel de valoración de la Satisfacción Laboral de la Caja es aceptable en relación con el resto del Sistema Financiero Nacional (Cajas de Ahorros y Bancos), el cual, está viviendo un proceso de "reconversión" caracterizado por una serie de cambios que están incidiendo directamente en el Clima Laboral de sus plantillas. Nos estamos refiriendo a los cambios estructurales del Sector, entre los cuales quisiéramos destacar los siguientes:

- Desregularización creciente del Sistema Financiero.
- Reducción del número de Entidades Financieras (fusiones, absorciones, acuerdos, rumores, etc.).
- Exigencias de rentabilidad/productividad.
- Informatización y cambios en la operativa bancaria.
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Disminución de los costes de transformación, con pérdida de poder adquisitivo de las remuneraciones.
- Introducción de criterios de competitividad en el Sector.
- Reducción de beneficios respecto al año 1.989 (del 28% al 4.8% en los Bancos, y unos beneficios negativos de 4.8% en las Cajas de Ahorros) *
- Etc.

Estos cambios están generando presiones y exigencias de actualización y adaptación del personal a un "nuevo estilo de hacer banca", más orientado al aumento de la productividad y rentabilidad de sus costes de personal. Particularmente esta preocupación se vive en Entidades financieras como la Caja de Guadalajara, en la que los datos comparativos relativos a Personal presentan una situación desfavorable respecto a la competencia (costes de personal sobre número de Empleados, costes de personal sobre costes de transformación, costes de transformación sobre margen operativo, etc. (Ver Anexo 1 de la página 742).

Toda esta situación ha incidido negativamente en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Banca Española, y por lo tanto, dentro de la Caja. De hecho, las mismas percepciones, inquietudes y resistencia propias de un proceso de cambio han sido detectadas en el discurso del personal de la Caja de Guadalajara.

Con el objeto de organizar la información disponible, haremos una presentación de ésta en base al siguiente criterio:

- Emergentes relacionados con el CONTEXTO DE TRABAJO.
- Emergentes directamente relacionados con EL TRABAJO EN SI MISMO.

* Fuente: Balance Oficial de la C.E.C.A., 1.990, y "EL País", 21 de Febrero de 1.991.

C) PERCEPCIONES DE LAS VARIABLES DEL CONTEXTO DE TRABAJO

Como podremos observar, todos los emergentes (ya sean positivos o negativos) que analizaremos en este punto tienen un elemento común: son atributos de variables principalmente relacionados con el CONTEXTO del puesto. Son factores propios del ambiente que rodea al trabajo, no son elementos constitutivos del trabajo en sí, y en la medida que no estén aceptablemente cubiertos en la organización, están generando una percepción de Insatisfacción Laboral.

Por otra parte, cuando estos factores están aceptablemente cubiertos -a juicio de los propios Empleados-, éstos, sienten un "nivel de equilibrio" o "punto cero". Es decir, **estas variables tienen la cualidad de producir solamente Insatisfacción Laboral, cuando no están mínimamente cubiertas**, ya que, cuando están bien satisfechas, no producen Satisfacción Laboral, más allá de este nivel de equilibrio al que hacíamos referencia.

La Motivación y Satisfacción Laboral en sí, la encontraremos en la Caja, en las variables directamente relacionadas con el trabajo, es decir, los **FACTORES EXTRINSECOS** que estudiaremos en el próximo punto.

La razón por la que hemos organizado la información en factores INTRINSECOS y EXTRINSECOS, está en los resultados de la aplicación del instrumento de Herzberg, el cual arrojó una relación significativa entre las SITUACIONES DE INSATISFACCION LABORAL y VARIABLE DE CONTEXTO.

Del orden del 95% de las situaciones relatadas como insatisfacción Laboral, corresponden a factores extrínsecos al trabajo, como podemos observar en la figura 7.



FIGURA 7

Ahora bien, dentro de estos factores extrínsecos, la Política de Traslado y Promociones del Personal concentran alrededor del 30% de las situaciones de Insatisfacción Laboral. Probablemente, dicha situación se vea afectada por la última "reestructuración" de la Caja, la cual, estaba siendo vivida por el personal de la Caja de forma muy intensa, a pesar que habían transcurrido siete meses entre ésta y el momento de la impartición del Seminario.

Por otra parte, se han señalado las Políticas de Evaluación del Rendimiento, Falta de Objetivos en los Puestos de Trabajo, Política de Comunicaciones Internas y la "Aspereza" de las Relaciones con los Responsables del Area de personal de la Caja, que en su conjunto, agrupan más de un 10% de los casos de insatisfacción Laboral presentadas.

Si analizamos estos hechos, desde el punto de vista de la responsabilidad funcional, podremos observar, que todas las situaciones podrían estar englobadas dentro de un criterio más amplio, que las abarca en un factor común. Este elemento común, es la Política de Recursos Humanos o Política de Personal de la Caja (o la **falta de Política de Recursos Humanos** y las consecuencias que de ello se deriven).

En su conjunto, estas causas de insatisfacción abarcan más del 40% de las situaciones relatadas, lo cual, es coincidente con el conjunto de emergentes surgidos en los Seminarios o en las propias entrevistas.

FACTORES DE CONTEXTO CON SATISFACCION LABORAL

Las necesidades laborales no expresadas como situaciones de Insatisfacción Laboral, en general son percibidas favorablemente. Esto se ha podido contrastar en la Encuesta, Entrevistas en Profundidad y las opiniones vertidas en los Seminarios. Nos estamos refiriendo a un conjunto de variables que detallamos a continuación:

- Remuneraciones en relación con el mercado, exceptuando algunas situaciones de reciente ingreso.
- Estabilidad y continuidad en la Caja.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Relaciones interpersonales con compañeros.
- Etc.

Todas estas variables son percibidas como relativamente cubiertas y esto, estaría explicando la valoración positiva hecha por los empleados desde el punto de vista de INTEGRACION, FIDELIDAD e IDENTIDAD con la Caja.

Cuando hablábamos en la presentación del Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la Caja (pág. 583) y reflejábamos una situación contradictoria de Insatisfacción Laboral, pero con alto sentimiento de PERTENENCIA e IDENTIDAD, nos estábamos refiriendo a esta coexistencia de sentimientos.

Esta arraigada imagen de pertenencia queda ya de manifiesto durante las entrevistas en profundidad, en las cuales, recurrentemente se vertieron opiniones expresando el sentimiento de la Caja de Guadalajara como "**algo propio**". Hubo evocaciones de "tiempos mejores", "cuando éramos unos pocos", etc. Según algunos de los comentarios de estas entrevistas, esto no implica que se vean proyectado en el trabajo, en la atención a los Clientes de los Servicios Centrales y en la actitud hacia la realización de un esfuerzo adicional, sin retribución.

Esta mentalidad calificada como de "**funcionario**" por los propios entrevistados, es un contrasentido en relación al sentimiento de pertenencia con que se vive la Caja. Sin embargo, si aportamos más información y profundizamos en su análisis, podremos encontrar una explicación plausible a esta aparente contradicción. Para ayudarnos en la interpretación de los datos recogidos, nos apoyaremos en la imagen gráfica de la figura 8.

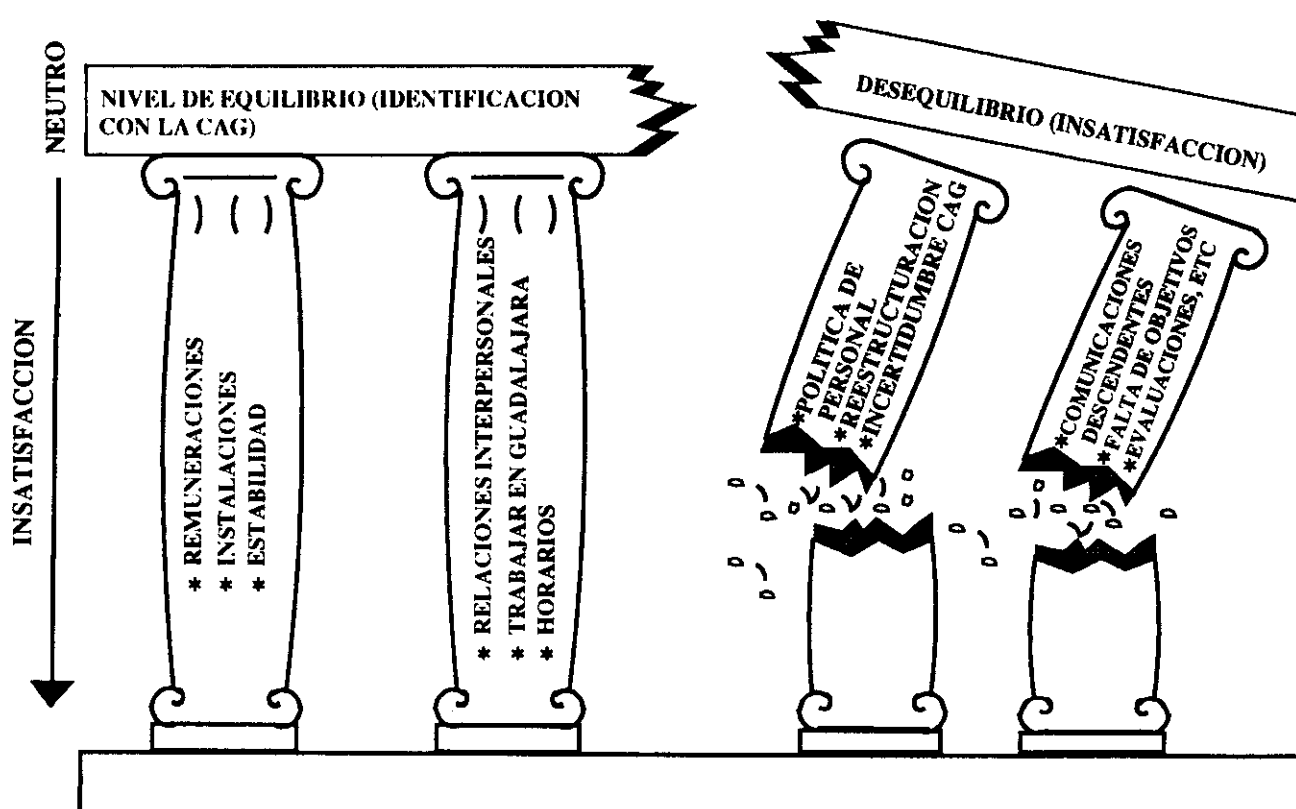


FIGURA 8

Como podemos observar en la figura, en el extremo derecho de ésta, la "Losa" que representa el nivel de equilibrio o neutro motivacional, está resquebrajada y por lo tanto algo caída, lo cual le lleva a ocupar el terreno de la Insatisfacción Laboral. Las razones de este sentimiento de Insatisfacción de los Empleados de los Servicios Centrales, se debe a que las bases o "columnas" que las sustentan se encuentran resquebrajadas.

Nos estamos refiriendo al conjunto de valoraciones negativas hechas al señalar situaciones de Insatisfacción Laboral:

- Políticas de Personal.
- Reestructuraciones.
- Incertidumbre respecto al futuro de la Caja.
- Comunicaciones descendentes.
- Falta de objetivos por puesto.
- Promociones.
- Etc.

Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, existe este fuerte sentimiento positivo de IDENTIFICACION con la Caja, el cual está siendo sustentado por la solidez de las "columnas" que significan los siguientes factores:

- Remuneraciones.
- Estabilidad Laboral.
- Trabajar en Guadalajara.
- Relaciones Interpersonales con Compañeros.
- Instalaciones de la Caja.
- Horarios.
- Imagen de la Caja en la Provincia.
- Etc.

La percepción positiva de estos elementos estaría explicando el sentimientos de IDENTIFICACION y PERTENENCIA a la empresa. Fuera de todas las opiniones recogidas en este sentido, éstos se ven refrendados con la práctica de muchos de los Empleados de utilizar símbolos distintivos de la Caja (alfileres de corbata, insignias, mecheros, etc.).

Dada la imagen y prestigio que tiene la Caja en la Provincia -y más todavía en el pasado-, los Empleados de la Caja se sienten ORGULLOSOS de pertenecer a ella. Así lo manifiestan abiertamente frente a las personas externas a ellas.

Sin embargo, a pesar de ello, existe un fuerte nivel de descontento abiertamente expresado, que se manifiesta en unas categóricas y duras críticas a la Caja y su Gestión.

Como señalábamos anteriormente, los Empleados perciben que existen algunas personas con una marcada mentalidad de "funcionario", en términos de no aportar ningún esfuerzo adicional hacia la Caja, ya sea en la carga de trabajo que se realiza o en el cumplimiento rígido de los horarios de los Servicios Centrales.

¿Como se pueden compatibilizar con esto el sentimiento de PERTE- NENCIA e IDENTIFICACION?

Miremos nuevamente la figura 8 de la página 590.

La solidez de las "columnas" sustentan la Identificación con la Caja, sin embargo, por sólidas y fuertes que éstas sean, no logran superar el nivel de equilibrio desde el punto de vista motivacional. Si están resquebrajadas, producen Insatisfacción Laboral (extremo derecho de la figura), pero si están bien asentadas, sólo pueden generar -como máximo- un nivel neutro de motivación (extremo izquierdo de la figura).

En otras palabras: aunque las variables de CONTEXTO están perfectamente cubiertas, no existe Motivación Laboral. Aunque se mejoren las Remuneraciones, Instalaciones, Horarios, etc., no se mejorará la situación motivacional de los Empleados.

D) PERCEPCIONES DE LAS VARIABLES INTRINSECAS AL TRABAJO

Es importante que la interpretación de la información recogida en el estudio sea clara para evitar conclusiones erróneas y por lo tanto, que nos lleve a unas líneas de actuación de escasa eficacia sobre el Plan de Personal de la Caja.

Para tal efecto debemos remitirnos a las situaciones de Satisfacción Laboral señaladas por los Empleados y Mandos en los Seminarios (ver anexo 3 de la página 756). La tendencia en el tipo de variables señaladas es muy clara; más del 85% de las situaciones de Satisfacción Laboral, corresponden a variables INTRINSECAS al trabajo. Aquí esta el argumento señalado anteriormente, en términos que se necesitan otros mecanismos para modificar la motivación de los Empleados, diferentes a las remuneraciones, horarios, etc.

Del total de relatos de Satisfacción Laboral, se desprende un conjunto de razones profunda muy interrelacionadas entre sí, entre los cuales podemos ver que lo que realmente motiva al Personal y que es capaz de producir fuertes sentimientos de Satisfacción Laboral no son los factores que hacían de "columnas" en la figura 8.

Para generar una motivación real, tendremos que recurrir a otro tipo de variables, que son aquellas más directamente relacionados con el trabajo en sí, con el esfuerzo personal por lograr algo, por realizar una tarea compleja en la cual hay un desafío de su valía personal y profesional, para hacer algo en lo cual se ha confiado en este Empleado, etc. En definitiva, para producir una motivación duradera, tendremos que utilizar las variables **INTRINSECAS** al trabajo.

Por lo tanto, nos estamos refiriendo a unas necesidades laborales que podríamos organizar de la siguiente manera:

- Sentimiento de progreso profesional y personal.
- Reconocimiento de su valía al encomendarle algo de **RESPONSABILIDAD**.
- Asunción de nuevas responsabilidades laborales que constituyan un desafío.
- Reconocimiento formal e informal en su puesto de trabajo a la iniciativa, esfuerzo, creatividad, mejoras dentro de su ámbito de actuación.
- Posibilidad de tener éxito en su trabajo y poder sentirse orgulloso de ello, haberse esmerado y sentir la satisfacción de la "labor cumplida".
- Etc.

El problema de desmotivación en la Caja se produce al no existir los mecanismos internos necesarios para dar una cobertura o satisfacción de este tipo de necesidades. Por esta razón, en la figura 9, se presentan los factores motivacionales como resquebrajados.

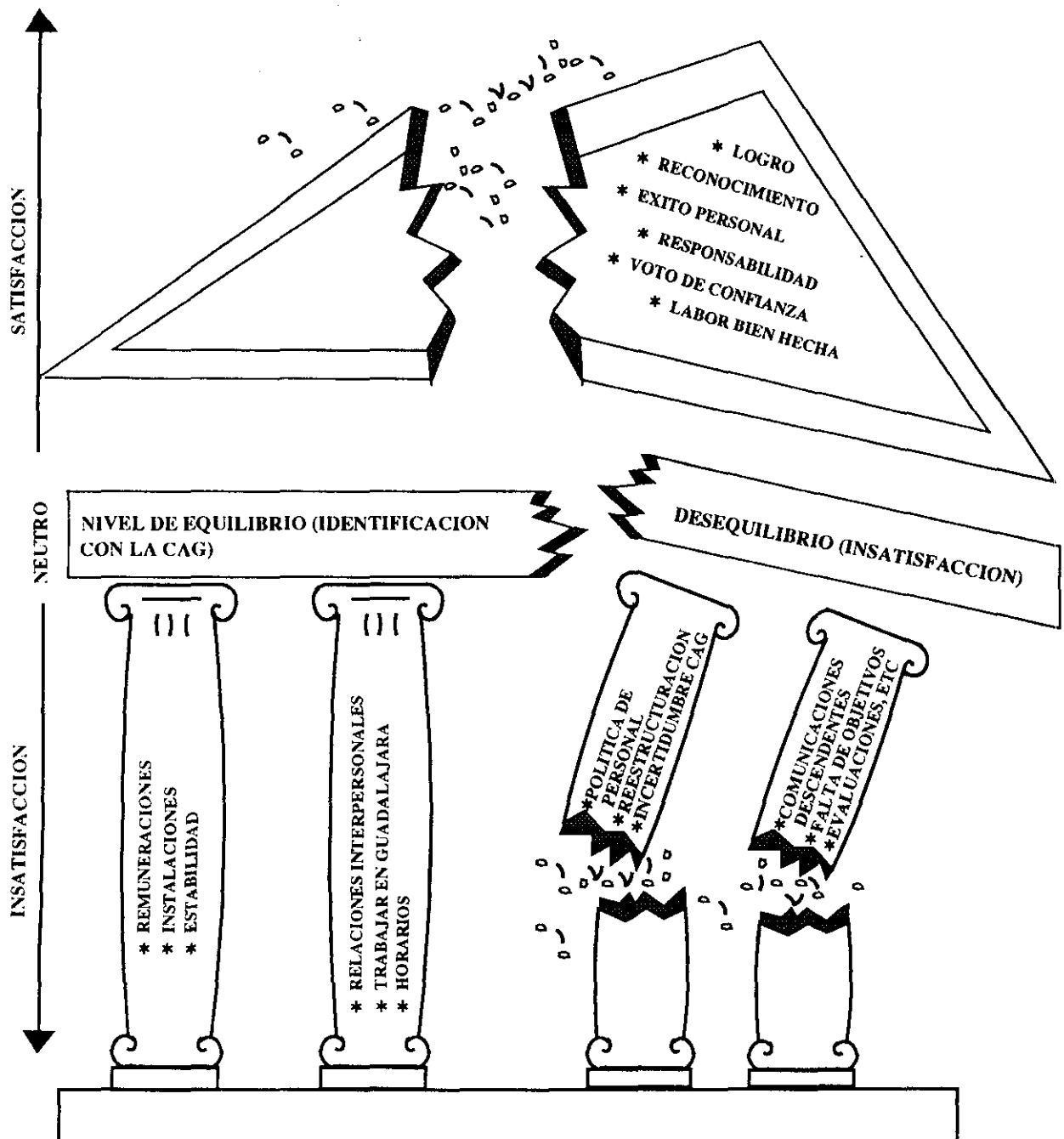


FIGURA 9

Básicamente, consideramos que el problema motivacional se debe a unas pautas de Cultura de Empresa que han producido la disociación entre la EFICACIA y ESFUERZO realizado por los Empleados en el trabajo, y el sistema de RECONOCIMIENTO formales e informales.

Pareciera ser que la prácticas en el Area de Personal y la Falta de una Política de Personal, han creado un "Locus de Control Externo", en el cual, con independencia de como se haga el trabajo, no se producirá un reconocimiento organizacional. Es más, la figura que por antonomasia se encuentra asociada al reconocimiento formal en las organizaciones, es la Promoción Profesional, la cual, en la Caja se encuentra bastante alejada del concepto más tradicional (un ascenso en la línea jerárquica, como reconocimiento a la eficacia laboral, al mérito, a las habilidades, experiencia idoneidad, etc).

La figura de la Promoción Profesional en la Caja de Guadalajara, se ve más asociada a las presiones de los diferentes grupos políticos, amiguismos, pagos a la lealtad personal, etc., pero en escasas ocasiones se le ve relacionada con el esfuerzo y eficacia personal de los Empleados. De allí es que se produzca este "Locus de Control Externo", en el cual, **las posibilidades de que cada Empleado "controle" su carrera profesional mediante esfuerzos individuales para superarse profesionalmente, quedan fuera de lo habitual.**

La cultura de Empresa de la Caja nos define como uno de sus puntos de comportamiento, la indiferencia laboral, la cual podría quedar reflejada en expresiones como las siguientes:

- "Afíliate a un corrillo político para lograr mejores posiciones en la Caja".
- "El que vale, vale. El que no a Guadalajara".
- "Mientras no robes, nunca te echarán de la Caja. Aunque no des un palo al agua".
- "Han habido cambios de categorías, sin que aumenten las responsabilidades ni carga de trabajo".
- Etc.

Por lo tanto, las raíces de estos comportamientos de "funcionarios", estarían en la propia Cultura de Empresa y en el propio estilo de gestión de sus Recursos Humanos, en el cual, encontramos unas **respuestas organizacionales** actuales, independientes de las actuaciones más o menos positivas de sus Empleados. En la figura 10 representamos dicha disociación, así como en la figura 11, representamos las que a nuestro juicio serían las **respuestas organizacionales necesarias para comenzar a crear una Cultura de Empresa más adecuada a las nuevas exigencias de productividad laboral que está imponiendo el Sector Financiero.**

Esta deficiencia en la comunicación descendiente y ascendiente estaría reforzado los fenómenos como el rumor y el predominio de la Organización Informal dentro de la empresa.

Sólo una tercera parte (31%) de los Mandos piensan que se mantienen los criterios de "servicio al cliente y a la provincia", como principales filosofías o valores de la empresa. Lo cual viene a reflejar que la perspectiva de la Caja de Ahorros tradicional aún prevalece entre los Directivos, no es lo más importante, pero recoge una parte importante de las opiniones de este colectivo, que en parte, conserva el estilo de la "vieja guardia".

RESPUESTAS ACTUALES DE LA CAJA

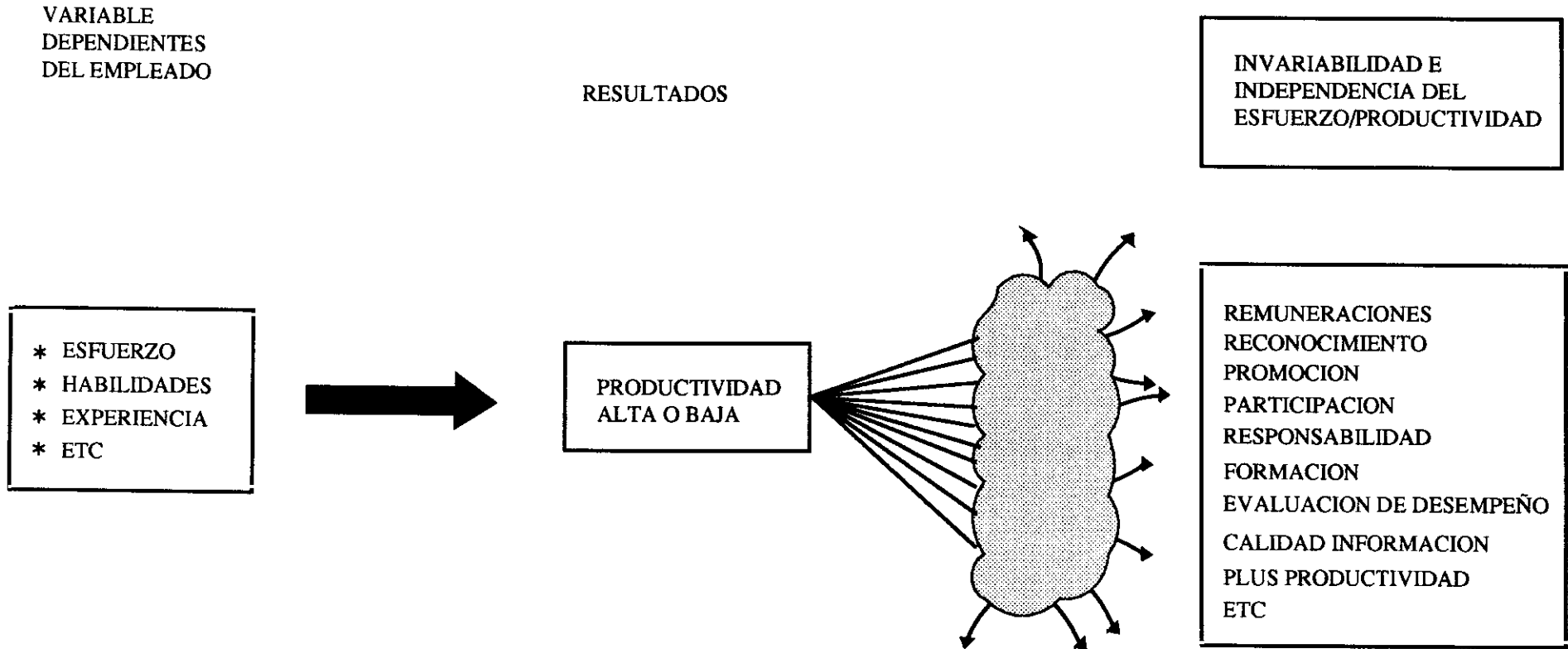


FIGURA 10

RESPUESTAS NECESARIAS DE LA CAJA

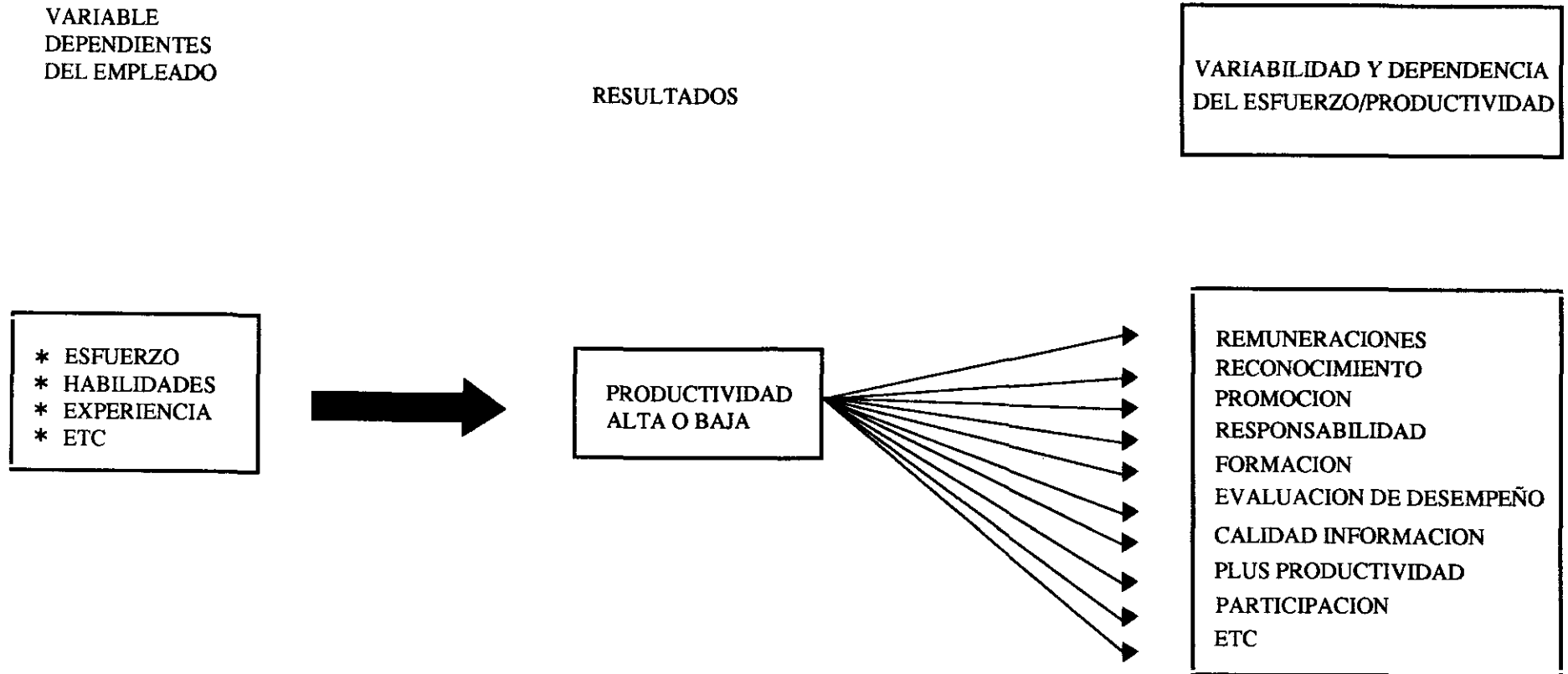


FIGURA 11

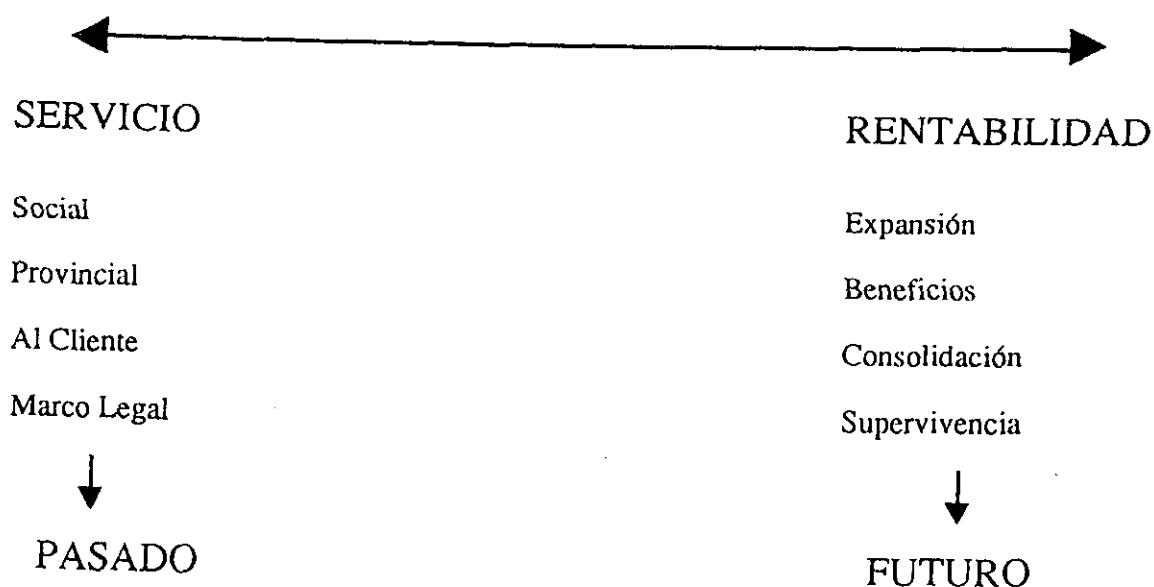
6.3. FILOSOFIA Y VALORES DE LA CULTURA DE EMPRESA

Los principios y valores más importantes que se perciben por parte del personal, son indicativos de la definición explícita y abierta de los principales rasgos de Cultura de empresa en la Caja. Para conocer estas percepciones, se utilizó la encuesta semi-estructurada presentada en el Anexo n° 11 de la página 899. Del análisis de valores en los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad, se desprende la falta de coherencia interna existente en la organización.

1. Servicio versus rentabilidad

Para los miembros de la Caja existe una percepción de las filosofías prevalecientes, como un continuo a lo largo del cual se sitúan los dos grandes valores de la Entidad.

Por una parte, la definición de Cultura de Empresa, que ha sido la principal directriz en el pasado, sería la de ofrecer un **servicio social, un servicio al cliente y a la provincia**, y por otra parte, aparece un nuevo polo guía de la política que se resumirá en: **expansión, consolidación económica y rentabilidad** como medio de mantenerse independiente y superar el nuevo contexto competitivo del mercado financiero. Como aprecia en el siguiente esquema; en los polos de este continuo, veremos las características más relevantes de lo que hemos denominado "la vieja y la nueva profesionalidad del Sector Financiero".



Finalmente, fuera de este continuo, existe otros factores como filosofía de Empresa, ajeno a la **prestación de un Servicio** (al cliente, a la provincia o de tipo social) y ajeno al otro polo del continuo antes señalado: la **rentabilidad** como condición básica de la consolidación en el mercado, la supervivencia, la expansión y la productividad de la Caja.

Dicho factor es la existencia de la Caja para la satisfacción de sus propios integrantes, mediante diferentes juegos de poder y políticas, el bienestar del propio personal, los amiguismos, las buenas relaciones entre los compañeros, etc. Tratando de recoger el espíritu de este factor, le hemos dado la denominación de "**funcionariado**", en el sentido que no existe una clara orientación ni al Servicio ni a la Rentabilidad. La principal orientación es hacia sí mismo, dándose un sentido endogámico de la organización.

Los **DIRECTIVOS** se sitúan en ambos polos, pero la mayoría de ellos se concentran en la filosofía de la rentabilidad, y sólo un 31% en la de servicio. Esto significa que piensan que se ha ido transformando los valores fundamentales por los cuales se orienta la empresa. Existe una orientación principal (62%) hacia conceptos como la rentabilidad y la búsqueda de beneficios, en el sentido de obtener un crecimiento en el grupo de personas que cree que se trabaja en la Caja de acuerdo a criterios de productividad que permitan su expansión y consolidación.

Resulta por lo tanto sorprendente que la mayoría de los Directivos perciban que la Caja está orientada hacia una rentabilidad y expansión que les permita consolidarse y no verse afectados por una absorción. O, en caso de entrar en una fusión, hacerlo en las mejores condiciones posibles, y que por otra parte, tan solo una minoría de los Empleados y Mandos Medios creen que la Entidad se rige por criterios de rentabilidad y productividad.

Esto parece señalar que los Directivos poseen una orientación y valores directrices nuevos, y más adoptados a las exigencias actuales del mercado, sin embargo, no parecen haber sido transmitidos hacia los niveles de ejecución operativa de la organización y por lo tanto, no se hacen efectivos en la empresa.

También reflejan estos datos, que los Directivos parecen desconocer los valores que la organización posee en niveles inferiores al suyo, y con lo que se reflejan carencias en los canales formales de información.

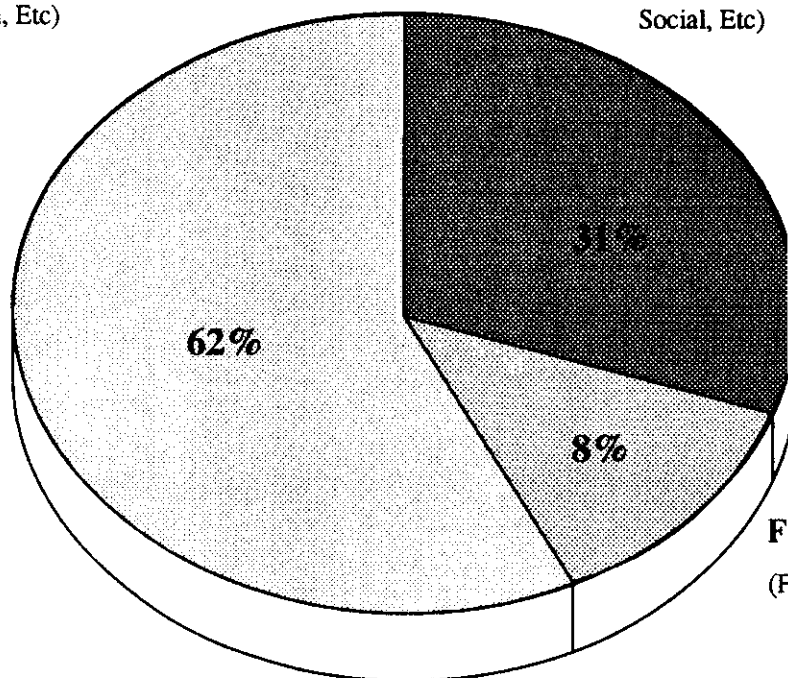
PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LA FILOSOFIA Y VALORES DE LA CAJA DE GUADALAJARA

RENTABILIDAD

(Supervivencia, Beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIOS

(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)



FUNCIONARIADO

(Fines propios, Etc)

Los MANDOS paradójicamente ven que ninguno de los polos se lleva a cabo, ya que se habría llegado a un nivel de "funcionariado", en el que se han abandonado los criterios de la empresa como tal, ya que ni los clientes ni la rentabilidad son relevantes. Solo es importante que la Entidad exista para satisfacer a sus integrantes. Existe para ello, ésta es su razón de ser. Así, el grupo de Mandos que hemos encuestado, muestran un fuerte descontento ya que para ellos, en la empresa, predomina un estilo burocrático, en el que se desatienden los objetivos comerciales y/o de servicios, lo cual produce una falta de implicación general en la Caja, así como, una importante desmotivación en el trabajo.

Probablemente, las características particulares de juventud, mayor formación, ocupación de puesto algo más tecnificados en la Caja, etc, estén influyendo en la perspectiva crítica que de ella tienen. Quizás existen ideas más clara respecto a las posibilidades reales de la Caja y las dificultades para ascender en una carrera profesional dentro de la propia Caja, con lo cual, existe un mayor descontento y denuncian los criterios y filosofías endogámicas por los que se rige la Caja, ya que éstos no aseguran la continuidad de ésta en un entorno más competitivo, y por lo tanto, no les brindan posibilidades de desarrollo profesional en el mediano plazo.

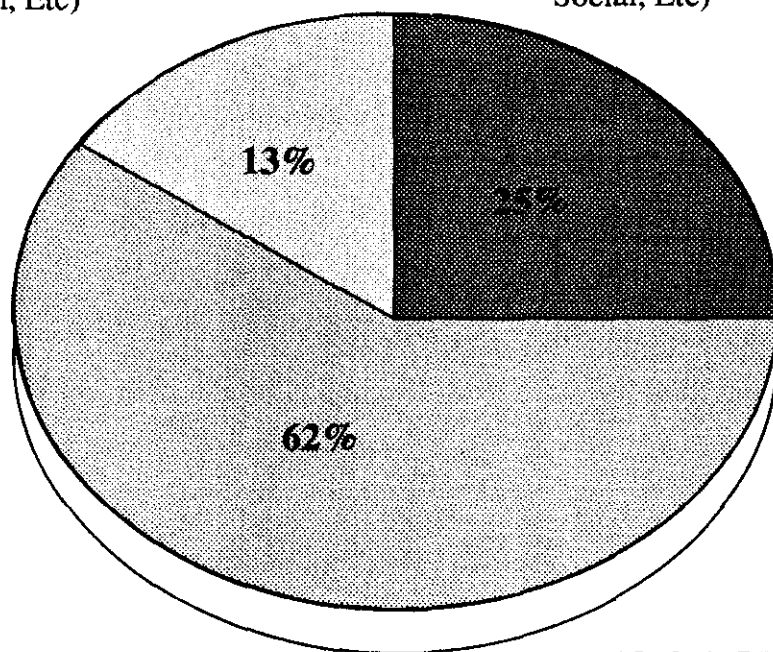
**PERCEPCIONES DE LOS MANDOS DE LA FILOSOFIA Y VALORES
DE LA CAJA DE GUADALAJARA**

RENTABILIDAD

(Supervivencia, Beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIO

(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)



FUNCIONARIADO

(Fines propios, Etc)

Los **EMPLEADOS** se sitúan principalmente en los valores de servicio y no perciben que hayan cambiado los criterios por los que se rige el trabajo. Los empleados indican que se mantiene el marcado carácter provincial de la Caja Guadalajara y su definición como Entidad que trabaja por el beneficio social.

Son pocos los que entienden que esta definición debe ser complementaria y requiere de una política de beneficios, rentabilidad y/o de reducción de costes. Al parecer aún es muy débil el sentido de la competitividad en la Caja, según lo expresan los propios Empleados.

En síntesis, los Empleados sienten que no se han transformado los criterios tradicionales de una Caja de Ahorros. Los Directivos, por el contrario, creen que ya se ha producido ese cambio de valores en la organización, mientras que los Mandos Intermedios observan que los antiguos criterios han quedado desatendidos y que el continuismo implica una ausencia de líneas directrices para poder funcionar en el momento actual y resolver el futuro de la Entidad. Es decir, predominan unos criterios ajenos al Servicio al Cliente, o por el contrario, a los beneficios y la rentabilidad. Según ellos prevalecen filosofías de empresa de "autosatisfacción" de la propia organización.

Esta filosofía que se define en los tres niveles de forma diferente nos remite a una seria crisis de valores y ausencia de definición homogénea de la línea estratégica para todos los miembros de Caja Guadalajara.

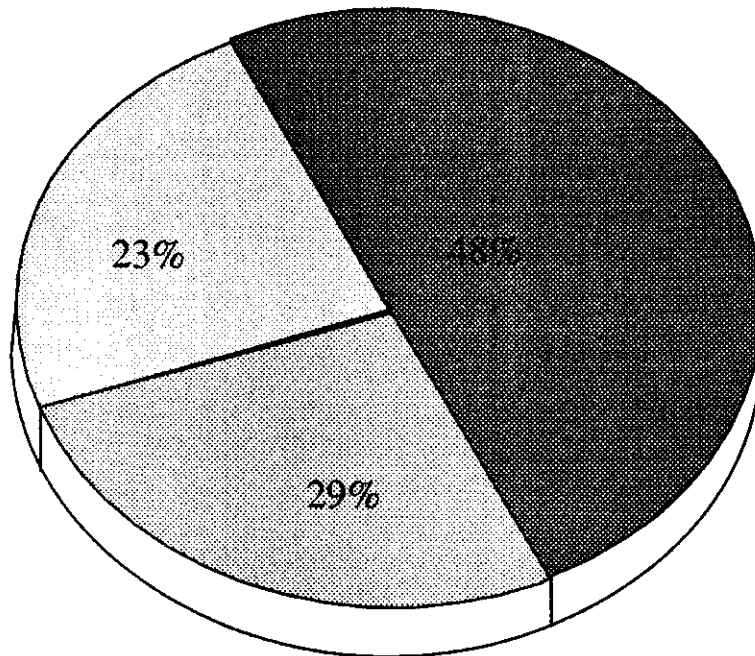
**PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA FILOSOFIA Y VALORES
DE LA CAJA DE GUADALAJARA**

RENTABILIDAD

(Supervivencia, Beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIO

(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)



FUNCIONARIADO

(Fines propios, Etc)

Los esquemas de las páginas siguientes resumen la situación en que se encuentran los valores filosóficos que rigen la Cultura de Empresa, percibida por los diferentes segmentos.

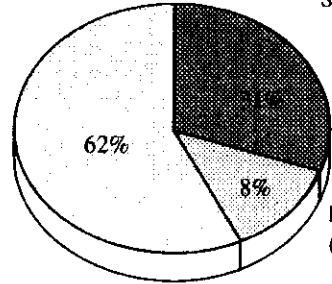
Más adelante podremos relacionar los valores y filosofía explícita con las actitudes profundas y los modelos informales que guían el comportamiento laboral y la forma de interactuar en la empresa.

PERCEPCIONES DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE LA FILOSOFIA Y VALORES DE LA CAJA DE GUADALAJARA

DIRECTIVOS

RENTABILIDAD
(Supervivencia, beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIOS
(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)

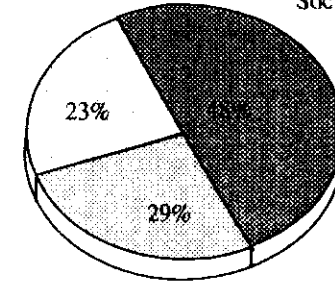


FUNCIONARIADO
(Fines propios, Etc)

EMPLEADOS

RENTABILIDAD
(Supervivencia, Beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIO
(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)

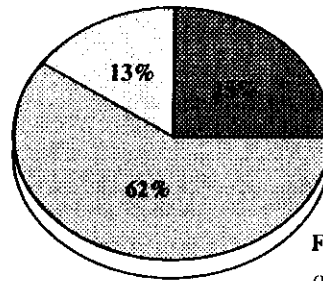


FUNCIONARIADO
(Fines propios, Etc)

MANDOS

RENTABILIDAD
(Supervivencia, Beneficios,
Expansión, Etc)

SERVICIO
(Al Cliente, Provincia,
Social, Etc)



FUNCIONARIADO
(Fines propios, Etc)

**6.4. PERCEPCION DE LOS CONTENIDOS PROFUNDOS
DE CULTURA DE LA EMPRESA**

Como contrapunto a la filosofía explícita de la Caja analizada en el punto anterior, encontramos los atributos que están en el fondo de la cultura de la Entidad y a los tipos de modelos informales que definen las pautas de comportamiento en el personal de la Caja, los cuales desarrollaremos en este y el próximo punto.

Estos modelos y características reflejan una imagen distinta a la que encontramos en la superficie (nivel de artefactos), ya que definen las actitudes básicas de la empresa, en una síntesis de sentimientos, ideas y parámetros de acciones.

Los atributos profundos y las actitudes, han sido exploradas mediante un **Test Proyectivo** (Anexo 11, de la página 899) en el que se utilizaron figuras de animales y en el que se les pedía a los sujetos que explicaran las razones de haber elegido uno u otro animal para representar la Cultura de Empresa de la Caja.

Como se verá a continuación, este instrumento nos ofrece una rica e importante información, ya que en él se proyectan actitudes y percepciones del personal de la Caja.

En primer lugar veremos los resultados por colectivos o niveles jerárquicos (Directivos, Mandos y Empleados) para poder hacer posteriormente una síntesis de toda esta información.

DIRECTIVOS:

Las diversas actitudes que aparecen describiendo a la Caja son en el momento presente un tipo de respuesta a las exigencias de cambio que el mercado impone.

Una de las percepciones más claramente predominantes que aparecen determinando la actitud de la Caja es la resistencia y lentitud ante el cambio.

El 36% de los Directivos ha señalado animales (o características de comportamiento) caracterizados por **evitar enfrentarse a los problemas actuales, esconderse y sumergirse en sí mismo, como las "avestruces"** frente a las adversidades.

Se entiende que la cultura predominante resulta excesivamente lenta en sus reacciones, incluso marcha hacia atrás o está a la defensiva, paralizada ante la exigencia de nuevas decisiones.

Otra de las actitudes que predomina para un tercio (29%) de los Directivos, es la continuidad del esfuerzo realizado hasta ahora, como una **pequeña y laboriosa "hormiga"**, que poco a poco va alcanzando sus modestos objetivos en el complejo y competitivo mundo de las Entidades Financieras.

Aunque esté caracterizada por una gran tenacidad y persistencia, la pequeñez comparativa de estos animales encubre un sentimiento interno de temor y gran inseguridad, ya que se sienten con escasos medios y perciben al mercado como muy amplio y "agresivo".

Del resto, el 21% percibe a la Entidad con una actitud de fidelidad a sus principios, a los clientes, a la provincia y a las ideas originarias que la vieron constituirse.

Finalmente, existe un 14% de percepciones relacionadas con la agilidad y la astucia en el quehacer de la Caja, pero sin que exista una continuidad y criterios técnicos en sus acciones.

Habría una astucia e impulsividad que no alcanzan a ser dinamismo de empresa, por la ausencia de estrategia y continuidad en el trabajo.

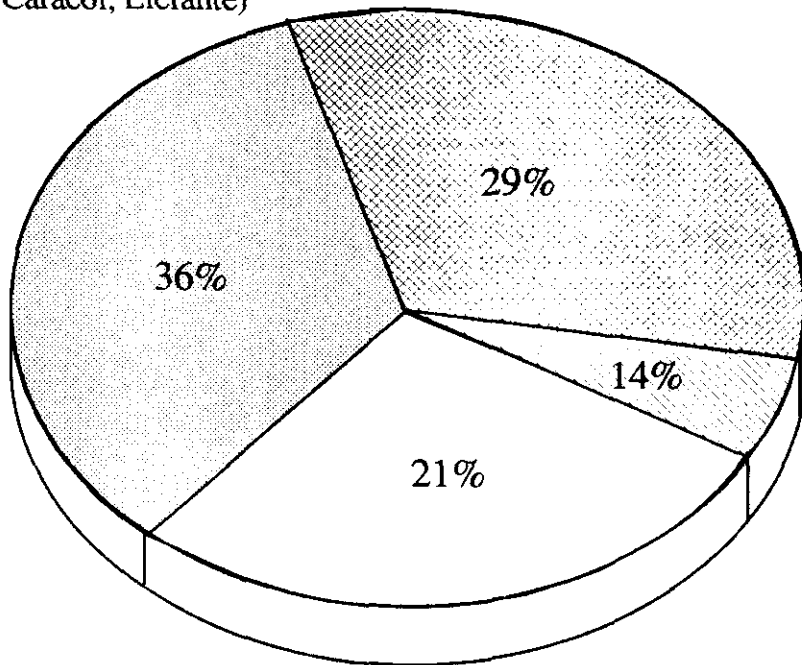
**PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ACTITUDES PROFUNDAS
DE LA CAJA DE GUADALAJARA**

**RESISTENCIA Y LENTITUD
ANTE EL CAMBIO**

(Avestruz, Caracol, Elefante)

PEQUEÑA Y LABORIOSIDAD

(Hormiga, Ratón)



AGILIDAD Y ASTUCIA

(Perdiz, Zorro)

TRADICION Y FIDELIDAD

(Perro, Abeja)

MANDOS:

Los Mandos de la Caja son los que más evidencian una situación de malestar respecto de la cultura y funcionamiento de la Entidad.

Respecto de los atributos profundos que predominan en la organización, el 46% de los Mandos destaca la actitud de **resistencia al cambio y evitación de los problemas** para alejarse y **no ver la realidad**.

Ejemplificado nuevamente a través de la avestruz y el caracol, expresan la preocupación por la incapacidad de enfrentar el nuevo contexto que exige una respuesta de cambio. Así se expresa por uno de los Mandos:

"...que sin estar preparada para correr, lo hace torpemente, que debiendo volar, lo hace mal o no lo hace y en la toma de decisiones esconde la cabeza..."

Por otra parte, se ve asociada la identidad de la Caja con una **falta de estrategia** (21%), reflejada entre otras en la actitud del camaleón, movido más por el oportunismo, o la del topo que se mueve a ciegas, o la de la cigarra al adoptar conductas de despilfarro, sin una utilidad clara y sin una línea de actuación o proyecto de empresa claramente definido.

Lo anterior lo expresan de la siguiente manera:

"...el camaleón cambia de color, la Caja no tiene una línea de actuación continua, ni en sus estrategias, ni en sus directrices, ni apenas en sus filosofías...".

Luego, sólo el 12% de los Mandos ven que aún se permanece **fiel a su Provincia, en la cual están perfectamente adaptados.**

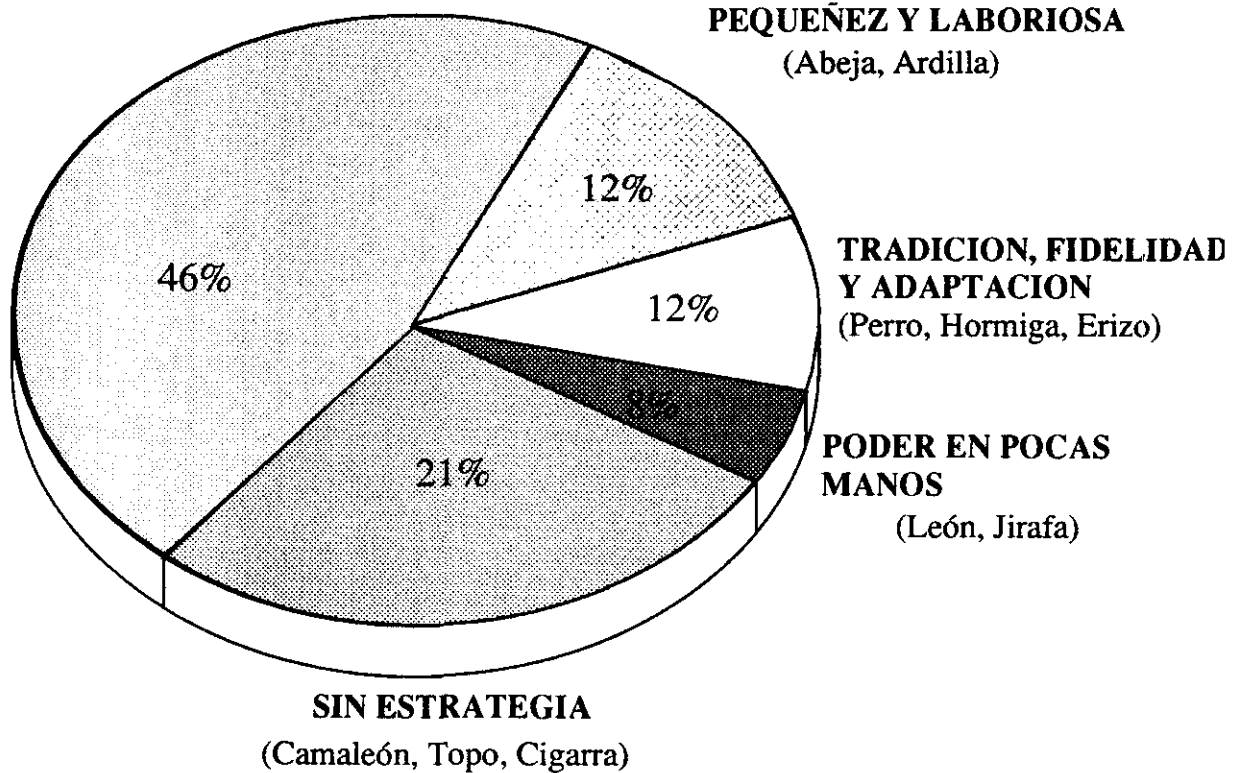
La Imagen de pequeña y laboriosa está presente en el 12% del Colectivo, con razones similares a las señaladas por los Directivos.

Finalmente, encontramos que la percepción de un 8% de los Mandos hace referencia a que el poder y la toma de decisiones se encuentren en muy pocas manos, con lo cual, su equipo directivo toma decisiones sin tener en consideración las opiniones y la idiosincracia de la Caja:

"todo su poder decisivo está concentrado en una zona. Decisiones ágiles pero sin escalones".

**PERCEPCIONES DE LOS MANDOS DE LAS ACTITUDES PROFUNDAS
DE LA CAJA DE GUADALAJARA**

**RESISTENCIA Y LENTITUD
ANTE EL CAMBIO**
(Avestruz, Caracol)



EMPLEADOS

Una de las actitudes que se perciben mayoritariamente (32%) por parte de los Empleados, es el juego con la imagen y la repetición de esquemas que otros aplican, pero de forma irreflexiva o impulsiva. Esta percepción se asemeja al factor **sin estrategia** de los Directivos y Mandos, pero con algunas motivaciones que analizaremos a continuación.

Se ve que en la Caja hay campañas de imagen que sólo se reducen a publicidad y no ofrecen un cambio real interno. La copia de esquemas resulta también estereotipada, ya que se imitan sin adaptarlo a las características de la Entidad, se repiten con retraso y no se logra lo que las Cajas con la idea original, lograron.

Aparece esta actitud de solución de los problemas con una ausencia de planteamientos propios y un adopción mecánica de criterios de otros. Como si la Caja estuviera perdiendo su identidad, pero sin la transformación hacia un nuevo modelo, porque éste, no existe.

Otro grupo mayoritario de los Empleados (30%) sienten que existe un actitud hegemónica de **Resistencia al Cambio**.

Esta actitud se refleja en no querer ver los problemas reales de la empresa, no tomar en cuenta los procesos de fusiones que se están produciendo en

las diferentes Cajas de Ahorros, insistiendo en continuar solos, y en general no hacer frente y evitar los temas conflictivos.

También aparece una gran lentitud en las reacciones o en las decisiones de la Caja, con gran temor ante el riesgo, demostrando siempre que el campo de acción lo tiene limitado. Como el "caracol" por su lentitud, escasa visión hacia el futuro y estar encerrado en sí mismo frente a las adversidades.

Después, otro grupo importante del colectivo de Empleados (23%) ven que existe una gran laboriosidad, un esforzado trabajo en equipo que "día a día" realiza su labor como pequeña Entidad y obtiene los logros, que también son de pequeño volumen, pero adecuados a sus necesidades.

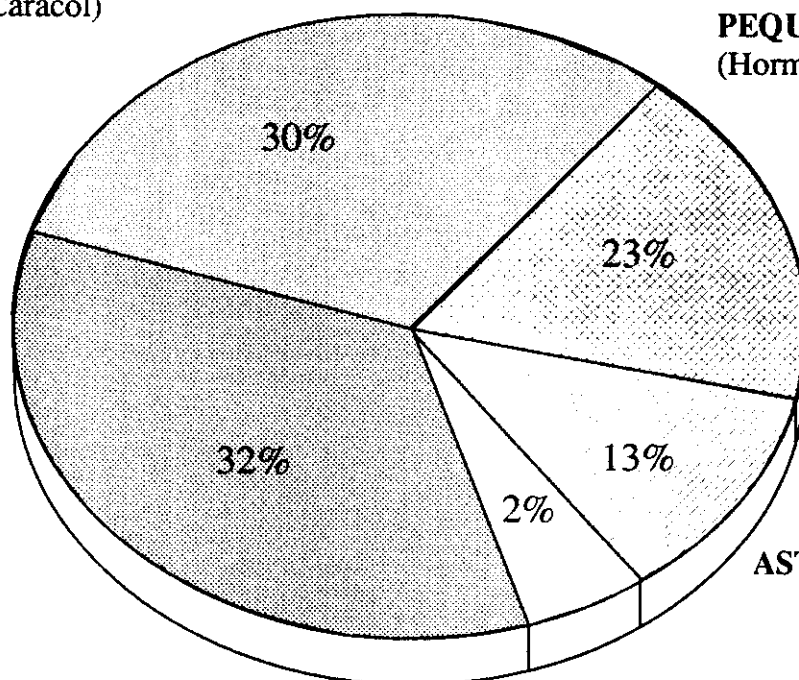
Esta actitud asociada a la hormiga siempre está vinculada a la dimensión comparativa con otras Entidades Financieras que son percibidas con un gran tamaño y agresividad comercial.

Finalmente, encontramos percepciones más puntuales, como las de la **astucia** y **eficacia** con un 13% y la **fidelidad** a los clientes y la provincia con un 2% de las opiniones.

**PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LAS ACTITUDES PROFUNDAS
DE LA CAJA DE GUADALAJARA**

**RESISTENCIA Y LENTITUD
ANTE EL CAMBIO**
(Avestruz, Caracol)

PEQUEÑA Y LABORIOSA
(Hormiga, Abeja, Erizo)



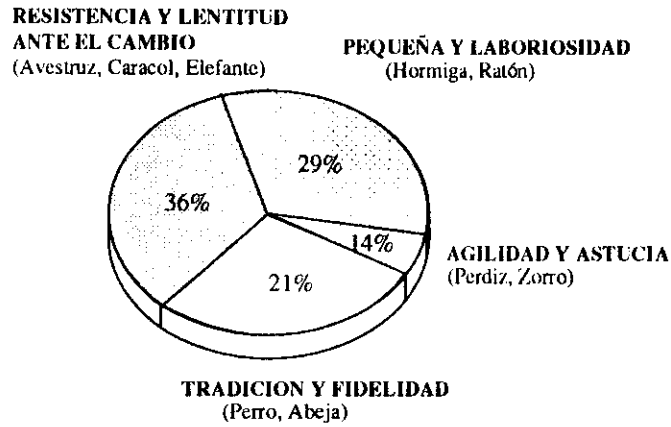
SIN ESTRATEGIA
(Loro, Camaleón, Topo,
Liebre, Elefante, Cangrejo, Calamar)

FIEL
(Perro)

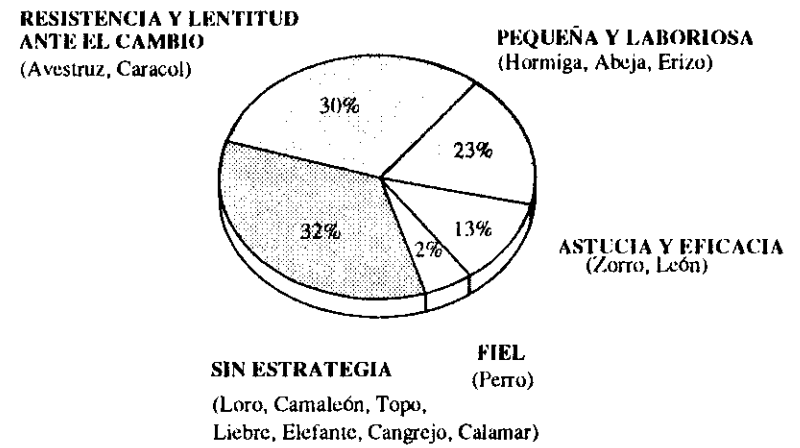
ASTUCIA Y EFICACIA
(Zorro, León)

PERCEPCIONES DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE LAS ACTITUDES PROFUNDAS DE LA CAJA DE GUADALAJARA

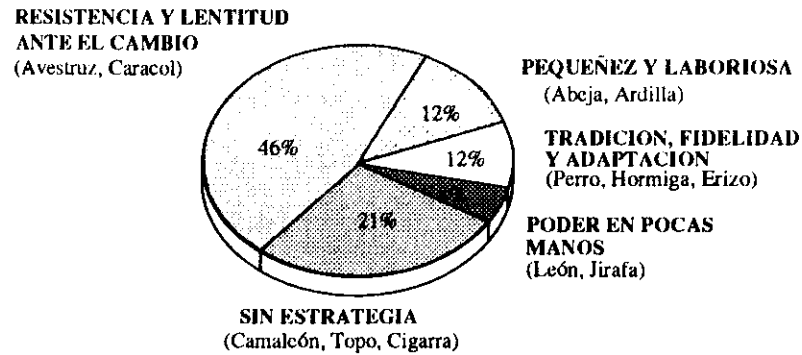
DIRECTIVOS



EMPLEADOS



MANDOS



**6.5. PERCEPCION DE LOS MODELOS INFORMALES DE
LA CAJA**

Entendemos por Modelos Formales, aquella idealización existente en la Empresa respecto a quienes "se lo saben montar bien". Son aquellas pautas de comportamientos a seguir dentro de la Caja, que de forma no estructurada existen y se transmiten como modelo o camino para llegar al éxito profesional y personal en la Empresa.

Estos "héroes" no están referidos a una idealización, en términos del "deben ser" o lo que se supone que deben ser el "empleado modelo" de una Caja de Ahorros. Los "héroes" están reflejando las respuestas dadas por los integrantes de la Caja en el sentido de definir las líneas de actuación real, a la que debe ajustarse sus integrantes si quieren permanecer mucho tiempo en ella y lograr mejor posiciones jerárquicas con el paso del tiempo.

La metodología utilizada para recoger esta información, fue un cuestionario semi-estructurado de carácter proyectivo. Es proyectivo desde el momento que se hace un juego de imaginación sobre una figura existente en la mente de cada una de las personas que integran la Caja: El héroe, el que logra el éxito, a quien hay que imitar para estar bien situado dentro de la Caja.

Una vez tabulada la información (Anexo 11, de la página 899) se procedió a analizarla con el objeto de identificar variables o factores que agrupen el conjunto de respuestas dadas por los diferentes colectivos. Esta tarea fue relativamente sencilla, ya que, la gran mayoría de las respuestas tenían

tendencias muy claras, de lo cual surgieron tres grandes "héroes informales", a los cuales se les da una mayor o menor importancia dependiendo del colectivo jerárquico de que se trate.

Dichos factores aglutinadores o integradores fueron encontrados mediante la lógica del análisis factorial y la segmentación. Es decir, encontrar un factor que abarque-y contenga un conjunto de respuestas que, internamente tengan un sentido homogéneo y externamente heterogéneo.

De este análisis han surgidos los siguientes Modelos Informales o "Héroes" de comportamiento:

- * El Eficaz
- * El Burócrata
- * El Independiente,

los cuales presentaremos a continuación, desglosados en cada uno de los Colectivos Jerárquicos (Directivos, Mandos y Empleados).

En términos generales, el total de los Servicios Centrales de la Caja presenta uno de estos Modelos Informales claramente marcado en los tres Colectivos: El Burócrata. Queda claro que el estilo de dirección caracterizado por un cierto paternalismo, han llevada a que el personal se adapte a él,

creando el Héroe Informal en el **empleado cumplidor**, que asume con una alta fidelidad las decisiones que provienen desde la Dirección, sin discrepar ni criticar abiertamente dichas decisiones y buscando a través de la incondicionalidad frente a la "madre" Caja y sus jefaturas, que ésta le premie con una estabilidad laboral, buenas remuneraciones y, eventualmente, con un ascenso profesional en la escala jerárquica de la empresa.

DIRECTIVOS

Este es el único Colectivo en que no se encuentran presentes los tres tipos de Modelos Informales. Hay una clara concentración de las percepciones en el Héroe Burócrata (63%), dentro el cual, se agrupan marcadamente las opiniones en el compromiso con la empresa (21,1%).

Esto da una clara idea que, desde la perspectiva de los Directivos, las pautas de comportamiento a imitar en la Caja para alcanzar una posición de jefatura, está en la **incondicionalidad** a la Caja, pero de una forma sumisa (15,7%) y no discrepante (10,5%). Esta triada de características de los Héroes de la Caja, fundamentan la incondicionalidad antes señalada.

Por otra parte, el Héroe Eficaz sólo representa el 32% de las percepciones, lo cual es relativamente bajo, si pensamos que en este Colectivo radica la mayor responsabilidad por orientar y canalizar hacia la producción y la eficacia a todo el Colectivo de la Caja.

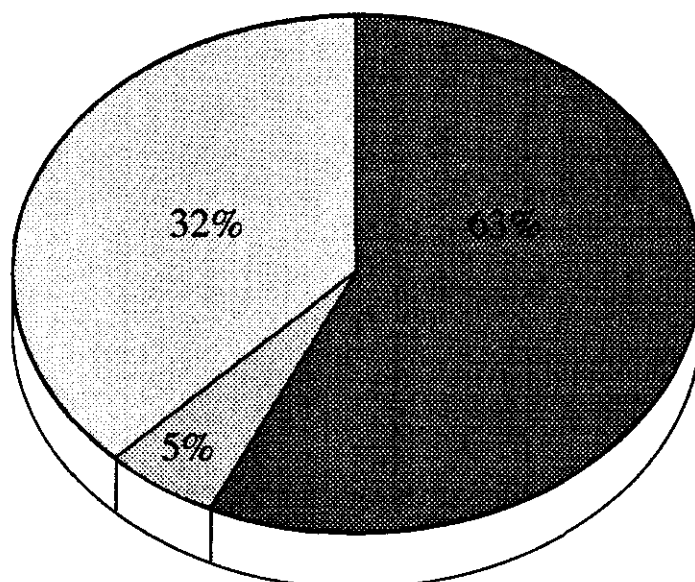
Es indudable que les cabe una responsabilidad de "locomotora" hacia la eficacia. Desde esta perspectiva nos parece escasa que esta percepción de Modelo Informal tenga tan poco peso específico.

Finalmente, hay un 5% de las opiniones que hemos denominado Otros, ya que corresponden a Héroe políticamente Hábil, cuya relación, probablemente esté más cercana al Burócrata, pero al no quedar totalmente clara dicha relación hemos preferido dejarlo en otro punto.

PERCEPCION DE LOS DIRECTIVOS DE LOS MODELOS INFORMALES A IMITAR EN LA CAJA

EFICAZ

- * Dinámico en su hacer
- * Todo un profesional
- * Super vendedor/Benef.



BUROCRATA

- * Comprometido con su Empresa
- * Sumiso
- * El que no discrepa
- * Pelota
- * Cautos
- * Moderado

OTROS

- * Políticamente Hábil

MANDOS

Al igual que en el caso de los Directivos, en este Colectivo predomina la imagen de el Héroe Burócrata, sin embargo había que matizar que las razones o los comportamientos específicos de este Héroe, tiene una connotación diferente a la de los Directivos. Aquí predominan las percepciones del Héroe que no discrepa (32%) y el sumiso (20%), que en su conjunto le dan un gran peso específico a este tipo de Héroe Burócrata, el cual alcanza el 76% de las percepciones.

El segundo tipo de Héroe, el Independiente, agrupa el 20% de las opiniones, las cuales se basan en el individualismo y la autodirección y la autonomía, lo cual puede estar relacionado con las características profesionales y personales de muchos de estos Mandos; son jóvenes, con mayor nivel de formación, comparativamente con mayor número de licenciaturas, ocupan puestos más técnicos, lo cual podría estar influyendo sobre una percepción más individualista e independiente de los Modelos de la Caja. De hecho, es el colectivo de la Caja, donde se da -con diferencia- el Héroe Independiente en mayor número de ocasiones.

El Héroe Eficaz (4%), es poco significativo en relación a los anteriores analizados.

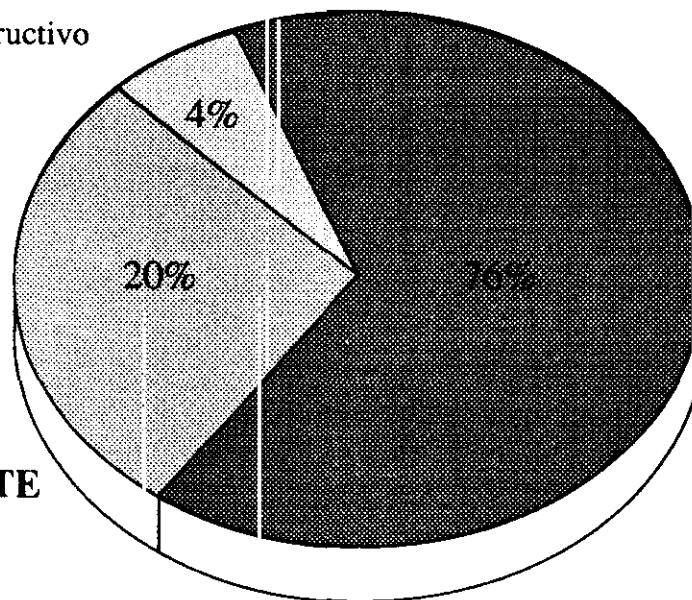
PERCEPCION DE LOS MANDOS DE LOS MODELOS INFORMALES A IMITAR EN LA CAJA

EFICAZ

- * Crítico Constructivo

BUROCRATA

- * El que no discrepa
- * Sumiso
- * Comprometido con su Empresa
- * Formalista y ritualista
- * Indiferente al servicio



INDEPENDIENTE

- * Individualista
- * Autónomo
- * Autodirigido

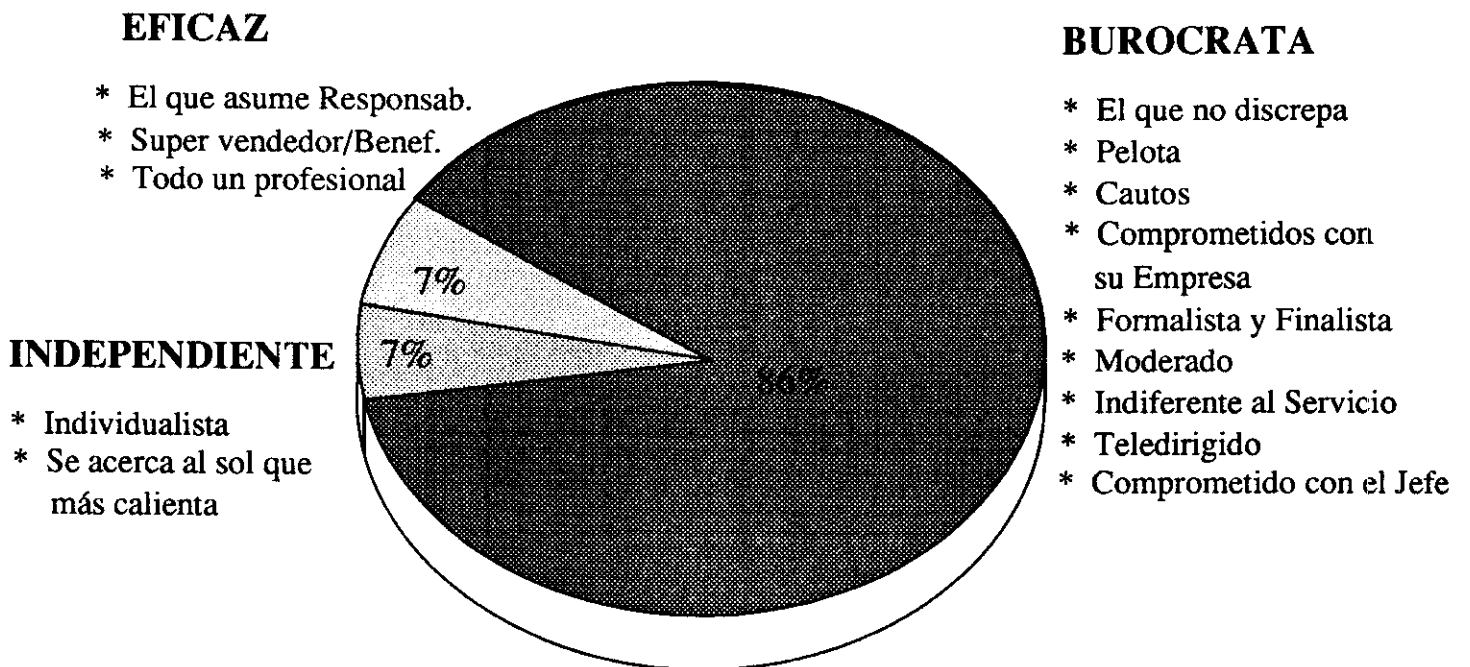
EMPLEADOS

La gradiente del Héroe Burócrata llega a su cota máxima en este caso: 86%.

La estructura de las razones o comportamientos de éste Héroe, es bastante similar al caso de los Mandos: El Burócrata es una persona, que ante todo no discrepa (21,4%) trata de ganarse a sus superiores mediante la adulación y "haciéndole la pelota" (16,1%) y es sumiso (14,2%) frente a las decisiones de la Caja y sus Directivos.

El Héroe Eficaz (7%) y el Independiente (7%), son muy poco significativos en relación al Burócrata.

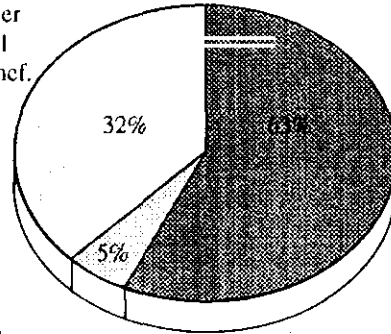
PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE LOS MODELOS INFORMALES A IMITAR EN LA CAJA



PERCEPCION DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE LOS MODELOS INFORMALES A IMITAR EN LA CAJA

EFICAZ

- * Dinámico en su hacer
- * Todo un profesional
- * Super vendedor/Benef.



BUROCRATA

- * Comprometido con su Empresa
- * Sumiso
- * El que no discrepa
- * Pelota
- * Cauto
- * Moderado

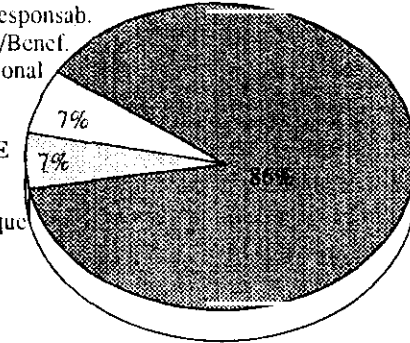
OTROS

- * Políticamente Hábil

DIRECTIVOS

EFICAZ

- * El que asume Responsab.
- * Super vendedor/Benef.
- * Todo un profesional



BUROCRATA

- * El que no discrepa
- * Pelota
- * Cautos
- * Comprometidos con su Empresa
- * Formalista y Finalista
- * Moderado
- * Indiferente al Servicio
- * Teledirigido
- * Comprometido con el Jefe

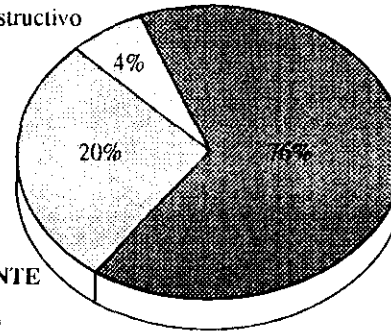
INDEPENDIENTE

- * Individualista
- * Se acerca al sol que más calienta

EMPLEADOS

EFICAZ

- * Crítico Constructivo



BUROCRATA

- * El que no discrepa
- * Sumiso
- * Comprometido con su Empresa
- * Formalista y ritualista
- * Indiferente al servicio

INDEPENDIENTE

- * Individualista
- * Autónomo
- * Autodirigido

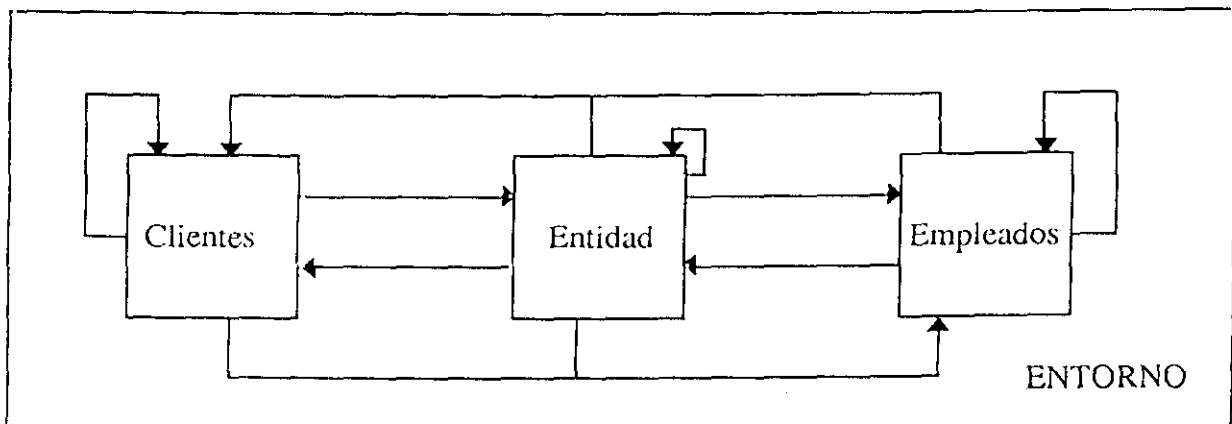
MANDOS

**6.6. LA PERCEPCION DE LOS PUNTOS DE CALIDAD Y
LOS PUNTOS DE FALTA DE CALIDAD EN LA CAJA
DE GUADALAJARA**

El análisis sobre los puntos de calidad/falta de calidad en la Caja Provincial de Guadalajara la desarrollaremos a partir de un análisis gráfico integrador. De esta manera, podremos aunar y unificar criterios para dar respuesta conjunta a la problemática sobre la calidad.

El esquema de análisis se basa en un gráfico de relaciones desarrollado a partir de los tres elementos de referencia: Cliente-Entidad-Empleados, y las interrelaciones que entre ellos se producen. Asimismo, valoremos tres tipos de comunicaciones:

- Reflexiva: cada elemento consigo mismo
- Simétrica: entre dos elementos
- Transitiva: en donde el elemento intermedio pierde valor y se dibuja en beneficio de los extremos.



Relaciones

- Reflexivas
 - Cliente - Cliente
 - Entidad - Entidad
 - Empleados - Empleados

- Simétricas
 - Clientes - Entidad
 - Entidad - Clientes
 - Entidad - Empleados
 - Empleados - Entidad

- Transitivas
 - Clientes - Entidad - Empleados
 - Empleados - Entidad - Clientes

No introduciremos el elemento ENTORNO (y ENTORNO COMPETITIVO), debido a la poca influencia de dicho factor en lo expresado a través de las opiniones. Además, hay que tener en cuenta el arraigo que como tal Caja Provincial tiene la de Guadalajara y que el análisis del entorno competitivo no es objeto de este estudio.

Metodológicamente, estableciendo cuales son las interrelaciones más comunes, podremos saber cual es la tendencia de relación preponderante en la Entidad. Por ello, aplicaremos este esquema, tanto a las apreciaciones sobre la calidad como sobre aquellas referidas a falta de calidad.

En cada uno de estas sub-investigaciones realizaremos el análisis y catalogación de cada tipo de relación.

PUNTOS DE CALIDAD

El número de opiniones de conjunto considerados es 18, distribuyéndose de la siguiente manera:

- **Relaciones reflexivas: 1**

- Cliente - Cliente: 0

- Entidad - Entidad: 1.- consolidación de la Cuenta de Resultados

- Empleados - Empleados: 0

- **Relaciones simétricas: 17**

- Cliente - Entidad: 1, identificación con el nombre de la Caja.

- Entidad - Cliente: 14

Areas de relación: 5

- Area servicios: 9

- Amplia red de oficinas
 - Agilidad con préstamos y avales
 - Obra social
 - Suficientes servicios
 - Rápida información de movimientos diarios
 - Servicios adicionales
 - Red de oficinas en pueblos pequeños
 - Agilidad. Préstamos de convenio
 - Agilidad de operaciones
-
- Area costes: 2
 - Costes bajos o aulas en comisiones
 - Condiciones competitivas en Activo y Pasivo
-
- Area de relaciones humanas: 1
 - Trato personalizado en oficinas rurales
-
- Area tecnológica: 1
 - Informatización aceptable de cara al cliente

unidad (1 ó 2) referido a otras áreas.- costes, relaciones humanas, tecnología e imagen corporativa.

Asimismo, las relaciones reflexivas sólo presentan un valor referido a la relación Entidad-Entidad y en las relaciones simétricas sin contar las ya apuntadas, la relación Entidad-Empleados presenta dos items a considerar.

A destacar que las relaciones transitivas son inexistentes en cuanto a los puntos de calidad, lo que refuerza la vinculación de la Entidad volcada al cliente como punto fuerte, también a temas de calidad.

Puntos de Falta de Calidad

Para el análisis de los puntos de falta de calidad utilizaremos el mismo esquema propuesto para la parte anterior. Las pautas generales derivadas de dichos análisis serán, básicamente, también las mismas.

El número de puntos de falta de calidad considerados será de 33, 15 por encima del número de 18 considerado en el análisis anterior.

Se distribuyen de la siguiente manera:

- Relaciones reflexivas: 9

- Clientes - Clientes: 0

- Entidad - Entidad: 8
 - Falta de coordinación (oficinas SS.CC, OF-OF, SS.CC).
 - Oficinas con una persona
 - Mantenimiento e imagen física de las oficinas
 - Personal más preparado técnicamente en la Entidad.
 - Falta de agilidad en la prestación de servicios en la oficina
 - Falta de planificación o Políticas, Informáticas, Publicidad y en general Políticas de la Caja.

- No existe control de gestión
 - Falta de control de Calidad de Servicios informáticos.
-
- Empleados - Empleados: 1
 - Falta de motivación.

Es clara la preponderancia de relaciones reflexivas Entidad-Entidad, lo que demuestra un alto interés por mejorar las relaciones internas desde el punto de vista referido a las funciones de planificación, dirección, organización y gestión.

- Relaciones simétricas: 22
 - Cliente - Entidad: 0
 - Entidad - Cliente: 12
 - Area de relación: 3
 - Area servicios: 8
- Colas en fechas de pago de paro/pensiones que afectan a todos los clientes.
- Abandono de pymes/comercio local como abastecerse de la Caja para luego hacer labor comercial

- Funcionamiento deficiente de la Red de Cajeros
 - "Los de la Caja no ofrecen nada"
 - Orientación a la 3ª edad y abandono de la juventud
 - Eliminación de la Red Comercial
 - No existe calidad como valor frente al cliente
 - Escasa Red de Cajeros.
-
- Area costes: 0

 - Area relaciones humanas: 0

 - Area tecnológica: 1

 - Caídas de línea

 - Area imagen corporativa: 3

 - Imagen pobre
 - Módulos de voz de los cajeros
 - Pocas campañas de productos
 - Campañas poco promocionadas (sólo internamente)
 - Comisiones bajas (no se vende esa ventaja)

- Falta publicidad aniversario de la caja
- Información al cliente en SS.CC. y Principal (70% se atendería en unas "informaciones" en planta baja).
- Entidad - Empleados: 9
 - Responsable de ventanilla sin formación
 - Falta de información/formación para empleados jóvenes de oficinas
 - Disparidad de criterios, cobro comisiones
 - Utilización del puesto de la ventanilla como castigo
 - Falta de promociones directas
 - Adecuación persona/puesto
 - Falta de formación en técnicas de atención al público
 - Falta de formación técnica
 - Desconocimiento de políticas comerciales (que productos hay que vender).
- Empleados - Entidad: 1
 - El objetivo profesional del personal de la Caja son los SS.CC.

De la misma forma que ocurrían en el estudio de los puntos de calidad, en este punto también las relaciones simétricas son las más importantes en cuanto a cantidad y consideración. Así, 22 son los ítems considerados, siendo los referidos a la valoración Entidad-Cliente donde se apunta la mayor cantidad de valores, poniendo de manifiesto la importancia de dicha relación. Dentro de ésta, la referida a servicios tiene gran importancia, sin olvidar el valor del área de imagen corporativa. Asimismo, la relación entidad-empleados tienen también gran número de ítems.

Conectando con el interés por el mantenimiento de una imagen de Oficina (Vid. Relaciones reflexivas: Entidad-Entidad), la mayor preocupación gira en torno a la prestación de servicios, respaldada por la falta de calidad en cuanto a imagen corporativa.

En las relaciones entidad-empleados el centro de la falta de calidad lo supone la ausencia de formación, así como también resulta fundamental la inexistencia de criterios conocidos y objetivos de promoción, paliable en gran medida con el contacto que produce la formación.

También se refuerza con el único ítem, en la relación empleados-entidad, considera, que hace referencia al objetivo profesional dentro de la Caja.

- Relaciones transitivas: 2
 - Clientes - Entidad - Empleados: 0
 - Empleados - Entidad - Clientes: 2
 - Poca agilidad reductiva
 - Conflictos entre compañeros que se perciben por los clientes.

Estas relaciones transitivas la de mayor consideración se establece en la relación Empleados-Entidad-Clientes, siendo esta última en la que se perciben hechos que serán considerados como favorecedores de una imagen de baja calidad.

6.7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En este punto expondremos a grandes rasgos la percepción que el personal de la organización posee de los temas fundamentales que en este momento constituyen núcleos problemáticos y de interés.

La información que se expone a continuación ha surgido del análisis del discurso obtenido a través de la técnica de entrevista en profundidad, este tipo de análisis se fundamenta en lo que se denomina análisis estructural de los datos obtenidos, dónde el propio entrevistado es el que verbaliza la información y el investigador (Consultor) escucha e intenta empatizar con lo que se le está exponiendo.

1. EL CAMBIO

La actual liberalización del Sector Financiero ha generado un contexto de cambio en las entidades caracterizado por una fuerte orientación hacia la competencia.

El colectivo de la Caja de Guadalajara entienden que existe una exigencia de adaptación y cambio, para poder enfrentar de modo eficaz esta nueva circunstancia.

Sin embargo, a pesar de que existe consciencia de la necesidad de adaptar los sistemas de funcionamiento y objetivos estratégicos, se

detecta una ausencia de respuesta global e integradora para llevar a cabo las transformaciones necesarias.

Al parecer, la exigencia de cambio estaría produciendo fuertes ansiedades y obstaculizando el avance.

Existe por una parte cierta idealización de la situación pasada en la que el colectivo sentía seguridad respecto tanto de la institución como de las tareas que debían asumir. La modificación de los objetivos y esquemas de trabajo se vivencia como una anulación de toda la experiencia acumulada, generando fuertes resistencias a las transformaciones.

Por otra parte, el déficit en la explicitación de los nuevos criterios junto a la inexperiencia de funcionamiento bajo reglas de juego más competitivas, generan miedos a sentirse a merced de la situación, sin defensas y verse "agredidos" por ésta.

"porque somos una Caja pequeña..., no podemos tener una mentalidad ganadora, no podemos competir con las supercuentas..."

Estos temores en definitiva se estructuran como una resistencia a la situación de cambio, detectándose diferentes reacciones de acuerdo al grado de implicación con que el sujeto lo vivencia.

Se percibe que a mayor nivel jerárquico dentro de la organización, la resistencia al cambio de la Caja hacia un esquema más competitivo, es mucho menor.

En parte, esto se debe al mayor nivel de información disponible, cierta -aunque muy poco- participación en el Plan Estratégico de la Caja, mayor concienciación de la necesidad de adaptación a un mercado más competitivo, etc. Sin embargo, aunque el nivel Directivo tiene una mejor predisposición hacia el cambio, no piensan que el personal de base de la organización, pueda y quiera hacer el esfuerzo adicional que supone mejorar los ratios de productividad y rentabilidad actuales.

A nivel de Mandos, curiosamente, se puede observar una actitud parecida, en que ellos están relativamente más abiertos al cambio.

Sin embargo, consideran que quienes tendrían que conducir dicho proceso, no tienen la cualificación y motivación necesaria para romper la inercia actual de la Caja. Ante lo cual no serán ellos quienes asuman una responsabilidad de por responsabilidad y jerarquía no les corresponde.

Si se vieran signos evidentes de un cambio profundo y real, quizás -en opinión de ellos- apoyarían un proyecto de este tipo. Pero por ahora, existe un proyecto de este tipo. Pero por ahora, existe escepticismo, ya que la historia "les ha demostrado" que los cambios son sólo instrumentos con fines mezquinos de quienes tienen una mayor capacidad de influencia en este momento.

Finalmente, los Empleados, perciben de igual manera el posible cambio: "tiene que venir de arriba, todo la vida han venido de arriba".

2. LA COMUNICACION

En este aspecto sí detecta una clara diferencia entre aquella comunicación asociada a los grupos informales dentro de la organización que se siente que funciona y permite el establecimiento y desarrollo de relaciones interpersonales entre los empleados de la Caja.

Sin embargo, a la vez se detecta un déficit en la información relevante para desarrollar la tarea y sobre todo para entender la situación actual de cambio de la Entidad.

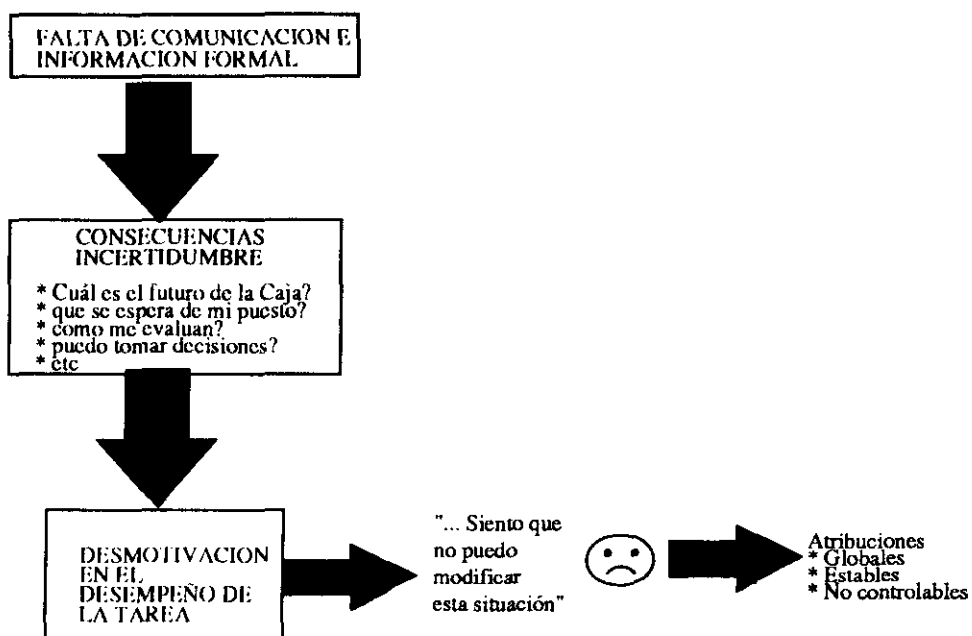
De esta forma, el rumor a través de los canales informales intenta llenar el vacío de información pertinente, pero la consecuencia directa

de que los datos que en esta se manejan, parece darse una relación proporcional entre la falta de comunicación y aumento del rumor como intento de cubrir dicho vacío.

El déficit percibido en la comunicación formal dentro de la organización impide que se entiendan y asuman los estándares y objetivos de trabajo, así como también, que se espera del desempeño de la tarea y su posterior evaluación.

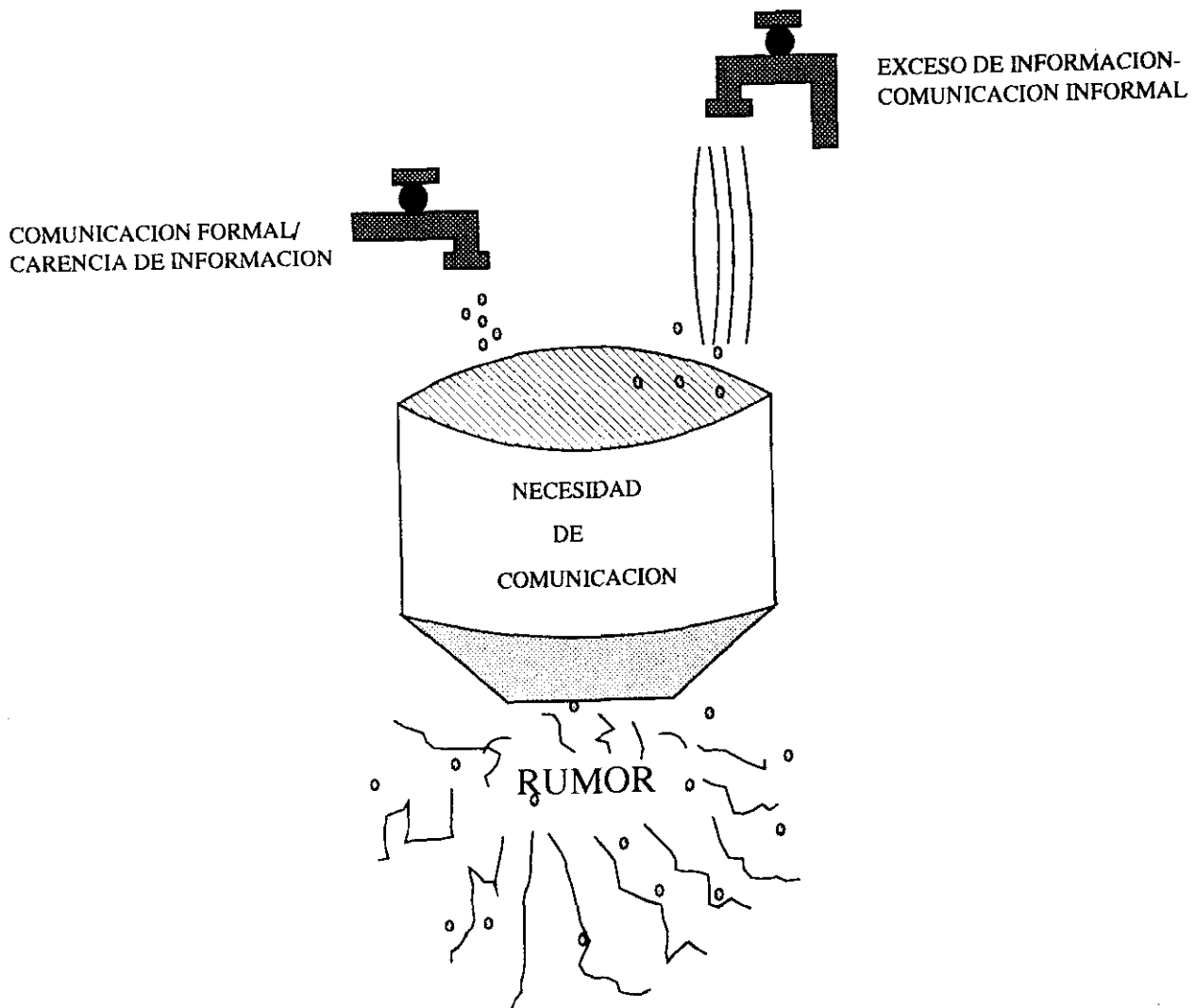
Cabe destacar, que esta carencia tiene un efecto directo sobre todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo del trabajo de los diferentes colectivos. Así, falta un "Feed-back" en cada uno de sus niveles jerárquicos lo que impide y/o obstaculiza la satisfacción y logro de objetivos laborales y profesionales.

Esquemáticamente los aspectos de la falta de comunicación formal:



La comunicación informal no alcanza a cubrir estas dificultades, añadiendo además: la percepción de que es a nivel informal donde circula y se intercambia la información pero que este influye en los cambios de prácticas de gestión, u de otro tipo, a una clara influencia de un grupo de poder determinado, marginando y/o excluyendo a otros grupos, que se ven perjudicados con el cambio.

A continuación se presenta a modo de síntesis un esquema señalando dos distintos tipos de información/comunicación:



La carencia de información formal, produce una necesidad de comunicación e información que se cubre y refuerza a través de la comunicación informal por diferentes vías: rumor, comentarios de pasillo, "radio macuto", etc.

CUADRO RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

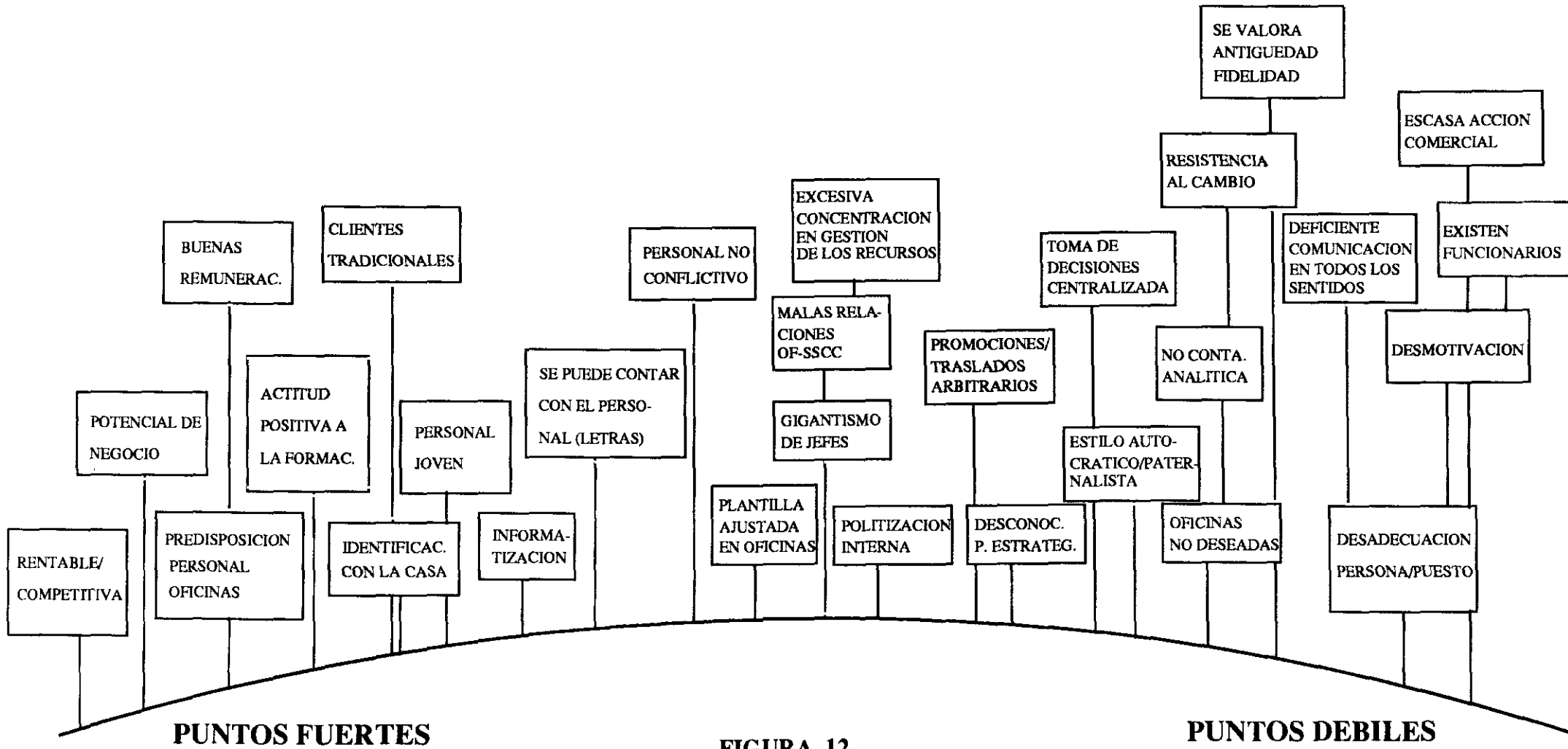


FIGURA 12

6.8. IMPARTICION DE LOS SEMINARIOS

Impartición de los Seminarios de Directivos

El nivel de comunicación de los grupos, en su conjunto es bueno.

El consultor no tuvo especiales dificultades para la animación del grupo y su integración en los objetivos del curso.

Los grupos que se constituyeron con cierto grado de mezcla en las dos fases (por razones prácticas) se incorporan desde el primer momento a la demanda planteada y colaboran activamente en los planteamientos del mismo.

Los participantes se muestran receptivos y sensibles a la **temática planteada** singularmente en aquellos temas que tienen más actualidad en el Management de los Recursos Humanos: Cultura de Empresa, Dirección Estratégica, Organización Eficaz, Dirección participativa por Objetivo, sin descender a la temática de Calidad y Motivación (puntos fuertes y débiles) que se había tratado en los demás niveles.

Se constata que la Caja vive en un momento de alumbramiento de **una nueva Cultura** caracterizada por subrayar el factor de atención y orientación a los Clientes como fundamental, así como la insistencia en la movilización e integración de los empleados.

Respecto del **Planteamiento Estratégico** deseado, e iniciado, se constata que no ha sido bien comunicado y corre el riesgo de no ser aplicado sino descendiendo hasta configurarse en los correspondientes objetivos y planes de acción.

La Estructura interna plantea problema en la actualidad de agobio operativo, acrecentados por un estilo de dirección no suficientemente homogéneo, ni consensuado que pone de manifiesto más diferencia en la forma de dirigir de las deseadas.

El seminario permitió tomar conciencia de estas realidades y deja abierta y dispuesta a las personas a seguir esta línea de reflexión-acción.

Los seminarios se celebran en las fechas previstas aunque hubo **problemas de asistencia**, singularmente en la segunda fase. No parecen debidos a desinterés o rechazo por los contenidos sino, más bien, por requerimiento y urgencias internas que hacen muy difícil la presencia continuada de ciertas personas.

Al comentar en el grupo esta problemática, los asistentes manifiestan cierto malestar por el agravio comparativo ("ellos sí estaban y están también muy ocupados"), que llevaba concluir sobre la conveniencia de que, en el futuro, este tipo de convocatoria que realicen en el marco adecuado (fuera de la

Caja, a poder ser en régimen intensivo y con el aislamiento adecuado; por ejemplo en Sigüenza, se sugirió).

En este nivel no se planteó la **Evaluación** con soporte escrito -Cuestionario- y sí el dar prioridad al intercambio y discusión en grupo en los encuentros que tras la comida se celebraron con asistencia de todos. A estos planteamientos se incorporó el Presidente. El grado de participación y la claridad en los planteamientos fue la nota dominante lo que permitió que aflorarán opiniones y observaciones en línea con los comentarios escrito anteriormente.

Las intervenciones del Presidente y del Secretario General contribuyeron a aclarar los principios y políticas de la Caja en el momento estratégico actual por lo que se puede decir que, en su conjunto, contribuyeron a sedimentar valores fundamentales de la Cultura Empresarial deseada por **Caja de Guadalajara.**

Impartición de los Seminarios de Mandos y Empleados

En primer término quisiéramos aclarar que los comentarios sobre la impartición de estos Seminarios los haremos de forma conjunta por las razones que presentamos a continuación:

- * La distinción entre ambos colectivos fue más formal que real, ya que en la mayoría de los casos de los "Mandos" no ejercían una supervisión jerárquica sobre otras personas. Sin embargo, dado que muchos de estos puestos presentaban un nivel de cualificación técnica algo superior y en otros casos existía alguna forma de supervisión jerárquica sobre otros puestos, se ha preferido darles la denominación de "Mandos".

- * El Consultor de TEA-CEGOS, que impartió tanto los Seminarios de Mandos y Empleados, como las Fases I y II, fue el mismo, por lo tanto conoció la problemática y dinámica de ambos Colectivos, los cuales, fueron considerados bastantes homogéneos de cara a la evaluación del desarrollo de los Seminarios.

En primer lugar, quisiéramos señalar que la dinámica inicial de cada uno de los grupos fue algo controvertida, en el sentido que, dada la metodología

ampliamente participativa de los Seminarios, se produjo el fenómeno de "válvula de escape", a través de la cual se necesitaban expresar un cúmulo de problemas, dificultades y descontento respecto de la situación actual de la Caja y su política de Gestión de Personal.

Sin embargo, una vez pasado este "chaparrón" inicial, los grupos fueron entrando en materia, con diferentes niveles de dificultades de centrarse en la tarea. Dependiendo de las resistencias individuales a aceptar una serie de ideas y conceptos relacionados con una nueva forma de Gestión de los Recursos Humanos de la Caja. Y acorde con las nuevas exigencias de eficacia de una Caja de Ahorros Competitiva. Las resistencias radican básicamente de la dificultad para aceptar que la Caja y sus Directivos quisieron dar un nuevo impulso a la gestión de Personal, favoreciendo una mejora en las relaciones interpersonales de la Caja. Dicha postura -a juicio de los cursillistas- se basaba en una amplia historia de golpes y falta de consideración por los Empleados de la Caja.

Ante tales antecedentes, les resultaba muy difícil -a algunos- creer que hubiera una preocupación real por mejorar las comunicaciones, la motivación, las relaciones interpersonales, etc. dentro de la Caja.

Quisiéramos destacar que en cada grupo, siempre, hubo personas extremadamente positivas y negativas al curso y a sus contenidos.

En muchos de los casos, estas personas presentaban ciertas características comunes: un mayor nivel de formación y pertenencia al colectivo de personas más jóvenes de los Seminarios.

Este excepticismo inicial que predominaba en la mayoría de los grupos, fue dando poco a una actitud más abierta, que en algún caso llegó a sentirse como una remorada "ilusión". (*) por que en la Caja se pudieron dar los cursos de una forma diferente.

(*) Analizamos expresiones de los asistentes en la evaluación final de los Seminarios (Ver Anexo 10, de la pág. 875)

La dinámica de los hechos fue produciendo que las últimas tardes fuese destinada a un coloquio informal de los asistentes del curso con los responsables del Area de Personal, así como el Presidente y el Secretario General de la Caja. En dicho coloquio se dieron todo tipo de situaciones: Dificultades para expresar los problemas manifestados en el aula frente a los Directivos de la Caja, soltura y espontaneidad en la conversación, exposición de temas reivindicativos, manifestación de necesidades de tipos operativos, etc.

Lo que está claro, es que la evaluación de estos coloquios fue el altamente constructiva a juicio de los Empleados y Mandos.

Con independencia de los contenidos, las formas y las extensiones de los coloquios, se produjo una situación de hecho que valoramos como tremendamente positiva. Se produjo una comunicación directa y franca.

Creemos que el resultado directo de este primer acercamiento con estas características, produjo en claro acercamiento entre los diferentes estamentos jerárquicos de la Caja, ya que, se produjo un cierto nivel de SINTONIA, en términos que los objetivos de unos y otros están más cercano de lo que en pensamiento circundante en los Empleados y Mandos existía.

Por otra parte, creemos que el conocer las opiniones respecto a la posible fusión de la Caja y conocer algo de que va el Plan Estratégico de la Caja, fue altamente tranquilizador para quienes, en la segunda fase de los Seminarios se sentían altamente estresados e inquietos por los rumores y publicaciones en la prensa que hacían referencias a la posible fusión de la Caja. Pensamos que tuvo un efecto más positivo el sólo hecho de hablar sobre el tema, analizar las alternativas, etc., más de lo que se dijo en sí, ya que hubo un "por ahora no habrá fusión", como respuesta.

La tranquilidad provino más por cubrir en algo esa gran carencia de Información y Comunicación que existe dentro de la Organización.

A la finalización de los Seminarios, creemos a la luz de las evaluaciones verbales y escritas resumidas en el Anexo 10, de la página 875, que el balance es favorable. Evidentemente existía un sentimiento de incredulidad respecto a la continuidad de este impulso y se expresaron muchas opiniones discordantes en cuanto a poder aplicar los contenidos de los Seminarios a las realidades cotidianas de sus puestos de trabajo. Probablemente en esta primera intervención, cada uno de los asistentes haya obtenido más provecho a nivel personal que profesional, dada las dificultades que éstos veían en sus puestos en práctica.

Desde nuestro punto de vista, como Consultores externos, consideramos que los objetivos definidos para este tipo de formación/sensibilización en Recursos Humanos fueron cubiertos satisfactoriamente.

Impartición de los Seminarios de Formadores Internos

Durante los días 24 a 26 Abril; 5 a 7 Junio y 6 a 8 Noviembre del 1.990 se realizaron los tres módulos del Seminario Formación de Formadores: Saber Enseñar dirigido a los futuros monitores internos de la Caja de Ahorro Provincial de Guadalajara a los que asistieron personas de las distintas áreas y departamentos.

Los Seminarios transcurrieron en un ambiente muy favorable hacia la recepción de los contenidos del curso y con un alto grado de participación por parte de los asistentes.

Estos seminarios, entiendo que resultaron un éxito considerable fundamentalmente por la positiva evolución que generó el grupo, en los tres módulos consecuencia de la actitud de reflexión y apertura que todo los participantes mantuvieron, hasta el punto que se produjeron implicaciones personales y críticas constructivas tanto individuales como grupales, encaminadas a resolver distintas dudas, miedos y expectativas sobre el desempeño del papel de Formador.

Otro aspecto importante a destacar, es que ante los casos prácticos y preparaciones de acciones formativas simuladas que se trataron durante el seminario, observé una gran cooperación entre los miembros del grupo:

- una actitud abierta e integradora de las distintas maneras de ver la formación en la CAG.
- una búsqueda de soluciones constante a los problemas que podían encontrarse como formadores.
- la creación de una conciencia de grupos de formadores.

Esta forma de trabajar del grupo durante los tres módulos confirma la percepción de que los asistentes se mostraron como "esponjas", en cuanto a la receptividad de los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas durante el curso.

Como producto final a que ha dado lugar los seminarios, junto con el apoyo mostrado por el responsable de personal D. Javier García, anexamos el PLAN DE FORMACION elaborado para el 1.991 (Anexo 9 de la página 850)

7. RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO

7.1. PRESENTACION

En este apartado, quisiéramos integrar a modo de conclusiones todos los análisis que de forma parcial hemos ido realizando en cada uno de los puntos de los apartados 5 y 6.

Por otra parte, quisiéramos reflejar dichas conclusiones lo más sintéticamente posible, de forma tal, que el lector de éstas pueda formarse una idea global de las interpretaciones y análisis que hemos hecho de las pautas de comportamientos y actitudes ante el cambio predominantes en la Caja. Quien quiera profundizar en el detalle de cada uno de los temas analizados, tales como las actitudes hacia el cambio, las comunicaciones, la motivación, la filosofía de empresa predominante, la imagen de los modelos de comportamientos a seguir dentro de la Caja, etc., podrá revisar los puntos correspondientes.

7.2. RESULTADOS

LA NECESIDAD DEL CAMBIO

"... que sin estar preparada para correr, lo hace torpemente, que debiendo volar, lo hace mal o no lo hace, y en la toma de decisiones esconde la cabeza".

Cuando uno de los Mandos que participó en el proceso de recogida de información proyectiva, hacía la descripción de la Caja de Guadalajara como una avestruz, no imaginó el nivel de acierto simbólico de la situación de la Caja desde el punto de vista de la Cultura de Empresa.

La conclusión a la que podemos llegar, después de haber profundizado en la realidad social de la Caja, es que su personal no está aún preparado para el cambio que requiere la organización.

El entorno en el que se desenvuelve la Empresa está sufriendo una evolución a ritmo vertiginoso, lo cual plantea un imperativo de adaptación de las Entidades Financieras, y particularmente las Cajas de Ahorros a un nuevo orden económico, en el cual predominan los criterios de **rentabilidad, eficacia y competitividad**. Estamos viviendo una etapa de aproximación acelerada hacia este nuevo marco de funcionamiento para las Entidades Financieras. Ello supone una necesidad de cambio en la Empresa, para el

cual no se han dado todos los pasos necesarios con el objetivo de reducir la **filosofía endogámica** que actualmente predomina en la Caja, asegurando de esta manera, el mantenimiento e incremento de las cuotas de mercado que actualmente posee.

Cuando decimos que la Caja de Guadalajara no está preparada para el cambio, nos estamos refiriendo a que aún prevalecen en ella actitudes y pautas de comportamientos (tanto de los Directivos, Empleados o Mandos) que corresponden al viejo estilo de las Cajas de Ahorros. Dichas formas de actuación y relación con los Clientes, tanto como su estilo y orientación en la gestión, fue un modelo probadamente eficiente en otro contexto de Política Económica. Actualmente se necesitan nuevos modelos de funcionamiento internos y externos.

Con todo el proceso de liberalización creciente, internacionalización y desintermediación del Sistema Financiero, se necesita una nueva "profesionalidad", una nueva actitud y aptitud de toda la pirámide organizacional, empezando por la Alta Dirección de la Caja, de forma tal, que sea capaz de liderar un proceso de transformación de sus orientaciones básicas como empresa, centrándolas más hacia el mercado, sus propios clientes y las acciones de la competencia en un sentido amplio (local, nacional, internacional y para-financiera).

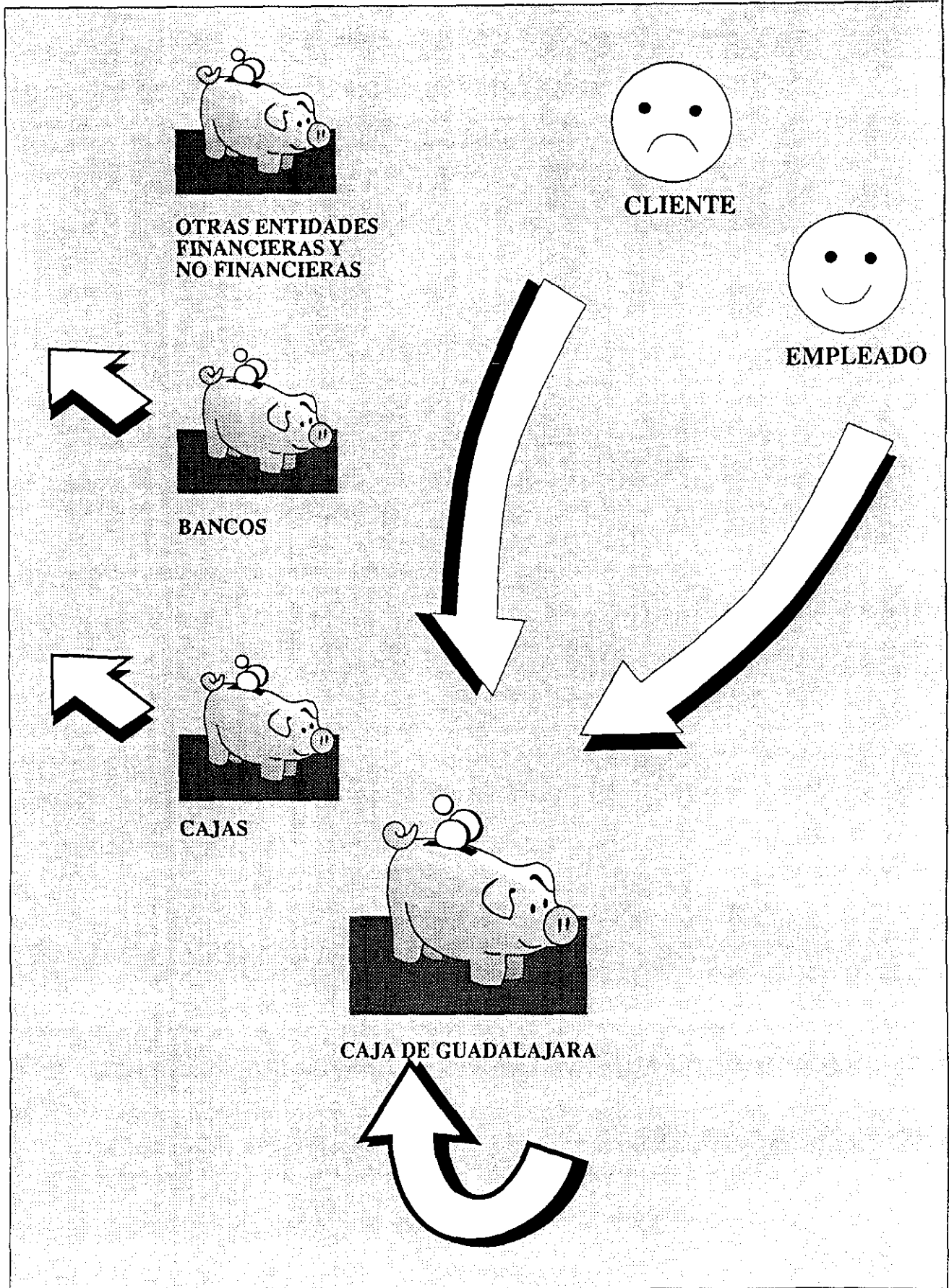
LA VISION ENDOGAMICA DE LA CAJA

De los diferentes métodos y técnicas de investigación utilizados para conocer la Cultura de Empresa de la Caja, se desprende que la percepción que de ellas tienen los Directivos, Mandos y Empleados de los Servicios Centrales, es que la Caja de Guadalajara es una organización centrada en sí misma.

Evidentemente que esta visión de la Empresa corresponde al papel que a ésta le ha tocado jugar dentro del Sistema Financiero Local. El peso específico que ha tenido la Caja desde sus orígenes dentro de la Provincia, ha creado una dinámica en la cual ésta ha sido un foco de atracción en las relaciones mantenidas tanto con Clientes como Empleados.

Dadas las características del Sistema Financiero Español, con su tradicional desequilibrio en la relación de oferta y demanda con sus Clientes, ha favorecido una clara posición de fuerza a favor de la Caja, en la cual, era el Cliente quien debía adaptarse y "someterse" a las condiciones impuestas por la autoridad económica (tipos de interés, variedad de productos, restricciones de implantación territorial, etc.), y de la propia Caja (calidad de atención al cliente, agilidad, oferta tecnológica, etc), lo que ha ido desarrollando un tipo de relación en la que el Cliente era quien debía "orientarse" hacia la empresa. El rol jugado por la Caja era bastante más pasivo (ver figura 13) y no existía la necesidad que fuera ésta quien se

moviera a por el Cliente. El mercado ofrecía una gama mucho más restringida de alternativas.



ya que los productos y servicios de los Bancos estaban en gran parte orientados a otros segmentos, la competencia entre las Cajas de Ahorros presentaban una serie de restricciones para competir entre sí, las Entidades Financieras extranjeras prácticamente no constituían una alternativa para los Clientes, y, finalmente, las sociedades de inversión y, empresas no financieras, etc, estaban reducidas a su mínima expresión.

Ante este panorama, el Cliente no tenía más alternativa que operar con un número reducido de Entidades Financieras, entre las cuales la Caja de Guadalajara tenía una fuerte ventaja comparativa por su carácter Provincial, con todos los beneficios que ello implica al verse como un servicio a la Comunidad, a la Provincia, a la Obra Social, etc. En definitiva, se veía como una ventaja para los propios Clientes, los cuales directa o indirectamente se verían beneficiados por operar con la Caja de su propia Provincia.

El desarrollo de la Caja se ha producido dentro de este marco de competencia, en el cual el Cliente -a igualdad de intereses y servicios- tradicionalmente prefirió que los "beneficios queden en la Provincia". Dicha filosofía de servicio y fidelidad del Cliente hacia la Caja, favoreció una coyuntura de crecimiento, solvencia, prestigio y poder como institución. Lo cual, acompañado de unas políticas de remuneraciones altamente competitivas y una alternativa de proyecto profesional dentro de una empresa de estabilidad, generó, en una fuerte demanda por parte de la población para

incorporarse dentro de la plantilla de la Caja. Con lo cual se viene a fortalecer la condición de centro de gravedad o imán que ya habíamos comentado (figura 13).

La creación, consolidación y desarrollo de la Caja de Guadalajara dentro de este contexto, ha generado en ella una actitud endogámica, en la que se autoabastece, no necesita volcarse ni a los Clientes ni a los Empleados. Ellos vienen a la Caja, incluso aceptando actitudes o condiciones que en algunos casos pueden ser "draconianas".

RELACION CON EL CLIENTE

Dentro de esta relación con los Clientes, se han dado incluso situaciones de calidad de trato deficiente, especialmente a aquellos pequeños ahorradores, economías domésticas, pequeños comerciantes, etc, que, en conjunto constituyen sus principales segmentos de clientela. Si observamos diferentes facetas del presente estudio (puntos de falta de calidad, imágenes y orientaciones básicas de los Empleados y orientaciones básicas del Plan Estratégico), podemos observar que la mayoría de estas pautas de comportamientos y presunciones básicas respecto a los Clientes, aún persisten en la forma de actuación de la Caja. Evidentemente que no en los mismos términos, pero en líneas generales, las pautas de comportamientos siguen orientadas por esta relación de fuerza y superioridad frente al Cliente.

Concretamente, el cambio de matiz que se está viviendo actualmente queda reflejado en los índices de Orientación al Cliente (página 480), que de por sí es baja, pero que analizada más detalladamente revela que existe una mayor conciencia que el Cliente es la fuente de ingresos de la Caja, pero que paradójicamente, existe un desconocimiento importante de los problemas de éste. Se está cambiando en términos de sentir que es el Cliente el que compra, pero que aún no se ha introducido en la mentalidad de los Empleados de la Caja que para vender, es necesario primero conocer cual es la problemática del cliente y cuales son los productos y servicios de

la Caja que van a solucionar sus problemas y necesidades financieras, y en función de éstos verdérselos. La misma reflexión la podríamos hacer extensiva a la Orientación al Cliente recogida en el Plan Estratégico (página 533), ya que se produce la misma discrepancia entre la Orientación al Cliente y el conocimiento profundo de éste.

Por otra parte, la baja valoración que se le ha dado en el estudio el Servicio, como filosofía y valores de empresa (página 602), las percepciones de los modelos informales a imitar (página 627) y las conclusiones de las entrevistas en profundidad (página 653), nos vienen a corroborar que esta actitud en la relación Caja-Cliente, tiene en parte, todavía elementos propios de una relación de "monopolio".

RELACION CON LOS EMPLEADOS

Continuando con el análisis de la figura 12, vemos que la relación Caja-Empleado está marcada por una situación unidireccional, en la cual el Empleado se adapta y y acomoda en una relación simbiótica y de absorción de la Empresa. Al ingresar un Empleado a la Caja debe "aceptar" un contrato unilateral, en el cual él se siente protegido por trabajar en una Institución solvente y de prestigio, que lo acoge como si fuera una "madre" a cambio de que les responda con su plena fidelidad e incondicionalidad (página 578). "La madre Caja" provee una seguridad y una satisfacción de las necesidades económicas mediante una buena remuneración y la posibilidad de retirarse en ella, incluso con independencia de la capacidad de trabajo y productividad que puedan aportar cada uno de sus integrantes. En contrapartida, se espera que los Empleados sean capaces de responder a los requerimientos de desempeñar un puesto de trabajo de forma moderada, sin discrepar de las decisiones de la Caja y de sus Jefes, y respetando el orden establecido, aunque ésta, en algunos momentos pueda actuar con decisiones que son percibidas como inapropiadas, tales como las promociones y traslados arbitrarios, alguna medida disciplinaria, falta de información profesional o del futuro de la Caja, etc.

Existe la presunción básica por parte de la Caja -a la luz de la información recogida- que se trabaja con **personas más bien inmaduras**, incapaces de

decidir por sí mismas, ante lo cual, **la organización asume esa responsabilidad** de decidir, informar, promocionar, trasladar, etc, a los "polluelos" que están protegidos bajo el ala protectora de la madre. Y esto es aceptado por los Empleados, aún sabiendo que esta atribución de "responsabilidades sobreprotectoras", se puede incurrir en errores o arbitrariedades. Es el precio que hay que pagar.

La "relación simbiótica" se produce en términos que los Empleados pierden su propia identidad para sumarse a la identidad de la Caja.

Pero junto a esta pérdida de identidad y capacidad de decidir su propio futuro (las promociones son ajenas al esfuerzo, dedicación y eficacia profesional de los propios Empleados), se ha perdido la ilusión y la motivación. En este proceso de claudicación, se han entregado las únicas armas de motivación de los Empleados, creando en ellos una actitud "funcionarial" (página 627). La iniciativa, la responsabilidad, la posibilidad de hacer un trabajo interesante, la posibilidad de éxito profesional y de promocionar por el esfuerzo propio, ha sido anulado como mecanismo organizacional (página 578). Sólo prevalecen como elemento de integración del tejido profesional y organizacional, las buenas remuneraciones, el horario cómodo de los Servicios Centrales, el trabajar en Guadalajara, etc. Es decir, se han restringido los elementos de motivación intrínsecos al trabajo y a la persona, favoreciendo a cambio los factores extrínsecos al

trabajo, como paliativos para mantener la relación unilateral de fuerza entre Empleados-Caja.

7.3. RECOMENDACIONES

LA NECESIDAD DE NUEVAS RELACIONES CAJA-CLIENTE-EMPLEADO.

La situación inicial dentro de la cual se ha desarrollado la Caja de Guadalajara expresada en el gráfico 13, está dando paso a una nueva posición relativa de los diferentes agentes que participan en esta triple relación Caja-Cliente-Empleado.

El mayor peso específico que hasta el momento había sustentado la Caja, va cediendo a favor de una óptica de demanda de mercado. Es decir, estamos pasando de una mayor posición de fuerza de la Caja de Guadalajara dentro de la plaza, a una situación en la cual la demanda está cogiendo un mayor protagonismo y peso específico.

La ruptura de los límites de la competencia, han multiplicado y diversificado la oferta para los Clientes tradicionales de la Caja de Guadalajara. Hemos visto como otras Cajas de Ahorros, Bancos, Entidades no financieras, etc, quieren conseguir mayores cuotas de mercado dentro de la plaza, para la cual, están desplegando todos sus recursos financieros, comerciales, materiales y publicitarios para captar nuevos Cliente.

Este aumento de la oferta, con una demanda relativamente estable, ha producido una nueva relación entre la Caja y sus Clientes, quienes disponen

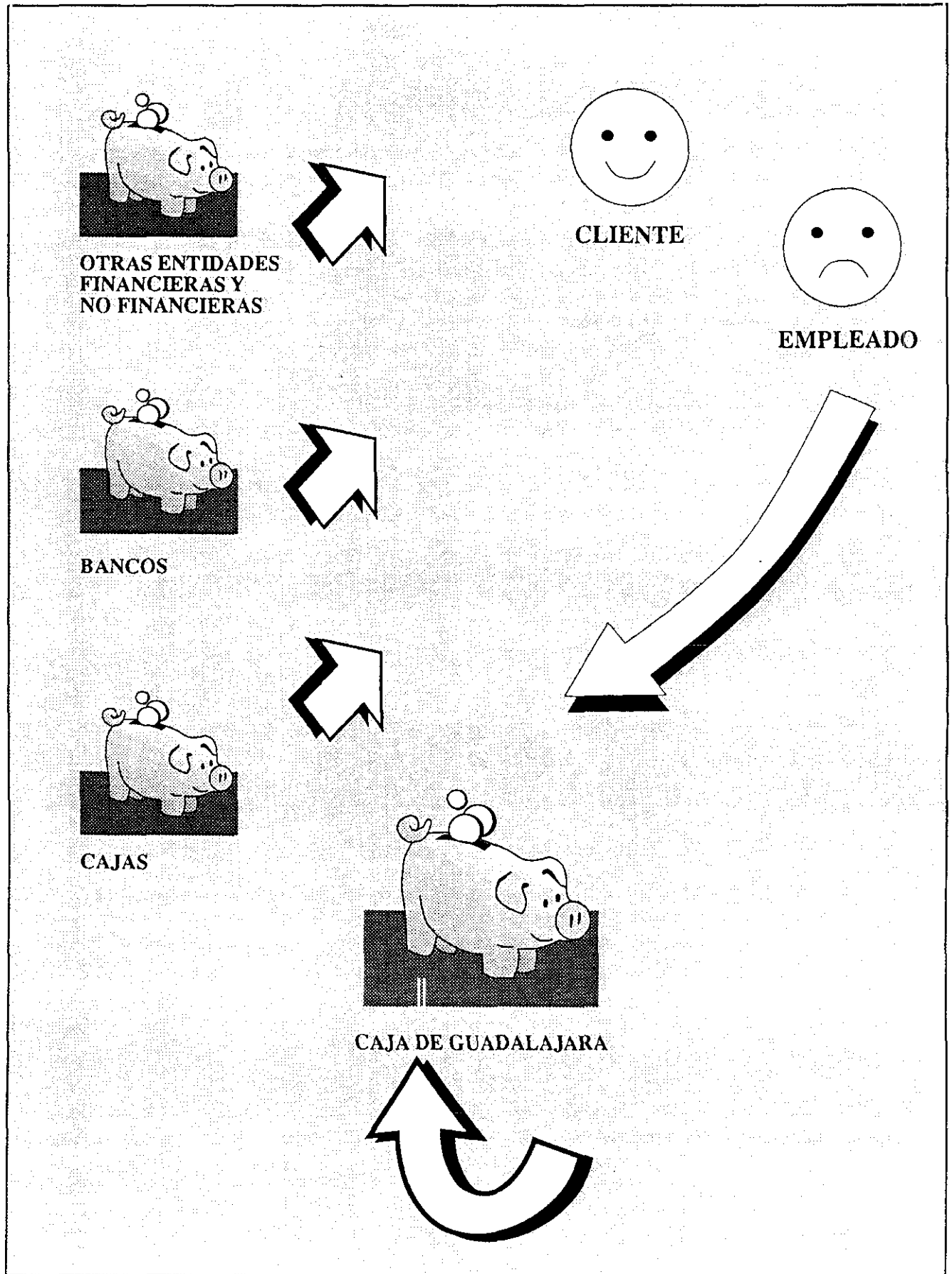
en la actualidad de un abanico de Productos, Servicios, Entidades Financieras, etc., mucho más amplio, y por lo tanto, disponen de más variedad sobre la cual hacer su elección de compra.

Lo anterior ha llevado a que sea el Cliente quien esté ganando una posición de privilegio dentro de la nueva dinámica de oferta y demanda. Gráficamente esto lo podríamos representar como que el foco de atracción que anteriormente ostentaba la Caja de Guadalajara, ha pasado a manos del Cliente, quien está siendo el centro de atención del conjunto de Entidades Financieras y no financieras que tienen presencia en la plaza.

El problema radica en que algunas de las Entidades Financieras de la competencia ya están reaccionando mediante la modificación de sus políticas comerciales, al ir asumiendo una mayor orientación de marketing en la Empresa. Es decir, están realizando una gestión más orientada al Cliente. La Caja de Guadalajara está siendo mucho más lenta en este proceso de cambio, y como podemos observar en la figura 13, aún prevalecen las orientaciones que tradicionalmente han definido las relaciones Caja-Cliente.

Esta falta de flexibilidad y cambio adaptativo a el nuevo escenario que se está dibujando podría generar situaciones de pérdida de competitividad de la Caja. Quizás sea un poco prematuro hacer comentarios en este sentido,

pero las tendencias de los últimos meses en los ratios de la Caja no son todo lo positivo que pudieran darse.



PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS

En este Sentido, creemos que en términos generales, muestra primera recomendación va orientada a la necesidad de modificar la relación entre la Caja y su mercado.

Dentro de este marco de actuación global para la Caja, podemos encuadrar una serie de recomendaciones puntuales tendentes a canalizar la Cultura de Empresa de manera tal, que sea más funcional y coherente con el papel más competitivo que deberá asumir en el mediano plazo la Caja de Guadalajara.

Pero antes de proponer líneas de actuación más concretas, consideramos, a la luz de información recogida en el estudio, que es imprescindible que la gestión de Recursos Humanos de la Caja se integre dentro de una Estrategia de Departamento que de coherencia a toda las prácticas de Personal en la Caja de Guadalajara (Figura 14).

El objetivo de esta estrategia, es poder aportar a la Empresa un enfoque que permita gestionar estratégicamente sus recursos humanos, es decir, llevar a cabo acciones organizadas de forma tal, que sean coherentes entre sí y de cara a los objetivos que la Caja se ha fijado en el marco de su Plan Estratégico. De esta manera, se pretendería crear una Política de Personal que sea un instrumento que facilite:

- La creación de un "**Proyecto de Empresa**" desde la perspectiva de Recursos Humanos, que sea una referencia para el personal de la Caja.

- **La movilización de sus recursos humanos** promoviendo la aportación de toda la potencialidad de los empleados al servicio de los **Objetivos Estratégicos** de la Caja.

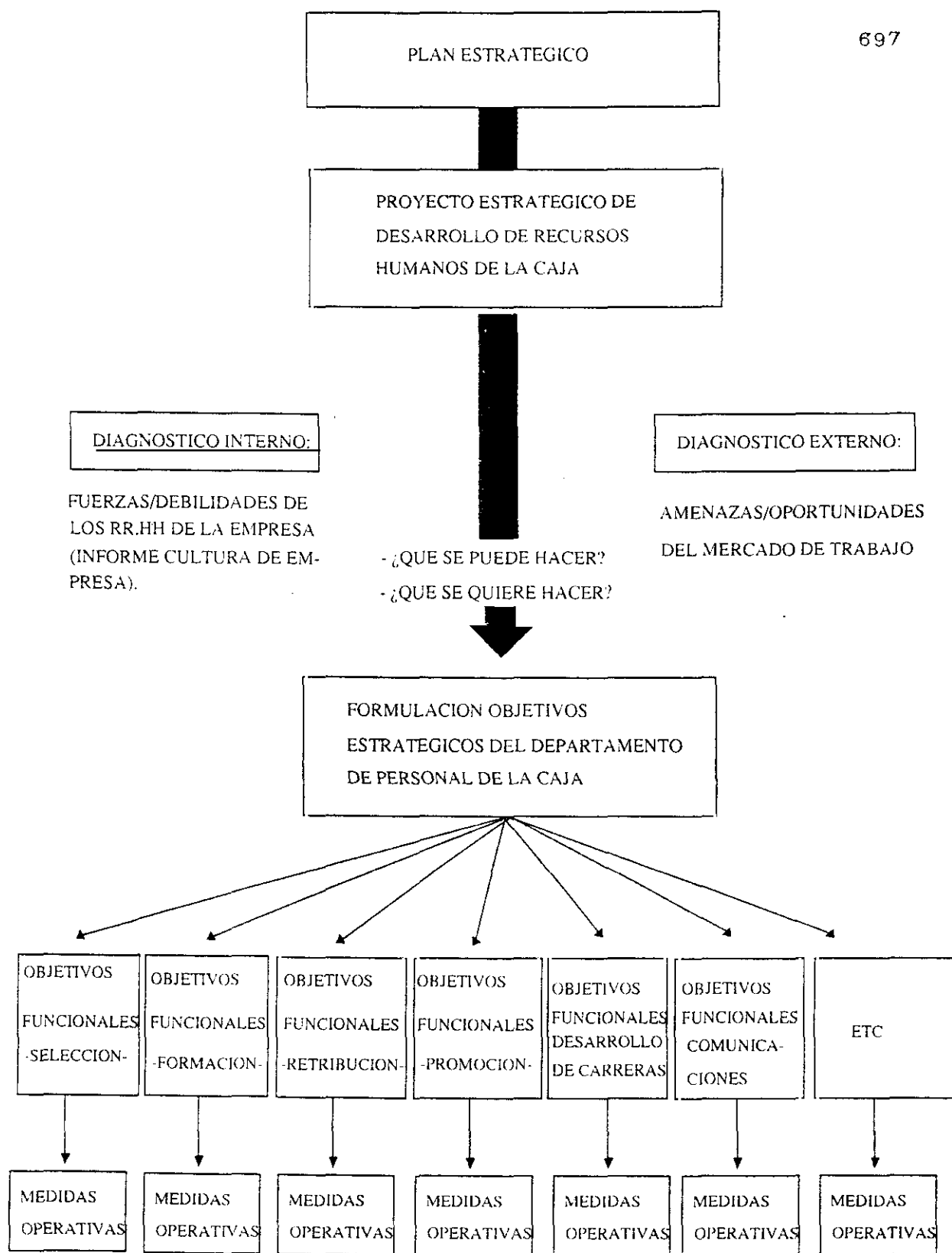


FIGURA 15

Sin querer entrar en detalle sobre los aspectos funcionales y operativos en la gestión de los Recursos Humanos de la Caja, creemos que los Objetivos Estratégicos de Personal sería la canalización del perfil de los Empleados de la Caja hacía un estilo más funcional y profesional, dejando paulatina-mente atrás el perfil "funcionarial" actualmente predominante en la Empresa (ver los modelos informales, pág. 627).

Para tal efecto, todas las Prácticas y Políticas de Personal de la Caja tendrían que concebirse como instrumento que ayuden al **Rediseño de la Naturaleza y Contenidos de los puestos de trabajo**, con el fin de crear en los empleados un espacio de satisfacción de sus necesidades laborales en el ejercicio de sus puestos de trabajo. A través de estos nuevos conceptos del puesto, debería existir una mayor cuota de desafío profesional para los empleados, en el sentido de que se den:

- * Mayor responsabilidad en los resultados del propio trabajo, del Departamento, Oficina, etc.
- * Mayor autonomía de actuación.
- * Mayor riesgo de éxito o fracaso (reconocimiento/sanción).
- * Mayor participación en la definición de métodos de trabajo, toma de decisiones, etc.
- * Tareas más complejas, y desafiantes profesionalmente.
- * Etc,

En definitiva, permitan romper la actual disociación existente entre realización del trabajo y las respuestas organizacionales vigentes (la figura nº 10 de la página 600).

Actualmente en la Caja, no importa el esfuerzo realizado a nivel personal, las habilidades personales o la experiencia adquirida, ya que, aunque en la mayoría de los casos no se verá correspondido en términos de Reconocimiento Formal e Informal, Ascensos, Evaluación de Desempeño, mayor participación de Información o Toma de Decisiones, Formación, etc. Es decir, se han cortado los canales de desarrollo profesional y personal, ante lo cual se ha creado el refugio del "funcionario", como se ha analizado detalladamente en el punto 6.2 de la página 578.

Por lo tanto, las Prácticas y Políticas de Personal deberán dar una Naturaleza diferente a los Contenidos de los Puestos y dar un sentido de "control interno" en el puesto de trabajo, en el que dependan en mayor medida del propio Empleado (mediante su esfuerzo, habilidades, etc.) las recompensas motivacionales que reciba de la organización (ver figura 11 de la página 601). Para tal efecto, **las políticas de gestión personal debieran estar relacionadas con objetivos funcionales como los señalados a continuación:**

- * Sistema de Evaluación del Desempeño, como mecanismo de motivación de Logro: reconocimiento de éxito.

- * Sistema de incentivos, como mecanismo de Reconocimiento formal de la organización: "te premio con un plus de Productividad el esfuerzo/eficacia que has tenido".

- * Política de Promociones y Desarrollo de Carreras, como un mecanismo de Ascenso, Reconocimiento y Aumento de Responsabilidad a quienes destaquen en su actividad profesional.

- * Política de Formación, como mecanismo de actualización y desarrollo profesional y Reconocimiento de la capacidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad.

- * Política de Remuneraciones, como mecanismo de Reconocimiento y Status por la aportación realizada por cada persona.

- * Política de Rotación de puestos, como mecanismo de Formación y Desarrollo Profesional.

- * Sistema de Participación, como mecanismo de desarrollo de la Creatividad e Iniciativa en la solución de problemas.

- * Política de Comunicaciones, como mecanismo de Participación e Implicación en el funcionamiento de la Caja.

- * Dirección hacia una nueva Cultura de Empresa, como medio de cambio de las normas y pautas de comportamientos "funcionariales" por unas que se adecuen a la "nueva profesionalidad" del empleado de la Caja.

Finalmente, creemos conveniente dar prioridad al problema de Comunicaciones detectado en la Caja, para lo cual es necesario hacer una racionalización de los canales de comunicación vigentes, ya que éstos son percibidos como deficientes, (Punto 6.6 página 639). Para lo cual sería conveniente que la dirección de la Caja y el Departamento de Personal, acometieran acciones que faciliten la fluidez de las **comunicaciones en uno y dos sentidos** y desarrollar, por ejemplo una **política de reuniones** que permitan un mayor acercamiento de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales de la Caja. En ambos casos, se buscaría un objetivo de mejorar la calidad de la información en aspectos como los señalados a continuación:

- * **Información funcional para el adecuado ejercicio del puesto de trabajo.** Por una parte se percibe un exceso de información proveniente de los canales formales (circulares, etc.), sin que exista una selectividad de dicha información. Por otro lado, la información considerada relevante, proviene de canales informales y ésta se retiene, como una forma de manejo de poder.

- * **Información respecto a resultados, objetivos y evolución del propio Departamento, Oficina y de la Caja en General.**

- * **Información respecto del Plan Estratégico de la Caja.**

IV - CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACION

En este capítulo hemos querido presentar a modo de Conclusión una serie de observaciones respecto a la realización de este estudio que, en gran parte ya se han ido adelantando como reflexiones relativas a la Cultura de Empresa de la Caja de Guadalajara.

Los resultados derivados del diagnóstico, como ya hemos presentado en el apartado 7 del capítulo anterior, nos llevan a concluir que la empresa no se encontraba preparada para el cambio que se perfilaba en su Plan Estratégico.

Esta conclusión global de la situación de la Caja, desde la perspectiva de su Cultura, se basa en un cúmulo de análisis e interpretaciones que hemos hecho en relación a los aspectos fundamentales de la Empresa, que en la nomenclatura de Schein (1988), son las presunciones básicas, valores, artefactos y producciones de la Caja de Guadalajara.

En cuanto a los niveles más profundos, y por lo tanto más relevantes de la Cultura de Empresa, hemos llegado a inferir dos presunciones subyacentes y básicas para el funcionamiento y el cambio en la Empresa.

Dichas presunciones han sido analizadas con detenimiento en el punto 7.2. del capítulo III, y que enunciaremos a continuación.

1. El concepto que se tiene en la Caja de Guadalajara de sus Clientes, y
2. El concepto que se tiene de los propios integrantes de la Caja

Para llegar a diagnosticar estas dos presunciones subyacentes, hemos estudiado las características de sus valores culturales y sus artefactos o producciones (Schein, 1988), como expresión o manifestaciones de los elementos más profundos e inconscientes de la organización. De esta manera, hemos visto como el sistema de valores prevalecientes en la comunicación, toma de decisiones, participación, compromiso con la Empresa, etc., presentaban unas características poco adecuadas para el nuevo giro que se quería que la empresa asumiera en el medio y largo plazo. Para identificar y diagnosticar estas características de la Cultura de Empresa, se ha recogido información cuantitativa y cualitativa, que se han analizado e interpretado en los apartados 5 y 6 del capítulo III.

En el apartado 5 se han presentado los análisis y conclusiones cuantitativas, las cuales se han realizado en base a la información proporcionada por la aplicación del Instrumento de Diagnóstico de Cultura de Empresa de Pümpin y Echeverría (1988), que nos permitió conocer las pautas de comportamiento de los Empleados, Mandos Intermedios y Directivos de la Caja, respecto al conjunto de orientaciones básicas definidas en dicho instrumento.

Dichas orientaciones básicas se consideran como los factores claves que estarían definiendo las mayores o menores posibilidades de éxito de una organización de cara a la resolución de sus problemas de adaptación a un entorno determinado, y para resolver los problemas internos propios de una empresa en proceso de cambio, como es el caso de Caja estudiada.

En el punto 5.2. se presentan y analizan cada una de estas percepciones básicas, desglosadas en cada uno de los tres colectivos que participaron en la recogida de información (Empleados, Mandos Medios y Técnicos, y el Equipo de Directivos de la Caja de Guadalajara). En ese punto, se presentan dichas percepciones, pero se hace un diagnóstico comparativo entre cada uno de los colectivos y se hace un análisis e interpretación de los resultados en relación al desglose de cada una de estas orientaciones básicas.

Es decir, se profundizó en la estructura del resultado de cada uno de los ítems del instrumento (cada ítem está referido a una orientación básica), ya que éste a su vez está compuesto por 4 a 8 sub-ítems. Por lo tanto, se elaboraron conclusiones para un determinado ítem (Orientación al Cliente, por ejemplo), pero se ha estudiado la composición de cada uno de los 5 sub-ítems que en concreto tenía esta orientación básica. De esta manera, ha resultado muy interesante ver cómo aunque la Orientación al Cliente es relativamente alta en cada uno de los colectivos estudiados (esto se debe a que hay una alta percepción del Cliente como fuente de ingresos, sub-ítem 1.1.), pero se produce la paradoja que aunque este Cliente es importante, no se conocen los problemas y las necesidades de éste (sub-ítem 1.2.). Evidentemente, este tipo de información se ha cruzado con los datos cuantitativos, de forma tal, de poder diagnosticar las presunciones básicas respecto a los Clientes existente en la Caja de Guadalajara.

Posteriormente, en los puntos 5.3 y 5.4., se analiza el Plan estratégico en la Caja de Guadalajara, observando el cómo estas orientaciones básicas están recogidas en el proyecto de empresa para los siguientes 5 años de la Caja, y cuáles son las coincidencias y discrepancias entre lo que “quiere ser” la Caja de Guadalajara dentro de 5 años y lo que se constituye como realidad fenomenológica de sus integrantes. Este análisis fue muy rico de cara a la redefinición de los aspectos de la gestión de recursos humanos en dicho Plan Estratégico, y de cara a adoptar una serie de medidas tendentes a disminuir en los próximos años las brechas existentes entre las percepciones y valores culturales actuales de la Caja y lo que se espera que en el futuro sean dichas orientaciones básicas.

Un trabajo similar se ha realizado en el punto 5.5, en el cual se hizo la comparación de las percepciones de los Servicios Centrales (siempre desglosados por categorías profesionales) y una muestra de empresas españolas respecto a dichas orientaciones básicas.

Si bien es cierto que la información cuantitativa nos permitió “cuantificar”, describir, y analizar artefactos, valores y presunciones básicas (Schein, 1988), la información más completa para el diagnóstico y sus conclusiones, sin duda, la hemos recogido en los instrumentos cuantitativos usados en la investigación, ya que éstos nos han permitido obtener información de aquellos aspectos más inconscientes y profundos del discurso de la Empresa, y que por lo mismo, es más complejo de recoger e interpretar a través de las técnicas cuantitativas.

Para permitir que afloren estos valores y presunciones básicas de la Cultura de Empresa de la Caja, hemos recurrido a la técnica del grupo de discusión, juegos proyectivos y entrevistas en profundidad, a través de las cuales hemos logrado hacer un “mapa motivacional” de los diferentes colectivos estudiados y, correlacionarlos con la política de Personal de la Caja (punto 6.2.). Sin duda, se ha logrado comprender el porqué las herramientas de motivación utilizada por la Caja hasta ese momento, no estaban produciendo los efectos esperados. Sistemáticamente se había tratado de motivar a los empleados vía una mejora de las condiciones higiénicas (Herzberg, 1980), con unos resultados gravosos para la Empresa, pero sin llegar a producir resultados en la motivación de los Empleados, Mandos Medios o Directivos de la Caja.

Actualmente la Caja de Guadalajara ha definido una nueva diana motivacional como consecuencia de un cambio de orientación, dentro del cual está inserto el presente Diagnóstico de Cultura de Empresa. Creemos y esperamos que las acciones que hoy en día se están implantando en la Caja, tendrán un mayor impacto en relación a todo lo realizado anteriormente.

El tiempo nos dirá si hemos definido y puesto en práctica las políticas de personal y de motivación correctas.

La conclusión en este punto ha sido muy clara: el personal de la Caja se motiva y siente una satisfacción laboral desarrollando trabajos interesantes, que supongan un cierto riesgo y desafío profesional, lo cual se podrá lograr con puestos que le permitan trabajar con más autonomía y donde quepa la

iniciativa y la participación. Quizás era más fácil intentar motivar al personal a través de un incremento de remuneraciones o una mejora en las prestaciones sociales de la Empresa. Pero se ha visto que para estos colectivos no fué eficaz. Evidentemente el trabajo que quiere desarrollar actualmente la Dirección de la Caja será más complejo, ya que se pretende motivar y lograr una mayor participación de las personas, a través del rediseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo.

Estas reflexiones son válidas también para los intentos de configurar unos valores de Cultura de Empresa diferentes a los diagnosticados (punto 6.3.), o los contenidos más profundos de la Cultura (punto 6.4.), o los modelos informales que se tratan de imitar dentro de la Empresa (punto 6.5.), o el análisis de los puntos de Calidad y Falta de Calidad del servicio ofrecido en ese momento por la Caja de Guadalajara (punto 6.6.), etc. En cada uno de estos aspectos se está trabajando para redefinir pautas de comportamientos, valores y presunciones básicas que permitan, en el medio y largo plazo, el acercamiento entre lo que se ha definido como una Cultura de Empresa que le permita a la Caja potenciar sus posibilidades de éxito en un medio económico, social y político, que exige que se redefina las dos características más profundas y de mayor relevancia en cuanto a su gestión y supervivencia, que como ya hemos señalado al inicio de estas conclusiones, son las siguientes:

- 1.- Pasar del concepto tradicional del cliente de la Caja que aceptaba el servicio sin protestar, a un Cliente (con mayúsculas) más informado, más exigente, menos fiel a la Caja y dispuesto a cambiar de Entidad Financiera si recibe un mejor servicio y más barato (ver pág 690).

2.- Cambiar el vínculo existente entre una empresa paternalista y unos Empleados “inmaduros” que necesitan ser conducidos, a una relación contractual entre la Empresa y sus Empleados más adulta, basada en un intercambio muy diferente al que existió en el pasado, y que tuvo éxitos, pero que en la actualidad requiere unas nuevas estrategias de motivación e implicación para los Empleados, Mandos Medios y Directivos. Y ésto, como imperativo para hacer frente a las exigencias derivadas de un mercado y unos Clientes más exigentes, como veíamos en el punto 1.

Cómo ya decíamos tanto en la Introducción, como en el Marco Teórico de éste, el Diagnóstico de Cultura de Empresa tuvo un objetivo totalmente práctico, en el sentido que de este estudio se derivaran unas acciones concretas en la gestión de la Caja , y particularmente, en la gestión de sus Recursos Humanos.

En la Caja se han definido líneas generales y política de actuación, sin embargo, por razones de prioridades, conveniencia y pertinencia, muchas de estas acciones y políticas se han postergado en su puesta en práctica. Las razones las hemos encontrado fuera de la propia Empresa: Rumores de fusiones que afectarían directamente a la Caja de Guadalajara o a su competencia, han recomendado poner el énfasis en la gestión de las situaciones críticas internas, más que volcar las energías en la implantación de estas nuevas políticas, y con ello, en la configuración de una nueva Cultura de Empresa.

Sin embargo, el balance es claramente positivo. Este diagnóstico y la reflexión que se ha derivado de él, a pesar de las dificultades ya comentadas, ha permitido que se estén desarrollando acciones puntuales que han supuesto un cambio profundo en lo que ha sido la política de Recursos Humanos de la Caja, tanto por las acciones concretas, como por la actitud y la nueva perspectiva con que se está asumiendo por parte de la Alta Dirección de la Empresa, todos los temas referidos a la gestión de su personal.

El Presidente de la Caja, en el Prólogo de esta Tesis Doctoral, ya ha hecho una reseña de algunas de estas acciones que ya se están desarrollando con éxito. Cabría señalar que todas y cada una de estas acciones están insertas en unas políticas tendentes a fortalecer el Plan de Personal de la Caja y engarzar a dicho Plan con los objetivos de largo plazo que están orientando a la Empresa a través de su Plan Estratégico.

Quisiéramos insistir que desde la perspectiva operativa y la puesta en práctica de acciones tendentes a disminuir las diferencias existentes en lo relativo a los valores y presunciones básica de la Cultura de Empresa, tanto la Dirección de Caja y nosotros, como agentes externos a ella, nos podemos dar por satisfechos con la evolución que están teniendo los acontecimientos.

No obstante, y muy unido a estas opiniones más satisfactorias, habría que hacer algunas reflexiones como conclusión final, que puedan ser de utilidad para quienes estén desarrollando un trabajo de Diagnóstico de Cultura de Empresa o de configuración de nuevos valores culturales en su organización:

- 1.- La combinación de las técnicas cualitativas y cuantitativas son en conjunto, el diseño de investigación más adecuado para el Diagnóstico de Cultura de Empresa.
- 2.- Las técnicas cualitativas son la mejor herramienta para conocer e interpretar aquellos aspectos más profundos e inconscientes de la organización y su Cultura.
- 3.- En el Diagnóstico de la Cultura es necesario utilizar un amplio abanico de instrumentos que recojan la información desde sus diversas facetas (entrevistas en profundidad, encuesta, grupos de discusión, juegos proyectivos, etc), para contrastarla y superar las exigencias de validez y fiabilidad necesarias para un estudio de este tipo, en el que, los instrumentos disponibles son relativamente nuevos y no siempre validados.
- 4.- Las técnicas cuantitativas son fundamentales de cara a dar un respaldo empírico a una interpretación de la realidad de una organización, que a veces resulta difícil de comprender para un Equipo de Directivos, que en sus trabajos habituales utilizan más frecuentemente los criterios

numéricos y las cuantificaciones de la realidad. El análisis cuantitativo facilita el “insight” del diagnóstico realizado.

- 5.- Sería más pertinente crear un instrumento propio para el diagnóstico de las Orientaciones Básicas. En primer lugar se podrían redefinir dichas “claves de éxito” de la empresa y hacer las pruebas de validez y fiabilidad pertinentes. A cambio de un trabajo más largo y engorroso de crear un instrumento propio, se gana en cuanto a disponer de una herramienta creada a la medida de la empresa y su entorno. Sin embargo, se pierde la posibilidad de contrastar los resultados de la encuesta con la base de datos de otras empresas españolas aportada por Pümpin y Echevarría (1988).

V. FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- ADAMS, J.S. Inequity in social Change In. L. Berlowitz (Ed) *Advance in experimental social psychology* , Academic Press, New York, 1965.
- ALBRECHT, K.- *Servicio al cliente interno*. Ediciones Paidós, Madrid, 1990.
- ALDERFER, C.P. Organization development. *Annual Review of Psychology*, nº 28, U.S.A., 1977.
- ALFARO ESCOLAR, M.- *El mando intermedio: Figura clave en la empresa*. Marcombo, Barcelona, 1991.
- ALONSO, V. y BLANCO, A.- *Dirigir con calidad total*. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1989.
- ANZIZU, J.M. *Cultura organizativa . Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa*. Revista Alta Dirección nº 120, 1.985.
- ARANA, J.- *Recursos humanos en la empresa moderna*. Instituto Ciencias del Hombre, Madrid, 1991.
- ARCHER, G. *Estilos de dirección y eficacia profesional*. Deusto, Bilbao, 1990.
- ARCHIER, G. Y SERIEYX, H.- *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*. Planeta, Barcelona, 1985.
- ARGYRIS, C.- *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona, 1979.
- BANDURA, A.- *Teoría del Aprendizaje social*.- Espasa Calpe, Madrid, 1982.
- BANEL, Y.- *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy*. Colección Grupo ICSA , 1990.

BARAONA, R. *La necesaria reconversión del sector financiero*. "5 DIAS", Suplemento de Gestión, España, págs. 15, 16 y 17, 4 de Junio de 1990 (A).

BARAONA, R. *Savia nueva en las Finanzas. Más comerciales, más creativos*. "El Sol" España, pág. 14, 7 de Octubre de 1990 (B)

BARAONA, R. *Los empleados de Banca no conocen las necesidades de sus clientes*. "5 DIAS" España, suplemento de Gestión, pág. 50, 15 de Junio de 1991.

BARAONA, R. *Los recursos humanos en los 90*. "5 DIAS" Innovación Empresarial España, día 4 (pág.12) y día 5 (pág. 11) de junio de 1992.

BARAONA, A. *El efecto Pigmalión*. "El Diario". Finanzas y Economía, Chile, pág. 2, 8 de Mayo de 1992.

BARTLETT, A. y GHOSHAL S. *La estructura matricial, más que un modo de organizar es una manera de pensar y dirigir*. Revista Harvard-Deusto, 45, 1º trimestre 1991.

BAUER, M. y COHEN, E. *Les limites du pouvoir des cadre*. Sociologie du Travail, nº 3, Paris, 1980.

BEER, M. y otros.- *Dirección de los recursos humanos*. Ministerio Trabajo, Madrid, 1989.

BELASCO, J. A. - *Enseñar a bailar al elefante*.- Plaza & Janés, Madrid, 1992.

BELTRAN, M. *Cinco vías de acceso a la realidad social, 1992*. En García Ferrando, M. Ibañez, J y Alvira, F. 1992.

BERRY, L. y otros.- *Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

BESSEYRE, C.H.- *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto, Bilbao, 1989.

BIOSCA, D.- *Dirigir con eficacia hoy. El estilo de dirigir en los 90*. CDN, Madrid, 1990.

BLANCHARD, K., ONCKEN, W. y BURROWS, K. *El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo*. Grijalbo, Barcelona, 1990.

BLAKER, R.R. y MOUTON, J.S.- *El aspecto humano de la productividad*. Deusto, Bilbao, 1986.

BLAKER, R.R. , MOUTON, J.S. y ALLEN, R.L.- *El trabajo en equipo. Que es y cómo se hace*. Deusto, Bilbao, 1990

BLAKE, R.R. y otros.- *Culture d'équipe* .Editions D'Organization, París, 1988.

BLAKE, R.R. y otros.- *Paso adelante en el desarrollo organizativo*. Deusto, Bilbao, 1979.

BION, W.R.- *Experiencias en grupos*. Paidós Iberica, Barcelona, 1980

BUGENTAL, J.F. *The Search for Authenticity*. 1965. En Maslow, 1982.

BUCKLEY, R. y CAPLE, J.- *La formación. Teoría y practica*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

- BURACK, E.H.- *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- BURLEY-ALLEN, M. *La escucha eficaz en el desarrollo personal y profesional*. Deusto, Bilbao, 1989.
- BURISCH, W.- *Sociología Industrial*. Pirámide, Madrid, 1981.
- CAMPBELL, J.P. DUNETTE, M.D, LAWLER, E.E. III, & Weick, K.E. Jr.- *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill, New York, 1970
- CAMPBELL, J.P. y PRITCHARD, R.D. *Motivation Theory in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago, 1976.
- CAPDEPON, A. *La fábrica del futuro. Calidad, flexibilidad y Gestión Industrial*, Andersen Consulting, Madrid, 1990
- CARDONA, J.M.- *Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- CARR, C.- *La vanguardia del servicio al cliente*. Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- CASTILLO, J.J. *Condiciones y calidad de vida en el trabajo*. Aguilar, Madrid, 1987
- CASTRESANA, J.I. y BLANCO, A.- *El directivo impulsor de la innovación*. Marcombo, Barcelona, 1990.
- CHRISTOPHER, W. HART, L y Otros. *Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Como lograrlo?*. Revista Harvard - Deusto, nº 45 1º Trimestre, 1991.

CHURRUCA, E. y MUÑOZ, A. *Estructuras de organización que caracterizan a las empresas con mentalidad innovadora*. Revista Harvard-Deusto, nº 38, 2º trimestre 1989.

CLARK, K.B. *Para competir con éxito no basta una tecnología avanzada*, Revista Harvard-Deusto, nº 42, 2º trimestre , 1990.

COHEN, G.J.- *La naturaleza de la función directiva*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

COOK, S.W. & SELLTIZ, C. *A multiple-factor approach to attitude measurement*. Psychological Bulletin, nº 62, U.S.A. 1964.

COLEMAN, R. y BARRIE, G.- *Guía del ejecutivo eficaz. 525 claves para alcanzar el éxito en la empresa*. Paraninfo, Madrid, 1991.

COLLERETTE, P. y DELISLE G. *La planificación del cambio* . Trillas, México, 1.988.

COMREY, A.L., & NEWMeyer, J.A. Measurement of radicalism-conservatism. Journal of Social Psychology nº 67, U.S.A., 1965.

COTTLE, D.- *El servicio centrado en el cliente*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

CROSBY, P. *La calidad no cuesta*. CECSA, México, 1987 (A)

CROSBY, P. *Calidad sin lágrimas*. CECSA, México, 1987 (B)

CROSBY, P. *Liderazgo*. McGraw-Hill, Madrid, 1991

CROSBY, P. *La organización permanentemente exitosa*. McGraw-Hill, Madrid, 1988.

CROSIER, M.- *Les nouveaux modes d'organisation*. Etude pour L'Institut de L'Enterprise, París, Marzo, 1985.

CULLEN, J. y HOLLINNGUM, J. *La implantación de la Calidad Total*. Coopers and Lybrand, Madrid, 1988

CHANNON, D.F. *Estrategia global bancaria*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

CHIVENATO, I.- *Administración de recursos humanos*. Prentice-Hall, México, 1989.

DALE, A.- *Motivación del personal*. Díaz de Santos, S.A. Plaza y Janés, Barcelona, 1989.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W.- *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, Madrid, 1988.

DE BONO, E.- *Seis sombreros para pensar*. Granica, Barcelona, 1988.

DE BONO, E. *Ideas para profesionales que piensan. Nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa..* Paidós Iberica, Barcelona, 1990.

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A.- *Culturas corporativas*. Addison-Wesley, Madrid, 1986.

DEMING, W.E. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1988.

DENISON, D.R.- *Corporate culture and organizational effectiveness*. J. Wiley and Sons, N.Y., 1990.

DESSLER, G.- *Organización y Administración, un enfoque situacional*. Prentice - Hall, Colombia, 1991.

DRUCKER, P.F. *El ejecutivo eficaz*. EDASA, Barcelona, 1989.

DRUCKER, P.F. *Gestión dinámica*. Hipano Europea, Barcelona, 1981.

DRUCKER, P.F. *Nuevos esquemas aplicables a las organizaciones modernas*. Deusto, Bilbao, 1978.

DRUCKER, P.F. *Llega una nueva organización a la empresa*. Revista Harvard-Deusto, Bilbao, nº 35, 3º trimestre, 1988.

DRUCKER, P.F. *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo, Barcelona, 1983.

DRUCKER, P.F. *El nuevo perfil del directivo empresarial*. Revista Harvard-Deusto, Bilbao, nº 38 2º trimestre 1989.

DUNNETTE, M.D. (Ed). *Handbook of industrial an organizational psychology*. Rand McNayly. Chicago, 1976

EMERY, J.C. *Sistemas de información para la Dirección. El recurso estratégico crítico*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

ENRICK, N.L. LESTER, R.H. Y MONTTLEY H.E., *Control de Calidad y beneficio empresarial*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

ETZIONI, A.- *La sociedad activa. Una teoría de los procesos sociales y políticos*. Aguilar, Madrid, 1980.

- FERNANDEZ CAVEDA, A. *La gestión integrada de recursos humanos*. Deusto, Bilbao, 1990.
- FERNANDEZ, J.A. y CAZORLA, A.- *Productividad del factor humano*. Alethia, México, 1990.
- FESTINGER, L.- *Teoría de la disonancia cognitiva*. C.E.C. Madrid, 1975.
- FIRNSTAHL, T.W. *Mis empleados son mi garantía de servicio*. Revista Harvard-Deusto, Bilbao, nº 41, 1º Trimestre. 1990.
- FISHBEIN, M. *A theory of reasoned action. Some applications and implications*. Nebraska Symposium of Motivation, Nebraska University Press, Lincoln, 1980.
- FITZ-ENZ, J. *El valor añadido por la dirección de los Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao, 1992.
- FLIPO, J.P.- *Gestión de empresas de servicios*. Gestión 2000, Barcelona, 1989.
- FOERSTER, H. *Self-organizing Systems*. Pergamon Press, Nueva York, 1960.
- FOURGOUS, J.M. e ITURRALDE, B.- *Mesurer et ameliorer le climat social dans l'entreprise*. París, 1991.
- FOURNIES, F.F.- *Por que los empleados NO hacen lo que supone deber hacer y que hacer para corregirlo*. McGraw-Hill, Madrid, 1991.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

GARCIA FERRANDO, M, IBAÑEZ, J. y ALVIRA, F. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Alianza, Madrid, 1992.

GARCIA, M. y SAN MARTIN, R. *La observación científica y la obtención de datos sociológicos*. 1992. En García Ferrando, M., Ibañez J. y Alvira, F., 1992.

GARMENDIA, J.A. , NAVARRO, N., y PARRA LUNA, F. *Sociología Industrial de la Empresa*. Aguilar, Madrid, 1987.

GARMENDIA, J.A.- *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Editorial ESIC, Madrid, 1990.

GARMENDIA, J.A.- *Cultural/Imagen de la Empresa y Desarrollo de la Organización*, 1991, En Instituto Universitario de Recursos Humanos, 1991.

GARMENDIA, J.A. *La cultura de la Empresa. Una aproximación teórica y práctica*. Revista Investigaciones Sociológicas nº 41, Madrid, 1988.

GARMENDIA J.A. *Claves para estudio y transformación de estructura*. Centro Investigaciones Sociológicas., Madrid, 1978.

GARNER, W y CREELMAN, C. *Problemas y métodos de la elaboración de escalas Psicológicas*. En Summers, 1976.

GEORGOPOULOS, B.S. MAHONEY, G.M., & JONES, N. W. *A path-goal approach to productivity*. Journal of Applied Psychology, Volumen 41 U.S.A.,1957.

GELINIER, O. *Estrategia y Motivación*. Civilización Ediciones, Barcelona, 1989.

GELINIER, O. *Etica de los negocios*. Espasa Calpe, Madrid, 1991.

GINEBRA J. y ARANA DE LA GARZA, R. *Dirección por servicio. La otra Calidad.* McGraw - Hill, México, 1990.

GITLOW , H. y GITLOW, M.- *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Norma, Colombia, 1989.

GOLDRATT, E. y COX, I.- *La meta. Un proceso de mejora continua.* Taular, Madrid, 1987.

GOLDRATT, E. y COX, I.- *La carrera.* Taular, Madrid, 1989.

GOMIS , J. *Trabajo en grupo y círculos de calidad*, A.E.C.C., Madrid, 1985.

GRAEN, G.B. *Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications.* Journal of Applied Psychology, nº 53, (Monograph), U.S.A. 1969.

GRINBERG, L. *Introducción a las ideas de Bion.* Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.

GROVE, A. *La relaciones interpersonales en el trabajo.* Deusto, Bilbao, 1988.

HAIRE, M. y Otros.- *Actitudes de los directivos.* Marova, Madrid, 1976.

HALL, R.H. *Organizaciones, Estructura y proceso.* Ediciones del Castillo, Madrid, 1988.

HACKMAN, J.R. y LAWLER, E.E. Employee reactions to job Characteristics (Monograph). *Journal of Applied Psychology*, Volumen 55 USA. 1971

- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. *The Job Diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects 1980*. en Munduate, 1986.
- HAMPTON, D.R.- *Administración*. 3ª Edición. McGraw-Hill, Madrid, 1989.
- HAMPTON, D.R.- *Manual de desarrollo de recursos humanos*. Trillas, México, 1989.
- HARRINGTON, H.J. *El coste de la mala calidad*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- HEIDER, F. *Attitudes and cognitive organization*. Journal of Psychology, Volumen, 21 , U.S.A. 1946.
- HENEMAN, H.G., SCHWAB, D.P. FOSSUM, J.A. & DYER, L. *Personnel human resource Management*, Dorsey, Homewood, 1980
- HERZBERG, F. *Work and the nature of men*. Ohio World, Cleveland, 1966.
- HERZBERG, F. *Una vez más ¿Cómo motivar a los trabajadores?* Revista Harvard - Deusto, Bilbao, 1980.
- HESKETT, J.L. *La gestión en las empresas de servicios*. Plaza y Janés, Barcelona, 1989.
- HICKMAN, C. y SILVA, M.A. *El directivo excelente*. Grijalbo, Barcelona, 1984.
- HOFSTEDTE, G.- *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill, New York, 1991.
- HOLLANDER, E. *Principios y métodos de la Psicología*. Amorrortu, Buenos Aires, 1968.

HOROVITZ, J. *La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente*. McGraw Hill, Madrid, 1991.

HORST SEMMEL, H. *La formación. Un reto empresarial*. Instituto de Dirección, Madrid, 1988.

HOWLAND, C.I. JANIS, I.L. & KELLEY, H.H. *Communication and persuasion*. Yale University Press, New Haven, 1953.

HUMPHREY, W.S.- *Dirección para la innovación. Liderazgo de los profesionales técnicos*. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1989.

IBAÑEZ, J. *El grupo de discusión: fundamentación metodológica, justificación epistemológica y descripción tecnológica*. Ponencia para un seminario de F.E.C., Madrid, 1983.

IBAÑEZ, J. *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y Crítica*. Siglo veintiuno, Madrid, 1986.

IBAÑEZ, J. *El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden*. Amerinda, Santiago de Chile, 1991.

IBAÑEZ, J. *Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas*, 1992. En García Ferrando, M., Ibañez, J. y Alvira, F., 1992.

IMAI, M. *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. CECSA, México, 1984.

ISHIKAWA, K. *Práctica de los círculos de la calidad. La modalidad japonesa*. TGP, Madrid, 1989.

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS. *La gerencia del cambio cultural en el proyecto estratégico de la empresa española*. No publicado, 1991.

JIMENEZ BLANCO, J.- *Introducción de la Sociología*. Editorial Prensa Española, S.A. Madrid, 1975.

JIMENEZ BLANCO, J.- *Teoría sociológica contemporánea*. Tecnos. Madrid, 1978.

JURAN, J.M. *Juran y el Liderazgo para la calidad*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

KAES, R. y Otros. *La institución y las instituciones*. Paidós, Buenos Aries, 1989.

KATZ, D.- *El enfoque funcional para el estudio de las actitudes*. *Psicología social*, nº 10. Ed. Universitaria, Valparaíso, 1971.

KEITH DENTON, D. *Calidad en el servicio a los clientes*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

KLINEBERG, O. *Social psychology*. Holt, New York, 1984.

KOLB, D.A. y Otros. *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. Prentice Hall Internacional, Madrid, 1990.

KOONTZ, H. y otros.- *Elementos de administración*. McGraw-Hill, Madrid, 1988.

KORENBLIT, P. y LAYOLE, G.- *Saber delegar*. CEAC, Barcelona, 1990.

KORMAN, A. *Psicología de la industria y de las organizaciones*, Marona, Madrid, 1978.

KOTLER, P.- *Marketing Social*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

KOTTER, J.P. *El factor liderazgo*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

KRAVETZ, D.- *La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial*. Deusto, Bilbao, 1990.

KRENCH, D y Otros.- *Psicología Social*, Minerva, Madrid, 1985.

KUTNER, B. WILKINGS, C., & YARROW, P.R. *Verbal attitudes and overt Behavior involving racial prejudice*. Journal of Abnormal and Social Psychology, nº 47 1952.

LAMBERT, J. *Psicología Social*. Pirámide, Madrid, 1982.

LA PIERE, R.T. *Attitudes vs actions*. Social Forces, nº 14, U.S.A., 1934.

LARREA, P.- *Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

LATZKO, W.J.- *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Díaz de Santos, Madrid, 1988

LAWLER, E.E. *Management performance as seen from above, below, an within*. Journal of Applied Psychology, nº 51, U.S.A., 1967 (A).

LAWLER, E.E. *Antecedent attitudes of effective managerial performance*. Organizational Behavior and Human Performance, vol 2 U.S.A. 1967 (B).

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W.- *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*. Addison-Wesley, Madrid, 1986.

LAWRENCE, J. P. y RAYMOND, H. *El principio de Peter*. Plaza y Janés, Barcelona, 1974.

LEAP T.L. y CRINO, M. *Cómo proceder ante las conductas insólitas de los trabajadores*. D. Revista Harvard-Deusto, *Busines Rewie*, nº 29, 1º Trimestre. 1987.

LE BOTERF, G. *Como invertir en formación*. Eada, Gestión, Barcelona, 1991.

LELE, M.M.- *El cliente es la clave*. Díaz de Santos, Madrid, 1989

LESSEM, R. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Díaz de Santos, Madrid, 1992

LEVIONNOIS, M.- *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid, 1992.

LEVITT, T. *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

LEWIN, K. Group decision and social change. In T.M. Newcomb & El L. Hartley (Eds.) *Readings in social psychology*. Holt, New York, 1965.

LIPOVETSKY, G. *El crepúsculo del deber*. Este libro será publicado en España por Anagrama, Barcelona, a fines de 1992.

LINKOW, P. *Is your culture ready for total quality?* Revista *Quality y Progresse*, U.S.A., Vol 22, nº 11 de noviembre 1989.

LINN, L.S. Verbal attitudes and overt behavior: A study of racial discrimination. *Social Forces*, nº 43, U.S.A. 1965.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago, 1976.

LOPEZ, R. *Comunicación en las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ed. de las Ciencias Sociales. Madrid, 1990.

LUTHE, R.G. *La empresa humana*. Limusa, México, 1991.

LYONNET, P. *Los métodos de la calidad total*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

LIPPITT, G.L. *El cambio en las organizaciones empresariales*. Desclee de Brouwer, Bilbao, 1989.

LLANO, C.- *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Rialp, Madrid, 1990.

MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. Viching, New York, 1966.

MARIN, G. *Manual de Investigación en Psicología social*. Trillas, México, 1975.

MARGULIES, N y RAIA, A.P.- *Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología*. Diana, México, 1990.

MARCH, J.G. y SIMON, H.A. *Teoría de la organización*. Ariel, Barcelona, 1981.

MASLOW, A.H. *El hombre autorrealizado*. Kairós, Barcelona, 1979.

MASLOW, A.H. *La personalidad creadora*. Kairós, Barcelona, 1982.

MASLOW, A.H.- *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

MASLOW, A.H. *A Theory of human motivation*. Psychological Review. Volumen, 50 U.S.A. 1943.

McCLELLAND, D.C. *El motivo de realización puede desarrollarse*. Deusto, Bilbao 1978.

Mc CLELLAND, D.C. *El poder es el gran motivador*. Deusto, Bilbao 1979.

McGREGOR, D. *El problema de la valoración del rendimiento*, Deusto, Bilbao, 1977.

McGUIRE, W.J. The nature of attitudes and attitude change. En Gardner Lindzey and Elliot Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology*. Addison-Wesley, Cambridge Mass, 1969.

MELENDO, T. *Las claves de la eficacia empresarial. (Un reto a los empresarios españoles)*. Rialp, Madrid, 1990.

MICHAEL, S . y Otros. *Técnicas para el cambio organizacional*. Díaz de Santos, Madrid, 1988.

MIZUNO, S. *La calidad total en la empresa*. TGP, Madrid, 1989.

MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1990

MIVAUCHI, I.- *Seminario Nacional sobre Círculos de Calidad para la alta dirección*, A.I.N., Pamplona, 1985.

MONTES GUTIERREZ, I.- *Desarrollo humano del directivo*. Limusa, México, 1990.

MONTMOLLIN, G. de, y Otros.- *Effect de la compétence de la source et de l'appel à la peur sur le changement d'attitude* (no publicado), 1982.

MONTMOLLIN, G. de.- *El cambio de Actitud, 1985*. En Moscovici, 1986.

MORIN, P. *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Ediciones Gestión 2.000 S.A. Barcelona, 1991.

MOSCOVICI, S. *Psicología Social*, Paidós, Barcelona, 1985.

MOSS KANTER, R. *Cuando los gigantes aprenden a bailar. Como vencer los desafíos de la dirección empresarial y las nuevas carreras en la década de los 90*. Plaza y Janés, Barcelona, 1990.

MUMFORD, A.- *Cómo desarrollar el talento gerencial. Un programa eficaz para formar ejecutivos de alto nivel*. Publinorma, Barcelona, 1990.

MURILLO FERRO, F. y JIMENEZ BLANCO, J. *La conciencia de grupo en los estudiantes universitarios*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 1958.

McGREGOR, D.- *El aspecto humano de las empresas*. Riana, México, 1986.

MUNDUATE, M.L. *El enfoque sistémico del enriquecimiento del trabajo*. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones nº 1, 1986.

NAISBITT, J. y ABURDENE, P.- *Megatrends 2000. Las grandes nuevas tendencias para la década de los 90*. Actualidad y Libros, Espluges de Llobregat. 1990.

NASH, M.- *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Publinorma, Barcelona, 1988.

NEWCOMB, T. *Manual de Psicología Social*. Eudeba, Buenos Aires, 1984.

NORMANN, R. *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Deusto, Bilbao, 1990.

ODIORNE, G.S. *El lado humano de la Dirección*.- Díaz de Santos, Madrid, 1990.

ORGOGOZO, I. y SERIEYX, H.- *Cambiar el cambio*. Instituto SUMMA, Madrid, 1992.

ORTI, A. *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo*. 1992 (A). En García Ferrando, M, Ibañez, J. y Alvira, F. 1992.

ORTI, A. *El modelo cualitativo en la Investigación social*. Ponencia seminario Koiné, no publicada, Madrid, 1992 (B)

OUCHI, W. *Teoría Z*. Orbis, Barcelona, 1982

PALOM IZQUIERDO, F.J. *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. C.D.N. Ciencias de la Dirección, Madrid, 1991.

PALOM IZQUIERDO, F.J. *Círculos de Calidad. Teoría y Práctica*. Marcombo, Barcelona, 1987.

PARRA LUNA, F. *El balance social de la empresa*. Deusto, Bilbao, 1989.

PARRA LUNA, F. *Universidad reforma y contrareforma*. ZERO, S.A. Madrid, 1983.

PARRA LUNA, F. *Sistema socio-político y Seguridad Social*. Editorial Index, Madrid, 1979.

PARRA LUNA, F.- *El balance social de la empresa como instrumento de gestión*. Deusto, Bilbao, 1980.

PARRA LUNA, F. *Balance social y progreso empresarial*. Cirde, Madrid, 1980.

PARRA LUNA, F. *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1992.

PARRA LUNA, F. *Política de empleo y bienestar social*. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1988.

PARRA LUNA, F. *Balance Social*. Cirde, Madrid, 1982.

PARRA LUNA, F. *¿Es viable dirigir una empresa por la cultura?*. En Instituto Universitario de Recursos Humanos, 1991.

PAUL, W.J. *El "Job Enrichment" es rentable*. Deusto, Bilbao, 1978.

PEAK, H. Attitude and motivation. En Jones, M.R. (Ed.) *Nebraska symposium of motivation*. University of Nebraska Press, Lincoln, 1955.

PEREZ LOPEZ, J.A.- *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Rialp, Madrid, 1991.

PETIT, F., *Psicosociología de las organizaciones*. Herder, Barcelona, 1984.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R. Jr.- *En busca de la excelencia* . Folio, Barcelona, 1990

PETERS, T.J y AUSTIN, N. *Pasión por la excelencia. Características diferenciadas de las empresas Líderes*. Folio, Barcelona, 1986.

PICHON-RIVIERE, E. *El proceso grupal . Nueva visión*, Buenos Aires, 1964.

PINEDO, A.M. *El dominio del tiempo*. Deusto, Bilbao, 1988.

PINO ARTACHO, J. del.- *El cooperativismo en Málaga (estudio sociológico)* Editorial Provincial de Málaga, Málaga, 1974.

PINO ARTACHO, J. del.- *Sociología de la Alpujarra*. Universidad de Málaga. Málaga, 1978.

PINO ARTACHO, J. del.- *Cincuenta años de sociología en España*. Universidad de Málaga. Málaga, 1984.

PINO ARTACHO, J. del.- *La teoría sociológica*. Editorial Tecnos, S.A. Madrid, 1990.

POLA, A. *Gestión de la Calidad*. Marcombo, Barcelona, 1988.

PORTER, L.W. *A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs*. Journal of Applied Psychology, Volumen, 45 USA, 1961.

PORTER, L.W. y Otros. *Behavior in organizations*. McGraw-Hill, New York, 1975.

PORTER L.W. y LAWLER , E.E. - *Managerial attitudes and performance*. Homewood, II: Irwin-Dorsey, 1968.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. - *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa.* Díaz de Santos, Madrid, 1990.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S.- *Cultura Empresarial.* Díaz de Santos, Madrid, 1988.

PUMPIN, C. *Dirección estratégica de la empresa.* Díaz de Santos, Madrid, 1982.

PUNSET, E y otros. *La sociedad de la información. Riesgos y oportunidades para la empresa española.* C.D.C. Ciencias de la Dirección, Madrid, 1988.

QUINTANILLA PARDO, I.- *Recursos humanos y marketing interno.* Pirámide, Madrid, 1991

RANDOLPH, A. y POSNER, B.- *El arte de gestionar y planificar en equipo.* Grijalbo, Barcelona, 1990.

ROBBINS, S.P.- *Administración. Teoría y práctica.* Prentice -Hall, Madrid, 1987 (A).

ROBBINS, S.P.- *El comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.* Prentice- Hall, Madrid, 1987 (B).

RODGERS, B.- *Cómo conseguir lo mejor de uno mismo y de los demás.* Deusto, Bilbao, 1990.

ROGERS, C.R. *Psicoterapia centrada en el cliente.* Paidós Ibérica, Barcelona, 1981.

ROGERS, C.R. *On Becoming a Person, 1961.* En Maslow, 1982.

RODRIGUEZ PORRAS, J.M. y Otros.- *La dirección de personal en España*, Gestión 2.000, Barcelona, 1989.

RODRIGUEZ PORRAS, J.M.- *El factor humano en la Empresa*. Deusto. 1989.

ROWAN, R. *El director intuitivo*. Folio, Barcelona, 1987.

SANCHEZ ASIAIN, J.A. y FUENTES QUINTANA, E. *Reflexiones sobre la Banca*. Espasa Calpe, Madrid, 1992.

SEILER, L. y HOUG, R. *Comparaciones empíricas entre las técnicas Thurstone y Likert, 1976*, En Summers, 1976.

SEOANE, L. y Otros. *Teoría y práctica del grupo de discusión como técnica exploratoria de los discursos sociales*. Primera parte de un informe preparado para la Universidad de Erasmus de Rotterdam, 1981.

SCHEIN, E.H. *La Cultura empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janés, Barcelona, 1988.

SCHEIN, E.H. *Psicología de la organización*, Dossat, Madrid, 1981.

SHAW, J.C.- *Gestión de Servicios*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

SHAW, M.E. *Dinámica de grupo*, Herder, Barcelona, 1980.

SHAW, M.E. y WRIGHT, J.M.- *Scales for the measurement of attitudes*. McGraw Hill, New York, 1967.

STANTON, N. *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Deusto, Bilbao, 1989.

- SUMMERS, G. *Medición de Actitudes*. Trillas, México, 1976.
- TAJFEL, H. *Grupos humanos y categorías sociales*. Herder, Barcelona, 1984.
- TAYLOR, F.W. *Management científico*. Oikos-Tau, Vilassar de Mar, Barcelona, 1970.
- TEA-CEGOS, *Calidad Total*, Tea-Cegos, Barcelona, 1988.
- TERMES, R. y Otros. *La Banca Española de los noventa*. Ed. Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 1989.
- THEVENET, M.- *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid, 1992
- THURSTONE, L.L. *Attitudes can be measured*. American Journal of Psychology, Volumen, 40, USA, 1928.
- TODT, E. *La motivación*, Herder, Barcelona, 1982.
- TOFFLER, A.- *La tercera ola*. Plaza y Janés, Barcelona, 1986.
- TORREGROSA, J. y CRESPO, E. *Estudios básicos de Psicología Social*. Hora, Barcelona, 1984.
- TOWNSEND, R. *Más arriba en la organización*. Folio, Barcelona, 1987.
- TRIANDIS, H. VASSILIOU, V., & NASSIAKOU, M. The cross-cultural studies of subjective culture. *Journal of Personality & Social Psychology, Monograph Supplement*, U.S.A. 1968.
- TRIANDIS, H. *Actitudes y cambios de actitudes*. Toray, Barcelona, 1974.

TRIVERO, A.- *Calidad Total: experiencias en el sector financiero español e italiano*, E.S.C.A., Madrid, 1988.

TROUVE, P. y otros.- *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*. Universidad Deusto, Bilbao, 1990.

TURNER, A.N y Otros. *Industrial jobs and the worker*. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1965.

URIARTE, K.- *Gestión a medida de la empresa*. Desclee de Brower, Bilbao, 1990.

UDAONDO, M.- *Gestión de calidad*. Díaz de Santos, Madrid, 1992.

VARIOS. *Monografía de cultura empresarial*. Revista Alta Dirección nº 143, 1989.

VARIOS. *Monografía de cultura empresarial*. Andersen Consulting. Revista Gestión del cambio nº 2 . 1990.

VIEDMA, J.M, *La excelencia empresarial española*. Viama Editores, Barcelona, 1990.

VROOM, V y DECI, E.L.- *Motivación y alta dirección*. Trillas, México, 1982.

VROOM, V y JAGO, A.G.- *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

WALKER, D.- *El cliente es lo primero*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

WEISMANTEL, G. y KISLING, J.W.- *Crecimiento empresarial*. McGraw-Hill, Madrid, 1991.

WEINERT, A. *Manual de Psicología de la Organización*. Herder, Barcelona, 1985.

WEXLEY, K.N. y YUKL, G.A.- *Conducta organizacional y psicología del personal*.
CECSA, México, 1990.

WHITSETT, D. *Were are yor uneriched jobs* . Harvard Busines Rewiew, Enero-
Febrero 1975.

VI. ANEXOS

ANEXO N° 1
INFORMACION ECONOMICA DE LA
CAJA DE GUADALAJARA

a) Datos Generales Referentes a la Caja de Guadalajara (*)

<u>Datos generales</u>		<u>Puesto Ranking</u>
Total activos:	35.233,00	68
Recursos propios:	1.857,00	66
Inversiones crediticias:	15.208,00	70
Recursos clientes:	31.377,00	68
Cuota de mercado:	0,18	68
Cartera de valores:	4.236,00	67
Número de oficinas:	51	67
Número de empleados:	207	69
Nº de cajeros automáticos:	9	70

Estructura del Balance

Inversiones crediticias sobre recursos a cliente:	49,26%	55
Crédito Comercial sobre inversiones crediticias:	1,64%	74
Tesorería sobre activo total:	40,37%	21
Inmovilizado material sobre activo total:	2,68%	52
Recursos propios sobre activo total:	5,27%	42

Resultados

Margen financiero:	1.776,00	69
Gastos de transformación:	1.259,00	69
Saneamiento:	341,00	71
Recursos Generales:	816,00	68

(*) Fuente: - Ranking de 76 CC.AA. realizado por "EL PAIS", martes 20 de Noviembre de 1.990, realizado sobre las memorias de cada entidad.

- Rating, especial CC.AA, Julio de 1.990

Rentabilidad

<u>Datos</u>	<u>Puestos Ranking</u>	
Ingresos financieros sobre activo		
total medio (ATM).	10,43%	56
Margen financiero sobre ATM.	5,27%	30
Margen de explotación sobre ATM.	1,72%	60
Recursos generados sobre ATM.	2,42%	59
ROA.- Beneficio antes de impuestos sobre ATM.	1,41%	29
Productos de los servicios sobre margen operativo.	3,48%	55
Productos de los inversiones crediticias sobre in-		
versiones crediticias medias.	13,48%	65
ROE.- Beneficio neto sobre recursos propios.	24,39%	6
Dotación a la obra beneficio-social sobre		
beneficio neto.	22,08%	43
Gestión		
Activo total medio sobre número de empleados.	162,91	62
Margen operativo sobre número de empleados.	8,89	66
Beneficio neto sobre número de empleados.	2,19	24
Costes de personal sobre número de empleados.	4,35	25
Recursos medios de clientes sobre número		
de oficinas.	588,96	72
Número de empleados por oficinas (unidades).	4,06	65

Costes

Coste totales medios sobre activo total

medio (ATM).	6,70%	34
Coste de transformación sobre ATM.%	3,73%	11
Coste financieros por recursos de clientes sobre recursos medios de cliente.	5,75%	53
Costes de personal sobre costes de transformación.	71,56%	10
Costes de transformación sobre margen operativo.	68,42	11

Riesgos

Saneamiento sobre activos totales medios.	1,01%	69
Saneamiento sobre recursos generados.	41,79%	63
Insolvencias sobre inversiones crediticias medias.	08,76%	64
Deudores en mora sobre inversiones crediticias.	1,82%	66
Resultados antes de impuestos más provisiones. de insolvencias sobre deudores en mora.	2,56	11

Aumento de los depósitos (1.989 a 1.990)

Puesto 53 sobre 65

Depósitos a 30-9-89.- 31.142,00

Depósitos a 30-9-90.- 32.989

Variación en %.- 5,93 (media CC.AA.- 10,20%)

b) Situación de la CC.AA de Castilla-La Mancha

Análisis de competencia directa.

Nº de Cajas de la Región: 4 (+ Caja de Guadalajara)

- C.A. de Albacete
- C.A. de Cuenca y Ciudad Real
- C.A. de Toledo

Depósitos.- 3,73 sobre el total de CC.AA

Créditos.- 3,31% sobre el total de CC.AA

c) Beneficios (•)

1990	1989	Var. (%)	Var. CCAA (%)
401	475	-15,57	-0,98

nº 45 sobre 66, Cajas estudiadas

(•) Fuente CECA, publicado en Expansión, Martes, 5 de Marzo de 1.991

ANEXO Nº 2
INFORMACION INTEGRADA POR
ORIENTACIONES BASICAS

1. Orientación al cliente

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
3,4	68%	3,1	62%	3,1	62%	3,2	64%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL : 4,4
 DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA: 1,2

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO : 3,45
 DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA: 0,25

2. Orientación al personal

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,7	54%	2,6	52%	2,2	42%	2,3	46%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	4,6
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		2,3

J

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	2,2
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		- 0,1

3. Orientación al los resultados y prestaciones

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,8	56%	2,5	50%	2,4	48%	2,6	52%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	4,2
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		1,6

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	2,8
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		0,2

4. Orientación a la innovación

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,3	46%	2,2	44%	2	42%	2,2	44%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	3,7
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		1,5

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	2,2
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		0

5. Orientación a los costes

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,2	44%	1,9	38%	1,6	30%	1,7	34%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	4,4
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		2,7

,

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	2,6
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		0,9

6. Orientación a la empresa

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,5	50%	2,8	56%	2,3	46%	2,5	50%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	3,9
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		1,4

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	2,3
DIFERENCIA C/SSCC CAJA A. GUADALAJARA:		- 0,2

7. Orientación a la tecnología

DIRECTIVOS		MANDOS		EMPLEADOS		TOTAL	
Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% sobre valor máximo	Promedio	% Sobre valor máximo
2,7	54%	2,5	50%	2,8	56%	2,7	54%

ORIENTACION A NIVEL NACIONAL	:	4,1
DIFERENCIA C/SBCC CAJA A. GUADALAJARA:		1,4

ORIENTACION EN PLAN ESTRATEGICO	:	3,4
DIFERENCIA C/SBCC CAJA A. GUADALAJARA:		0,7

ANEXO 3
SITUACIONES DE SATISFACCION E
INSATISFACCION LABORAL
EN LA
CAJA DE GUADALAJARA

Las situaciones que han sido valoradas positivas y negativamente en la aplicación del instrumento Herzberg, las presentamos a continuación, tratando de reproducirlas lo más fielmente posible, pero dejando de lado las alusiones que puedan individualizar a sus autores.

SITUACIONES DE SATISFACCION LABORAL EN LA CAJA

- Ingreso CAG (Una aspiración de siempre).
- Ascenso por oposición (conseguirlo por mí mismo).
- Ascenso por oposición (satisfacción personal/profesional).
- Labor sindical sin protestas, lo hice bien.
- Ingreso a la Caja, como valoración personal.
- Adquisición Conoc. en la CAG (Logro Profesional).
- Que me hicieran fijo. (Satisfacción personal).
- Ascenso por oposición (reconocimiento).
- Encontrar este trabajo y habérmelo "currado".
- Ingreso a la Caja y alcanzar una meta.
- Aprobar oposición plaza informática.
- Identificación con la Caja.
- Ingreso a CAG. (Estabilidad económica-satisfacción por la aprobación).
- Ascenso por oposición a Oficial de 1ª.
- Traslado a los 3 meses a Budia, confiaron en mí.
- Trabajo con la 3ª edad.
- Aprobar oposición de nivel técnico (Posib. trabajo relacionado con mi titulación).
- Ocupar la Dirección Comercial. (Difícil, pero fue un desafío).
- Superar dificultades de la Caja y hacer bien un trabajo.

- Llevar Dpto. de Publicidad. (Creatividad/tema en sí interesante).
- Echar a andar la mecanización. (Trabajo en equipo cumplimiento de objetivos).
- Trabajo en Oficina (hacer de todo y bien).
- Primeros años en al Caja sin rutinas/gente con más entrega. Dar un buen servicio al Cliente.
- Llevar a buen término una operación de préstamo.
- Interventor de la principal
 - Haber cumplido.
 - Conocimiento/experiencia.
 - Reconocimiento.

- Alcanzar los primeros 100 millones de la Caja.
- Dar un servicio personalizado a los clientes (sonrisa, palmada), dar un buen trato. Te lo reconocen.
- Abrir la primera cartilla.
- Abrir cuentas "clandestinas".
- Abrir cuenta a un pobre.
- Reconocimiento a una labor bien hecha.
- Reparar "platos rotos". Sacar las castañas y que salga bien.
- Responder a un nivel de exigencia alto.
- Participar en la creación obra social.

- Amistad con "curritos" de la Caja.
- Ingreso a la Caja. (Seguridad que te da).
- Amistades surgidas con clientes.
- Traslado a Guadalajara.
- Compañerismo al entrar.
- Ambiente de trabajo.
- Ingreso Caja (Lograr una independencia).

SITUACIONES DE INSATISFACCION LABORAL EN LA CAJA

- Las evaluaciones del personal por que no se ajustaban a la realidad de rendimiento del personal.
- Traslados unilaterales, sin considerar opinión de quien afecta.
- Falta reconocimiento del trabajo.
- Postura autocrática de Responsables del Area de Personal.
- Aprovechamiento de un cargo sindical en beneficio propio.
- Destinación a un pueblo perdido.
- Mal reconocimiento profesional (Promociones a personas poco competentes).
- Etiquetas ideológicas que predominan en la CAG.
- Sanción desajustada a la realidad.
- Falta de comunicación descendente.
- Etiquetados sobre el personal sin posibilidad de cambio.
- Desconocimiento del futuro de la Caja.
- Falta de explicación en cambios de puestos.
- No consolidar Categoría después de 8 años en el puesto.
- Constante Movilidad de puesto.
- Hermetismo con el Plan Estratégico de la Caja.
- No reconocer trabajo anteriormente hecho.
- 1^{er} trabajo "Obligado".
- Ocupar un puesto a disgusto.

- Traslado para no promocionarme, cuando ya me hubiera correspondido.
- Impotencia en la solución de problemas con clientes.
- Falta de tareas.
- Negación posibilidad de promoción.
- Falta de perspectivas profesionales.
- Traslado a un puesto sin experiencia.
- Chantaje profesional, si quieres tal cosa, apoyame en esta...
- Falta explicación cambio destinos.
- Falta explicación cambio puesto.
- Falta comunicación descendente.
- Falta comunicación objetivos para cada puesto.
- Calificaciones injustas. Predominaron amiguísmos.
- Traslado a una urbana sin justificación.
- Presión por hacer un trabajo con malas formas.
- Ascensos por dedo.
- Trabajar hasta tarde y que te pregunten ¿y Ud. por qué hace esto a estas horas?, en tono de crítica.
- Inadecuación personas/puestos existente en la CAG.
- Envidias, celos y cotilleos que predominan en al casa, sobre la profesionalidad.
- Presión por que te abanderes políticamente.
- Falta de Reconocimiento.

- Ascensos injustos.
- Desamparo del Jefe directo en temas Técnicos.
- Estar 10 meses sin trabajo.
- Medida de fuerza por "No salir a la calle".
- Negación de una promoción.
- Primer trabajo en Oficinas (en malas condiciones de instalación).
- Asumir de Director sin experiencia y sin apoyo.
- Trabajar con Jefe que usa acoso "extralaboral".
- Marginación por solicitar una categoría.
- Desconsideración hacia los botones.
- Falta de supervisión.
- Sustitución del Director en Urbana sin apoyo.
- Devolución de cheque por negligencia administrativa de la CAG y quedar mal con el cliente.
- Falta de respaldo en atraco, se duda de los empleados.
- No cobrar horas extraordinarias.
- Nombramiento de Sub. Director (como castigo).
- Falta de compañerismo.
- Política de considerar la responsabilidad como defecto.
- Usar doble personalidad: con compañeros y la Dirección.
- No conceder crédito que había sido informado favorablemente.
- Atraco.

ANEXO 4

INSTRUMENTOS DE RECOGIDA

DE INFORMACION

DE SATISFACCION/INSATISFACCION

LABORAL (HERZBERG)

EJERCICIO DE SENSIBILIZACION

1. Señale brevemente que situaciones de su vida laboral han sido las que le han producido un fuerte sentimiento de satisfacción laboral.

*

*

*

*

2. Señale brevemente aquellas situaciones que le hayan producido más insatisfacción laboral.

*

*

*

*

ANEXO 5

INFORMACION TABULADA POR COLECTIVO

DE LA FILOSOFIA DE EMPRESA,

CRITERIOS PROFUNDOS DE CULTURA DE EMPRESA

Y LOS MODELO INFORMALES

DIRECTIVOS

I. ¿Cuál es, según su opinión, los principios/valores/filosofías más importantes de la empresa?

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
- Atención al cliente	3	23'1%
- Voluntad de "SER"	2	15'4%
- Atención al personal	1	7'7%
- Atención al cliente como medio de crecimiento Empresa	1	7'7%
- Mantenimiento situación actual economía de la Empresa	1	7'7%
- Logro de beneficios	1	7'7%
- Principio de asegurar coeficiente legales creciendo en volumen	1	7'7%
- Filosofía: ante fusión/absorción, ser lo más fuertes y saneados posible	1	7'7%
- Captación de negocio	1	7'7%
- Entidad provincial	1	7'7%

1.1. ¿en qué medidas se refleja esto en la actuación diaria? (marcar un recuadro)

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
Se considera como una orientación importante.	3	60%
Se encuentra en contradicción con la realidad.	1	20%
Sólo se realiza de forma sumamente limitada.	1	20%

Comentarios:

En cuanto al cliente se lleva a cabo diariamente, si bien se deberían conseguir mayores objetivos.

En cuanto a la orientación al personal debe ser preocupación principal cara al futuro.

La realidad actual de cajas e instituciones financieras se ve marcada por dos ejes: fusiones/absorciones y por el necesario crecimiento que permita evitarlas y a la vez cumplir normas legales.

La dimensión de la caja obliga a una mayor captación de negocio para abaratar costes.

Nota: La separación de una línea significa, que son opiniones de personas diferentes.

2. ¿Con qué figuras de animales caracterizaría usted a su empresa? (marcar de 1 a 3).

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Hormiga:	3	21'4%	<p>Recoge poco a poco, con gran esfuerzo, lo cosecha en un mundo en el que abundan los grandes.</p> <p>Con pocos medios pero trabajando con una idea de persistencia ha conseguido llegar a la cota actual.</p> <p>Enfoca el presente pensando en el futuro</p>
Avestruz:	2	14'28%	<p>Pretende ignorar los cambios en el mundo financiero en lugar de afrontarlos.</p> <p>Ante las grandes cuestiones.</p>

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Caracol:	2	14'28%	Lentitud excesiva en las reacciones con la competencia. Caparazón duro (Capas), cuerpo blando y con tendencia retractil.
Perro:	2	14'28%	Procura ser fiel a sus gentes Fiel a las ideas de creación. Sigue atendiendo al cliente y a la provincia.
Abeja:	1	7'1%	Es fiel a un terreno muy reducido y debe efectuar un sin número de gestiones para obtener un poco de fruto.
Ratón:	1	7'1%	Pequeño animal vivo codiciado por otros.
Zorro:	1	7'1%	Soluciones, respuestas astutas (más que técnicas).

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Elefante:	1	7'1%	Dentro de las limitaciones de Empresa pequeña, y en un mercado agresivo 100%, consigue crecer lentamente.
Perdiz (Otros):	1	7'1%	Arranca en vuelos rápidos fulminantes pero cortos acusando rápidamente fatiga.

3. En esta casa, los "Héroes" (modelos informales a imitar dentro de la organización) se caracterizan por ser: (SEÑALAR 3/4).

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
• Comprometido con su empresa	4	21'1%
• Sumiso	3	15'7%
• Dinámico en su hacer	3	15'7%
• Todo un profesional	2	10'5%
• El que no discrepa	2	10'5%
• El que hace la pelota a los jefes	1	5'26%
• Cautos	1	5'26%
• El super vendedor, orientado a los beneficios	1	5'26%
• Moderado	1	5'26%
• • Políticamente hábiles	1	5'26%

Nota: El encabezamiento •• significa la utilización de alternativas fuera de las propuesta (Otros)

MANDOS

1. ¿Cuál es, según su opinión, los principios/valores/filosofías más importantes de la empresa?

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
- Orientación al cliente	3	12'5%
- Trabajar porque se remunera	2	8'3%
- Carácter Provincial	2	8'3%
- Entidad social, con carácter de servicio a los clientes para una consecución de beneficios que prestigien a la Empresa y su Provincia	1	4'16%
- Desmotivación y falta de implicación	1	4'16%
- Tradicional falta de importancia al negocio	1	4'16%
- Falta de filosofía	1	4'16%
- Espíritu más burocrático que comercial	1	4'16%
- "El que vale y el que no, a S. Centrales" (piensan el personal de oficinas)	1	4'16%
- Poca comunicación vertical, que origina excesivo cotorreo horizontal	1	4'16%
- Expansión de la Entidad	1	4'16%

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
- Cumplimiento directrices del Banco de España	1	4'16%
- Mejorar la situación de los empleados	1	4'16%
- No existen principios definidos	1	4'16%
- Funcionariado	1	4'16%
- Consolidación	1	4'16%
- Dejar ir	1	4'16%
- "Cuando los "nuestros" estén en el Consejo, os vais a enterar" (Grupo ideológicos-políticos)	1	4'16%
- Contradicción entre creencia de que el trabajo de oficinas es el más importante y el peor considerado	1	4'16%
- La movilidad y el cambio	1	4'16%

1.1. ¿en qué medidas se refleja esto en la actuación diaria? (marcar un recuadro)

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
Se considera como una orientación importante	6	54'5%
Se refleja totalmente	4	36,3%
Sólo se realiza de forma sumamente limitada	1	9'1%

Comentarios:

Los principios/valores/filosofías no se transmiten ni comunican a la plantilla, por lo que no se trata de principios animados aparentemente en muchas ocasiones.

En filosofía no se refleja en objetivos concretos por Areas y Departamentos.

2. ¿Con qué figuras de animales caracterizaría usted a su empresa? (marcar de 1 a 3).

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Avestruz:	9	37'5%	<p>No afrontan decididamente los problemas</p> <p>Para no ver</p> <p>Esconde la cabeza y que pase lo que pase</p> <p>Porque no hacemos frente a las realidades</p> <p>Por esconder la cabeza de la situación del mercado y pensar que no pasa nada</p> <p>Cabeza bajo la superficie. Impide la visión de la realidad</p>

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
			<p>Porque hace como este animal, que sin estar preparado para correr lo hace torpemente que debiendo volar lo hace mal o no lo hace, y en la toma de decisiones, esconde la cabeza</p> <p>Sin comentarios</p> <p>Sin comentarios</p>
Camaleón:	3	12'5%	<p>Cambia según los tiempos pero no consolidan ninguna situación</p> <p>Cambia el color el camaleón. La Caja no tiene una línea de actuación continua, ni en sus estrategias, ni en sus directrices, ni apenas en sus filosofías. Falta de coherencia. En definitiva, falta de continuidad. En esto influye el componente político de los Organos de Gobierno</p>

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
			Sin comentarios
Caracol:	2	8'3%	Por nuestra lentitud de reflejos Lentitud de movimientos
Topo:	1	4'1%	Andamos a ciegas sin objetivos claros
Perro:	1	4'1%	Fiel a su filosofía y defensor de sus intereses
Erizo:	1	4'1%	Saben protegerse bien del medio, a pesar de su tamaño
Hormiga:	1	4'1%	Se adaptan y viven modestamente en un medio muy localizado.
León:	1	4'1%	Todo su poder decisivo concentrado en una zona. Decisiones ágiles sin escalones.
Jirafa:	1	4'1%	Larga de cuello, separando la cabeza con el cuerpo

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Zorro:	1	4'1%	Sin comentarios
Abeja:	1	4'1%	Por su laboriosidad
Ardilla (Otros):	1	4'1%	Pequeña, siempre en movimiento aunque poco útil y ágil al cambio.
Cigarra (Otros):	1	4'1%	Por lo que se dilapida inútilmente sin beneficio claro ni visión de futuro.

3. En esta casa, los "Héroes" (modelos informales a imitar dentro de la organización) se caracterizan por ser: (SEÑALAR 3/4).

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
• El que no discrepa	8	32%
• Sumiso	5	20%
• Individualista	2	8%
• Comprometido con su empresa	2	8%
• El que hace la pelota a los jefes	2	8%
• Personas autodirigidas	2	8%
• Formalista y Ritualista	1	4%
• Indiferente al servicio ofrecido	1	4%
• Crítico-constructivo	1	4%
• Autónomo	1	4%

EMPLEADOS

1. ¿Cuál es, según su opinión, los principios/valores/filosofías más importantes de la empresa?

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
- Identificación con la provincia	7	22'5%
- Rentabilidad-Beneficio-Servicio	4	12'9%
- Carácter social	3	9'6%
- Atención al cliente	3	9'6%
- Acércate a quienes tienen poder	1	3'2%
- La buena atención al cliente exclusivamente de la provincia y dar una buena imagen en general, para poder competir con la competencia.	1	3'2%
- Somos los mejores y vamos a ganar	1	3'2%
- Lo único que importa es la Cuenta de Resultados	1	3'2%
- Atención a la tercera edad	1	3'2%
- Vinculación al pequeño ahorrador	1	3'2%
- El que vale, vale y el que no a Guadalajara	1	3'2%
- Subsistencia, impotencia ante las intenciones políticas	1	3'2%
- Mecanismos poco transparentes en la promoción del personal	1	3'2%

% respecto al
Frecuencia total de respuestas

- Existen el convencimiento por parte de la empresa de que es parte de todos, influido por el tamaño de la misma.	1	3'2%
- Que el personal esté satisfecho	1	3'2%
- Relación entre compañeros	1	3'2%
- Redundar en beneficios	1	3'2%
- Accesible cualquier elemento de la Entidad	1	3'2%

1.1. ¿en qué medidas se refleja esto en la actuación diaria? (marcar un recuadro)

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
Se considera como una orientación importante	8	47'1%
Sólo se realiza de forma sumamente limitada	4	23'5%
Se refleja totalmente	3	17'6%
Se encuentra en contradicción con la realidad	1	5'8%
Se considera como una orientación importante	1	5'8%

Comentarios:

Hay personas que se consideran "etiquetadas" y ya no levantan cabeza.

Lo importante son los resultados, no se trabaja en esta dirección.

Sería interesante someter los tres principios a una PROFUNDA restructuración.

Antiguamente se diría que el Jefe de Oficina que no se promocionaba con visitas y buena disposición de captar pasivo, se la mandaba a Guadalajara.

En general está en la filosofía, aunque no todos participamos en ella.

2. ¿Con qué figuras de animales caracterizaría usted a su empresa? (marcar de 1 a 3).

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Hormiga:	8	18'6%	<p>Pequeñita y que recogemos la parte de la tarta que otros dejan.</p> <p>Laboriosa, para luchar ante los elefantes en este caso la competencia.</p> <p>Se ha ido abriendo poquito a poquito</p> <p>Día a día se va consiguiendo un beneficio</p> <p>A través de mucho tiempo y pequeñas cosas se ha ido creando la Entidad</p> <p>Cada persona trabaja en su departamento para la idea de que entre todos hay que alcanzar niveles superiores.</p> <p>La competencia avanza más</p> <p>Sencillas y trabajadoras</p>
Avestruz:	7	16'27%	<p>En lo referente a las fusiones</p> <p>No hacerse eco del exterior</p>

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
			<p>Cabeza bajo el ala</p> <p>Algunas veces en vez de averiguar los problemas se esconde la cabeza. A veces nos abordan los problemas</p> <p>Esconde la cabeza ante los problemas</p> <p>Sin comentarios</p>
Loro:	7	16'27%	<p>Repite lo que hacen otras entidades</p> <p>Repetimos con retraso</p> <p>Repetir lo de otros</p> <p>Quiere dar una imagen vistosa. A nivel de imagen bastante buena.</p> <p>Hablando demasiado y a veces destructivamente</p> <p>Importancia del aspecto publicitario</p> <p>Importancia aspectos publicitarios. Imitadores en Campañas publicitarias</p>
Caracol:	6	13'95%	<p>Lento (Venta de nuevos productos y servicios)</p>

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
			Trepador, para situarse en un determinado puesto Avance limitado
			Ante alguna adversidad algunas personas se esconden sin querer saber nada
			Hermafrodita, autosuficiencia sexual
			Lento en decisiones importantes, por temor al riesgo
Zorro:	3	6'97%	Astucia, forma de conseguir alcanzar los objetivos Tener astucia en la captación del mismo Se ofrece al cliente lo que nos interesa en cada momento
Camaleón:	2	4'65%	Cambia según "perspectivas" Respecto a empleados nos dan una de cal y dos de arena
León:	2	4'65%	Caza cuando tiene hambre
Liebre:	1	2'3%	Similitud con la fábula de la liebre y la tortuga

<u>Figura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>	<u>Razones</u>
Erizo:	1	2'3%	Guardar lo poco, defenderse del exterior
Perro:	1	2'3%	Por el grado de fidelidad de cara al cliente
Abeja:	1	2'3%	Elaborando los recursos llegando a alcanzar los coeficientes
Topo:	1	2'3%	Puede que nos vendamos mal, hacemos cosas que no recuperen todo lo que debería en la opinión pública
Elefante:	1	2'3%	A veces "Arrasa" sin pensarlo
Cangrejo (Otros):	1	2'3%	Marcha hacia atrás, defensiva
Calamar (Otros):	1	2'3%	Cortinas de tinta para despistar

3. En esta casa, los "Héroes" (modelos informales a imitar dentro de la organización) se caracterizan por se (SEÑALAR 3/4).

	<u>Frecuencia</u>	<u>% respecto al total de respuestas</u>
• El que no discrepa	12	21'4%
• El que hace la pelota a los jefes	9	16'1%
• Sumiso	8	14'2%
• Cautos	7	12'5%
• Comprometido con su empresa	5	8'9%
• Individualista	3	5'35%
• Formalista y Ritualista	3	5'35%
• El que asume responsabilidades	2	3'5%
• El super vendedor, orientado a los beneficios	1	1'7%
• Moderado	1	1'7%
• Todo un profesional	1	1'7%
• Indiferente al servicio ofrecido	1	1'7%
•• Se acerca, al sol que más calienta	1	1'7%
•• Comprometido con el Jefe	1	1'7%
•• Teledirigidos	1	1'7%

Nota: El encabezamiento •• significa la utilización de alternativas fuera de las propuestas (Otros)

ANEXO 6
PUNTOS DE CALIDAD Y
PUNTOS DE FALTA DE CALIDAD
DE LA CAJA DE GUADALAJARA

- PUNTOS DE CALIDAD

- Informatización aceptable de cara al cliente
- Amplia red de Oficinas
- Costes bajos o nulos en comisiones
- Agilidad con préstamos y avales
- Plantilla joven
- Obra social
- Suficientes servicios
- Condiciones competitivas en Activo y Pasivo
- Consolidación de la Cuenta de Resultados
- Rapida Informació de Mov. Diarios
- Trato personalizado en Oficinas Rurales
- Servicios adicionales. (Declarac. de la Renta, tramitac.licencias de Caza/Pesca, etc)
- Buena imagen en la 3ª Edad
- Identificación con el nombre de la Caja
- Posibilidad de acceder a niveles Directivos de la CAG
- Red de Oficinas en pueblos pequeños
- Agilidad. Préstamos de convenio
- Agilidad de operaciones (Transferencias, etc.)

- PUNTOS FALTA DE CALIDAD

- Responsable de Ventanilla sin formación
- Poca agilidad resolutiva
- Imagen pobre
 - Módulos de voz cajeros
 - Pocas campañas de productos
 - Campañas poco promocionadas (sólo internamente)
 - Comisiones bajas (no se vende esa ventaja)
- Falta coordinación (Oficinas-SS.CC.,
OF-OF, SSCC/SSCC)
- Falta de información/formación para Empleados jóvenes de
Oficinas
- Desconocimiento de políticas comerciales (Qué productos hay
que vender)
- Colas en fechas de pago del paro/pensiones que afectan a todos
los Clientes
- Abandono de pymes/comercio local como abastecedores de la
Cag, para luego hacer labor comercial. Ej: datáfonos
- Funcionamiento Deficiente Red de Cajeros
- Disparidad de criterios, cobro comisiones
- "Los de la Caja no Dais Nada"
- Falta publicidad Aniversario de la Caja

- Orientación a la 3ª Edad y Abandono de la Juventud (futuros Clientes)
- Utilización del puesto de la ventanilla como castigo
- Conflictos entre compañeros que se perciben por el Clientes
- Oficinas con una persona
- Eliminación de la Red comercial
- Falta de promociones directas
- Mantenimiento e imagen físico de las Oficinas
- Caídas de línea
- Adecuación persona/puesto
- Falta de formación en técnicas de atención al público
- Escasa Red de Carteros
- Información al Cliente en SS.CC. y Principal (70% se atendería en un "informaciones" en planta baja)
- Falta de agilidad en la prestación de servicios a las Oficinas
- Falta de Formación Técnica
- Falta de Motivación
- Personal más preparado técnicamente en la central
- El objetivo profesional del personal de la Caja son los SS.CC.
- Falta Control de Calidad de Servicios Informáticos
- Falta de Planificación o Políticas, Informáticas, Publicidad y en general Políticas de la Caja
- No existe calidad como valor frente al Cliente
- No existe Control de Gestión

ANEXO 7
PAUTAS DE ENTREVISTAS
Y RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. Pauta de entrevista tenidas en consideración por el consultor

- * Presentación TEA-CEGOS y del consultor.

- * Explicación del objetivo de la entrevista (primera fase de un diagnóstico de un Plan de Formación).

- * Enmarque institucional:
 - Explicación de la forma de procesamiento de la información.
 - Se buscan características comunes de la organización, más que problemas personales.
 - Confidencialidad de la información surgida durante la entrevista.

- * Explicación de la forma de elección de la muestra.

- * Explicación del clima laboral como las percepciones del personal (opiniones) respecto a determinados temas para elaborar el programa definitivo de los cursos.

- * Es una entrevista abierta, se pueden tocar temas diferentes a los presentados por el entrevistador.
- * Frente a cada uno de los temas tratados interesa la identificación de problemas, pero sobre todo **las ideas, sugerencias, vías de actuación que permitan mejorar o superar dichos problemas desde la perspectiva de los cursillos de formación: ¿De qué manera cree Vd. que se podría mejorar dicho problema? ¿es posible hacer algo al respecto? ¿Las soluciones sólo dependen de arriba? ¿Qué puede hacer el resto del personal al respecto? Ojo: siempre llevándolo a soluciones concretas que se relacionen con el programa.**

Las preguntas orientativas de estas entrevistas y las opiniones que se han ido expresando han sido recogidas y resumidas de la siguiente manera:

1 ¿Le parece que comencemos la entrevista comentando la forma como se está adaptando la Caja a los cambios del Sector Financiero? ¿Se están produciendo estos cambios?

- Existe lentitud de movimientos, no hay cambios
- Se da más importancia a luchas intestinas
- En el futuro, -tarde o temprano- veo una absorción

2 *¿Existen algunos sectores funcionales (Servicios Centrales/Sucursales, Administrativos/Comerciales, etc.), jerárquicos, por edades o grupos profesionales que presenten una mayor resistencia a este cambio?. ¿Cuáles considera son sus razones?.*

- Las SSCC tienen más resistencia por tener mejores condiciones y derechos adquiridos.
- Hay mucha gente muy quemada, solo vienen, cumplen y esperan la paga
- Mientras se dirija con criterios políticos y no profesionales no habrá cambios

3 *¿Qué grupos funcionales y/o jerárquicos ve Ud. como más abiertos al cambio?*

- La gente más joven quizás esté más abierta
- Los Departamentos con mejor formación son más flexibles ante un posible cambio (Métodos, Informática)

4 *¿De qué forma está cambiando la atmósfera social, es decir, las relaciones personales y laborales dentro de la Caja?.*

- Cada vez peor
- La última reorganización es una muestra clara
- Las camarillas y los amiguismos se asientan, lo cual daña el clima de trabajo
- Antes había camaradería y cariño por la Caja. Te pedían y hacías grandes esfuerzos. Ahora nadie te lo paga ni reconoce. Se hace lo justo y necesario

5 *¿Cómo describiría Vd. la atmósfera social actual de la Caja? ¿Se puede contar con los compañeros y/o jefes frente a un problema de trabajo?. ¿Predomina la cooperación o cada cual se "arregla" por sí mismo?.*

- Aquí todos nos conocemos y tenemos etiquetas dependiendo del "corrillo" al que te sumas
- Cada uno va a su aire
- En lo personal puedes contar con los demás, de hecho para sacar adelante algo profesional, tienes que usar de tus amigos
- Somos una familia, con sus simpatías y diferencias

6 *¿Me podría Vd. contar cómo percibe las comunicaciones laborales en sentido descendente, ascendente y laterales?. ¿Recibe toda la información necesaria para la realización de su trabajo?. ¿Está enterado de los objetivos de su unidad de trabajo y cómo van evolucionando?. ¿Hasta que punto proporciona a quienes de Vd. dependen una información amplia?.*

- Aquí funciona la radio macuto
- Si estás bien relacionado, tienes buena información, si no nada
- No existe ningún tipo de información respecto a su puesto de trabajo. No sabes si lo has hecho bien o mal.
- Nunca se sabes lo que se espera de ti.
- En cuanto a los resultados del Departamento o de la Caja no se sabe nada.
- Predomina el "el que tiene la información tiene el poder", en que hay quienes guardan todo en su cajón
- Existe poca información, pocos datos o estadísticas.

7 *¿Es necesario recurrir a los grupos informales para enterarse de lo que sucede o para conseguir algo?.*

- No necesariamente
- Si estás en Oficinas y tienes amigos en los SSCC es mucho más fácil, sino estás desamparado
- Las movidas y promociones se conocen primero por fuera, en los ámbitos políticos
- Se practica la rumorología lo más reciente es el Plan Estratégico. Como no se sabe de que va, existen los rumores.
- Hay una gran incognita de la Fusión. Nos enteramos por el periódico

8 *¿Y como se dan comunicaciones interpersonales en la Caja?.*

- Bien
- No hay problemas
- Nos hemos visto "crecer" casi todos, a nivel personal hay afecto...
- Todo depende: si es de "los nuestros". "Es una forma de decir".

9 *¿Cómo podría Vd. evaluar las relaciones y comunicaciones entre Servicios Centrales y las Oficinas?. ¿Y entre las funciones administrativas y comerciales de la Caja?.*

- Muy malas
- Se ha perdido el norte pareciendo que las Oficinas tienen que servir en los SSCC
- Hay mucha comodidad en las Oficinas. Antes de mirar la circular, llaman y preguntan. Son y somos muy cómodos. Queremos todo hecho
- Siempre se ha mirado en forma despectiva a las Oficinas
- El centro del mundo (La Caja) es Guadalajara

10 *¿Cómo ve la capacidad de toma de decisiones y autonomía en las Oficinas y/o Departamentos de Servicios Centrales?. ¿Hasta que punto se centraliza la toma de decisiones en producción, organización del trabajo, gestión de personal?. ¿Cómo es percibido por los Directivos y empleados?.*

- No hay capacidad de tomar decisiones
- Las decisiones son centralizadas
- Las Oficinas apenas tienen información

- En las Oficinas no está la gente más preparada. Había que comenzar por mejorar el nivel

11 *¿Ha observado Vd. cambios en este sentido?. ¿Delegan más funciones para dar autonomía de actuación?.*

- No
- Las opiniones de las Oficinas o Departamento no tienen valor
- Aquí no existen verdaderos Mandos ni en SSCC y Oficinas. Haces de corre, ve y dile

12 *¿Cómo ve Vd. la actitud de los directivos y empleados frente a asumir nuevas responsabilidades?. ¿Predomina en la Caja la forma de trabajar del "funcionario" en el sentido clásico?. ¿Se quieren asumir nuevas responsabilidades?*

- Existe de todo
- Hay muchos funcionarios de 8 a 3. Les preocupa más su trabajo particular de por las tardes
- La gente ya no cree en nada. Sería muy difícil de cambiar

- No nos dejan tomar decisiones. Claro que las podemos y queremos tomar

13 *¿Que piensa del actual sistema de retribuciones actual de la Caja?. ¿Existe una adecuada relación entre responsabilidades y retribuciones?. ¿Cree Vd. que el personal de la Caja obtendría mejor o peor retribución en caso de trabajar en otra empresa del sector?.*

- Las remuneraciones son buenas en relación a Guadalajara. Quizás existen problemas a nivel interno ya que no se paga la responsabilidades del puesto
- No nos podríamos quejar de esto. Ahora, para la gente nueva ya es otra cosa...

14 *¿En igualdad de condiciones de remuneración, habría muchas personas que se cambiarían a otra institución?. ¿Por qué razón?.*

- No creo, todos llevamos muchos años en la Caja y no sabemos/no nos atrevemos a lanzarnos a la aventura. Aquí estamos en casa.

- Quizás lo hagan los más nuevos, o los pocos licenciados que hay, o los informáticos, lo suyo tiene más campo

15 *¿Considera Vd. que las personas con aptitudes y que asumen con responsabilidad sus puestos de trabajo, tienen posibilidades de promocionar dentro de la Caja?. ¿En caso contrario, porqué no?.*

- No, normalmente la gente sube a dedo. Esto quedó claro una vez más en la última "movida"
- Las promociones en esta casa son premios a la fidelidad e incondicionalidad a determinadas personas
- Cada Directivo trata de acomodar a los suyos a través de las promociones
- Las promociones no se corresponden con el aumento de funciones y responsabilidades en un puesto. Cambian la categoría, pero siguen haciendo lo mismo

16 *¿Qué piensa Vd. de los reconocimientos formales e informales de la Caja /Jefes frente a los logros que van más allá de lo estrictamente exigido por el puesto de trabajo?.*

- En general, no existe una correlación entre el esfuerzo y el reconocimiento
- Nadie está por hacer esfuerzos adicionales, nadie te lo reconoce. Lo puedes hacer cuando llevas poco tiempo en la Caja, pero después de los años aprendes que no tienes que dar más allá de lo necesario. Sin abandonar tu puesto, pero no mucho más

17 *¿Cuáles considera Vd. son las áreas/aspectos de la Caja en que funcionan mejor de cara a las exigencias de Las "Nuevas Entidades Financieras"?. ¿Qué colectivos de la Caja están mejor preparados/adaptados a las nuevas exigencias?.*

- Oficinas: en cuanto a predisposición, hay gente más joven que aunque saben menos están menos viciados

18 *¿Cuáles son las áreas/aspectos que funcionan peor o que debieran mejorar sustancialmente?. ¿Qué colectivos son los que están más implicados?. ¿De qué manera podría mejorar la situación de dichos colectivos?.*

- CPD
- Valores
- Almacén
- Personal (traslados)
- Tarjetas 6.000

19 *¿Cuáles considera que son los aspectos de la Política de Personal del Banco que son percibidas más positivamente?.*

- Un intento de acercamiento hacia el personal, pero es algo que no tiene profundidad ni persistencia
- Aunque se busquen nuevas formas, los procedimientos y objetivos son siempre los mismos

20 *¿Cuáles considera Vd. que son los puntos más débiles de la actual Política de Personal de la Caja?*

- Que no existe una Política de Personal
- Los traslados sin ninguna explicación a los afectados
- Los puestos de cara al público están siendo ocupados por personas inexpertas o desmotivadas, no se cuida la imagen ante el cliente
- Han habido acciones autoritarias, lo cual es incompatible con la función
- Se da preferencia a Servicios Centrales, aquí tenemos más información, más posibilidades. Es un escaparate al cual no tienen acceso de las Rurales.

A continuación se hará una reseña de la información recogida en estas entrevistas, las cuales necesariamente se corresponde con las preguntas o la pauta de entrevista utilizada por el Consultor.

Esta información corresponde a comentarios y observaciones que surgieron espontáneamente, y que en muchos casos estaban relacionadas con opiniones expresadas anteriormente.

A posteriori de este trabajo de campos se ha hecho una organización de esta información en percepciones de:

Puntos fuertes de la CAG

Puntos débiles de la CAG

Esta fué la información que le fué entregada a los Consultores de TEA-CEGOS que impartieron cursos, de manera que conocieron una muestra de las opiniones y percepciones positivas y negativas de su propia organización.

PUNTOS FUERTES DE LA CAG

- * Pequeña, rentable, más posibilidades de maniobra (en teoría).

- * Servicios adecuados. Se estudia la posibilidad de sacar un producto para competir con las supercuentas, dentro de las posibilidades reales de la CAG.

- * Competitiva en la Plaza/Provincia.

- * Potencial de negocio no explotado. Posible expansión hacia el **CORREDOR DE HENARES** (se empezará por ahora con Alcalá, luego se extenderá a Torrejón, San Fernando y Madrid, donde actualmente sólo hay un despacho en la CECA). Dentro de Guadalajara no habría grandes nichos de mercado por capturar, los pueblos van decreciendo en cuanto a población y económicamente.

- * La gente de Oficinas acepta cualquier cosa, a pesar de su nivel de desmotivación. Se puede contar con ellos. Tienen una buena predisposición si se les escucha y se recogen sus inquietudes. En la práctica han sido tratados de forma autocrática.

- * Una experiencia concreta fue la deuda pública, se plantearon unos objetivos de **2.000 millones** de Letras del Tesoro, se informó al personal, se solicitó su colaboración y se hicieron **2.100 millones**.

- * A pesar de considerar los cursos de Oficinas como teóricos, tienen una actitud positiva hacia la formación en sí, lo han considerado como un tener en cuenta al personal, una posibilidad de originar el debate, producir el acercamiento de **los Dptos de los SSCC, en los cuales cada uno va a lo suyo, sin preocuparse de lo del lado. Hay compartimentos estancos.**

- * Existe una descripción de funciones resumidas hasta las jefaturas de Departamentos. La gran mayoría desconoce de su existencia y más sus contenidos.

- * Las remuneraciones no aparecen como un problema prioritario. Si es un problema como agravio comparativo entre puestos de mayor/menor responsabilidad.

- * A pesar de los problemas, el personal de la CAG no es conflictivo, "tragan lo que le echen".

- * Se han realizado entrevistas en todas las Oficinas, se ven aires de cambio, pero también hay escepticismo: "llevo 20 años aquí, a mí que me vas a contar".

- * Se siente la Caja como algo propio, pero no se proyecta en el trabajo y trato con el público.

- * Clientes tradicionales, se le conocen de toda la vida, existe una relación de confianza y personalizada.

- * El promedio de antigüedad en la CAG es alto, por lo que todo el mundo se conoce.

- * En la Caja se está incorporando gente joven (10%, 28 personas con contratos temporales) de la plantilla, que es gente dinámica, con mejor formación y motivación ¿les durará hasta que se hagan fijos?.

- * La plantilla estuvo congelada durante 6/7 años, ya no se quería la expansión, sino la **cobertura de los coeficientes de garantías**. Ahora con el nuevo Plan estratégico pasan de la etapa de la consolidación hacia un de **CRECIMIENTO**, la cual durará hasta el año 1.992.

- * Se han hecho **muchas inversiones** lo cual constituye una presión para la mejora de los **ratios generales**, por lo que se debe crecer para hacer estos indicadores comparables con la competencia.

- * El segmento de mercado de la CAG son las Pymes y economías domésticas.

- * Se está estudiando un sistema de incentivos para los mandos de los SSCC y para las Oficinas, un incentivo por la jefatura y otro para todo el personal de las oficinas, dependiendo de la rentabilidad. Se tiene claro que hay que hacerlo, no se sabe cuando ni como.

PUNTOS DEBILES

* Nadie quiere ocupar los puestos de las Oficinas por la falta de reconocimiento de éstos, especialmente en el Puesto de Director de Oficina. No existe una correspondencia entre:

- las responsabilidades del puesto
- trato con el cliente, (ellos marcan el ritmo de trabajo)
- posibilidades de fallidos
- posibilidad de no cumplir objetivos, aunque no existe presión por ello
- hay que dar servicios en pueblos aledaños, con el riesgo que ello implica (pagar pensiones desplazándose en el propio coche y llevando un par de millones en efectivo)
- tardes mal pagadas (ahora se han subido a 2.000 pts/tarde)
- más estrés

y las retribuciones del puesto y el reconocimiento que se le da.

La papeleta se va cubriendo con personal de reciente ingreso.

Por otra parte, el horizonte es muy restringido, ya que la red de Oficinas da muy pocas alternativas. Las Oficinas de tamaño mediano no son más que dos o tres.

- * Existe un total desconocimiento de los Planes estratégicos y Tácticos de la CAG. Por primera vez existe tal P.E. hasta el 92, antes sólo habían presupuestos anuales.

- * Deficiente ocupación de los recursos humanos. La adecuación Persona/puesto es deficiente. Las asignaciones de responsabilidades en la mayoría de los casos no se corresponden con las habilidades personales (desempeñan labores comerciales quienes menos dotes tienen en este sentido). Existe consciencia por parte de la Dirección de este problema y se pretende abordarlo.

- * No existen criterios de rentabilidad por oficinas, productos o clientes, ni existe la óptica de marketing financiero en la CAG, sin embargo existe un sistema de incentivos por VOLUMEN DE NEGOCIO (colocaciones y captaciones, que el superar el crecimiento vegetativo del IPC, entran en un análisis según

costes, si son de otra plaza, etc, y de allí se pagan unos incentivos, que no lo tienen claros los jefes de oficinas).

- * La toma de decisiones está **TOTALMENTE** centralizada en tres personas, las cuales deciden respecto de todos los niveles de la CAG y sobre cualquier tema. "Predomina la mentalidad de señorito de hacienda". Ordeno y mando sobre todos los niveles jerárquicos y sobre todos los temas, operativos, institucionales, comerciales, promociones (estas son vistas como premios y castigos a la fidelidad o incondicionalidad). El problema es: **QUIEN TOMA LAS DECISIONES** (no existen atribuciones), **DONDE SE TOMAN** (organigrama, haciendo puenteo) y **EN QUE MATERIAS** (omnipotencia funcional, se quiere controlar todo).

- * Lo anterior es percibido como un un triángulo de poder, que interviene en todas las decisiones de la CAG compuesto por **Presidencia Ejecutiva, Dirección General y Secretaría General.**

- * En las últimas reforma de estructura (fines de 1.989) se han producido promociones y desplazamientos de personal sin consultarles ni explicarles nada a los afectados, han creado un gran descontento en toda la plantilla.

- * La planificación estratégica ha sido encargada a Ernst & Yung, quien ha trabajado con los Encargados de Area. Dirección General, Presidencia Ejecutiva y Secretaría General. Las jefaturas de departamentos tienen un total desconocimiento, del cómo se está elaborando dicha planificación, quienes participan en ella, cuando terminan su elaboración, etc. La excepción parece ser el Area Comercial.

- * Existe desconocimiento de las políticas generales de actuación en las áreas, departamentos, etc.

- * Existe una ausencia de comunicación horizontal y vertical, no existen las instancias (reuniones, etc). Hay un total desconocimiento de lo que realizan otros departamentos, aunque estén físicamente contiguos. La falta de canales fiables de información

favorece la creación de rumores y la información vía amigos más cercanos al poder y mejor informados o "radio macuto".

- * La información que llega a Oficinas es de gran volumen (circulares), pero no es selectiva, no se centra en los temas que realmente interesan.

- * Existe gigantismo de jefes, se pretende congelar la creación de puestos de jefaturas.

- * El estilo de dirección es autocrático-paternalista, llegando en algunos casos -Muy escasos- a ser autoritario. La anterior dirección general entró con mucho apoyo del personal. Hizo una buena labor, como la informatización de la CAG y cambios a niveles operativos. Fue una dirección muy técnica, sin embargo, la excesiva preocupación por la cuenta de resultados y la frialdad e insensibilidad por los problemas de personal, le hicieron perder apoyo. El actual Director General (Agosto 1.989) viene del área económico financiera, por lo que su gestión está más orientada al área administrativa, dejando muchas responsabilidades al Presidente Ejecutivo.

- * Existe excepticismo por los aires de cambio que se han perfilado en lo poco que lleva la nueva Dirección General. La gente ha percibido que hay algo nuevo, pero se duda de la profundidad y permanencia de los cambios.

- * Bajo nivel de satisfacción. Siempre han predominado las decisiones impuestas, no se consulta sobre temas con los que trabajan cotidianamente, o por posibles promociones de personas de su directa dependencia jerárquica. En algunos casos se ha manifestado abiertamente un desacuerdo sobre una promoción de un Jefe de Departamento, por razones de cualificación técnica/experiencia o habilidades para el cargo, sin que ello modifique la decisión adoptada.

- * Los servicios Centrales son apetecidos por todo el mundo por:
 - nivel de trabajo más relajado (salvo algún)
 - mejor escaparate para promociones
 - mayor cercanía de la información, "las Oficinas están abandonadas de la mano de Dios"
 - Inconvenientes de los pueblos de la provincia de Guadalajara, pequeños, con malos colegios, malos servicios de salud, muy distantes entre sí, etc.

- ya que la CAG funciona en base a los amiguismos, si no tienes posibilidad de contactar y desarrollar las amistades desde los SSCC, imposible conseguir nada, no sólo en las promociones o temas personales, sino en los laborales.

- * Prevalece la filosofía de "Quien tiene la información, tiene el poder".

- * Existe una inquietud por darle a la CAG un enfoque más agresivo y comercial, pero sólo se queda allí, no se toman las medidas correspondientes.

- * Relación entre oficinas y SSCC muy malas, no existe conciencia que los SSCC se deben a las oficinas, que debe prestarle un apoyo, son sus clientes. Dada la mala calidad del servicio ofrecida se recurre al amiguismo.

"si llamo pregunto por fulanito, si no está digo que ya llamaré luego".

"se que hay un dpto. que cuelga los dos teléfonos para que no los molesten desde las Oficinas".

Los Dptos. de SSCC que peor funcionan son:

Valores, que además de un servicio deficiente incurre en un trato grosero y de mala educación.

Informática

Almacén, de servicios Generales

Marketing

- * Existe un cierto nivel de politización interna que va más allá de lo estrictamente político, dificultando en algunas ocasiones las relaciones profesionales. Esto se da a los niveles más bajos en la organización.

- * Existe mucho miedo al cambio. Se prefiere o acepta mejor un nuevo Directivo, aunque no sea la persona ideal, por ser de la casa y que se le conoce. El actual Director General permite un trato más cercano, de tú, para la mayoría de la CAG, a pesar de ser a veces un poco seco en sus reacciones.

- * En la CAG no existe el refuerzo relacionado con el desempeño. Nunca se ha echado a nadie (salvo en irregularidades de dinero). Predomina un criterio paternalista en él se protege la ineficacia. En casos extremos, se le han reclasificado en puestos de ordenanza (3 personas), de las cuales 2 han aceptado de buen grado la reclasificación (después de aguantar el golpe inicial).

- * De igual manera como no hay refuerzo negativo, no lo hay positivo, no existe el premio al esfuerzo, la dedicación, la eficacia, etc. Da igual hacerlo bien o mal, con lo que todos los esfuerzos, energía motivación y entrega no se verán normalmente reforzados por un reconocimiento informal, ni menos formal, como una promoción. Como resultado de esta política, junto con la toma de decisiones, información, etc, es la pasividad y el acostumbamiento a la vegetación en los puestos. Hay un saludo

en broma que se puede escuchar en la casa los lunes a primera hora:

"Hola, buenos días, ahora a esperar que llegue el sábado".

- * Las promociones vienen en cada una de las reestructuraciones de la CAG, en la cual predominan la antigüedad y fidelidad. Muchas de estas promociones son sólo de categorías, sin que ello implique un cambio en las responsabilidades asociadas al puesto. O dicho de otra manera, las categorías dentro de la organización corresponden más a las personas que a la naturaleza y complejidad de cada uno de los puestos de trabajo.

- * Hubo un sistema de incentivos por productividad que fue profundamente rechazado, en el cual el 60% del plus de productividad dependía de la evaluación de rendimiento realizado por los Jefes de Departamentos y Jefes de Areas, y, posteriormente sólo los Jefes de Areas. Ahora el plus es de 100% fijo para todo el personal. No hay reconocimiento al hacer tabla raza.

- * El nivel de motivación es bajo y se rehuye asumir más responsabilidades, porque se sabe que la plantilla es estática, y no hay expectativas de promoción. No se espera nada, no se hace nada por mejorar profesional y personalmente. Se espera que esto venga de la mano del tiempo. Existe un "locus de control externo".

- * Existe poca relación comercial con las instituciones provinciales. "Por razones políticas la Caja no se ha aproximado", ni tampoco por razones comerciales.

- * Existe la mentalidad de ir a remolque, "porque somos una Caja pequeña", "no podemos tener una mentalidad ganadora, no podemos competir en las supercuentas", etc.

- * Predomina una mentalidad "funcionarial", particularmente en SSCC, en donde se cumple lo estrictamente necesario, sin entregar nada más que lo exigido por su puesto de trabajo. No existe mentalidad de empresa, no se cuidan los gastos en los que se puedan ahorrar recursos (La CAG paga), no se cuida la

imagen que se puede transmitir hacia el público. En las Oficinas la gente no es tan desmotivada, se puede contar más con ellos.

- * Las promociones son arbitrarias, no existen criterios claros ni sistemas de oposiciones, salvo en el área informática.

- * Existe una excesiva concentración en la gestión de los recursos:

**EL 74% DE LOS RESULTADOS DE LA CAG SON GESTIONADOS
POR EL 15% DE LAS OFICINAS**

- * Las promociones son arbitrarias, no existen criterios claros ni sistema de oposiciones, salvo en el área informática.

- * Existe una demanda o una necesidad de dar formación en áreas técnicas:

operatoria, valores, renta fija, seguros, productos nuevos, informática, etc.

- * Esta formación debiera ser más sólida en los Equipos de Suplencia, ya que tienen que estar tratando diferentes temas, en diferentes plazas.

- * La operativa de la CAG es muy dinámica, por lo tanto los años de experiencia son una ventaja relativa, se necesita una nueva experiencia.

- * La principal competencia es de Ibercaja, compiten de igual a igual, aunque tenga mayor antigüedad en la zona. La diferencia está en el personal que está más involucrado en su trabajo/organización, "si están tomando una caña están vendiendo". Siempre está vendiendo, a diferencia de los de CAG, en los cuales predomina una mentalidad pasiva.

- * La plantilla de las Oficinas son ajustadas. Los parámetros de definición de la plantilla por Oficinas no permiten una labor comercial.

ANEXO 8
PROGRAMAS DE LOS SEMINARIOS IMPARTIDOS

PROGRAMA

DESARROLLO GERENCIAL PARA LA DIRECCION

FASE I:

0. Introducción

- Inauguración
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase I
- Presentación del programa de la Fase I
- Presentación de los asistentes y de sus objetivos individuales
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1. Análisis de la situación actual del Sector Financiero y definición del nuevo papel de la Dirección de una Caja de Ahorros.

Análisis en pequeños grupos y puesta en común en sesión plenaria sobre los principales problemas con los que se enfrenta hoy día la Dirección de la C.A.P.G.

- Nuevo papel del Directivo.
 - * Equilibrio entre competencias técnicas y competencias sociales.
 - * El marketing social, un instrumento para mejorar la eficacia y el clima laboral.

formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA

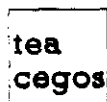


2. Una nueva función directiva: Pilotar el cambio.

- El análisis estratégico de las organizaciones
- Los comportamientos individuales y colectivos frente al cambio
- Dirigir el cambio:
 - * Las resistencias al cambio
 - * Crear las condiciones favorables al cambio.
- La Empresa negociadora

3. Calidad Total. Un enfoque de adaptación de una Entidad Financiera a las exigencias del Mercado.

- Elaboración de un concepto de Calidad Total en una Caja de Ahorros
- Identificación de los Puntos de Calidad en la C.A.P.G.
- Identificación de los Puntos de Falta de Calidad en la C.A.P.G.
- Vías de Mejora y solución para la Calidad.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
 MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN
 FUNCIÓN PERSONAL Y SOCIAL
 EFICACIA PERSONAL
 PLAN DE FORMACIÓN Y PEDAGOGÍA



4. Comunicación, Información y Relaciones Eficaces.

- Conocimiento de los mecanismos de la comunicación interpersonal y laboral.
 - * El proceso de la comunicación
 - * Barreras a la comunicación
 - * Formas de mejorar la comunicación
- La información y la comunicación, medio de aumentar la integración en la empresa y de mejorar su imagen
- Actitudes espontáneas en la comunicación. La escucha activa o comprensiva
- Dos técnicas base en la comunicación: reuniones y entrevista

5. Conclusión del Primer Módulo

- Resumen y conclusiones
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo para la continuidad**, personales y grupales.
- Evaluación de la fase
- Clausura



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



DESARROLLO GERENCIAL PARA LA DIRECCION.

FASE II.

0 . INTRODUCCION.

- Inauguración.
- Objetivos y presentación del programa de la Fase II
- Objetivos individuales de los asistentes.
- Métodos de trabajo durante la Fase II.
- Grado de cumplimiento del plan de continuidad establecido al finalizar la primera Fase.

1 . EL LIDERAZGO. COMO MEJORAR ESTA FUNCION.

- Autodiagnóstico de los estilos personales de Dirección.
- Estilos eficaces e ineficaces. Descripción y análisis de los diferentes estilos de Dirección.

2 . DESARROLLAR SU EFICACIA PERSONAL COMO DIRECTOR.

- Optimización del tiempo y del trabajo del Directivo.
- Identificación de los "ladrones del tiempo" y cómo manejarlos.
- Pautas para mejorar la eficacia del trabajo personal y de su equipo.

3 . COMO TRABAJAR EN EQUIPO Y MEJORAR LAS RELACIONES EN EL GRUPO DE TRABAJO.

- Discusión de un caso:
 - a) Reflexión individual.
 - b) Discusión en pequeños grupos.
 - c) Puesta en común a través de los representantes de los grupos.

4 . DIRIGIR EFICAZMENTE LAS REUNIONES.

- Cómo preparar, conducir y evaluar una reunión.
- Cómo dinamizar eficazmente al grupo.
- Cómo superar momentos y situaciones conflictivos en las reuniones.

5 . LA CULTURA ORGANIZATIVA EN UNA CAJA DE AHORROS.

- Función de la cultura empresarial dentro de un proceso de cambio.
- Identificación de las variables claves de la cultura organizativa de la C.A.P.G.
- Formación y cambio de la Cultura Organizativa en una Caja de Ahorros.

6 . CONCLUSION DEL PLAN DE FORMACION.

- Resúmen y conclusiones de la Fase.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo** para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación de la Fase.
- Clausura.

P R O G R A M A

DESARROLLO GERENCIAL PARA MANDOS (JEFATURAS DE SERVICIOS CENTRALES)

FASE I:

0. Introducción.

- Inauguración.
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase I.
- Presentación del programa de la Fase I.
- Presentación de los asistentes y de sus objetivos individuales.
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1. Análisis de la situación actual del Sector Financiero y definición del nuevo papel del Mando en una Caja de Ahorros.

- Análisis en pequeños grupos y puesta en común en sesión plenaria sobre los principales problemas con los que se enfrenta hoy día el Mando de la C.A.P.G.
- Nuevo papel del Mando.
 - *Equilibrio entre competencias técnicas y competencias sociales.
 - * El marketing social, un instrumento para mejorar la eficacia y el clima laboral.
- Ejercicio: el contrato.
 - *Simulación de una situación de trabajo, grabada en vídeo para su posterior análisis y discusión, que permite estudiar las funciones básicas en la CAJA. Responsabilidad y competencia en el marco de estas funciones.

2. El liderazgo. Cómo mejorar esta función.

- Autodiagnóstico de los estilos personales de Dirección.
- Estilos eficaces e ineficaces. Descripción y análisis de los diferentes estilos de Dirección.
- Técnica y práctica para progresar en la eficacia de liderazgo desde el estilo actual.
- Trabajo en pequeños grupos para analizar cómo se gana, cómo se pierde la autoridad.
- Estudio de casos sobre estilos de liderazgo.

3. Calidad Total. Un enfoque de adaptación de una Entidad Financiera a las exigencias del Mercado.

- Elaboración de un concepto de Calidad Total en una Caja de Ahorros.
- Identificación de los Puntos de Calidad en la C.A.P.G.
- Identificación de los Puntos de Falta de Calidad en la C.A.P.G.
- Vías de Mejora y Solución para la Calidad.

4. Dirigir y animar a los colaboradores de una Oficina.

- Comentarios del animador y del grupo sobre la motivación y el comportamiento humano.
 - * Modelo para el análisis de la motivación en el trabajo.
- Cómo motivar a nuestros colaboradores.
 - * Reflexión individual seguida de trabajo en pequeños grupos, para concluir en una reunión plenaria sobre distintos procedimientos para motivar a nuestros colaboradores.
- Representación de papeles en una situación de motivación.

5. Mejora de las Relaciones entre Servicios Centrales y Oficinas.

- La Caja de Ahorros como una UNIDAD. Las relaciones entre los diferentes Grupos que la componen.
- Superación de los conflictos habituales. La Cultura de la Organización.
- Eficacia de las relaciones inter-funcionales a través de la habilidad de negociación.

6. Conclusión del Primer Módulo.

- Resúmen y conclusiones.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo para la continuidad**, personales y grupales.
- Evaluación de la fase.
- Clausura.

PROGRAMA

DESARROLLO GERENCIAL PARA MANDOS (JEFATURAS DE SERVICIOS CENTRALES)

FASE II:

0. Introducción

- Inauguración
- Objetivos y presentación del programa de la Fase II.
- Objetivos individuales de los asistentes.
- Métodos de trabajo durante la Fase II.
- Grado de cumplimiento del plan de continuidad establecido al finalizar la primera Fase.

1. Comunicación, Información y Relaciones Eficaces.

- Conocimiento de los mecanismos de la comunicación interpersonal y laboral.
 - * El proceso de la comunicación.
 - * Juego-simulación de comunicación.
 - * Barreras a la comunicación.
 - * Formas de mejorar la comunicación.
- Saber explicar una información.
- La información y la comunicación, medio de aumentar la integración en la empresa y de mejorar su imagen.

2. Desarrollar su eficacia personal como Mando.

- Optimización del tiempo y del trabajo del Mando.
- Pautas para mejorar la eficacia del trabajo personal y de su equipo

3. Cómo trabajar en equipo y mejorar las relaciones con el grupo de trabajo.

- Discusión de un caso
 - a) Reflexión individual.
 - b) Discusión en pequeños grupos.
 - c) Puesta en común a través de los representantes de los grupos.
- El funcionamiento de los grupos.
- El papel del Mando como líder de su grupo de trabajo.
- Función de la Cultura Empresarial de un proceso de cambio.
- Identificación de las variables de la Cultura Organizativa de la C.A.P.G.
- Formación y cambio de la Cultura Organizativa en una Caja de Ahorros.

4. Conclusión del Plan de Formación.

- Resumen y conclusiones de la Fase.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo** para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación de la Fase.
- Clausura.

P R O G R A M A

UNA NUEVA PROFESIONALIDAD EN LAS CAJAS DE AHORROS (EMPLEADOS).

FASE I:

0. Introducción.

- Inauguración.
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase I.
- Presentación del programa de la Fase I.
- Presentación de los asistentes y de sus objetivos individuales.
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1. Análisis de la situación actual del Sector Financiero y definición del nuevo papel de sus integrantes.

- Análisis en pequeños grupos y puesta en común en sesión plenaria sobre los principales problemas con los que se enfrenta hoy día el personal de la C.A.P.G.
- Nuevo papel del empleado de una Caja.
 - *Equilibrio entre competencias técnicas y competencias sociales.
 - *Simulación de una situación de trabajo, grabada en vídeo para su posterior análisis y discusión, que permite estudiar las funciones básicas en la CAJA. Responsabilidad y competencia en el marco de estas funciones
- Favorecer y acompañar el cambio.
 - *Necesidad de los cambios y resistencia a los mismos.
- Ejercicio sobre introducción de un cambio en el grupo.
- Qué favorece la asimilación sin traumas de los cambios de la organización, de procedimientos, de tecnologías diferentes.

2. Calidad Total. Un enfoque de adaptación de una Entidad Financiera a las exigencias del Mercado.

- Elaboración de un concepto de Calidad Total en una Caja de Ahorros.
- Identificación de los Puntos de Calidad en la C.A.P.G.
- Identificación de los Puntos de Falta de Calidad en la C.A.P.G.
- Vías de Mejora y Solución para la Calidad.

3. La Motivación Laboral en una Entidad Financiera.

- Autodiagnóstico de las hipótesis sobre el comportamiento humano.
- Comentarios del animador y del grupo sobre la motivación y el comportamiento humano.
 - *Modelo para el análisis de la motivación en el trabajo . Automotivación
- Representación de papeles en una situación de motivación.

4. El MK como Respuesta al Cambio del Mercado español.

- El Cliente como centro de la actividad de la Caja de Ahorros.
- La técnica de la Entrevista de Venta centrada en el Cliente.

5. Conclusión de la Primera Fase.

- Resumen y conclusiones.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo** para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación de la Fase.
- Clausura.

**PROGRAMA: UNA NUEVA PROFESIONALIDAD EN LAS CAJAS DE
AHORROS (EMPLEADOS)**

FASE II:

0. Introducción.

- Inauguración.
- Objetivos y presentación del programa de la Fase II.
- Objetivos individuales de los asistentes.
- Métodos de trabajo durante la Fase II
- Grado de cumplimiento del plan de continuidad establecido al finalizar la Primera Fase.

1. Comunicación, Información y Relaciones Eficaces a través de la Entrevista.

- Conocimiento de los mecanismos de la comunicación interpersonal y laboral.
- * El proceso de la comunicación.
- * Juego-simulación de comunicación.
- * Barreras a la comunicación.
- * Formas de mejorar la comunicación.
- * Cómo mejorar las relaciones con los Servicios Centrales.

2. Cómo trabajar en equipo y mejorar las relaciones en el grupo de trabajo.

- Discusión de un caso.

- a) Reflexión individual.
- b) Discusión en pequeños grupos.
- c) Puesta en común a través de los representantes de los grupos.

- El funcionamiento de los grupos.

3. La Cultura Organizativa en las Cajas de Ahorros.

- Función de la Cultura Empresarial dentro de un proceso de cambio.

- Identificación de las variables claves de la Cultura Organizativa de la C.A.P.G.

- Formación y cambio de la Cultura Organizativa en una Caja de Ahorros.

4. Aplicaciones de una perspectiva de Mentalidad Comercial en los Colaboradores de la Caja.

- La venta cruzada de productos y servicios financieros.
- Vender beneficios para el Cliente y tratamiento de obligaciones.

5. Conclusión del Plan de Formación.

- Resumen y conclusiones de la Fase.
- Discusión en grupo de los problemas más urgente
- Elaboración de los planes de acción y de trabajo para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación del Plan de Formación.
- Clausura.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS DE MANOS
PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN
FUNCIÓN PERSONAL Y SOCIAL
EFICIENCIA PERSONAL
PLAN DE FORMACIÓN Y PEDAGOGÍA

PROGRAMA

SABER ENSEÑAR LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.

FASE I:

0. Introducción.

- Inauguración.
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase I.
- Presentación del programa de la Fase I.
- Presentación de los asistentes y de sus objetivos individuales.
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1. Situarse como Formador en el contexto de la C.A.P.G.

- Las expectativas de la CAJA y las situaciones pedagógicas que se imponen a los formadores.
- La formación centralizada y las colaboraciones indispensables.
- Las motivaciones personales para ser formador en la CAJA.
- La Caja como medio educativo.

formación recursos humanos



DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



2. Tratar a las personas como adultos.

- Análisis de los métodos escolares tradicionales: su inadaptación a la mentalidad de los profesionales.
- Las motivaciones del adulto para aprender: Pedagogía versus ANDRAGOGIA
- La comunicación pedagógica plena: las necesarias retroalimentaciones ("feedbacks") informativas y actitudinales.

3. Saber comunicarse ante el grupo.

- Saber qué decir en el curso (preparación)
- Atreverse a decirlo (lenguaje de gestos y ánimo necesario).
- Decirlo bien (formas y maneras adecuadas).
- La necesidad de improvisar para adaptarse al grupo.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



4. Escoger métodos y medios pedagógicos eficaces.

- Los diferentes métodos pedagógicos y su utilización.
- Perfeccionamiento en los medios didácticos modernos: métodos activos ("brainstorming", estudio de casos, role-play, juegos didácticos y de empresa...)
- Las diferentes ayudas audiovisuales : técnicas de empleo.

5. Conclusión de la Primera Fase.

- Resúmen y conclusiones.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los **planes de acción y de trabajo** para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación de la Fase.
- Clausura.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



SABER ENSEÑAR LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.

FASE II.

0. Introducción.

- Inauguración.
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase II.
- Presentación del programa de la Fase II.
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1. Diseñar y estructurar la acción de formación en productos y servicios financieros.

- Conocimiento del auditorio: lo que ya saben los participantes.
- Análisis del contenido específico a transmitir: la documentación.
- Las etapas pedagógicas del programa y la previsión del tiempo necesario para realizarlo.
- Los manuales del profesor y del alumno, catálogo de productos, etc.

2. Evaluar sus capacidades personales como Formador.

- Balance del estilo personal de aprendizaje.
- Autodiagnóstico de su capacidad pedagógica personal.
- Reflexión sobre los métodos que cada formador puede aplicar de manera realista, teniendo en cuenta los medios de que dispone y las características de la cultura de su empresa.

3. Animar a un grupo que aprende.

- La dinámica de los grupos humanos y su presencia en la formación.
- La "puesta en escena" del itinerario pedagógico previsto.
- El formador-animador del grupo en formación en las diferentes etapas: arranque, desarrollo, cierre.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



4. Evaluar la eficacia de la formación.

- Evaluación de resultados al término de la formación. Importancia de la autoevaluación.
- Balance del sistema pedagógico y su influencia en las ventas de Productos y Servicios Financieros.
- Seguimiento y validación en la realidad del trabajo.

5. Conclusión de la Segunda Fase.

- Resumen y conclusiones.
- Elaboración de los planes de acción y de trabajo para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación de la Fase.
- Clausura.

SABER ENSEÑAR LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.

FASE III

0 . INTRODUCCION.

- Inauguración.
- Objetivos del Plan de Formación y de la Fase III.
- Presentación del Programa de la Fase III.
- Métodos de trabajo durante el Seminario.

1 . CLARIFICAR EL PAPEL DEL ANIMADOR EFICAZ.

- Influencia de los métodos pedagógicos en la dinámica del grupo.
- Cometido del animador : misión y objetivos a lograr.
- Cómo conseguir que el grupo se haga.
- Cómo mantener al grupo cohesionado y con alto grado de participación.
- El animador "facilitador" del desarrollo grupal.

2 . ENTRENARSE EN LAS TECNICAS DE ANIMACION.

- La Expresión oral ante un grupo.
- La Pregunta como herramienta básica.
- La Escucha comprensiva del grupo.
- La Moderación y resolución de las situaciones problemáticas.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



3 . ANIMACION Y GESTION DEL GRUPO DE FORMACION EN LOS DIFERENTES MOMENTOS DE SU EVOLUCION.

- La Composición del grupo: criterios de agrupamiento.
- Técnicas para el arranque del curso.
- Variantes de trabajo en grupo: Grupo grande o plenaria, trabajo en Comisiones y puesta en común.
- El cierre del curso: cómo abordarlo y resolver las dificultades que se presenten.

4 . CONCLUSION DEL PLAN DE FORMACION.

- Resúmen y conclusiones de la Fase.
- Discusión en grupo de los problemas más urgentes.
- Elaboración de los planes de acción y de trabajo para la continuidad, personales y grupales.
- Evaluación del Plan de Formación.
- Clausura.



formación recursos humanos

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
MANAGEMENT EQUIPOS HUMANOS
TECNICAS DE COMUNICACION
FUNCION PERSONAL Y SOCIAL
EFICACIA PERSONAL
PLAN DE FORMACION Y PEDAGOGIA



ANEXO 9
PLAN DE FORMACION PARA 1991

PLAN DE FORMACION PARA 1991

PROGRAMACION

OBJETIVOS

- 1.- Elevar los conocimientos del personal sobre los productos y servicios de la Caja para el mejor cumplimiento de los objetivos generales de la Entidad.
- 2.- Estimular el desarrollo personal y profesional de nuestro personal mediante un plan de formación que atienda las demandas del presente y futuro de la Caja de Guadalajara.
- 3.- Mejorar la organización interna de forma que la actividad comercial permita ofrecer una buena calidad de servicio a nuestros clientes.
- 4.- Integrar a todo nuestro personal en el desarrollo y actividad de la Entidad.
- 5.- Potenciar a nuestros Monitores Internos, con objeto de conseguir un grupo de profesionales con capacidad de aplicar sus conocimientos específicos a las tareas formativas.

CONDICIONES GENERALES PARA TODOS LOS CURSOS

Este Plan de Formación sólo se refiere a los cursos internos a impartir en la Entidad durante 1991.

Todos los cursos se impartirán en el Aula de Formación de la 6ª planta de nuestro Edificio Social en horario de tarde.

Las fechas que se establecen en el planning para cada curso podrán ser modificadas con el desarrollo del plan, lo que se comunicará oportunamente.

INSCRIPCIONES

La inscripción a cualquiera de los cursos podrá hacerse por escrito o por teléfono al Departamento de Personal, admitiéndose solicitudes hasta una semana antes de la fecha de inicio que se determina en la ficha de cada curso.

Cada Departamento de la Entidad deberá procurar la asistencia de su personal a los cursos que más interés tengan para el mismo.

Se establece una limitación de asistentes a cada curso que será de 15 alumnos como máximo, excepto para el curso de Matemáticas Financieras que será de 10 alumnos, y los de Ofimática que no podrán exceder de 4 alumnos.

Con todas las inscripciones recibidas se conformarán los grupos para cada curso estableciéndose niveles de conocimiento homogéneos. En el caso de que haya solicitudes que no puedan ser atendidas se considerará la posibilidad de organizar nuevos cursos en este año o el que viene.

A la vista de las inscripciones que se reciban y en aquellos casos en los que coincida suficiente número de solicitudes, se organizarán cursos específicos a impartir en las distintas zonas geográficas de la provincia que sea posible.

Se controlará la asistencia a los cursos y se creará una ficha de asistencia a cursos de formación por cada empleado.

Al final de cada curso se realizará una evaluación del mismo por los asistentes.

La metodología será participativa, basada en resolución de casos prácticos y con ayudas de documentación, transparencias y apuntes.

Guadalajara, Enero de 1991

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

COMO ATENDER Y CONOCER A NUESTROS CLIENTES

OBJETIVOS:

Lograr una formación más completa de aquellos empleados de la Caja que tienen que tratar con los clientes de una forma directa, bien atendiendo problemas concretos, bien dando información sobre nuestra actividad.

DIRIGIDO A:

Personal que en su puesto de trabajo tiene una relación directa con el público. También se ofrece para todas aquellas personas que, desde su puesto de trabajo, sientan la necesidad de perfeccionar su trato.

CONTENIDO:

- 1.- Evolución de la actividad financiera, relación humana con nuestros clientes, calidad de los servicios y papel del empleado.
- 2.- Cómo atender a nuestros clientes: La comunicación interpersonal y fallos más importantes en el proceso de comunicación.
- 3.- Misión y comportamiento del empleado: Supuestos prácticos de cómo afrontar situaciones que se nos presentan en cada momento como aglomeraciones, reclamaciones, etc.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación 6ª planta del Edificio Social de la Caja

Duración de 9 horas en tres sesiones de tarde (16'30 h. a 19'30 h.).

Febrero : 18, 19 y 20

Mayo: 6, 7 y 8

Junio: 10, 11 y 12

DOCUMENTACION:

Las sesiones se apoyarán con material audiovisual y ejercicios prácticos.

Se entregará documentación sobre atención al cliente.

EQUIPO RESPONSABLE:

D. Manuel García Escarpa.

TARJETA 6000

OBJETIVOS:

Facilitar a los participantes los instrumentos de acceso a los medios electrónicos de pago.

Conocer la infraestructura comercial y administrativa que la Caja tiene implantada para el desarrollo de sus Medios de Pago.

Informar sobre la situación de los principales sistemas de pago existentes en España.

DIRIGIDO A:

Jefes de Oficina, Responsables de Oficina en esta materia y a todo aquel empleado que esté interesado.

CONTENIDO:

- Elementos de un Sistema Electrónico de Pagos.
- Tarjetas: Tecnología, formato, diseño, logotipo.
- Quién puede ser titular de Tarjeta 6000. Límites.
- Dónde pueden ser utilizadas las Tarjetas y qué servicios prestan: Cajeros, T.P.V., Respuesta Audible en Oficinas.
- El S.E.P. de la Red 6000. Centro de Autorizaciones.
- Seguros gratuitos para los titulares de T6000 operativas.
- Principales sistemas de pago en España. RED 6000, 4B, SERVIRED, VISA, EUROCHEQUE.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

La duración del curso será de 6 horas en dos sesiones de tarde de 17 a 20 h.

Febrero: 12 y 13

Marzo: 12 y 13

Abril: 16 y 17

Guadalajara, Sede Central. Aula de Formación, 6ª Planta.

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación sobre Medio de Pago.

EQUIPO RESPONSABLE:

Pedro González de las Heras, Jefe del Departamento de Medios de Pago de la Entidad.

Manuel García Escarpa, empleado de la Oficina Urbana nº. 8 de Guadalajara.

CAPACIDAD Y REPRESENTACION EN LA CONTRATACION DE OPERACIONES

OBJETIVOS:

Mayor conocimiento de la capacidad de los clientes en las operaciones formalizadas con nuestra Entidad.

DESTINATARIOS:

Todo el personal de la Entidad.

CONTENIDO:

- Capacidad y representación en general.
- Supuestos específicos:
 - a) Sociedades
 - b) Asociaciones
 - c) Corporaciones
 - d) Cooperativas
 - e) Comunidades de bienes
 - f) Determinadas por la edad
 - g) Determinadas por estado civil
 - h) Otros supuestos

FECHA Y LUGAR DE CELEBRACION:

Aula de Formación en 6ª Planta.

Abril: 9 y 10

Noviembre: 4 y 5

Duración: Seis horas repartidas en dos tardes (16'30 h. a 19'30 h.)

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación a los asistentes.

EQUIPO RESPONSABLE:

Letrados de la Asesoría Legal y Jurídica.

OPERATORIA ADMINISTRATIVA: OPERACIONES DE PASIVO

OBJETIVOS:

- 1.- Homogeneizar procedimientos administrativos.
- 2.- Mejorar los métodos de trabajo en el día a día.
- 3.- Aumentar la **calidad** en la gestión de productos y servicios.

DIRIGIDO A:

Empleados de la Red de Oficinas.

CONTENIDO Y PROGRAMA:

Sesión 1

- 1.- Cuentas de Ahorro

Sesión 2

- 2.- Cuentas Corrientes
- 3.- Ahorro Plazo

Sesión 3

- 4.- Cuentas Vivienda
- 5.- Cuentas Extranjeras

DOCUMENTACION:

Participativa.

Resolución de casos prácticos.

Ayudas: Manual de Operatoria, Inventario de Almacén, Impresos y transparencias.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

El curso constará de 3 sesiones de tarde (de 17 a 20 h.).

Fechas Previstas: 11, 12 y 13 de Marzo.

8, 9 y 10 de Abril.

RESPONSABLE:

Departamento de Organización.

MATEMATICAS FINANCIERAS

OBJETIVOS:

- 1.- Proporcionar una serie de conocimientos y métodos prácticos en materia de *matemática financiera*.
- 2.- Familiarizar a los participantes con las técnicas de cálculo como instrumento para mejorar la eficacia en las tareas cotidianas.

DIRIGIDO A:

Empleados de la Red de Oficinas.

CONTENIDO Y PROGRAMA:

Sesión 1

- 1.- Capitalización simple y compuesta.
- 2.- Descuento simple y compuesto.

Sesión 2

- 3.- Liquidación de cuentas corrientes.
- 4.- Rentas.

Sesión 3

- 5.- Préstamos.

Sesiones 4 y 5

- 6.- T.A.E.
- 7.- Rendimientos.
- 8.- Valores efectivos.
- 9.- Límites de línea de descuento y cuenta de crédito.

DOCUMENTACION:

Participativa. Trabajo en grupos reducidos.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.
Duración: 5 sesiones de tarde (de 16'30 h. a 20'30h.).
Fechas: Marzo: 4, 5, 6, 7 y 8
 Mayo: 20, 21, 22, 23 y 24
 Octubre: 14, 15, 16, 17 y 18

RESPONSABLES:

Lucio Ortega de la Poza
Agustin Susilla García
José Antonio de Andrés Riofrío

REPERCUSIÓN FISCAL DE LOS PRODUCTOS DEL CATALOGO

OBJETIVOS:

- 1.- Conocer las repercusiones fiscales de los productos del Catálogo.
- 2.- Saber aconsejar al cliente.
- 3.- Ayudar al cliente a resolver sus dudas.

DIRIGIDO A:

Empleados de la Red de Oficinas.

CONTENIDO Y PROGRAMA:

Sesiones 1 y 2

1.- INVERSIONES DEL CLIENTE

Rendimientos y retenciones, desgravación, titularidad, incrementos y disminuciones patrimoniales, impuesto de sucesiones, situación patrimonial, Pagares del Tesoro, obligación real y personal.

Sesión 3

2.- FINANCIACION AL CLIENTE

Desgravación: Personas físicas-Préstamo vivienda. Profesionales y empresas-Préstamo a la actividad y leasing.

Sesión 4

3.- NORMAS DE PROCEDIMIENTO DE LA ENTIDAD

DOCUMENTACION:

Estudio de casos y simulaciones.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Duración: 4 sesiones de tarde (de 17 a 20 h.).

Fechas: Abril: del 22 al 26

Mayo: del 13 al 17

RESPONSABLES:

Agustín Susilla García

José Antonio de Andrés Riofrío

Lucio Ortega de la Poza

OPERACIONES DE LEASING

OBJETIVOS:

- 1.- Dar a conocer el Arrendamiento-Financiero (LEASING)
- 2.- Saber qué tipo de clientes pueden optar por el LEASING y no por la típica operación de préstamo o crédito.
- 3.- Conocer las principales ventajas del Arrendamiento-Financiero.

DIRIGIDO A:

Jefes de Oficina.
Responsables de Oficinas en la tramitación de estas operaciones.

CONTENIDO:

- 1.- Concepto y características del Arrendamiento-financiero.
- 2.- Clases de Arrendamiento-financiero.
- 3.- Principales ventajas del LEASING:
 - Económicas
 - Financieras
 - Fiscales
- 4.- Convenio entre nuestra Caja y Lico-Leasing.
- 5.- Tramitación de operaciones de Leasing.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social de la Caja.
Duración: 4 horas a celebrar en una tarde.
Fechas: Junio: 17
 Octubre: 7

DOCUMENTACION:

- Las sesiones se apoyarán en material audiovisual.
- Se entregará documentación para la realización de casos prácticos.

EQUIPO RESPONSABLE:

- El Curso estará dirigido por D. Gregorio R. Rodríguez Ibáñez, Jefe de la Oficina Urbana núm.
- Colaborará en el desarrollo del mismo:
 - D. Eusebio Cezón García
 - Dª. María del Mar Sarro Alvarez

FINANCIACION A TRAVES DE CONVENIOS

OBJETIVOS:

- 1.- Conocer el grado de colaboración existente con la Administración o Entidades públicas y Privadas.
- 2.- Encontrar respuestas y orientar al cliente que demanda información.
- 3.- Saber en todo momento qué tipo de cliente puede acceder a esta financiación.

DIRIGIDO A:

- Jefes de Oficina.
- Responsables de Oficinas en la tramitación de préstamos.

CONTENIDO:

- 1.- Qué son y para qué sirven los Convenios de Colaboración.
- 2.- Qué tipo de subvenciones o subsidiaciones existen.
- 3.- Los diferentes Convenios de Colaboración:
 - a) Con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (SENPA/BCA).
 - b) Con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Trabajadores autónomos).
 - c) Con el Ministerio de Defensa (Instituto Social de las Fuerzas Armadas "ISFAS").
 - d) Con la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
 - e) Con la Excma. Diputación Provincial de Guadalajara.
 - f) Con el Banco de Crédito Agrícola.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social de la Caja.
Duración: 10 horas repartidas en tres tardes.
Fechas: Abril: del 15 al 17
 Noviembre: del 18 al 20

DOCUMENTACION:

- Los asistentes deberán venir provistos del MANUAL DE PRESTAMOS, debidamente actualizado.
- Las sesiones se apoyarán en material audiovisual.
- Se entregará documentación para la realización de casos prácticos.

EQUIPO RESPONSABLE:

- El Curso estará dirigido por Dª María del Mar Sarro Alvarez, Jefe de la Secretaría Técnica.
- Colaborará en el desarrollo del mismo:
 - D. Eusebio Cezón García
 - D. Gregorio R. Rodríguez Ibáñez.

FINANCIACIÓN DE VIVIENDAS

OBJETIVOS:

- 1.- Conocer el Sector vivienda, dentro del ámbito Nacional y Provincial.
- 2.- Qué formas de financiación existen.
- 3.- Dar respuesta en cada momento a las demandas de nuestros clientes en esta materia.
- 4.- Tener conocimiento del desarrollo y tramitación de las distintas operaciones.

DIRIGIDO A:

- Jefes de Oficina.
- Responsables de Oficinas en la tramitación de préstamos.

CONTENIDO:

- 1.- Examen del Sector vivienda.
- 2.- Tipo de 'préstamos:
 - a) Promotor con ánimo de lucro.
 - b) Promotor uso propio.
 - c) Compradores de vivienda.
 - d) Rehabilitación de viviendas.
- 3.- Tramitación de los préstamos:
 - a) aspectos jurídicos.
 - b) Aspectos administrativos.
- 4.- Formalización de los préstamos.
- 5.- Desembolsos de los préstamos.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social de la Caja.
Duración: 10 horas repartidas en tres tardes.
Fechas: Febrero: del 18 al 20
Mayo: del 20 al 22

DOCUMENTACIÓN:

- Los asistentes deberán venir provistos del MANUAL DE PRESTAMOS, debidamente actualizado.
- Las sesiones se apoyarán en material audiovisual.
- Se entregará documentación para la realización de casos prácticos.

EQUIPO RESPONSABLE:

- El Curso estará dirigido por D. Eusebio Cezón García, Jefe de Administración de la Caja.
- Colaborará en el desarrollo del mismo:
 - Dª María del Mar Sarro Alvarez
 - D. Gregorio R. Rodríguez Ibáñez.

FONDOS DE INVERSIÓN (I)

OBJETIVOS:

- Estudiar la actual normativa que regula la inversión colectiva, y analizar los distintos Fondos de Inversión: sus elementos, política de inversión y administración, régimen de resultados y su tratamiento fiscal.
- Enumerar las grandes ventajas que ofrecen los Fondos de Inversión, frente a las cuentas de alta remuneración, como alternativa de inversión para el pequeño ahorro.
- Examinar y mejorar los procedimientos administrativos.
- A la conclusión del Seminario habremos conseguido:
 - Aclarar conceptos, terminología, etc.
 - Diferenciar claramente un Fondo FIM de un FIAMM.
 - Dar respuesta a las preguntas que nos formulen nuestros clientes.
 - Unificar criterios administrativos.

DIRIGIDO A:

- Jefes de Oficinas.
- Personal administrativo de Oficinas.
- Empleados en general de los Servicios Centrales interesados en el tema.

CONTENIDO:

1. INTRODUCCION

- 1.1. Finalidad de la inversión colectiva.
- 1.2. Ventajas de la inversión colectiva.
- 1.3. Disposiciones jurídicas.
- 1.4. Las instituciones de inversión colectiva.

2. FONDOS DE INVERSION

- 2.1. Concepto.
- 2.2. Modalidades.
- 2.3. Elementos.
- 2.4. Régimen de los partícipes.
- 2.5. Política de inversiones.
- 2.6. Valoración del patrimonio de los Fondos.
- 2.7. Participaciones.
- 2.8. Suscripciones y reembolso de participaciones.

FONDOS DE INVERSIÓN (II)

2.9. Distribución de resultados.

2.10. Régimen fiscal.

3. LA CAJA Y LOS FONDOS DE INVERSIÓN

3.1. Fondicaja.

3.2. Dinerfondo.

3.3. Fondtesoro, FIM.

3.4. Fondtesoro, FIAMM.

4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Oficinas.

4.2. Servicios Centrales.

4.3. GESINCA.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Duración: 12 horas (3 días a 4 horas, de 16'30 h. a 20'30 h.).

Fechas: Febrero: 11, 12 y 13

Marzo: 4, 5 y 6

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación sobre Fondos de Inversión.

EQUIPO RESPONSABLE:

D. Juan Carlos Rodríguez Criado

D. José Luis Herranz García.

Dª. María Luisa Peregrina de Francisco

D. José Manuel Belmonte Seco

PLANES Y FONDOS DE PENSIONES (I)

OBJETIVOS:

- El objetivo del presente Seminario es presentar, de una forma clara y práctica, el abanico de posibilidades que en el terreno de la previsión social recoge la nueva Ley 8/1987, de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones.
- Este Seminario pretende mostrar la actual normativa y estudiar los Planes de Pensiones, sus elementos, principios básicos, formas de constitución y régimen fiscal de los mismos.
- Analizar y mejorar los procedimientos administrativos.
- Al a conclusión del Seminario esperamos haber conseguido:
 - Aclarar conceptos, terminología, etc.
 - Diferenciar entre Plan y Fondo de Pensiones.
 - Dar respuesta a las preguntas que nos formulen nuestros clientes.
 - Unificar criterios administrativos.

DIRIGIDO A:

- Jefes de Oficinas.
- Personal administrativo de Oficinas.
- Empleados en general de los Servicios Centrales interesados en el tema.

CONTENIDO:

1. INTRODUCCION

- 1.1. La cobertura de los riesgos sociales por la Seguridad Social.
- 1.2. Instrumentos de cobertura al margen de la Seguridad Social.
- 1.3. ¿Qué función tienen los Planes de Pensiones?

2. REGULACION DE LOS PLANES Y FONDOS DE PENSIONES

- 2.1. Disposiciones jurídicas.
- 2.2. Modalidades.
- 2.3. Elementos.
- 2.4. Principios básicos.
- 2.5. Procedimiento de constitución.
- 2.6. El Fondo de Pensiones: requisitos para su constitución y tipos.
- 2.7. La Entidad Gestora.
- 2.8. Las inversiones de los Fondos de Pensiones.
- 2.9. Obligaciones de información económica y el control administrativo.
- 2.10 Régimen fiscal.

PLANES Y FONDOS DE PENSIONES (II)

3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

- 3.1. Oficinas.
- 3.2. Servicios Centrales.
- 3.3. GESINCA.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.
Duración: 8 horas (2 días a 4 horas, de 16'30 h. a 20'30 h.).
Fechas: Octubre: 21 y 22
 Noviembre: 11 y 12

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación sobre Planes y Fondos de Pensiones.

EQUIPO RESPONSABLE:

D. Juan Carlos Rodríguez Criado
D. José Luis Herranz García
Dª María Luisa Peregrina de Francisco
D. José Manuel Belmonte Seco

ASESORAMIENTO A CLIENTES EN MATERIA DE INVERSIONES (I)

OBJETIVOS:

- Puntualizar conceptos y terminología.
- Analizar las características, derechos y obligaciones de los valores mobiliarios.
- Mostrar el funcionamiento del Mercado Primario y Secundario.
- Estudiar las distintas actuaciones de la Caja en el Mercado.
- Analizar y mejorar los procedimientos administrativos.

DIRIGIDO A:

- Jefes de Oficina.
- Personal dedicado a inversiones de clientes.

CONTENIDO:

- 1. CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LOS VALORES MOBILIARIOS.**
- 2. RENTA VARIABLE. NATURALEZA Y CARACTERISTICAS.**
- 3. RENTA FIJA. NATURALEZA, CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS.**
- 4. OTROS ACTIVOS FINANCIEROS.**
 - 4.1. Activos Públicos (Letras, Pagarés del Tesoro).
 - 4.2. Activos Industriales (Pagarés de Empresa).
 - 4.3. Mercado Hipotecario.
- 5. EL MERCADO DE EMISIONES**
- 6. LA BOLSA**
 - 6.1. Funcionamiento:
 - Mercado tradicional.
 - Mercado continuo.
 - 6.2. La cotización.
 - 6.3. Operaciones.
 - 6.4. OPAS.**
 - 6.5. Ampliaciones de capital.
 - 6.6. El Segundo mercado bursátil.
 - 6.7. Los índices de Bolsa.

ASESORAMIENTO A CLIENTES EN MATERIA DE INVERSIONES (II)

7. LA CAJA Y LOS VALORES MOBILIARIOS. METODOS DE ACTUACION EN EL MERCADO.

7.1. Comisionista.

7.2. Transmisión de activos. Desintermediación.

- Transferencia de activos.

- Cesión temporal.

7.3. Operatoria administrativa.

8. FISCALIDAD DE LOS VALORES MOBILIARIOS.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Duración: 20 horas (5 días a 4 horas, de 16'30 h. a 20'30 h.).

Fechas: Abril: 22, 23, 24, 25 y 26

Octubre: 7, 8, 9, 10 y 11

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación sobre Valores.

EQUIPO RESPONSABLE:

D. Juan Carlos Rodríguez Criado

D. José Luis Herranz García

Dª María Luisa Peregrina de Francisco

D. José Manuel Belmonte Seco

LO QUE HAY QUE SABER SOBRE LOS VALORES MOBILIARIOS (I)

OBJETIVOS:

- Presentar los distintos tipos de valores mobiliarios, sus principales características, y los derechos y obligaciones que confieren.
- Aclarar conceptos y terminología, etc.
- Mostrar el funcionamiento del Mercado Primario y Secundario.
- Examinar las distintas actuaciones de la Caja en el Mercado.
- Analizar y mejorar los procedimientos administrativos.
- Esperamos que el Seminario sirva de ayuda para:
- Diferenciar las acciones, las obligaciones, los bonos, los pagarés, etc.
- Discernir entre Mercado Primario y Secundario.
- Distinguir entre rendimientos explícitos e implícitos.
- Unificar criterios administrativos.

DIRIGIDO A:

Personal de Oficinas y Servicios Centrales que quieran iniciarse en estos temas.

CONTENIDO:

- 1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LOS VALORES MOBILIARIOS.**
- 2. CLASIFICACION DE LOS VALORES MOBILIARIOS.**
 - 2.1. En función del emisor.
 - 2.2. En función de la rentabilidad.
- 3. LAS ACCIONES.**
 - 3.1. Concepto.
 - 3.2. El "valor" de las Acciones.
 - 3.3. Clasificación.
 - 3.4. Derechos y obligaciones de los accionistas.
- 4. DEUDA PUBLICA**
 - 4.1. Clases de Deuda.
 - 4.2. Conversión y consolidación de la Deuda.
 - 4.3. Amortización.

LO QUE HAY QUE SABER SOBRE LOS VALORES MOBILIARIOS (II)

5. LAS OBLIGACIONES Y BONOS.

- 5.1. Concepto.
- 5.2. Clasificación.
- 5.3. El sindicato de obligacionistas.
- 5.4. Rescate de las obligaciones.

6. OTROS ACTIVOS FINANCIEROS.

- 6.1. Los Activos Públicos.
 - Pagarés del Tesoro.
 - Letras del Tesoro.
 - Bonos del Estado.
- 6.2. Los Activos Industriales.
 - Las letras financieras.
 - Los pagarés de empresa.
 - Los pagarés financieros.
 - Pagarés con retención en el origen.
- 6.3. El mercado hipotecario.
 - Organización y funcionamiento del mercado.
 - Entidades emisoras de títulos hipotecarios.
 - Los títulos hipotecarios.

7. EL MERCADO DE EMISIONES.

8. LA BOLSA.

- 8.1. Funcionamiento:
 - Mercado tradicional.
 - Mercado continuo.
- 8.2. La cotización.
- 8.3. Operaciones.
- 8.4. OPAS.
- 8.5. Ampliaciones de capital.
- 8.6. El Segundo mercado bursátil.
- 8.7. Los índices de Bolsa.

LO QUE HAY QUE SABER SOBRE LOS VALORES MOBILIARIOS (III)

9. LA CAJA Y LOS VALORES MOBILIARIOS. METODOS DE ACTUACION EN EL MERCADO.

9.1. Comisionista.

9.2. Transmisión de activos. Desintermediación.

- Transferencia de activos.

- Cesión temporal.

9.3. Operatoria administrativa.

10. FISCALIDAD DE LOS VALORES MOBILIARIOS.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Duración: 20 horas (5 días a 4 horas, de 16'30 h. a 20'30 h.).

Fechas: Mayo: 13, 14, 15, 16 y 17

Noviembre: 4, 5, 6, 7 y 8

DOCUMENTACION:

Se entregará documentación sobre Valores.

EQUIPO RESPONSABLE:

D. Juan Carlos Rodríguez Criado

D. José Luis Herranz García

Dª María Luisa Peregrina de Francisco

D. José Manuel Belmonte Seco

VIDEOFORMACION

FORMACION DE DIRECTIVOS

OBJETIVO:

Actualización y revisión de los contenidos de los cursos para directivos realizados durante 1989/90.

DIRIGIDO A:

Jefes de Area, Departamento y Jefes de Oficina que hayan participado en los cursos de directivos y Jefes de Oficina impartidos en los años 89/90.

CONTENIDO:

Se han seleccionado tres vídeos:

- 1.- Los secretos de jefe: técnicas de management.
- 2.- Expresarse: comunicación interna.
- 3.- La entrevista anual, su recorrido: entrevistas de apreciación.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Se celebrarán durante los meses de Octubre y Noviembre con fechas y sesiones a determinar.

VIDEOFORMACION

FORMACION COMERCIAL

OBJETIVOS:

Actualización y revisión de los contenidos de los cursos de formación comercial impartidos a Jefes y personal de Oficinas en 1989.

DIRIGIDO A:

Jefes y personal de Oficinas.

CONTENIDO:

Se han seleccionado tres vídeos:

- 1.- Acoger: El primer contacto: atención al cliente.
- 2.- Los clientes tienen cosas que decirle: argumentario de ventas.
- 3.- Juego, set y conclusión: cierre de ventas.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN:

Aula de Formación, 6ª Planta del Edificio Social.

Se celebrarán durante los meses de Octubre y Noviembre en fechas y sesiones a determinar.

CURSO INTEGRADO DE OFIMATICA

OBJETIVOS:

Adquirir los conocimientos básicos necesarios para manejarse con herramientas en microordenadores.

DIRIGIDO A:

Todo el personal de la Entidad que necesite o crea necesitar adquirir conocimientos en estas materias.

El nivel a impartir será básico por tanto no se exigen conocimientos previos.

CONTENIDO:

1ª parte: Sistema Operativo MSDOS

- Generalidades y Conceptos Operativos del MSDOS. Generalidades de los Pc's.
- Estudio de los Comandos y Mandatos más comunes del MSDOS.

2ª parte: Procesador de Textos Word-Star 5.0

- Creación - Edición - Impresión de Ficheros - Formatos e Impresiones personalizadas.
- Fusiones y combinaciones de párrafos y ficheros.
- Macros, Funciones Matemáticas.
- Búsqueda y/o sustitución de textos. Diccionario Ortográfico.
- Ficheros de datos -autocartas-, Interrelación con otros paquetes DBASE III PLUS, WORDPERFECT.

3ª parte: Base de Datos DBASE III PLUS

- Qué son y para qué sirven las Bases de Datos - Creación, Edición, Modificación de Bases de Datos.
- Listados, Informes, Etiquetas.
- Condicionales, Proposiciones y Condiciones de búsqueda, localización y sustitución de datos.

4ª parte: Hoja de Cálculo Lotus 123

- Qué son y para qué sirven las Hojas de Cálculo. Movimientos dentro de la Hoja. Mandatos más usuales.
- Concepto de Rangos, Extracción/Combinación de Hojas. Impresión.
- Creación e Impresión de Gráficos.
- Visión general de las Funciones y Formulación.

LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

Se impartirá en la Planta Sexta del Edificio Social.

La duración del curso será de 11 sesiones de 4'30 h. a 8'00 h. de la tarde.

Se iniciarán el día 4 de Febrero, el 8 de Mayo y el 7 de Octubre.

DOCUMENTACION:

Documentación específica de lo tratado en cada parte del curso.

EQUIPO RESPONSABLE:

Responsable: Marcelino L. Navas Mondedeu

Apoyo: Pedro González de las Heras

	ENERO	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DICIEM.
Atención al Cliente		18-20			6-8	10-12				
Tarjeta 6000			12-13	16-17	7-8					
Capacidad y representación				9-10		4-5				
M. Operativo Pasivo			11-13	8-10						
Matemáticas			4-8		20-24			14-18		
Fiscalidad				22-26	13-17					
Leasing						17		7		
Financiación Convenios				15-17					18-20	
Financiación Viviendas		18-20			20-22					
Fondos Inversión		11-13	4-6							
Fondos Pensiones								21-22	11-12	
Asesoramiento Inversiones				22-26				7-11		
Valores Mobiliarios					13-17				4-8	
Video Formación								Comercial	Directivos	
Ofimática		4-20		8-24				7-25		

ANEXO 10
EVALUACIONES DE LOS SEMINARIOS

MANDOS 1 FASE

EVALUACION DEL SEMINARIO

	3	2	1	0
- EVALUACION GLOBAL	7	2		
- OBJETIVOS	6	3		
- CONTENIDO	4	5		
- ANIMACION	7	2		
- DOCUMENTACION	6	2	1	
- MATERIAL Y MEDIOS PEDAGOGICOS	5	3	1	
- ORGANIZACION Y SERVICIOS	2	5		

Indique tres acciones que piensen emprender como consecuencia del

Seminario:

- Tratar de conseguir mejor comunicación; motivación para todos los compañeros con los que me trato en mi trabajo.
- Mejorar las relaciones en trabajos en grupo.
- Más control; buscar la calidad; mayor comunicación.

- Relaciones con posibles cambios en mi departamento; más comunicación con mis compañeros.
- Mejorar la influencia que ejerzo en mi grupo de trabajo; desarrollar vía de información y comunicación.
- Aceptar un cambio previa defensa de su conveniencia
- Valorar a los demás del grupo impulsándole así mismo y motivándoles

Respecto al tratamiento de los temas durante el Seminario, ¿Cuáles han sido desarrollados?

MEJOR

	Frecuencia
Liderazgo	4
Dirigir y animar a los colaboradores	
La calidad total	3
Trabajos en grupos	

PEOR

Relaciones entre los grupos de trabajo,

(Por escasez de tiempo).

Análisis de la situación

Animar colaboradores

Temas y objetivos pedagógicos a incorporar o desarrollar:

	Frecuencia
Comunicación	1
Calidad	1
Los anunciados para el segundo ciclo	1
Adaptación a las exigencias del mercado	
Motivaciones	

Temas y objetivos pedagógicos a reducirse o suprimirse:

	Frecuencia
Ninguno	3

Sus sugerencias:

- Duración, Horarios, ampliar, Reducir, Cambiar Temas...

Correcto

- Métodos pedagógicos y de trabajo

Adecuados

Correcto el aplicado

- Animación

Excelente

Correcta

- Documentación

Bibliografía.

Debería ser más extensa, a ser posible con documentación sobre otras experiencias.

Adecuada

Suficiente

- Organización Material y Atenciones

Bien preparado, Entregado en su momento

Correcta

Recomendaría Vd. a otra persona la participación en este Seminario?

Frecuencia

SI

7

NO

MANDOS 2 FASE**EVALUACION DE SEMINARIO**

	3	2	1	0
- OBJETIVOS/PROGRAMA	4	7	1	
- CONTENIDO	6	6		
- PEGAGOGIA	12			
- DOCUMENTACION	7	5		
- MATERIAL PEGAGOGICO	5	6		
- AULA	5	6		

Globalmente estima que este Seminario le ha sido:

	Frecuencia
Util	9
Muy útil	1
Poco útil	
Inútil	

Indique tres acciones que piensen emprender como consecuencia del

Seminario:

- Mejor comunicación; tratar de ser más eficaz en el trabajo en grupo.
- Esforzarse por aprender a escuchar; Aprender a delimitar las cosas más importantes y urgentes de las que no lo sean.
- Mejorar las comunicaciones con Jefes y Empleados; intentar aplicar las técnicas aprendidas.
- Comunicación; Objetivos; Cultura organizativa
- Vigilar de cerca cronógrafos tratando de evitar pérdidas de tiempo innecesarias.
- Aprender a escuchar; Comunicarse mejor
- Reuniones periódicas a nivel de Departamento

Comentarios de su apreciación y sugerencias

Frecuencia

Ha faltado tiempo

2

Temas y objetivos pedagógicos a incorporar o desarrollar:

De tipo práctico

Saber escuchar

Más sobre comunicación (más prácticas)

Comunicación

Trabajo de equipo

Temas y objetivos pedagógicos a reducirse o suprimirse:

No han contestado ninguno

¿Cuáles son sus necesidades o demandas de formación para el futuro?

Dirección de Reuniones

Práctica de trabajo

¿Recomendaría a otra persona la participación en este Seminario?**Frecuencia**

SI

10

NO

EMPLEADOS 1 FASE

EVALUACION DEL SEMINARIO

	3	2	1	0
- EVALUACION GLOBAL	13	11		1
- OBJETIVOS	9	17		
- CONTENIDO	19	10		1
- ANIMACION	20	4		
- DOCUMENTACION	8	14		3
- MATERIAL Y MEDIOS PEDAGOGICOS	8	13		4
- ORGANIZACION Y SERVICIOS	7	17		1

Indique tres acciones que piensen emprender como consecuencia del Seminario:

- Mayor relación con los compañeros.
- Mejorar relaciones humanas; más interés en el puesto de trabajo; más conocimiento del mercado.
- Automatización; cambios de arriba hacía abajo.

- Mejorar las relaciones humanas entre compañeros; fomentar la comunicación (Vertical, Horizontal).
- Relaciones Humanas; Progreso; Comunicación.
- Mejorar las relaciones.
- Mejorar la comunicación.
- Mejorar la comunicación con compañeros del mismo nivel.
- Motivar a los compañeros que no lo estén.
- Recuperación de la ilusión en el futuro; cuidar la comunicación horizontal.
- Sistemas para mejorar personal; mejorar imagen.
- Mayor comunicación.
- Contagiar a los que me rodean con el fin de que por parte del personal no se pierda este objetivo.
- Mejorar conocimiento del trabajo de los demás; Procurar no Prejujgar; facilitar su trabajo a los compañeros.
- Trabajo en grupo; relación con el departamento; relación entre departamentos

Respecto al tratamiento de los temas durante el Seminario, ¿Cuáles han sido desarrollados?

MEJOR

Frecuencia

Motivación	4
Calidad total	4
Comunicación	1
Bajo "esta" opinión todos bien	
Autodiagnóstico del comportamiento humano	
Expectación	
Las Inquietudes de cada uno	
Contenido	
Animación	
Organización	
Aspecto de la caja	
Igual tratamiento a todos	
Todos	
Calidad total	

PEOR

Como introducir el cambio en el grupo

Calidad total

Temas y objetivos pedagógicos a incorporar o desarrollar:

- Ampliar los ejemplos en material pedagógico, aún siendo pesado, unas lecturas.
- Marketing y atenciones a clientes y venta de Servicios.
- Calidad total.
- Algún tema de análisis de actitudes o de forma de propiciar al cambio.
- Información al más alto nivel de ejecutiva de la caja, de las inquietudes del personal.
- Marketing.
- Relaciones entre Departamentos y oficinas.
- Motivación.
- Cambios, ideas nuevas.
- Desarrollar todos pero con más intensidad cuidar más el guión

Temas y objetivos pedagógicos a reducirse o suprimirse:**Frecuencia**

Ninguno 2

Sus sugerencias:

- Duración, Horarios, ampliar, Reducir, Cambiar Temas...

Correcto

Normal (Se repite dos veces)

Ampliar (Se repite dos veces)

Ampliar horarios

Más tiempo para Marketing

Suprimir las tareas

- Métodos pedagógicos y de trabajo

Correcto

Buenos

Demasiada participación del grupo; Poca aportación de ideas nuevas

- Animación

Muy buena

Buena

Muy bien

- Documentación

Correcta

Insuficiente

- Organización Material y Atenciones

Bien

Insuficiente

Normal

Muy buena, comprar otra cinta y tal vez poner alguna más.

Común a todos los apartados: Dada mi inexperiencia en cursos, me resulta difícil opinar, pero este curso me ha dado mucho más de lo que esperaba: ILUSION.

Recomendaría Vd. a otra persona la participación en este Seminario?

	Frecuencia
SI	16
NO	1

EMPLEADOS 2 FASE**EVALUACION DEL SEMINARIO**

	3	2	1	0
- OBJETIVOS/PROGRAMA	8	13		
- CONTENIDO	7	13		
- PEGAGOGIA	19	2		
- DOCUMENTACION	12	10		
- MATERIAL PEGAGOGICO	11	10		
- AULA	6	14		

Globalmente estima que este Seminario le ha sido:

	Frecuencia
Util	17
Muy útil	4
Poco útil	
Inútil	

Indique tres acciones que piensen emprender como consecuencia del

Seminario:

- Continuar mi línea, ciertamente influenciada por el curso.
- Aprender a escuchar a los demás; Aprender a dialogar.
- Antes de enjuiciar hay que investigar.
- Tener en cuenta las opiniones de los demás sobre mí.
- Cambiar mi postura en algunas situaciones descritas; tratar de no tener preconcebidas de la gente, aunque por distintas situaciones llevaría un tiempo.
- Escuchar antes de hablar; Tratar de investigar la opinión de los demás.
- Tratar de cambiar en mis relaciones personales con los compañeros y superiores.
- Ser más rentable en mi trabajo.
- Conseguir mayor cultura profesional.
- Cooperar; Ser activo; Estar realizado.
- La dinámica de grupos.
- Activo en las gestiones.
- Escuchar a los demás.
- Mayor comunicación con compañeros.
- Reflexión de como ha sido mi relación hasta ésta.
- Ser más receptivo de relaciones dentro del Departamento.

- Esperar sinceramente que lo anterior sea generalizado a todos los niveles.
- Las comunicaciones.
- Autoconocerme.
- Conocer a los demás.
- Reflexión de mis relaciones con los compañeros.
- Reflexión de mi relación con la organización.

Comentarios de su apreciación y sugerencias

Consigue conocernos y al final asesorarnos

Realmente los desconozco; Bastante instructivo

Temas y objetivos pedagógicos a incorporar o desarrollar:

Temas técnicos y prácticos

Exposiciones delante del grupo para tener más soltura al expresarse

Temas y objetivos pedagógicos a reducirse o suprimirse:

No han contestado ninguno

SABER ENSEÑAR 1 FASE

EVALUACION DEL SEMINARIO

	3	2	1	0
- EVALUACION GLOBAL	14			
- OBJETIVOS	11	3		
- CONTENIDO	8	6		
- ANIMACION	13	1		
- DOCUMENTACION	12	2		
- MATERIAL Y MEDIOS PEDAGOGICOS	8	6		
- ORGANIZACION Y SERVICIOS	5	9	1	

Indique tres acciones que piensen emprender como consecuencia del Seminario:

- Comunicación
- Impartir cursos internos
- Iniciar preparación de cursos
- Establecer símil curso futuro

- Acometer la formación de mi personal con criterios más "profesionales". Trasmitir estas impresiones en mi entorno
- Interés total por el tema
- Organizar equipo de monitores. Discutir plan de cursos internos

De los temas previstos en el programa ¿Cuáles le interesaban antes de iniciarse en el Seminario?

MAS

Comunicación; Métodos y medios pedagógicos eficaces

Ser formador en contexto de costos

Formador para formar

Escoger medios pedagógicos adecuados

Metodología

Educación para adultos

MENOS

Tratar a las personas como adultos

Situarse como formador

Los desconocía

Respecto al tratamiento de los temas durante el Seminario ¿Cuáles han sido desarrollados?

MEJOR

Poco tiempo para algunos temas

Comunicación; Métodos pedagógicos

Todos muy bien desarrollados. El tema "Situarse como formador en el contexto de la CAPG" no ha quedado claro

Educación para adultos

Todos para adultos

O.K.

PEOR

Más ejercicios

Tratar a las personas como adultos

Situarse como formador

Formación en la Empresa

Temas y objetivos pedagógicos a incorporar o desarrollar:

- Buscar aplicaciones prácticas y más ejemplos participativos
- Desarrollo práctico de un curso; Hablar en público
- Más trabajo de grupo
- Más prácticas

Temas y objetivos pedagógicos a reducirse o suprimirse:

- Ampliar participación
- Reducir niveles de discusión, ir a la importante
- Ninguno

Sus sugerencias:

- Duración, Horarios, Ampliar, Reducir, Cambiar Temas...

Bien

Ampliar horas

Espacio de tiempo entre las tres fases más cortas

Cortar con un espacio pequeño cada cierto tiempo

- **Métodos pedagógicos y de trabajo**

Buena

Tener el guión de antemano

Más días y menos horas

- **Animación**

Excelente

- **Documentación**

Buena

- **Organización Material y Atenciones**

Bien

Buena y organizada en cuanto a la intendencia

Bien material y atenciones

Muy correcta

Recomendaría Vd. a otra persona la participación en este Seminario?

Frecuencia

SI	X
NO	X

ANEXO 11
CUESTIONARIO DE ORIENTACIONES BASICAS
DE LA CULTURA DE EMPRESA

CULTURA EMPRESARIAL

	Poco Significativa	Significativa	Significativa	Fundamental
1. Orientación al cliente				
• Valoración media del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conocimientos profundos del cliente y de los problemas de éste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El cliente es nuestra fuente de ingresos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Relaciones cordiales con el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Atención ágil y eficiente al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de caracterización de la orientación al cliente	Débil	Medio	Fuerte	
2. Orientación al personal				
• Estimación media de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gran confianza en el personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Participación como la cosa más natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Trabajo en equipo como condición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Colaboración constructiva entre compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mecanismos transparentes en la carrera profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Retribución media y prestaciones sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Atención profesional al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de valoración de la orientación al personal.	Débil	Medio	Fuerte	
3. Orientación a los resultados y prestaciones				
• Consciente orientación a los objetivos del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fuerte disposición personal e iniciativa propia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Intensidad en el trabajo superior a la media.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mentalidad de trabajo eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Persistencia en cuanto a los objetivos a alcanzar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Actuación, en lugar de analizar y administrar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prestaciones personales como base de la retribución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de valoración de la orientación a los resultados y a las prestaciones.	Débil	Medio	Fuerte	

	Poco Significativa	<u>Significativa</u>	<u>Significativa</u>	Fundamental
4. Orientación a la innovación				
• Predisposición acentuada al riesgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mentalidad de experimentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gran flexibilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Realización continuada de innovaciones de producto, de procedimientos y otras innovaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existencia de campeones creativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de valoración de la orientación a la innovación.	Débil	Medio	Fuerte	
5. Orientación a los costes				
• Fuerte mentalidad de ahorro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Consciencia de costes en toda la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Programas de reducción de costes como proceso natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ahorros de costes como máxima directriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de valoración de la orientación a los costes.	Débil	Medio	Fuerte	
6. Orientación a la empresa				
• Fuerte identificación personal con la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fuerte espíritu comunitario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comportamiento constructivo en los conflictos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones fundamentales de la dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Grado de orientación a la empresa.	Débil	Medio	Fuerte	

	<u>Poco Significativa</u>	<u>Significativa</u>	<u>Significativa</u>	<u>Fundamental</u>
7. Orientación a la tecnología				
• Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gran importancia de la base técnica en las prestaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Argumentación lógico racional como situación normal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tecnología como medio para asegurar los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
► Grado de valoración de la orientación a la tecnología.	Débil	Medio	Fuerte	

1. ¿Cuál es, según su opinión, los principios/valores/filosofías más importantes de la empresa?

¿En qué medidas se refleja esto en la actuación diaria? (marcar un recuadro).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> se refleja totalmente | <input type="checkbox"/> no se refleja en ninguno de los casos |
| <input type="checkbox"/> se considera como una orientación importante | <input type="checkbox"/> se encuentra en contradicción con la realidad |
| <input type="checkbox"/> sólo se realiza de forma sumamente limitada | |

Comentarios:

2. ¿Con qué figuras de animales simbólicas caracterizaría usted a su empresa? (marcar de 1 a 3).

- | | | |
|-------------|---------------|--------------|
| 1. Hormigas | 7. Zorro | 13. Topo |
| 2. Oso | 8. Jirafa | 14. Caracol |
| 3. Perro | 9. Liebre | 15. Loro |
| 4. Camaleón | 10. Erizo | 16. Avestruz |
| 5. Abeja | 11. Cocodrilo | 17. Gato |
| 6. Elefante | 12. León | 18. Otros |

1. _____ ¿por qué? _____

2. _____ ¿por qué? _____

3. _____ ¿por qué? _____

3. En esta casa, los "Héroes" (modelos informales a imitar dentro de la organización) se caracterizan por ser: (SEÑALAR 3/4).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ordenados | <input type="checkbox"/> Personas autodirigidas |
| <input type="checkbox"/> El super vendedor, orientado a los beneficios | <input type="checkbox"/> Cautos |
| <input type="checkbox"/> Individualista | <input type="checkbox"/> Trabajador en equipo |
| <input type="checkbox"/> Aplicado | <input type="checkbox"/> Dinámico en su hacer |
| <input type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Crítico-constructivo |
| <input type="checkbox"/> Autónomo | <input type="checkbox"/> Dispuesto a Ayudar |
| <input type="checkbox"/> Comprometido con su empresa | <input type="checkbox"/> Sumiso |
| <input type="checkbox"/> Perseverante | <input type="checkbox"/> Todo un profesional |
| <input type="checkbox"/> El que incluye responsabilidades | <input type="checkbox"/> Formalista y Ritualista |
| <input type="checkbox"/> El que le hace la pelota a los jefes | <input type="checkbox"/> Indiferente al servicio ofrecido |
| <input type="checkbox"/> El que no discrepa | <input type="checkbox"/> _____ |
| | <input type="checkbox"/> _____ |
| | <input type="checkbox"/> _____ |
| | <input type="checkbox"/> _____ |