
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo S.E.P. número 15018
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

DEPARTAMENTO DE SALUD, PSICOLOGIA Y COMUNIDAD MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



Factores que influyen para que los Directores/as de Sucursal Bancomer de la Unidad 6 de la zona metropolitana de Zapopan no cumplan con sus metas de captación y venta de productos y servicios y acciones de mejora de Desarrollo Humano.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

PRESENTA:

ARMANDO JUAREZ CHAVEZ

TLAQUEPAQUE, JALISCO., DICIEMBRE DEL 2002.

Agradecimientos:

A mi Dios Todopoderoso.

A mi Buen Amor: Martha Guadalupe.

A mis amados hijos: Gibrán, Elsa de Lourdes y Armandito.

A mi Papá, Mamá y Hermanos/as.

A mis Maestros/as que tuve a lo largo de la Maestría y de quienes aprendí.

A mi tutora y asesora de Tesis: Gabriela Sierra Quevedo.

Al valioso grupo de Directores/as de sucursal y a su Coordinador, sin los cuales no hubiera sido posible este trabajo.

A Arturo Zúñiga Mejía Borja de quien siempre obtuve todo su apoyo y confianza para cursar y concluir la Maestría.

A Rafael Del Río Aguirre, que me permitió iniciar y llevar a buen término esta investigación.

A Carlos Ortíz Espinosa, por su incondicional apoyo.

A Mario Zamora, Alejandro Velázquez y Francisco Aguilar, por su valioso apoyo.

INDICE

I.-	Introducción	pág. 1
II.-	Antecedentes	pág. 4
III.-	Planteamiento del problema	pág. 7
IV.-	Preguntas de Investigación	pág. 9
V.-	Justificación	pág. 11
VI.-	Objetivos	pág. 12
VII.-	Estado de Conocimiento	pág. 13
VIII.-	Trabajo de campo	pág. 20
VIII.I	- <i>¿Para qué cada factor?</i>	pág. 21
VIII.II	- <i>Análisis lateral de información</i>	pág. 25
IX.-	Análisis por factores	pág. 102
X.-	Referentes Teóricos	pág. 114
X.I	- <i>Carl Rogers</i>	pág. 114
X.II	- <i>Edgar Schein</i>	pág. 119

XI.- Referentes Metodológicos y etapas del proceso	pág. 126
XII.- Acciones de mejora desde Desarrollo Humano	pág. 130
XII.I - Personales	pág. 131
XII.II - Desde la autoridad	pág. 132
XII.III - Administrativas	pág. 134
XIII.- Propuestas	pág. 136
XIV.- Conclusiones	pág. 138
XV.- Referencias bibliográficas / telemáticas	pág. 141
. Anexos.	

RESUMEN

Identificar los principales factores que desde la perspectiva del Desarrollo Humano influyen para que los Directores/as de sucursal no alcancen sus metas de trabajo, comprender las circunstancias o situaciones que a juicio de éstos son las causas de su incumplimiento y generar acciones de mejora, fueron los objetivos medulares de esta investigación.

El trabajo de campo consistió básicamente en sostener una serie de encuentros personales llevados a cabo en las oficinas de los Directores/as del cual hago una detallada descripción y análisis por cada uno de los factores abordados.

En el rubro de los referentes teóricos establezco una especie de diálogo con Carl Rogers y Edgar Schein, dando ahí mismo respuesta a las preguntas de investigación y soporte a la hipótesis planteada la cual alude fundamentalmente al liderazgo y el contrato psicológico como factores determinantes en el cumplimiento de las metas de trabajo.

También hago mención de la metodología que fue la guía en esta intervención: La investigación-acción-participación y luego comparto las diversas acciones de mejora que se fueron generando, para posteriormente presentar una serie de propuestas con las que creo se puede ir dando continuidad a ésta investigación y finalmente algunas conclusiones a las que he llegado después de esta experiencia tan motivadora y enriquecedora.

I.- INTRODUCCION.

Refiriéndome en un primer plano a lo que dio origen al interés por desarrollar el presente trabajo de investigación, comparto que precisamente una de las principales motivaciones tuvo que ver con la claridad que he tenido desde que me involucré en el estudio de la Maestría de Desarrollo Humano: Incidir en mi propio ámbito laboral, ya que tuve la gran fortuna de haber estado “becado” para lograr cursar la misma y esto es como una forma de retribuir y más aún que siendo mi función y responsabilidad principal la Gestión de Recursos Humanos, estimé que bien podría aportar algo en favorecer o generar alternativas de mejora desde el estudio y práctica del Desarrollo Humano.

Por otra parte, hacia finales del año 2001 y una vez “concluida” la integración y fusión que iniciamos desde mediados del 2000 entre lo que era Promex, Bancomer y Banco Bilbao Vizcaya (Probursa), se comenzó con la difusión de lo que es hoy la “Nueva Cultura Corporativa” por parte de nuestro Director General y en la misma identifiqué elementos muy importantes que sentí podrían dar sustento y sentido a mi trabajo pues de manera explícita en la declaración de la Misión se hace énfasis en “Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral ” (Nafría, V. 2001; p. 6).

Adicionalmente, quedaron definidos dentro de la Nueva Cultura Corporativa una serie de valores entre los cuales figura el del “Desarrollo Humano” y en el mismo se introduce la idea de que “Compartimos todos la responsabilidad de mantener un ambiente propicio para el desarrollo del personal, en el que se fomente el aprendizaje para respaldar el avance de la Institución y se aprovechen las oportunidades de crecimiento profesional....con una actitud positiva fomenta la creación de un ambiente de trabajo abierto y de confianza, favorece el aprendizaje a partir de la experiencia, busca nuevas alternativas de crecimiento personal y profesional”. (Nafría, V. 001; p. 20).

Por todo lo anterior, me sentí muy comprometido y alentado a desarrollar el presente trabajo y más aún que en las indagatorias que realicé con personal directivo del Corporativo de Recursos Humanos me pude percatar que no existen antecedentes de esta naturaleza, desarrollados por nosotros los empleados. Me refiero concretamente a trabajos de investigación realizados por funcionarios de Recursos Humanos en Bancomer, aunado a que al “esbozar” la idea de mi Tesis con el Director la División Occidente Sur, responsable en Guadalajara de una parte de la Red de Sucursales, éste me manifestó sus preocupaciones acerca del desempeño de algunos ejecutivos/as y fue a partir de ahí que comencé a generar ideas para determinar cómo podría actuar y finalmente les fui dando la forma que hoy presento.

Por último, estimo que el presente trabajo ya ha aportado significado y valor en primera instancia a las personas con quienes trabajé, y a la organización en cuanto que al generar acciones de mejora éstas repercuten en sus resultados, amén de que puede llegar a implementarse con otros grupos de Directores/as en mi propia División o en el resto del país y al interior de la Maestría toda vez que considero se están logrando los principales objetivos que la Maestría en Desarrollo Humano pretende alcanzar y que básicamente consisten en:

“Aplicar las diversas experiencias del aprendizaje y toma de consciencia que se promueven en la Maestría en Desarrollo Humano en su campo profesional”.

“Comunicar los conocimientos adquiridos”.

“Facilitar y acompañar procesos de crecimiento humano”.

“Realizar investigaciones e intervenciones en procesos de desarrollo humano a nivel personal, familiar, institucional y comunitario”

Como se puede apreciar, me he sentido seguro de que este trabajo apunta de manera congruente al objetivo terminal de quien como yo se involucró con interés por aprender y practicar los procesos de Desarrollo Humano y espero que con tal esperanza y a lo largo de estas líneas pueda así compartirlo.

A continuación, abundaré de manera más concreta en los principales antecedentes que marcaron la pauta para este proceso y que en gran medida respaldan la justificación a la que posteriormente me referiré.

II.- ANTECEDENTES.

Considerando que he expresado ya algunas de mis principales motivaciones y que además han estado vigentes a lo largo de este interesante proceso, pasaré a manifestar cómo es que “nació” concretamente la idea de involucrarme en esta investigación.

Me remonto a mis primeros pasos por llevar “algo” de lo que la Maestría me empezaba a dejar de saldo y esto ocurre específicamente cuando cursé la materia de “Supervisión de la Relación Facilitadora” ya que en la misma desarrollé un interesante proyecto que repercutió en la formación de Gerentes de Recursos Humanos de Bancomer, a nivel nacional, evento que se llevó a cabo antes de la integración de la que hoy somos parte. Esto ocurrió hacia finales de 1998 y durante el primer trimestre de 1999. En dicha experiencia, me pude percatar de que en realidad sí podía constituirme como un agente promotor del cambio desde lo que la Maestría en Desarrollo Humano me venía ya dando y qué mejor si esto lo podía desarrollar en mi propio escenario de trabajo, aunado a que en ese entonces era yo responsable de un grupo conformado por 18 Gerentes de Recursos Humanos. La verdad fue una experiencia que me marcó, me alentó y me vino a reforzar la convicción de que podía hacer muchas cosas más en esa línea.

Posteriormente, cursé los Talleres de Investigación y para esas fechas el destino me situó en condiciones muy distintas a las que he mencionado arriba y específicamente al hecho de que ya para entonces mi área de influencia en materia de la Gestión de Recursos Humanos se limitaba sólo a la zona metropolitana de Guadalajara y ya no al manejo de los 18 centros regionales dispersos en la parte occidente de nuestro país.

Sin embargo, la idea continuaba girando en torno a que mi principal ámbito de intervención debía ser en mi propio escenario de trabajo, sólo que la circunstancia y la prioridad de estar viviendo el pleno proceso de la fusión e integración con BBVA me “orilló” a buscar alternativas en dónde poder intervenir -taller II – y fue de esa manera que incursioné en el Seminario de San Carlos con los Seminaristas “Scalabrinianos” y desarrollé exitosamente un Taller de Desarrollo Humano en donde de nueva cuenta me volví a percatar de los cambios y beneficios que el mismo dejaba en los Seminaristas con quienes compartí grandes satisfacciones. Este mismo trabajo fue la referencia con la cual documenté el proyecto de investigación en el taller III de Desarrollo Humano y simultáneamente me encontraba cursando el seminario de Tesis y al saber que en este último era pre-requisito elaborar el Protocolo de Tesis, decidí no con facilidad, que debía retomar mi convicción de generar mi trabajo profesional para titularme en la Maestría a partir de un proyecto de investigación en donde me desenvolvía a diario y desde donde creía en primera instancia podría influir directamente para propiciar cambios y alternativas de mejora. Así las cosas, precisamente por el mes de noviembre del 2001 se presenta una reorganización en los primeros niveles de la Banca Comercial que por supuesto alcanza hasta Guadalajara y es así como “arriba” un nuevo Director Divisional de la Red de sucursales, quien por cierto rápidamente me hace partícipe de sus principales preocupaciones, como lo mencioné anteriormente, destacando enfáticamente el tema del **“Incumplimiento de Metas”** por parte de algunos Funcionarios/as y es así como puedo decir que desde ese momento empecé a “aterrizar” la idea de cómo poder desarrollar mi trabajo de Tesis para atender a tal problemática que además no era privativa de esta localidad, pero que en efecto me resultaba muy cercana a mi área de gestión y además era como una invitación en el sentido de que por ahí había oportunidad de poder contribuir. Desde entonces, comencé a involucrarme en lo que hoy estoy compartiendo con mucho gusto.

Por último, quiero precisar que este trabajo lo desarrollé concretamente con el grupo de Directores/as de sucursal pertenecientes a la Unidad número 6 de la

zona metropolitana de Zapopan y esto debido a que desde principios del ejercicio 2002 esta Unidad se encontraba en el último lugar de la clasificación Divisional de Direcciones de Zona.

Esta Unidad 6 aglutina a 17 Directores/as de sucursal, aunque se trabajó sólo con 16 por estar una posición vacante al comienzo del proceso de la investigación y se concluyó sólo con 15 debido a la renuncia voluntaria de un Director con quien sólo logré reunirme en la primera entrevista.

Las características principales de este grupo:

- Edad promedio de 39.5 años.
- Dos casos mayores a los 50 años de edad.
- Antigüedad promedio de 12 años.
- Un Director con 30 años de antigüedad.
- 14 Directores/as casados/as.
- Una Directora soltera.
- 11 Directores/as con estudios profesionales en las áreas de Contaduría Pública y Administración.
- Un Director con estudios de Agronomía.
- Cuatro Directores/as con estudios de Bachillerato.

Por supuesto que a estas alturas y dado mi nivel de involucramiento ya me encontraba en condiciones para definir la problemática, misma que a continuación expongo.

III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como ya lo decía, este se derivó de la gran inquietud que en su momento me compartió el Director Divisional de la Red de sucursales que por cierto globalmente aglutina alrededor de 155 sucursales dispersas en las zonas de Guadalajara, Zapopan y Tlaquepaque, más los estados circunvecinos de Michoacán y Colima.

El se preguntaba por qué razones algunos Directores/as de sucursal sí eran capaces de alcanzar exitosamente sus metas de trabajo y por qué otros no, le interesaba conocer qué era aquello que se los impedía, saber de qué manera se podría apoyar a quienes mostraban dificultades para cumplir con sus objetivos y así las cosas fue como me di a la tarea de identificar en esta preocupación una muy buena oportunidad para intervenir desde Desarrollo Humano, mucho más allá de mi responsabilidad y función en la Gestión de Recursos Humanos y es así que llegué a determinar la siguiente problemática:

¿ Qué factores influyen para que los Directores/as de Sucursales Bancomer de la Unidad 6 de la zona metropolitana de Zapopan no cumplan con sus metas de captación y venta de productos y servicios?

En el anexo 1 se podrá apreciar la cualificación del problema misma que permite visualizar el ámbito desde el cual fue originalmente concebido, las principales dimensiones con las cuales se logró entender y que por supuesto en la medida en que me fui adentrando y avanzando se fueron discriminando aquellas que resultaron pertinentes, así como las escalas a las cuales estuvo subordinado este trabajo, la lógica de pensamiento empleada, los niveles de conocimiento desde los cuales se abordó, mostrando así en este esquema y en una sola hoja la perspectiva panorámica de esta investigación.

A continuación, presento globalmente el apartado de las preguntas de investigación sobre las cuales estuvo orientado este trabajo, así como el planteamiento de una hipótesis

IV.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

Pregunta principal

¿ Qué factores influyen para que los Directores/as de Sucursal de la Unidad 6 de la zona metropolitana de Zapopan no cumplan con sus metas de captación y venta de productos y servicios?

Preguntas subsidiarias

¿ Es el estilo de liderazgo un factor de motivación reconocido por los Directores/as en el logro de sus metas?

¿ Es el contrato psicológico un factor que puede determinar el nivel de compromiso y responsabilidad para cumplir con las metas de trabajo?

Hipótesis:

Si el estilo de liderazgo y el contrato psicológico motivan acciones de personas hacia los objetivos deseados, entonces ambos podrían ser factores determinantes para que los Directores/as cumplan con sus metas de captación y venta de productos y servicios.

Visto lo anterior, pasaré a expresar brevemente la justificación para la realización de esta investigación sin la cual ésta hubiera carecido de sentido.

V.- JUSTIFICACION.

Esta estriba fundamentalmente en que al enfocarme en atender un tema de tan alta prioridad y trascendencia para el negocio, el cual es posible gracias a las personas que en el mismo intervienen, y focalizado justamente con el grupo de Directores/as que se encontraban en las últimas posiciones de la clasificación de sucursales, estimé contar con el respaldo necesario para poder involucrarme activa y libremente desde el ejercicio mismo de la Maestría en la cual me formé y además de que tuve siempre las puertas abiertas para ir compartiendo los hallazgos con el Director Divisional y sobre todo que paulatinamente se comenzaron a observar resultados alentadores para todas las partes que en la misma investigación intervenimos.

Además, dado que el grupo de trabajo original (16) representó tan sólo una parte del conjunto total de Directores/as (155) que conforman la División, estaba confiado en que podría llevar mucha de esta experiencia hacia el resto de los compañeros y por supuesto con mejoras que seguro habré de realizar a partir de la retroalimentación que hoy estoy recibiendo.

Ahora bien, ¿ existen alternativas diferentes para abordar esta problemática? por supuesto que sí y de hecho en la práctica cotidiana lo venimos haciendo, pero no precisamente con la metodología empleada en este ejercicio y en el cual confío ampliamente, aunque confieso que estoy asumiendo un fuerte compromiso conmigo mismo y con la Maestría, pero sobre todo con los Directores/as de sucursal y la Institución ya que se han generado serias expectativas para que lo hecho en esta Unidad lo comencemos a realizar con las restantes y así demos un giro trascendental en nuestra función y contribución.

Por lo anterior, lo que se pretendió alcanzar con este trabajo y que de hecho fue lo que marcó el rumbo en todo el proceso queda descrito a continuación.

VI.- OBJETIVOS.

- **Identificar los principales factores que desde la perspectiva del Desarrollo Humano influyen para que los Directores/as de sucursal no alcancen sus metas de captación y venta de productos y servicios.**
- **Comprender las circunstancias o situaciones que a juicio de los Directores/as influyen para el no cumplimiento de sus metas de captación y venta de productos y servicios.**
- **Generar acciones de mejora desde Desarrollo Humano a fin de aminorar o eliminar aquellos factores presentes que influyen en el incumplimiento de las metas de captación y venta de productos y servicios.**

Ahora, corresponde hacer como un alto y recurrir al contexto del conocimiento que sobre esta problemática logré indagar y que a continuación me refiero como el:

VII.- ESTADO DE CONOCIMIENTO.

Comprometido y convencido de la importancia que este trabajo implicaba, resultó imprescindible involucrarme con cierta profundidad en el denominado también “estado del arte” y fue así como me di a la tarea de comenzar por revisar e investigar el acervo bibliográfico en temas de Desarrollo Humano -recuperando desde luego lo que a lo largo de la misma Maestría había adquirido-, psicología laboral y social, desarrollo organizacional, liderazgo y dirección de personal, principalmente.

De todo ello, paulatinamente fui “elicitando” lo realmente pertinente a mi temática y es así como describo lo que logré articular y de esa manera conformar el “estado de conocimiento” indispensable para poder adoptar lo que posteriormente defino como mis “referentes teóricos” ya que es ahí en donde establezco como una especie de diálogo con los autores principales, conectándolo también al trabajo de campo realizado, dando así respuesta a la problemática planteada.

Así las cosas, vale mencionar que desde una muy breve perspectiva histórica y dentro del llamado modelo mecanicista, en el mundo de las empresas, el problema de la motivación del personal se reducía a determinar qué y cuánto hay que darles para que se decidan a ejecutar la tarea los trabajadores. Es decir, la cuestión principal consistía en determinar el sistema de los incentivos y es ahí en donde se gestó la creencia de que era el dinero un “motivador universal”. Sin embargo, al transcurrir el tiempo se comenzó a entender que eso no era suficiente para lograr motivar a las personas y que con ello alcanzasen los niveles de productividad que la organización demandaba.

Es así como comenzó a promoverse una concepción más seria y profunda acerca del trabajador y por lo menos en el mundo intelectual se sintió la necesidad de tomar más en cuenta todas las dimensiones de carácter psicológico que estaban

alrededor de la motivación por el trabajo. A finales de los años 20 y a principios de los 30 destacan una serie de investigaciones clásicas llevadas a cabo por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger en una planta (Hawthorne) de la Western Electric Company en donde básicamente el hallazgo principal consistió en comprobar que la productividad, la satisfacción y la motivación se encontraban fuertemente relacionadas entre sí y que en consecuencia habría de visualizarlas y entenderlas conjuntamente y adicionalmente se concluyó que estos estudios dejaban de manifiesto que la motivación y satisfacción de los trabajadores no dependía exclusivamente de los incentivos económicos sino que había otros ingredientes en el entorno social en el cual se desempeñaban los trabajadores, resultado por supuesto de las interacciones personales de éstos y de ahí el nacimiento del modelo psicosociológico que frente a la concepción mecanicista contemplaba ya a la empresa como un “organismo social” en el que las personas actúan para obtener no tan sólo la parte material que la empresa les ofrece (dinero) sino para atender y satisfacer otro tipo de necesidades que se logran mediante la interacción entre personas. En concreto: Se dejó de considerar al dinero como la causa principal de la motivación de los trabajadores, hechos estos que ocurrieron a principios de la década de los 40, para posteriormente encontrar orientaciones aún más profundas y completas como la Humanista en donde ya se aprecia mayor madurez respecto a la toma de consciencia para investigar sobre el Comportamiento Humano y todo aquello que lo impulsa a actuar y explicar también fenómenos como el de la lealtad institucional, el contrato psicológico, el liderazgo, etc., tópicos que en su conjunto representaban una preocupación relevante tanto por la parte empresarial como por quienes desde la ciencia aportan a la empresa, hoy en día.

Es entonces que en esa línea de pensamiento, encontré por ejemplo a autores como Chris Argyris quien sostiene la hipótesis de que “...uno no puede entender plenamente al individuo sin entender la organización de la que forma parte, y viceversa. No negamos el valor de estudiar a los individuos o a las organizaciones. Nuestro interés primario se sitúa en la frontera entre ambos, en las zonas donde

se interpenetran y se interrelacionan....Nuestra hipótesis es que la conducta de los bancos, las empresas aseguradoras, las fábricas de automóviles...sólo podrá ser explicada a través de nuestro marco teórico” (Argyris, Ch. 1979; p 27,28) y por ello, continua sosteniendo que “ Nuestro problema reside en comprender los cambios que la organización y el individuo tendrán que hacer si se quiere obtener el máximo posible de energía humana aplicada al esfuerzo productivo...nuestras organizaciones van a ser descritas como un módulo donde se incluyen factores tales como: 1) Necesidades, sentimientos, actitudes y valores de los individuos....” (Argyris, Ch. 1979; p. 25).

Bajo esa línea de pensamiento, Argyris quien por cierto alude en múltiples ocasiones a Carl Rogers, introdujo importantes aseveraciones cuando afirmaba que “Las organizaciones disponen de muchas fuentes de energía...la energía psicológica de los individuos....esta energía se incrementa a medida que aumentan las experiencias de éxito psicológico del individuo y ...decrece con el fracaso psicológico” (Argyris, Ch. 1979; p. 51,59). Lo cual por cierto observé en muchos de los Directores/as de sucursal cuando éstos se encontraban por debajo de sus metas de trabajo.

Ahora bien, hablar de éxito psicológico para Argyris consiste en experimentar:

- a) “Autorresponsabilidad y autocontrol
- b) Un compromiso interno con una tarea poseedora de sentido y
- c) Que se pusiese en juego las capacidades importantes del empleado” (Argyris, Ch. 1979; p.59).

Adicionalmente y a fin de lograr una mayor comprensión del comportamiento individual dentro de las organizaciones, es preciso hacerlo como lo propone Edgar H. Schein que entre sus principales argumentos teóricos destaca la aseveración de que “La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social” (Schein, E. 1982; p. 6). Y una vez abordado el pensamiento de Schein, conviene hacer hincapié en un concepto sobre el cual gira gran parte de su aportación teórica y práctica: **“El contrato Psicológico”** y que justamente es una de las responsabilidades más importantes de la organización quien “debe preocuparse...por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el sólo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes” (Schein, E. 1982; p. 20).

Schein destaca que su hipótesis central es que “...el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

- 1.- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le pueda dar y a lo que él le puede dar a la organización en cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.

2.- La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) –dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización; o muchas otras combinaciones. A la postre, la relación entre el individuo y la organización....se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable” (Schein, E. 1982; p. 93, 94).

En cuanto a los aportes centrales de Carl Rogers, sabemos que entre sus argumentos teóricos establecía que eran tres las condiciones que se requieren para propiciar un clima psicológico que sea capaz de promover el desarrollo y crecimiento de las personas, **bajo cualquier contexto social**, y éstas son: La congruencia, la aceptación positiva incondicional y la empatía.

Por ello, Rogers interesado también en “demostrar” que el Enfoque Centrado en la Persona podría ser aplicado en las organizaciones, pudo constatar la gran importancia de las cuestiones afectivas y sentimentales en dicho ámbito. Sin embargo, consciente de la revolución que esto provoca decía que “Es muy raro que el impacto de un enfoque centrado en la persona se mueva hacia arriba en una organización...un individuo con una filosofía centrada en la persona puede establecer un área de acción...pero no es probable que este enfoque se mueva hacia arriba, a menos que haya una gran receptividad para la innovación entre aquellos que ocupan los puestos más altos” (Rogers, C. 1980; p. 66).

Y, dado el interés de Rogers por evidenciar que dicho enfoque sí podía funcionar en las organizaciones, “echó mano” de las investigaciones realizadas por Rensis Likert quien estudió alrededor de cinco mil organizaciones en donde identificó al personal con más alta productividad y posteriormente correspondió a Harold Lyon dar cuenta de los principales hallazgos de Likert, destacando entre estos que:

- “Las personas altamente productivas estaban muy ‘orientadas hacia la gente’. Las gentes eran individuos únicos para ellas.
- Las personas de baja productividad, por otro lado, estaban ‘orientadas hacia la producción’. Las gentes eran instrumentos para realizar el trabajo
- Las de alta productividad eran buenas para delegar; las de baja productividad no.
- Las de productividad elevada permitían que sus subordinados participaran en las decisiones; las de productividad baja eran muy autocráticas.
- Las que producían mucho casi no usaban el castigo; las que producían poco eran bastante punitivas.
- Las de alta productividad tenían una buena comunicación personal, abierta y en dos sentidos. Las de baja productividad eran cerradas y, además, casi inaccesibles.
- Las de alta productividad estaban orgullosas de sus grupos de trabajo. Las de productividad baja estaban inundadas por una moral baja” (Rogers, C. 1980; p 67).

Como se puede apreciar, la contribución de Carl Rogers de la que poco se habla o se conoce en el ambiente de las organizaciones, representó para mi trabajo de investigación una gran alternativa para abordar la misma desde el estudio del Desarrollo Humano y a la vez me inspiró y alentó dándole solidez a mi argumentación, razón por la cual tanto Rogers como Schein se convierten en mis principales referentes teóricos, destacando que éste último lo “descubrí” a partir de mi inmersión en el proceso de revisión bibliográfica que pudiera aportar a mi problemática, pero siempre desde el estudio y la práctica del Desarrollo Humano, con el Enfoque Centrado en la Persona y ligado al ámbito organizacional.

A continuación, abordaré la experiencia más rica de todo este trabajo de investigación:

VIII.- EL TRABAJO DE CAMPO.

Sin duda que ha sido la parte más trascendental de todo este proceso pues el contacto tan cercano y profundo que logré alcanzar con cada uno de los Directores/as siempre me mantuvo con un alto nivel de compromiso y firmeza para lo que venía haciendo.

El trabajo consistió fundamentalmente en acudir a la sucursal e iniciar el encuentro poco antes de la apertura al público, aunque invariablemente el tiempo fluía tan rápido que siempre nos seguíamos de largo e inclusive en algunas ocasiones con “interrupciones” de clientes. Debo señalar que sólo con una Directora no fue posible acudir a su oficina debido a las restricciones de espacio.

Las primeras entrevistas individuales se llevaron a cabo a partir del 22 de mayo y hasta el 25 de julio del 2002. La grupal fue el 4 de septiembre –socialización de la información- y las segundas individuales del 20 de septiembre al 9 de octubre del mismo año. Se trabajó con 16 Directores/as en la primera fase y ya en la segunda sólo con 15 debido a la renuncia de uno de ellos.

Antes de apreciar los resultados de las entrevistas que están expuestas por cada uno de los Directores/as, explico el por qué la elección de cada uno de los factores o tópicos que se fueron abordando a lo largo de los encuentros que fui llevando a cabo, con el propósito de que posteriormente resulte más comprensible y explicable la lectura de las entrevistas que se identifican a partir del tema **“Análisis lateral de información”**, toda vez que de las mismas efectué el contraste entre la primera y la segunda entrevista.

VIII.I Para qué cada factor?

Posición en el ranking:

Para determinar si tenían o no conocimiento de cómo se encontraban ubicados dentro de los niveles y criterios de medición. Para saber si identificaban cómo iban en el logro de sus metas, sus avances y dificultades para alcanzarlas y debido al requerimiento expreso de parte del Director Divisional por conocer si los Directores/as tenían claridad respecto a cómo estaban de involucrados en la consecución de las metas de trabajo.

Mercado:

Para identificar qué tanto conocían la naturaleza del mercado en el que se desempeñan pues es el contexto bajo el cual se desarrolla su actividad y en el cual deben encontrar y generar acciones para la consecución de sus objetivos y metas de trabajo.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Para valorar que ambos rubros no fueran elementos restrictivos en el logro de metas e identificar áreas de oportunidad que pudieran ser atendidas y con ello favorecer se obtuvieran las mismas.

Equipo humano de trabajo:

Para determinar que la conformación de los diversos equipos de trabajo así como de sus miembros en lo individual no representaran obstáculo alguno, no obstante que la atención del presente trabajo estuvo enfocada hacia la figura de los Directores/as de sucursal como primeros/as responsables del logro de metas y también de propiciar acciones para integrar equipos.

Sueldos y compensaciones:

Para conocer y afrontar el grado de satisfacción e insatisfacción, aceptación y rechazo que prevalecía en uno de los rubros más sensibles y que regularmente se asocia al desempeño de los Directores/as de sucursal.

Liderazgo:

Para dar respuesta a una de las preguntas subsidiarias en el sentido de conocer si el estilo de liderazgo influye en el logro de las metas de trabajo de los Directores/as de Sucursal, aunado a la inquietud concreta en este rubro de parte del Director Divisional y determinar si reconocían que el cambio de jefe hubiera contribuido en la mejora de su desempeño y cómo les venía favoreciendo.

Contrato psicológico:

Para saber qué tanto se estaban adheridos, involucrados y comprometidos cabalmente por lograr los resultados, estimando que el estado de este factor afecta directamente el nivel de desempeño y es tema central en la presente investigación al estar estrechamente relacionado con otra de las preguntas de investigación.

Realización personal:

Para conocer el grado de satisfacción personal y profesional respecto a los logros obtenidos en su actual circunstancia y posición laboral.

Familia:

Para valorar la influencia que la familia venía teniendo en el desempeño laboral y conocer cómo se sentían en esta área tan importante de la vida.

Salud:

Para descartar posibles limitaciones atribuibles a este factor y conocer el estado actual en tan importante renglón pues los niveles de presión ejercidos son significativos.

Vacaciones:

Para conocer si venían o no disfrutando de sus días de vacaciones y cómo los venían ejerciendo.

Evaluación del desempeño:

Para verificar si era de su conocimiento la apreciación que de su persona había hecho su jefe anterior, para ofrecerles la oportunidad de autoevaluarse y contrastarse con la evaluación que les fue practicada, así como para retroalimentarles al respecto.

Compromiso de mejora:

Para valorar el nivel de compromiso e involucramiento que mantenían respecto al logro en sus metas de trabajo y de alguna manera establecer correlación entre éste y el contrato psicológico.

Comentarios acerca de la reunión grupal (socialización de la información):

Para escuchar cómo se sintieron en dicha reunión, si se lograron o no identificar a lo largo de la exposición de los diferentes comentarios que se expusieron y cómo se sintieron, conocer qué fue lo que más les impactó en el desarrollo de la misma sesión y saber qué tanto consideraban que la reunión grupal y las de carácter individual contribuyeron a la mejora de su desempeño y si en algo más ambas les podrían ser de utilidad.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros individuales:

Para conocer cómo se venían quedando concretamente a partir de los encuentros personales e identificar si de manera ya más personal podrían considerar o requerir algún tipo de apoyo de mi parte.

En lo que a continuación iré describiendo se encuentra el resultado del análisis de información obtenida a partir de los encuentros que sostuve individual y grupalmente con los Directores/as (16) mostrando ahí mismo la evolución y en algunos casos el contraste que se fue observando a lo largo de las entrevistas.

VIII.II Análisis lateral de información

Director I

Posición en el ranking:

Respecto a la posición que ostentaba al momento de la primera entrevista (114) se apreció una mejora significativa en lo que fue el momento del segundo encuentro en donde se encontraba en la posición número (45), lo cual por cierto fue compartido con mucho entusiasmo. Cerró el ejercicio ocupando el lugar (28).

Mercado:

Es una persona que percibía en el mercado oportunidad para hacer negocio y en consecuencia aprovechable para el logro de sus metas.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Refirió necesidades para un mejor manejo y explotación del software y en materia de crédito y productos especializados.

En herramientas manifestó estar bien.

Equipo humano de trabajo:

Expresó ciertas limitaciones con dos ejecutivas de su equipo, una por las intenciones que tiene para retirarse de la institución y la otra por su falta de orientación hacia el cliente. Por otra parte, se mostró muy entusiasmado por como le está yendo con quien está reemplazando a una de las ejecutivas referidas.

Sueldos y compensaciones:

Se volvió a ratificar durante el segundo encuentro el sentimiento de no ganar en sueldo lo que se merece y con las ganas de mejorar en este rubro.

Liderazgo:

Reconoció en el nuevo estilo de liderazgo a una persona que le motiva, que le enseña y de quien se siente apoyado incondicionalmente y que ha contribuido a la mejora de su propio desempeño. Percibe a su jefe exigente, enérgico, que predica con el ejemplo y motivador, en contra de su anterior jefe de quien sólo había exigencia y no motivación para trabajar.

Contrato psicológico:

De manera apasionada y convincente manifestó su fuerte identificación y compromiso institucional, se percibió así mismo como el “masoquista” del grupo de Directores/as de sucursal y muy presionado por las exigencias en las metas de trabajo. Refirió en la segunda entrevista ya no salir tan tarde como lo venía haciendo, lo cual en su opinión ha sido propiciado por su mismo jefe.

Realización personal:

Comenzó por compartir que como empleado se siente realizado a plenitud, a pesar de que visualizaba como difícil poder llegar a la posición de su jefe. En el segundo encuentro manifestó que tal vez con cierta capacitación bien podría cubrir a su jefe en unas vacaciones. Respecto a su relación familiar sentía la necesidad de estar y convivir más con sus hijos y el no poder hacerlo le deprime de alguna manera. Mencionó estar bien con su esposa.

Familia:

En el primer contacto compartía tristeza de ver sólo crecer a sus hijos ya que salía rumbo al trabajo y los dejaba dormidos, llegaba y estaban dormidos, sintiendo la necesidad de estar más con ellos y el no poder hacerlo le provocaba cierta depresión. En el desarrollo de la segunda reunión manifestó estarse dando más oportunidad para estar y convivir con sus hijos lo cual le ha venido dando más brío. De hecho, mencionaba que actualmente estaba trabajando un sábado sí y otro no y eventualmente estaba solicitando permisos a cuenta de vacaciones lo que le ha venido permitiendo sentirse mejor con su familia.

Salud:

A diferencia de la primera conversación en donde ponía de manifiesto la fuerte presión que venía sintiendo, lo que provocaba precisamente el sentirse mal y deprimido, mencionó en la segunda plática que sus buenos resultados le han dado tranquilidad y calma favoreciendo el que duerma más tranquilo.

Vacaciones:

En el verano reciente disfrutó de diez días de vacaciones las cuales expresó le sirvieron mucho, dándose cuenta de que al descansar los resultados comienzan a mejorar.

Evaluación del desempeño:

Manifestó ser una de las pocas excepciones que mostraron congruencia y consistencia entre la percepción del jefe que lo evaluó y el ejercicio de autovaloración realizado en la primera entrevista.

Compromiso de mejora:

A este respecto señaló con mucho entusiasmo estar comprometido a lograr sus resultados al 100 % y ser el número uno.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Compartió sentirse motivado y positivamente más relajado y con la sensación de que existe preocupación por él como persona. Sorprendido de que la información obtenida en las entrevistas se venga “bajando” lo que le da confianza de que en efecto si se está haciendo saber a los de “arriba”.

Refirió haberse identificado durante la exposición de comentarios en la citada reunión los cuales fueron presentados de manera anónima y menciona haberle gustado dicha presentación ya que en la misma se plasmó lo que se dijo en las entrevistas personales y le gustó también se haya tocado el tema de la familia.

El impacto principal que ésta reunión le dejó es que aquellos que hablan bien de salarios deberían ser más imparciales y como que no está bien que se hayan expresado en tales términos.

Adicionalmente, manifestó que este tipo de encuentros sí le vienen ayudando a la mejora de su desempeño pues justo una semana antes de la primera entrevista había sido citado a junta por bajo rendimiento y refirió que precisamente la primera reunión personal le sirvió mucho ya que al momento del segundo encuentro se ubicaba dentro del primer lugar de su Unidad.

También compartió que ser escuchado es algo que no se mide ya que se siente muy motivado y apoyado con estas sesiones.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Manifestó ser la primera vez que sostenía una plática así, situación que lo hizo sentirse muy bien. Dijo sentirse completo, como si se hubiera confesado, se sintió descansado y desconocía si estas reuniones fueran a ser trimestrales o cuatrimestrales, pero con independencia a dicha periodicidad sugirió que se programaran bajo el mismo enfoque lo que para él sería excelente.

A la pregunta expresa de que en lo personal en qué consideraba le podría seguir apoyando, mencionó que al platicar así lo hacía como con un amigo y que de esa manera es como podría pedir mucha ayuda.

Director II

Posición en el ranking:

Manifestó preocupación por mejorar y dijo sentirse mal de no lograr el cumplimiento de sus metas, comentaba que hoy existe mucho más seguimiento y que la carga que ahora tenía era más fuerte pues recientemente había sido cambiado a una sucursal que traía un rezago significativo (151) y veía como un reto el levantarla.

La posición de la sucursal al tiempo en que se llevó a cabo la primera entrevista se situaba en el número (141).

Terminó el ejercicio en la posición (154) y la sucursal que dejó en el número (141) cerró el ejercicio en el ranking (25) con un Director recién promovido.

Mercado:

Respecto a la primera sucursal que dirigió, consideraba que era un sector de gente grande que generalmente busca tasa para invertir y consecuentemente restringido para la venta de productos. De su nueva sucursal, aunque la consideraba aislada, veía la oportunidad para atender a los clientes de manera más personalizada.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Se sentía bien capacitado y en constante actualización y no refirió necesidades de herramientas de trabajo en donde por cierto afirmó se venía mejorando.

Equipo humano de trabajo:

Consideró estar empezando a hacer equipo y conformado éste por personas muy positivas.

Sueldos y compensaciones:

Mencionó que mejor no trataba de pensar en este tema porque es algo que le amarga pues recordaba que al ver los recibos de nómina de su ejecutivo se dio cuenta que él ganaba menos lo cual se le hizo injusto dado el nivel de responsabilidad. Durante el segundo encuentro reiteró sentirse igual a excepción de que en la nueva sucursal los sueldos se encontraban más equilibrados.

Liderazgo:

Reconoció en su nuevo jefe a una persona quien le resuelve pronto los problemas y que el cambio de este sin duda le ha ayudado a la mejora en su desempeño. Se siente apoyado, bien tratado y motivado a que día con día se dé lo mejor para alcanzar las metas a diferencia de su anterior jefe con quien se sentía muy mal y no lo apoyaba, lo maltrataba y había fricciones.

Contrato psicológico:

En principio es una persona que visualiza llegar a la jubilación, reiterado esto tanto en la primera como en la segunda entrevista y manifestó que ese es su objetivo y que vivía con pasión ese reto, que se sentía bien aunque por otra parte mencionó tener cierta dificultad para adaptarse al cambio pero consciente de que para alcanzar la jubilación debe lograr también sus metas de trabajo.

Realización personal:

Enfáticamente compartió sentirse y estar a gusto con su familia y en el trabajo.

Familia:

Estimó que un factor de mayor integración en su familia es su hijo de 28 años, egresado del Iteso, con quien practica el boliche en conjunto con su esposa y esto lo hace sentir bien. Cabe mencionar que en lo que fue la segunda reunión manifestó su preocupación por el reciente accidente que había sufrido su esposa en casa, lo cual le hizo valorar más su trabajo y en particular la prestación del servicio médico.

Salud:

En el primer contacto expresó tener dificultades para dormir ya que de repente se despertaba y sentía también adormecimiento del cuello. En la segunda entrevista mencionó sentirse menos adormecido ya que hace ejercicio, camina y se pone fomentos en el cuello durmiendo con ello más tranquilo.

Vacaciones:

Mencionó que anteriormente no había programación para salir de vacaciones y que en el verano pasado sí la hubo y tomó cinco días de descanso quedándole aún días pendientes por disfrutar que sumados dan alrededor de 55 y que entonces necesitaba lograr sus metas para poder salir en diciembre.

Evaluación del desempeño:

Señaló que este contacto personal le ha servido para conocer cómo lo está viendo su jefe y con ello mejorar.

Compromiso de mejora:

Lo expresó en términos de ir alcanzando los objetivos de manera diaria ya que de esa manera no existe divagación.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Expresó haberse sentido bien debido a que fueron ventiladas todas las inquietudes las cuales llegaron a donde tenían que llegar, es decir a todos los niveles.

También señaló haberse identificado durante dicha reunión cuando se habló de su hijo del Iteso y de su antigüedad, inclusive estima que en esta reunión se expresó de más, pues hubo libertad y se puso como la gente lo sintió. También destacó y valoró el que se le venga dando seguimiento a lo acontecido en las reuniones individuales y a la grupal.

Su mayor impacto fue la manera en cómo se presentó la información y la transparencia con la que se hizo ya que fue tal como cada quien lo sentía, sin represalias y con ética.

Consideró que sí le han ayudado en su desempeño estas reuniones porque es una forma de expresión y eso le da más confianza en el equipo y el que se continúen las sesiones hace que se fomente un acercamiento más en lo personal.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Externó su agradecimiento y mencionó quedarse tranquilo en lo que fue la primera reunión individual y respecto a la segunda entrevista comentó haberse sentido más a gusto al ver que sí se le está dando seguimiento a lo que se está expresando en este tipo de espacios.

Comentó tener más confianza gracias a estos encuentros lo cual se le hace importante pues ante un problema personal se podría acercar a pedir apoyo, sin dudarlo.

Director III

Posición en el ranking:

Vale mencionar que en este caso el Director antes de estar al frente de la sucursal fue ejecutivo de la misma y por ello reconoció cierta ciclicidad por lo que estimó que mejoraría su posición la cual se encontraba en el número (129) y en efecto, durante el segundo encuentro quedó constatada cierta mejora pues ocupaba ya la posición (104), no obstante que resultó ser del grupo de Directores/as que se vieron afectados al cierre del ejercicio (109) debido a los cambios en los criterios de medición.

Mercado:

A diferencia de su percepción cuando llegó a la sucursal en calidad de Director en donde al mercado lo veía saturado y con clientes que lo que buscan es tasa o invertir en bienes inmuebles, en la segunda visita manifestó haber perdido la atracción de recursos importantes por una diferencia muy pequeña en tasa pero no obstante señaló que había “mucha caña de dónde cortar”. Es decir, se le apreció con mucho más entusiasmo.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Se sinceró y manifestó sentir la necesidad de cierta capacitación en materia de fondos y en tarjeta de crédito aunque de esto último en lo que fue la segunda entrevista mencionó que ya estaba bien en virtud de que había colocado diversas solicitudes en donde por cierto su posición mostraba mejoría.

En lo referente a herramientas mencionó que todo estaba bien.

Equipo humano de trabajo:

En este rubro se sintió un tanto abrumado ya que sus dos ejecutivas estaban embarazadas y con tan sólo un mes de diferencia se incapacitarían, situación que en efecto se tornaría complicada por el cierre del año.

Sueldos y compensaciones:

En ambas pláticas manifestó sentirse bien pagado no obstante que le fue modificada su proporción variable de bono.

Liderazgo:

Al evocar a su anterior jefe mencionó que este no era una persona muy motivadora y que actualmente el estilo de dirección era más positivo, motivador y que le encauzaba y demostraba cómo se hacían las cosas.

También reconoció que el cambio de jefe ha mejorado su desempeño pues la actitud y la aptitud son diferentes y sobre todo destacó el sentirse más motivado en lo personal.

Contrato psicológico:

Resultó contrastante la sensación de bienestar toda vez que en lo que fue la segunda reunión y al estar mejor posicionada su sucursal se sentía más tranquilo y más seguro en lo que estaba haciendo, situación contraria a la manifestada en el primer encuentro en donde sentía mucha presión, contrariedad, motivado y

desmotivado a la vez al grado tal de que llegaba el domingo por la tarde y ya comenzaba a lamentarse de que al día siguiente había que trabajar.

Realización personal:

En la primera ocasión refirió sentirse completamente satisfecho y nuevamente volvió a quedar evidenciado que al estar mejorando en sus resultados se iba sintiendo más completo, más satisfecho y con más entrega hacia el trabajo.

Familia:

Indudablemente que se le percibió con mayor tranquilidad y armonía en el seno de su familia y particularmente en lo que a su relación de pareja se refiere pues compartía en la primera reunión que si bien es cierto que su esposa siempre lo animaba y nunca le hacía mala cara, él llegaba de malas y hasta la rechazaba por cómo se sentía de presionado y ahora se sentía más relajado y también señaló que ya había bajado la frecuencia de tanta junta a la que era convocado.

Salud:

En lo que fue la primera plática mencionaba que en ocasiones se despertaba por la madrugada y ahora al estarle saliendo bien las cosas –resultados- se sentía mejor.

Vacaciones:

Disfrutó de 15 días en el verano, comentando sentirse descansado y muy a gusto.

Evaluación del desempeño:

Refirió haberle servido mucho el darse cuenta cómo es percibido por su jefe ya que en lo que él creía que estaba mal se había propuesto mejorar.

Compromiso de mejora:

Lo resumió de manera muy breve indicando que deseaba sobresalir y estar entre los mejores.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

No asistió por incapacidad, pero no obstante consideró que este tipo de reuniones y encuentros personales de alguna manera le han ayudado en su desempeño pues se trata de pláticas constructivas que generan confianza y compartió lo que era su percepción de la figura del área de Recursos Humanos como la que contrataba y despedía y de que jamás antes Recursos Humanos se metía de la manera en que hoy lo venía haciendo y expresó que todo esto le daba confianza para acercarse más.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Manifestó como algo bueno el que se venga favoreciendo este tipo de espacio para platicar, ya que anteriormente no había tenido la oportunidad para hacerlo y además reiteró su creencia acerca de que Recursos Humanos está para otras cosas y percibió muy positivo el que hoy pueda sostener este tipo de conversación porque se atreve a compartir y espera que se siga haciendo.

En la cuestión más personal consideró que se le podía seguir apoyando, escuchándolo.

Director IV

Posición en el ranking:

Manifestó con mucho entusiasmo encontrarse dentro de una mejor posición (31) en contraste a la (108) que se encontraba cuando ocurrió la primera entrevista. Terminó el ejercicio 2002 en el número (39).

Mercado:

Comentó que en su sector sí hay prospectos y lo que sucede es que en productos como los créditos para autos se es muy caro y luego otros clientes se encuentran boletinados en el buró de crédito y los clientes que llegan a acceder es derivado de tanta insistencia de su parte, este fue su sentir en lo que hizo a la primera reunión.

En el desarrollo de la segunda visita compartió que ha tenido cambios con los clientes quienes ya se han adaptado a las innovaciones ya que ahora son ellos quienes llegan a solicitar, por ejemplo, la domiciliación de pagos de servicios y hasta piden el internet.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Se mostró consciente de la necesidad de estar actualizándose y no tanto porque se sienta bien capacitada ya que cuando algo no lo sabe se da a la tarea de investigarlo pues cree que todo es conforme a la práctica. Mencionó también su preocupación porque su personal esté enterado y que de repente llegan muchas circulares las cuales se lleva a su casa para leerlas con calma.

En lo que se refiere a las herramientas de trabajo indicó tener ciertos problemas con el proceso de digitalización de firmas y en el segundo encuentro precisó que esto había mejorado.

Equipo humano de trabajo:

Se expresó muy bien de su equipo al que considera como bueno.

Sueldos y compensaciones:

Su énfasis incidió en el desequilibrio que existe en esta materia y mencionó que existen sueldos de Directores/as que pagarían prácticamente los de toda una sucursal, lo cual le parece injusto.

Liderazgo:

Refirió que su anterior jefe era muy diferente y conservador en relación al actual de quien reconoce haber tenido la impresión de que sería muy duro trabajar con él pero que le cae muy bien pues es una persona que los desestresa, más relajante, más candente, de buen humor y siente que no sale frustrada de las juntas con él.

También reconoció que el cambio de dirección haya contribuido a la mejora en su desempeño porque la forma en como ahora le piden las cosas es diferente, no se siente frustrada y las juntas de trabajo ya no se le hacen pesadas ya que en las mismas se les hace reflexionar.

Contrato psicológico:

Expresó con mucha fuerza que no le asusta nada ya que con sus 21 años de antigüedad en la institución se siente segura y muy contenta en su trabajo.

Realización personal:

Manifestó sentirse a gusto aunque confiesa que se sentiría mejor con una motivación económica y dice estar en equilibrio entre su familia y el trabajo.

Familia:

Compartió con gusto y satisfacción sentirse muy bien tanto con su esposo como con sus hijos, consciente de que todo es cuestión de que se organice y de que mantenga comunicación. Añadió que deja el cassette del trabajo cuando está en casa y así es como se la lleva tranquila.

Salud:

Resaltó el beneficio de la prestación del servicio médico ya que ello le permite estarse checando y darse su “alineada y balanceada”. Consideró que en cuestión de salud todo es psicológico.

Vacaciones:

Mencionó que siempre ha tenido todo el apoyo para disfrutarlas y que acaba de tomar dos semanas y se siente perfectamente bien.

Evaluación del desempeño:

Rescató que este ejercicio de retroalimentación sería bueno si los hicieran saber de manera más oportuna y que no se limitaran a proporcionarles la calificación al final, también mencionó estar de acuerdo en algunas de las observaciones encontradas y en otras no.

Compromiso de mejora:

Se mostró comprometida a cumplir con las metas al 100 % en todos los aspectos en que es medida.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Mencionó haberse sentido muy bien durante dicha reunión y haberle gustado que estuvieran presentes otros Directores/as de sucursales diferentes a las de su dirección no obstante que de repente sintió indecisión entre decir y no decir lo que pensaba y sentía. Agregó que esta reunión le es de utilidad para quienes tienen gente como ella.

Reconoció haberse identificado con facilidad en la presentación de los diversos comentarios que se fueron realizando y sentirse muy bien con este reflejo y con los propios comentarios de sus compañeros que también lograron identificarla a lo largo de la reunión.

Adicionalmente, indicó que lo que más impacto le produjo fue el hecho de ver cómo ella y el resto de sus compañeros sacaron y expresaron lo que sentían ya que ello les permite sentirse como liberados y crear mayor confianza entre el equipo de trabajo y respecto hacia la institución.

También consideró que el sostener este tipo de reuniones individuales y grupales sí le ayudan en su desempeño y que ahora se expresa como con más libertad y que le son útiles estos encuentros pues algo bueno sale de los mismos.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

De manera muy abierta y con gusto manifestó sentirse bien con este proceso y destacó la trascendencia de sentirse escuchada en lo que siente y en lo que cree ya que esto les hacía falta pues sostiene que nunca antes lo habían hecho ni se habían interesado de esta manera por ellos.

Agregó que no se debe esperar pasivamente a que se vuelva a generar otro encuentro como este y que el mismo se debe dejar abierto para cuando ellos lo necesiten y puedan solicitarlo.

Compartió y dejó de manifiesto que se le puede seguir apoyando y destacó haberse dado cuenta de ello cuando en la reunión del 2 de septiembre se exhibieron los comentarios tal y como fueron expresados, lo cual percibió como un hecho transparente y esto le hace saber que ha sido escuchada, que hay quien le pueda ayudar y solucionar.

Director V

Posición en el ranking:

Consideró haber cerrado muy bien en lo que fue el primer semestre respecto a cómo se encontraba la sucursal la cual tenía sólo un mes de haber tomado al momento de la primera entrevista, ubicándose la sucursal en la posición (146). Durante el segundo encuentro que ocurrió justo 3 meses después, se encontraba en la posición número (154) y no obstante que globalmente bajó, comenzaba ya a mostrar signos de mejoría en algunos rubros de medición. El ejercicio anual lo concluyó en el número (151).

Mercado:

Comentó sentirse a gusto en su nueva sucursal ya que le significaba el reto de sacarla adelante y contemplaba en la misma un buen mercado que le ofrecía posibilidades para hacer negocio y esto lo comprometía a por lo menos diariamente hacer una visita entre prospectos y clientes para llegar a sus metas.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Dijo sentirse bien capacitado y en rubros como el de las terminales punto de venta hasta “extracapacitado” ya que ha tenido la oportunidad de participar en siete u ocho eventos de capacitación y añadió que cuenta con todo en lo que a herramientas de trabajo se refiere.

Equipo humano de trabajo:

Mencionó que es el momento en el que se requiere hacer algunos cambios en su equipo de ejecutivos, con excepción de uno de ellos, pues cuando arribó a la sucursal consideraba que su entusiasmo era el que empujaba y que ahora en la medida en que ha sido duro con la gente la relación se ha desgastado y eso hace la relación un tanto difícil.

Sueldos y compensaciones:

Manifestó que en este renglón existe mucha iniquidad y así lo reiteró en el curso de la segunda reunión pues por ejemplo mencionaba que las diferencias entre un cajero y un ejecutivo eran insignificantes, comparadas las responsabilidades entre ambas funciones. Además, hizo alusión a que las expectativas generadas en torno a los sueldos a partir de la fusión no se cumplieron y que dicha sensación no se cambiaría en un trimestre.

Liderazgo:

Comenzó por compartir que anteriormente se sentía mucho más presionado y menos apoyado, sin lograr entenderse con su jefe ya que éste no tenía esa sensibilidad y que basaba su gestión en puro seguimiento a diferencia de lo que es hoy su interacción con su nuevo jefe de quien admite les exige pero que es éste el primero en hacerlo y a su juicio lo considera como una persona que se maneja con equilibrio entre el seguimiento y la motivación.

También reconoció que el cambio de jefe le ha ayudado a mejorar su desempeño lo cual coincidió con el cambio de sucursal que tuvo y que ahora se siente más apoyado para resolver problemas comerciales y mejor orientado pues no sólo se da la exigencia sino que los apoya con clientes y hasta los acompaña en las visitas a éstos.

Contrato psicológico:

Considerando que la primera entrevista sucedió a los pocos días de haber llegado a su nueva sucursal, destacó de manera significativa que él siente no ser de los que trabajan sólo por el sueldo sino que se compara consigo mismo y eso lo hace sentirse muy comprometido por lo que la institución le ha dado y en ese mismo orden se expresó en lo que fue la segunda reunión ya que dijo sentirse más motivado y comprometido diariamente a dar el 100 % e innovar en su trabajo.

Realización personal:

Refirió sentirse muy bien y realizado plenamente. Consciente de las oportunidades que el banco le ha brindado para su desarrollo y no solamente referido a lo económico sino en lo personal.

Familia:

Mencionó estar muy bien y considera a su familia como un gran refugio y en donde siente también gran equilibrio, estabilidad y felicidad con su esposa y su hijo.

Salud:

Resaltó sentirse muy bien y afortunado a pesar de que a veces ha tenido algunas recaídas por problemas de ácido úrico.

Vacaciones:

Al abordar este tema estableció que los viernes cuando cierra la puerta de la sucursal se olvida de los problemas y es hasta el lunes cuando comienza a pensar en ellos, lo cual sucede igualmente con las vacaciones ya que mencionó haber tomado dos semanas y haber hecho lo mismo o sea olvidarse de los problemas y disfrutarlas a plenitud

Evaluación del desempeño:

Su sensación es de que se le abrió una puerta pues la retroalimentación le permite conocer cómo lo perciben y hasta señaló que estos ejercicios –de las entrevistas– hacen que le suban las pilas.

Compromiso de mejora:

Compartió que diariamente piensa en salir del bache y que como siempre su compromiso es mejorar el nivel de resultados ya que el puro compromiso no es suficiente.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Mencionó que le dio mucho gusto el percatarse que la gente haya externado lo que sentía lo cual significa que hay cierto grado de confianza y no obstante que dijo haberse identificado en la exposición de algunos de los comentarios también sostuvo haberse confundido y no saber cuál era él, al principio.

La sensación de haberse visto reflejado en dicha reunión es de que había sido escuchado y no le molestó.

Señaló también que lo que más le gustó y llamó la atención es el consenso que existe en torno a su actual jefe lo cual es como una verdad absoluta de que el cambio de dirección si les ayudó.

Por último, expresó que definitivamente sí le ha ayudado en su desempeño que sostengamos este tipo de reuniones, tanto las individuales como las grupales, pues significa que existe una preocupación de la dirección por resolver de manera positiva y no inquisidora los problemas, que se puedan seguir comentando y que estos encuentros le son de utilidad porque así se percata hacia dónde va y le sirven para centrarse y orientarse.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Expresó ser la primera vez que le sucede abrirse de la manera en que lo ha hecho ya que ha compartido lo que siente sin temor a correr riesgos debido a que cree en el profesionalismo con el que se viene haciendo, le parece que es sincero el acercamiento y manifestó que es bueno existan este tipo de pláticas pues le

generan confianza y le da gusto también el que estas sean en sus propias áreas de trabajo.

Resaltó que es como si se tratara de la segunda vez que va con el psicólogo y con mucha más confianza para expresar sus sentimientos al darse cuenta que la información se ha manejado con delicadeza y refiere que estas entrevistas ubican a la institución como empresa de primer mundo pues no conoce organizaciones que en México así lo hagan.

Por último, mencionó su deseo de que estas reuniones continúen y que no se dejen de hacer tan sólo si los resultados mejoraran pues la dirección ha mostrado actitud de conocer qué pasa y dar soluciones y se plantea a sí mismo de qué es lo que ha cambiado en estos tres meses –lapso entre la primera y segunda entrevista- respondiéndose que en su caso ha sido la percepción que tenía de la figura del Director Divisional ya que anteriormente sentía que existía cierta diferenciación en el trato.

Director VI

Posición en el ranking:

En lo que fue la primera entrevista su posición se encontraba en el número (141) y hacia la celebración del segundo encuentro ésta observaba ya una mejora significativa al estar en el lugar (87).

Hacia el final del ejercicio cambio de puesto y sucursal, dejándola en la posición (28).

Mercado:

Manifestó percibir con muchas restricciones el mercado en donde se localiza su sucursal –módulo empresarial- ya que hasta acude con parientes y conocidos para atraer sus cuentas. Sin embargo, durante lo que fue la segunda reunión mencionó que esto había cambiado un poco y ahora cuando llegaban a liquidar a un empleado de la empresa en donde está la sucursal los localiza y les pide que mantengan ahí su cuenta, ofreciéndoles llevarles su respectiva chequera a su propio domicilio.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Señaló que la parte administrativa de su función como Directora de Sucursal la aprendió haciéndola y que por lo demás se siente bien a pesar de que le impacta seriamente el tiempo para resolver y atender aclaraciones ocasionando con ello incumplimiento al convenio establecido entre el banco y la empresa donde se encuentra la sucursal a su cargo.

Equipo humano de trabajo:

Se expresó muy bien de su equipo el cual básicamente está conformado por cajeros quienes la apoyan hasta con otras funciones.

Sueldos y compensaciones:

Expresó su malestar pues esperaba más incremento de sueldo y aunque aclara que no como los de la red que fusionó, tampoco entiende por qué si está haciendo lo mismo ganaba menos.

Mantuvo este mismo sentimiento en lo que fue la segunda entrevista y afirmó tener exceso de trabajo en su sucursal.

Liderazgo:

En la primera entrevista expresó cierta ambivalencia respecto a su actual y anterior jefe pues de éste último mencionó era seco y parco y luego al referirse al actual mencionó que es mejor o igual y que la presión de este es más bien por apoyarla.

Ya en el segundo encuentro reconoció que el cambio de jefe sí le ha servido para mejorar su desempeño pues se siente incluso más comprometida y reconocida, tomando consciencia de que la opción de dirección no es el látigo que antes tenía con su jefe y terminó recalcando que el cambio le ha favorecido para alcanzar sus metas y que lo hace con más gusto.

Contrato psicológico:

Al abordar este tema me hizo entrega de su carta (solicitud de retiro voluntario) encargándome fuera considerada para dicha opción y en el segundo encuentro así lo reiteró; con las ganas de irse ya que no quiere estar mal de salud pues padece de laberintitis y refirió sentirse muy estresada.

Realización personal:

Mencionó que si bien es cierto su deseo era llegar a ser gerente y que lo había realizado, no le gustaba tanta presión pues ésta ha estado atentando en contra de su salud ya que antes se sentía como con más energía. De ahí su deseo persistente por retirarse de la institución.

Familia:

Continuó expresando la fuerte presión de la cual es objeto y comentó que su mamá dependía de ella ya que la cuida y viven juntas lo que se convierte en una presión adicional, pues recientemente la operaron de columna y quisiera verla bien y estar más con ella. Esta presión de su mamá le ha preocupado tanto al grado que hasta cree que su novio la va a terminar por esa razón.

Salud:

Tanto en la primera como en la segunda entrevista mencionó estar tomando pastillas para dormir ya que si deja de hacerlo no logra conciliar el sueño, aunque desea llegue el día en que pueda dormir sin tomar pastillas y se mostró temerosa

de que llegado diciembre se agudice su laberintitis pues precisó que cada año y por esas fechas es cuando más le afecta.

Vacaciones:

Mencionó haber tomado dos semanas por el mes de agosto y tener pendientes alrededor de 60 ó 65 días y con ganas de salir un mes completo en diciembre.

Evaluación del desempeño:

Sostuvo que le interesa darse cuenta de cómo la percibe su jefe.

Compromiso de mejora:

Lo resumió mencionando que no bajará la guardia y en rebasar el 100 % de sus metas.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Inició su comentario diciendo haberse sentido muy bien ya que fue escuchada y tomada en cuenta y que esto fue algo que en el pasado no había ocurrido.

Compartió haberse identificado en la serie de comentarios que se presentaron y con cierta pena cuando salió el tema de que su novio la iba a terminar, pero aclaró no haberse sentido mal por ello.

También señaló que le gustó se haya estado compartiendo lo que sentían entre todos los miembros del equipo y que eso fue muy bueno y que sí considera le ayuden en su desempeño y en lo personal este tipo de reuniones y entrevistas.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

En el primer encuentro mostró su agradecimiento por haber sido escuchada y posteriormente mencionó que han sido pláticas muy productivas y se quedó con la sensación de que hay alguien que le puede apoyar y la ha escuchado y señaló que si estas pláticas continúan serían de gran ayuda pues se habla como persona y eso le sirve.

Director VII

Posición en el ranking:

Durante la primera entrevista su sucursal se encontraba en la posición (92), destacando que para entonces era reciente su cambio a tal oficina y si bien era cierto que le había costado trabajo ya se sentía como más a gusto.

Durante el segundo encuentro mencionó estar ya como el primer lugar de su zona y en efecto así se registraba en el ranking oficial al posicionarse en el número (14). Concluyó el ejercicio en el lugar (18).

Mercado:

De manera muy convencida manifestó que es el segmento de empresas en donde ve grandes oportunidades para hacer negocio y además le viene dando resultados.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Comentó que le gustaría saber más acerca de cuestiones de paquetería – software- que disponen en sus equipos, tanto él como su gente, pues afirma que eso podría darle más calidad a su trabajo.

En la segunda entrevista precisó sobre la necesidad de que se les capacite en excell y correo electrónico.

En cuanto a herramientas puso sobre la mesa el hecho de que a veces recibe archivos de información que no puede abrir y que tiene que llevárselos a su casa o irse a un cibercafé para poder consultarlos.

Equipo humano de trabajo:

Dentro de lo que fueron las primeras dos semanas de julio cuando se llevó a cabo la primera reunión mencionaba tener un muy buen equipo de trabajo y sin queja de ninguno de sus miembros y hacia principios de octubre cuando platicamos por segunda ocasión refirió preocuparle la productividad de una de sus cajeras.

Sueldos y compensaciones:

Mencionó que le incomodaba mucho la iniquidad y que esperaba pronto se igualara. Reiteró su sentir de manera consistente en el segundo encuentro y ve como su principal motivador en el corto plazo el que pueda mejorar su situación económica.

Liderazgo:

Para él, su Director anterior se ponía la camiseta por ellos y comenta estar consciente de que eso a mucha gente no le gustaba y que a él le gusta que lo guíen y le den libertad para actuar.

Sin embargo, también reconoció que con el cambio de jefe ha estado mejorando en su desempeño pues son motivadores diferentes y ahora se siente más comprometido y con más confianza pues éste tiene una mejor forma de convencer, se le hace una persona capaz, que lo difícil lo hace fácil y en resumen señaló que ese tipo de jefe nunca lo había tenido.

Contrato psicológico:

Se le percibió contento con su trabajo y así lo puso de manifiesto al decir que es una persona de retos y que gusta de alcanzar y lograr sus propósitos. Agregó que el banco es estresante pero que eso es lo bonito porque es como el motor que lo echa a andar pues la presión sigue, no para y que lo importante es cuando llega a casa y valora diciendo valió la pena y al día siguiente se levanta con más ánimo para continuar.

Realización personal:

Manifestó sentirse bastante contento ya que se había propuesto ser gerente antes del 2000 y lo logró, quiere seguir creciendo y reconoció la necesidad de tener más satisfactores principalmente de índole económica, sigue pensando igual, en crecer y mejorar económicamente.

Familia:

Lo ve como un tema muy especial y opinó que su familia es como templo sagrado ya que los problemas de la oficina los deja ahí, en la oficina. Se siente bien comprendido por su esposa y eso le ayuda mucho.

Salud:

Dijo sentirse y seguir bien ya que con tanto trabajo como que no tiene tiempo para enfermarse.

Vacaciones:

Mencionó haber tomado su periodo de verano en dos partes y retrasado, pero sin mucha necesidad de tomar más días.

Evaluación del desempeño:

Lo ve como un punto de comparación, que de hecho lo es, y le resultó interesante cuando existen diferencias entre la propia percepción y la del jefe lo que indica entonces que hay qué mejorar. Se le hizo un ejercicio interesante.

Compromiso de mejora:

Este lo definió como cerrar por arriba de meta y lograr con ello la compensación del extrabono, lo cual ha visualizado desde el primero de enero.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Mencionó haberse sentido bastante bien y que nunca se imaginó que de una forma tan gráfica se mostraran los resultados de las primeras entrevistas individuales en donde hubo algunas opiniones encontradas, especialmente en lo referente a sueldos, pero que al final se plasmó todo.

Valoró mucho que todo esto lo estén sabiendo los jefes.

También comentó haberse identificado entre la diversidad de comentarios y sentir que la información presentada fue tal cual y que no se inventó y que le impactaron los extremos en los comentarios, lo que significa que hay libertad para expresarse.

Reconoció que estas reuniones al igual que las de carácter individual le sirven en la mejora de su desempeño porque es como otro motor que impulsa, que son para bien y que tanto en lo personal como en lo individual le pueden favorecer para ser considerado en futuras promociones.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Con cierta admiración hizo hincapié de que en 10 años era la primera vez que tenía un acercamiento de tal naturaleza lo cual lo sensibilizaba y se le hacía muy sano y razonable, esperando que en todos los casos hubiera sinceridad para que esto funcione y se puedan dar soluciones.

Destacó también los frutos de las primeras entrevistas individuales con lo que constituyó la reunión de grupo y lo vio como el primer paso al haber reflejado y dado a la luz lo obtenido en los encuentros personales.

Terminó pidiendo exista comunicación más estrecha con el área de Recursos Humanos y respuesta más inmediata a los problemas que a la misma competan.

Director VIII

Posición en el ranking:

Mencionó que el nuevo sistema de medición que se instaló a partir del segundo semestre les ayudaba a pesar de encontrarse en la posición (90).

Su ubicación al momento de la primera reunión estaba como la número (55) y al cierre del ejercicio acabó en el lugar (71).

Mercado:

Durante lo que fue el primer encuentro mencionó lo inalcanzable que resultaban las metas para vender seguros de auto no austeros debido a lo caro que eran las tarifas, mientras que en el rubro de las domiciliaciones para pagos de servicios los clientes comenzaban a interesarse e incluso con un buen apoyo de parte de los cajeros para lograr venderlo.

Tres meses después, en el segundo encuentro, mencionó estar ya creciendo en el rubro de los seguros de auto y pronosticó cerrar el ejercicio por arriba del 85 % de la meta, por lo menos.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Refirió sentirse bien capacitada y disponer de las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.

Equipo humano de trabajo:

Manifestó en lo general tener un equipo de trabajo bien integrado con base al involucramiento que en lo personal ha venido teniendo con cada uno de los empleados y con relación a las propias metas de trabajo, así como en el manejo de la retroalimentación que recíprocamente sostiene con ellos. Los percibe con iniciativa y sólo refirió, en la segunda reunión, el caso de uno de sus cajeros que ha tenido errores a pesar de que muestra mucha disposición y apoyo.

Sueldos y compensaciones:

Por una parte mencionó sentirse satisfecha y por la otra sentirse mal pues hasta le avergüenza que compañeros como ella que hacen lo mismo ganen menos. Incluso, señaló que hubiera preferido que se le disminuyera su proporción de bono y que a quienes ganan menos se les diera más y que ella como empresa así le hubiera hecho.

En la segunda entrevista reiteró estar bien en este renglón y ahora consciente de que tal vez podrán transcurrir dos años sin que tenga incrementos de sueldo.

Además, comentó haberle hecho saber a su jefe que si hay oportunidad de retirarse –con liquidación- se iría. Dicha solicitud fue reiterada durante la segunda entrevista.

Liderazgo:

Al referirse a su anterior jefe comentó que éste no se involucraba con el resto del personal pues llegaba a la sucursal y no se presentaba ni los saludaba.

Respecto a su actual Director mencionó que es un buen líder, que la compromete, le apoya mucho y bien, le decide rápido, da el ejemplo y que la gente confía en él.

Reconoció que el cambio de jefe sí le ayudó, aunque ella de todas formas trabaja, pero que sí le sirvió ya que ahora se siente más reconocida y con más confianza.

Contrato psicológico:

Expresó su satisfacción y dijo sentirse contenta por lo que la institución le ha brindado, se siente agradecida y le encanta su labor sólo que ya no quiere seguir sacrificando su salud y a sus hijos por lo que de nueva cuenta reiteró su solicitud para ser considerada como retiro voluntario con liquidación y advirtió que seguirá trabajando hasta el final pero que si existe esa oportunidad para retirarse se le tome en cuenta.

Realización personal:

Subrayó sentirse muy satisfecha tanto en lo personal como en lo profesional y volvió a mencionar, por tercera ocasión en la segunda entrevista, su deseo de retirarse de la institución principalmente por su salud.

Familia:

Salvo por la falta de tiempo del que no dispone para dedicarles más atención, comentó que se lleva muy bien en su matrimonio y con sus hijos.

Salud:

Padece de tortícolis derivada del estrés y mencionó que hasta el doctor le ha exhortado a que deje de trabajar.

Vacaciones:

En el verano pasado disfrutó de dos semanas de las cuales pasó una con sus hijos y esposo y otra más con los primeros y con su mamá.

Evaluación del desempeño:

Le resultó sorprendente conocer cómo fue evaluada y se sintió bien al percatarse de la percepción que tuvo su anterior jefe en dicho ejercicio.

Compromiso de mejora:

Manifestó que para diciembre y con motivo del cierre del ejercicio su objetivo era llegar a los puntos que le permitan obtener bono y que los clientes sigan viendo una mejora en la imagen de la sucursal ya que en una ocasión recibió una llamada de un cliente agradeciéndole porque en el pasado nadie de la sucursal le había hablado a éste cliente.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Comentó que se sintió muy bien, informada y escuchando los diversos comentarios, lo que le dio un conocimiento más amplio de los compañeros del equipo.

Se le hizo una reunión muy completa en la cual sí logró identificarse a lo largo de la exposición y consideró que en comparación con otros sus comentarios fueron más positivos.

Compartió que lo que más le impactó fue que se haya hecho público el sentir, que se les haya dado la palabra, así como el análisis mostrado acerca del desempeño que cada uno de los Directores/as viene teniendo lo que para ella significó como un aliciente y más que Recursos Humanos esté enterado de esas cosas.

Consideró también que este tipo de entrevistas y reuniones de grupo son como una motivación adicional y le ayudan a darse cuenta cómo va en la posición y que además salió muy contenta de la reunión pues nunca se daban este tipo de juntas.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Valoró las entrevistas personales, así como la grupal, y compartió sentirse bien, agradeciendo el tiempo que se le ha dedicado y agregando que la hace sentir bien el que se quiera saber de ella ya que es como hacer una especie de catarsis o desahogo, aunque sea por poco rato.

Director IX

Posición en el ranking:

Ubicado prácticamente entre los últimos lugares (133) de la dirección de zona, admitió andar mal y con ganas de mejorar, reconociendo que su rezago se encontraba en inversiones a plazo y mostró intenciones de colocar más en productos. Su ubicación al momento de la segunda entrevista reflejó notable mejoría ya que se ubicaba como el número (101) finalizando el ejercicio en el lugar (109).

Mercado:

Expresó que su segmento es de clientes muy orientados a buscar las mejores tasas y especialmente los que llegan por primera vez a la sucursal.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Manifestó sentirse falto en lo que se refiere al producto de las terminales punto de venta y en herramientas mencionó estar bien y que trata de explotar al máximo con lo que cuenta.

Equipo humano de trabajo:

En el desarrollo de la primera entrevista comentó de la desesperación con la que se encuentran los cajeros pues éstos son insuficientes y estimó que con la notificación que acababa de recibir en el sentido de que se le incrementaría otro cajero quedarían contentos y el ambiente se relajaría pues él también se encontraba tenso por dicha razón.

Sueldos y compensaciones:

Compartió sentirse mal y desmotivado porque el bono recibido no correspondió a lo esperado pues se hizo ilusiones al grado que hasta cálculos había hecho de lo que recibiría.

A pesar de haberlo entendido después, la desmotivación persistió y agregó que sus ejecutivos le externaron que ya no le pondrían ganas aunque al parecer ya se estaba normalizando esta situación, a casi siete meses de haberse generado la inquietud por lo del bono. Todo lo anterior fue expresado en la primera entrevista y en el segundo encuentro mencionó que ya lo venía asimilando y se preguntaba a sí mismo si sería lo correcto pues se genera una especie de conformidad y de repente vuelve a resurgir la motivación por el hecho de saber que habrá bono.

Liderazgo:

Refirió haberle ido bien con su jefe anterior, lo cual es prácticamente la excepción entre el sentir del resto del personal entrevistado.

De su actual jefe mencionó que es una persona directa, que le agrada, le ayuda, le presiona y le hace ver las cosas de buena manera y es muy accesible.

Además, reconoció que el cambio de jefe sí le ha ayudado en la mejora de su desempeño pues le dice cómo hacer las cosas ya que tiene mucha experiencia y nunca se le ve que esté cansado o agobiado y eso le transmite fuerza.

Contrato psicológico:

Resultaron contrastantes sus comentarios entre lo que fue la primera y segunda entrevista pues inicialmente manifestaba no encontrar la puerta por tanta presión que sentía, consciente de que la misma venía en cascada y reconociendo que tomaba como pretexto el asistir a juntas fuera de sucursal con tal de librarse de la presión en la oficina.

En la segunda reunión, precisó que la presión seguía pero también considerando que esta siempre va a estar presente mientras los resultados no se consigan y que se sentía con menos desesperación, con más tranquilidad y más a gusto ya que recientemente acababa de recibir la visita de su jefe quien le ofreció apoyo.

Realización personal:

Comentó que se ha superado y logrado mucho pues empezó “desde abajo” y ve en cada día un reto y destacó sobretodo su realización en lo personal y tener a la gente que él quiere tener.

Familia:

Mencionó que su esposa estaba en la casa, sin trabajar, y que incluso al verlo tan desesperado hasta en ocasiones iba a ayudarle los sábados a integrar expedientes.

En la segunda entrevista refirió que su esposa ya trabaja y que ello era como otra realización en adición a que constituye otra entrada en lo económico, aunque con otras implicaciones en las que poco a poco se viene adaptando.

Salud:

Aunque en primer término destacó estar muy bien pues casi no va con el doctor, enfatizó que padece de gastritis lo cual reiteró en la segunda sesión y también volvió a poner de manifiesto que al no ir casi al doctor, en su larga trayectoria dentro del banco, sólo una o dos veces se ha incapacitado y que entonces no le ha salido caro al banco.

Vacaciones:

Tomó dos semanas y señaló que estuvo bien, aunque dice que se mantuvo al pendiente de la sucursal por la misma responsabilidad que siente y que hasta su esposa lo regañó por tal motivo.

Evaluación del desempeño:

Sintió que sí fue tomado en cuenta y que el esfuerzo ha valido la pena, aparte de que le sirvió porque es un ejercicio para verse a sí mismo.

Compromiso de mejora:

Lo concretó al decir que seguirá echándole ganas y cumplirá con los objetivos.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Refirió haberse sentido un poco incómodo porque no creía que se fueran a presentar los comentarios vertidos en las entrevistas, pero a su vez tranquilo porque sentía que no había dicho algo que lo fuera a evidenciar y por otra parte mencionó que fue bueno el que se hayan expuesto los comentarios porque de esa manera se pudo percatar de lo que está pasando dentro del equipo del cual él forma parte.

También confirmó haberse identificado a lo largo de la presentación y se dio cuenta del hecho de haber sido tomado en consideración y mencionó que su impacto fue uno de los comentarios que se hacía de su actual jefe y que él no hubiera hecho.

Reconoció que este tipo de reuniones, al igual que las sesiones individuales, sí le ayudan en la mejora de su desempeño pues en lo personal le sirvió para madurar, valorar y ponerle más ganas al trabajo.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Resaltó que nunca se imaginó de lo que trataría la primera plática individual pues hasta creía que era para su liquidación y al ver que la reunión fue sobre sus resultados su sentir cambió y se quedó tranquilo y a gusto pues mencionó que nunca Recursos Humanos había ido a su sucursal a escuchar su situación personal, su sentir y eso se le hizo muy importante.

Ratificó su sentir en la segunda reunión ya que enfatizó que todo lo que comparte lo dice de corazón y manifestó su gusto por la visita.

Director X

Posición en el ranking:

En lo que fue la primera reunión se encontraba ubicado como la sucursal (130) y tres meses posteriores que es cuando sucedió el segundo encuentro su posición mejoró hasta el nivel (54). Terminó el año siendo la sucursal número (11), prácticamente el primer lugar dentro de su Unidad de zona.

Mercado:

Comentó que se trata de un mercado muy exigente, con amplia cultura financiera, conocedores y con una fuerte demanda por los servicios alternos como es el caso de bancomer.com y se encontraba muy contento con el cambio pues anteriormente era ejecutivo y llevaba tan sólo cinco meses como Director de sucursal.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Dado que ahora en su calidad de Director participaba más en eventos de capacitación, manifestó sentirse hasta extracapacitado y en cuanto a las herramientas de trabajo sostuvo que no les faltaba nada.

Equipo humano de trabajo:

Estimó que la incorporación de un puesto administrativo le ayudaría mucho pues tal actividad le resta cierta atención a las ventas.

Sueldos y compensaciones:

Estimó que el tema de los bonos es más importante que el de sueldos y en su opinión, durante la primera entrevista, percibía que ya había un poco de más equidad y es posterior a la reunión grupal del 2 de septiembre cuando su impresión cambia al percatarse de las inquietudes manifestadas por sus homólogos/as en este rubro.

Liderazgo:

No tuvo nada que manifestar respecto al Director anterior, debido a que era reciente su promoción como responsable de la sucursal.

Y de su actual jefe, que por cierto ya conocía desde que era ejecutivo, mencionó que es una persona con la que puede hablarse ya que hay otros que regañan y que mantiene buena comunicación y le ayuda a resolver problemas.

Contrato psicológico:

Mencionó sentirse contento con su nueva responsabilidad, identificado con la institución, más comprometido y que le gustan los retos.

También destacó su sensación de reciprocidad con el banco pues así como recibe es como da.

Realización personal:

Reconoció que le falta más experiencia y que existen aún muchos objetivos por alcanzar y se siente muy bien en lo personal y en lo familiar.

Familia:

Manifestó estar consciente de que necesita dedicarles más tiempo de calidad a su esposa e hijo y comentó que a veces sí hay enojos en su casa porque llega tarde.

Salud:

Comentó sentirse bien en lo general aunque reconoció que le hace falta hacer ejercicio.

Vacaciones:

Tomó dos semanas en el verano y mencionó haber descansado y pasársela bien. Contempló para el mes de diciembre volver a tomar otro período ya que en dicho tiempo se cierra su oficina.

Evaluación del desempeño:

Consideró que le es de utilidad para darse cuenta en qué requiere superarse y en qué necesita apretarle.

Compromiso de mejora:

Continuar arriba de meta y estar entre los primeros lugares.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Entre sus principales impresiones refirió no haber sabido que hubiera tanto disgusto con el liderazgo anterior que tenían sus ahora compañeros/as Directores/as.

Le pareció muy bien que se den este tipo de juntas pues se retroalimentan tanto la institución como las personas y sí reconoce haberse identificado entre los comentarios ahí vertidos y destacó haberle impactado el que todos se hayan abierto en las entrevistas individuales lo que para él no es tan normal y por el otro lado el hecho de que todos estén contentos con su actual jefe.

También, reconoció que este tipo de reuniones ayudan en su desempeño.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Inició compartiendo que es bueno el que la institución muestre preocupación y se pueda ésta dar cuenta de lo que se piensa y se les ayude. Resaltó también la importancia del clima organizacional y está de acuerdo en que continúen estas pláticas ya que se dio cuenta que mucha gente estuvo contenta con este tipo de espacio y destacó que mediante la escucha le pueden ser de más utilidad estas entrevistas.

Director XI
(presentó su renuncia voluntaria el 15 de agosto del 2002).

Posición en el ranking:

A la altura de la primera entrevista se encontraba en el lugar (138) y esa fue la única ocasión que se tuvo la oportunidad de dialogar ya que poco después de un mes renunció voluntariamente, dejando la sucursal más abajo (149). El refería que lo difícil estaba en la venta de productos y concretamente en seguros y tarjeta de crédito.

Mercado:

Mencionaba estar convencido de que había mercado para todo y externó su malestar con el cambio de sucursal que tenía apenas un mes de haber ocurrido ya que la nueva sucursal en que se encontraba traía un rezago considerable y había venido reaccionando pero de manera tardía, incluso se molestaba fuertemente cuando le observaban que iba mal, como diciendo que esa no era su responsabilidad.

Equipo humano de trabajo:

Refirió el caso de una de sus ejecutivas quien al parecer traía la idea de que la liquidaran, ya que se mantiene con altibajos y eso hace que no se comprometa totalmente.

Sueldos y compensaciones:

Manifestó que él se encontraba bien en ese renglón, aunque señaló que existía un alto porcentaje de iniquidad lo cual generaba mucho malestar entre el personal.

Liderazgo:

Al hacer alusión a su anterior jefe mencionó que se sentía muy mal pues su liderazgo no le parecía ya que él va en contra de las amenazas y del látigo.

Con su nuevo jefe se sentía a gusto, sin queja aparente y consideraba que la presión que éste ejercía era la adecuada y reconocía que dicha presión era más bien por los resultados y que su molestia estribaba en el seguimiento tan persistente del que era objeto lo cual sentía como desconfianza.

Contrato psicológico:

Afirmaba que por su mente sí había pasado la idea de irse del banco pero que no quería caer en el desánimo ya que se quería sentir satisfecho y convencido pues a raíz de sus recientes vacaciones había pensado seguir echándole ganas.

Realización personal:

Comentó que a partir de la integración no se había sentido plenamente.

Vacaciones:

Después de haber disfrutado dos semanas se sentía revitalizado.

Comentarios generales acerca del primer encuentro:

Manifestó su gusto por la visita y valoró el que se viniera dando este tipo de espacio el cual veía como una catarsis y convencido de que el banco necesitaba hacer este tipo de ejercicios hacia adentro.

Director XII

Posición en el ranking:

Comenzó por manifestar que su atraso se encontraba principalmente en la venta de seguros de auto, créditos para auto y en tarjeta de crédito y que bajó su moral al percatarse que no había sido apreciada la mejora que tenía la sucursal pues esto no se reflejaba en los indicadores globales. Su posición en la primera entrevista estaba en el número (147) y tres meses después que es cuando por segunda vez nos reunimos se ubicaba en el lugar (150) y concluyó el año en el número (85).

Mercado:

Mencionó estarse dando cuenta que lo que hace falta es convicción, a él y a su equipo de ejecutivos, y salir a ofrecer los productos.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Expresó que su personal requiere de más capacitación en el aspecto normativo en donde además percibe una falta de costumbre para que por sí solos se mantengan actualizados y también en el manejo del sistema.

En cuanto a herramientas comentó requerir de extensiones telefónicas en su área de cajas y de una terminal para quien direcciona filas.

Equipo humano de trabajo:

Solicitó le sean cambiadas tres personas de cajas a fin de mejorar en dicha área pues se trata de personas de no muy buena actitud.

Sueldos y compensaciones:

Al abordar este tema lo hizo en dos partes, por un lado sintiendo que en lo personal se han frenado las perspectivas de mejora y plantea la interrogante por saber qué más se va a quitar pues recientemente le había sido modificada, hacia la baja, su proporción de bono e integrada a su sueldo. Por otra parte, destacó la inquietud que le generaron las comparaciones entre sus ejecutivos y precisó dos casos particulares los cuales solicitó fueran revisados.

Liderazgo:

Dado que su arribo a la sucursal en que hoy se encuentra coincidió con el cambio de coordinador, no tuvo opinión sobre el jefe anterior y en cuanto al que hoy tiene mencionó que se trata de una persona que apoya incondicionalmente, que exige mucho, que presiona y que le ayuda hasta en cuestiones personales. Lo ve como un buen jefe y se siente bastante comprometido.

Contrato psicológico:

Dijo sentirse muy comprometido con el cambio de sucursal pues ésta es de las más grandes e importantes en la División, lo ve como un reto y siente también que la institución le ha ayudado y estimó con ello haber recuperado su nivel.

Realización personal:

Compartió y ratificó que se siente muy a gusto por el desarrollo que ha tenido, el cual juzga ha sido muy bueno.

Familia:

Compartió sentirse comprendido por su esposa ya que ella también trabaja en el banco y eso le ayuda.

Salud:

Está consciente que el nivel de estrés que existe en su trabajo es muy alto y que si uno permite que éste le gane puede llegar a repercutirle en su salud y que la clave está en mediar y tomar las situaciones como son.

Vacaciones:

Disfrutó de dos semanas en verano y planea hacer lo mismo por el mes de diciembre, esperando coincidan con las de su escuela pues se encuentra estudiando su maestría en fines de semana.

Evaluación del desempeño:

Consideró que se trata de una retroalimentación muy valiosa y de que es una manera de darse cuenta cómo lo ven y en dónde puede mejorar.

Compromiso de mejora:

Lo expresó en términos de cerrar el año al 105 % de la meta y con relación a su liderazgo lograr que sus compañeros se involucren y comprometan más.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Manifestó haberse sentido a gusto y le pareció interesante que se hagan este tipo de ejercicios y destacó como lo más valioso el hecho de que el Director Divisional, jefe de su jefe, haya estado presente.

También refirió haberse identificado y sentido bien con la serie de comentarios presentados debido a que éstos fueron expresados adecuadamente y volvió a indicar que la presencia de la figura divisional fue de lo que más le impactó ya que le dejó la impresión de que también a él le sirvió así como el mensaje del Director Divisional en el sentido de que el trabajo se debe de disfrutar.

Adicionalmente, reconoció que este tipo de encuentros tanto en lo personal como lo grupal le sirven en la mejora de su desempeño pues son como una retroalimentación en donde se siente escuchado, tomado en cuenta y se comparte con los demás.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Manifestó quedarse muy a gusto ya que considera muy positivo estas reuniones pues se le demuestra que hay interés por la persona, por saber lo que piensa, se siente escuchado y le resulta gratificante por el seguimiento que se le viene dando lo cual significa que no es algo aislado y enfatizó que el seguimiento es lo más importante y espera volver a sostener otra reunión individual para enero 2003.

Director XIII

Posición en el ranking:

Manifestó traer el retraso en la venta de productos como es el caso de la tarjeta de crédito, crédito nómina y auto. Esto lo atribuyó en parte al rezago mismo que se da en el área que autoriza estos productos. Su posición en la primera reunión era la número (87) y en lo que fue la segunda entrevista ésta ya se ubicaba dentro del lugar (56), lo cual coincidió con su comentario en el sentido de haber alcanzado ya una mejor posición y aún con la expectativa por continuar mejorando al término del ejercicio que por cierto lo hizo en la posición (23).

Mercado:

Señaló que le falta tiempo para salir a la calle ya que frecuentemente es convocado a muchas juntas al grado que siente como si se estuviera enfermo de juntas –juntitis-, las cuales no se encuentran agendadas y de que también se requiere de una mayor conscientización por parte de las áreas internas en apoyo al cliente y reconoció que el mercado es bueno para captar y colocar productos.

Durante lo que fue la segunda sesión hizo hincapié en que ya no es citado a juntas con la frecuencia que anteriormente lo hacían ya que ahora es sólo una vez por semana y que tiene el problema de una gran afluencia de clientes que le impiden o dificultan que tanto él como sus ejecutivos salgan a la calle.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Estimó estar bien capacitado y sólo resaltó que de repente suelen hacerse cambios en el sistema, sin previo aviso y tiene que andar buscándole.

Respecto a las herramientas, observó que desde hace un mes ya no puede consultar saldos promedios ni imprimir estados de cuenta de clientes que no pertenezcan a su propia sucursal.

Equipo humano de trabajo:

Refirió tener buen equipo pero con muchos cambios en el mismo y resaltó que con motivo de una incapacidad de su ejecutiva le dio la oportunidad a una cajera y lo está haciendo muy bien.

Sueldos y compensaciones:

Consideró que este rubro sí influye en el incumplimiento de resultados y mantiene intranquila a la gente, a su gente, pues los sueldos son inquitativos, desmotivan mucho y existe cierta incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace por la dirección del banco.

Refirió tener ejecutivos que ganan poco y enfatizó en la desigualdad de sueldos para puestos iguales.

Liderazgo:

Manifestó haber tenido una relación muy difícil con su anterior jefe quien se expresaba muy mal de la gente dando a entender que ésta era muy tonta.

Mencionó que su jefe anterior mantuvo una relación tensa, desgastante y sin tacto pues al final ni siquiera se despidió de nadie.

En cuanto a su actual jefe, mencionó que es muy claro en lo que pretende y en la forma de trabajar y reconoce que sí ha contribuido el cambio a la mejora de su desempeño pues ello tiene mucho que ver y además la forma en que pide y da órdenes lo hace sentir más comprometido y en una relación de más compañerismo.

Contrato psicológico:

Mencionó sentirse bien y muy consciente de que trabajando y proporcionando resultados se pueden dar las oportunidades para de alguna manera recuperar su anterior nivel de dirección y al respecto comentó que percibía en otras divisiones como si todavía se diera el “compadrazgo” pues dijo no tener claro qué necesita para volver a ocupar una posición como la de su jefe actual.

Realización personal:

Señaló sentirse bien aunque no completamente satisfecho y esperando la oportunidad para recuperar su nivel, tema en el que por cierto fue muy incisivo desde la primera entrevista pues en la segunda refirió estar sintiendo mejor debido a la tendencia positiva en sus resultados ya que cerró bien el semestre, lo cual le quitaba presión y le aclaraba más su situación.

Familia:

Consideró que la motivación más importante viene de su familia, de su esposa e hijos y se siente bien apoyado, especialmente por su esposa.

Salud:

Comentó sentirse muy sano y sin problemas y refirió que el estrés es ya parte de su vida y que en todos los ambientes esto es lo mismo. Además, destacó que con 32 años en el banco sólo en dos ocasiones se ha incapacitado.

Vacaciones:

Recalcó que desde el proceso de integración no había salido dos semanas, las cuales disfrutó en el verano pasado, y que ahora con los cambios que ha tenido en su plantilla de personal se le está dificultando salir de vacaciones, pero que estima hacerlor nuevamente una semana en diciembre y otra en enero para lo cual ya viene exhortando a sus ejecutivos a llegar a la meta de fin de año.

Evaluación del desempeño:

Mencionó que le sirvió para darse cuenta cómo es visto, cómo lo evalúan y saber qué le hace falta y que nunca antes había visto el tipo de evaluación que se les practicaba.

Compromiso de mejora:

Lo manifestó en términos de cumplir por arriba del 100 % en lo que se le ha pedido para el ejercicio y seguro de que lo va a lograr.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Confirmó haberse sentido bien pues consideró que es muy bueno saber que hay preocupación por ver lo que les pasa al grupo de Directores/as de sucursal y que se dé un seguimiento.

Cree que casi todos sus compañeros piensan igual y que es bueno saber lo que los demás sienten.

Refirió haberse identificado durante la presentación de comentarios en por lo menos dos o tres ocasiones y haberse sentido bien por decir lo que siente y piensa y que lo que más le gustó fue que en un alto porcentaje sus compañeros dijeron lo que sentían, eso fue lo que más le impactó.

Siente además que hay una buena interacción entre el equipo de Directores/as y eso les sirve.

También reconoció que este tipo de sesiones al igual que las individuales sí le sirven para la mejora en su desempeño pues le resulta gratificante sostener estas pláticas ya que cuando tiene algún problema puede aprovechar la ocasión para comentarlo. Siente además que le son útiles para lograr la conscientización y que si existen problemas de interacción con los jefes, se resuelvan.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

En primera instancia mencionó que es muy bueno el que se den y que deberían continuar por lo menos cada año y así saber qué es lo que siente cada quien pues es importante expresar el sentir y enfatizó que era la primera vez que tenía una plática así.

En la segunda entrevista reiteró que no se deben abandonar éstas entrevistas ya que es como lo que ellos hacen con los clientes cuando van a visitarlos, para saber qué venderles, qué necesitan, cómo están, etc.

Director XIV

Posición en el ranking:

En lo que fue el primer contacto su posición se encontraba como la número (83), la segunda dentro de su Unidad de zona, y ya en el siguiente encuentro se ubicaba como la número (89) y esto debido fundamentalmente al cambio en los criterios de medición empleados para el segundo semestre. Aún así, su expectativa era cerrar al 100 %, concretamente en la venta de productos. Finalizó el ejercicio en el lugar (24).

Mercado:

A diferencia de que en la primera reunión mencionaba como problemas que el mercado era de origen BBV lo cual le dificultaba la venta de productos y que además el propio personal de la sucursal no estaba acostumbrado a dicha actividad, en lo que fue la segunda sesión destacó que había mejorado mucho esto último pues el equipo de ejecutivos ya estaba aportando de manera significativa en la colocación de pólizas de auto y venía encontrando mucha respuesta de parte de ellos.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Reiteró, muy convencido, que el asunto de la capacitación no era obstáculo para no cumplir. Percibió mejor capacitados a los miembros de la sucursal, con más disposición ya que se venían logrando los resultados.

En cuanto a las herramientas y aunque recalcó que tampoco eran obstáculo para no cumplir, consideró que ya era tiempo de que se fuera pensando en reemplazar el actual equipo de cómputo y de que se pudiera tener el internet porque hay clientes que ya se quieren comunicar por esa vía, situación esta –del acceso a internet- que se aprovechó en la misma visita para mostrarle personalmente cómo acceder precisamente al internet desde su propia computadora.

Equipo humano de trabajo:

Comentó que está bien a excepción de cuando alguien llega a faltar por vacaciones o incapacidad.

Sueldos y compensaciones:

Manifestó el deseo de recibir incremento de sueldo y seguir poniéndole ganas. Esto lo reiteró en el segundo encuentro y teniendo claro que para aquellos que no le pongan ganas será difícil obtener buenos incrementos de sueldo.

Liderazgo:

Mencionó haber tenido también buenos tiempos con su anterior jefe no obstante que el actual lo motiva más y de que se sienten de manera muy palpable las diferencias entre ambos pues observa que éste último tiene muy buen sistema, se siente contagiado del ánimo y las ganas de éste, lo cual en su opinión hace maravillas.

Consideró que su anterior jefe no fue una limitante en la mejora de su desempeño, aunque es cierto que su jefe actual se mete más al resultado que a estarlo monitoreando y siente además que éste le da más confianza.

Contrato psicológico:

Comentó sentirse como “prendado” y comprometido a cumplir pues se entrega sin reserva, pero también destacó su necesidad de recibir incremento económico el cual sigue faltando, aunque las ganas continúan.

Realización personal:

Volvió a sobresalir su pronunciamiento en mejorar económicamente y seguir creciendo en lo profesional, consciente de que hay mucho por hacer y de que no se siente satisfecho y con el objetivo de llegar a una posición equivalente a la de su jefe y aún más arriba.

Familia:

Consideró estar muy bien con su familia y resaltó el hecho de que su hijo mayor trabaja y estudia y que su esposa también trabaja y aporta a la economía familiar.

Salud:

Comentó sentirse tranquilo y muy bien de salud.

Vacaciones:

A pesar de que le fueron autorizadas dos semanas, optó por disfrutar sólo de una a fin de que el resto de su personal alcanzara también a salir.

Evaluación del desempeño:

Señaló que la misma le ayudó a ver en dónde puede mejorar.

Compromiso de mejora:

Distinguió dos tipos de compromisos comenzando por mencionar que de manera inmediata desea terminar el segundo semestre por arriba del 100 % de sus metas y en lo personal, fuera del banco, tomar algún curso pues su nivel de maestría lo motiva a ello.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Refirió que algunos comentarios sí lo dejaron asombrado, pero que él se sintió muy bien y que a decir verdad se le hizo muy bueno pues no debe haber temor en decir lo que se piensa hacia adentro.

Comentó que en efecto logró identificar rápidamente sus comentarios dentro de la exposición y que se sintió bien pues consideró que los mismos se le hicieron sensatos, acordes y positivos.

Lo que más le impactó fue la diversidad de comentarios sobre todo en materia de sueldos, así como la forma en cómo se presentó el informe ya que se le hizo muy completo.

Consideró también que estos encuentros en adición a las pláticas individuales sí le ayudan a mejorar su desempeño y le sirven de ejemplo para aplicarlo de manera similar con su propio equipo de trabajo.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Al referirse al primer encuentro comentó quedarse muy satisfecho pues son variantes que anteriormente en la organización no se tenían y además siente que mediante estas pláticas tiene como una especie de portavoz.

Recalcó quedarse con muy buen estado de ánimo ya que se conoce más de él y eso puede traer consigo mejores cosas para sí mismo.

Al concluir la segunda reunión comparó y dijo que de por sí ya la primera se le había hecho buena y veía que se venía mejorando y que ahora con la segunda como que se había intensificado esa sensación al saber que eso le ayudaba y que era más que una plática pues añadió que estimaba se le podía seguir apoyando al escucharlo ya que con eso se tendría una mejor idea acerca de él y que en adición a las propias ganas que él ponga se le podrá tomar en cuenta para futuros eventos de promoción.

Director XV

Posición en el ranking:

Por el tiempo en el que se llevó a cabo el primer encuentro su ubicación era la número (118), mostrando una mejora importante en el momento en que celebramos la segunda reunión pues la posición se situaba ya en el lugar (48) y logró cerrar el año colocada como la sucursal número (32).

Mercado:

Enfatizó que su sector es de gente grande, que vive de sus intereses, muy especial y algunos otros muy atentos y con fuerte resistencia a la domiciliación para el pago de servicios al grado que tienen que salir de su propia área o acceder con clientes transitorios para vender, es decir con gente que no es propia del sector.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Mencionó estar bien capacitada al igual que el resto del equipo, bien preparados, con excepción de una de sus cajas que al parecer tiene muchas dudas en materia de prevención lavado de dinero.

Respecto a herramientas confirmó que no hace falta nada.

Equipo humano de trabajo:

Consideró que el equipo está muy bien integrado y que se llevan bien tanto adentro como afuera del trabajo.

Sueldos y compensaciones:

Aunque en la primera entrevista mencionaba que ya no le afectaba tanto, sí reconoció haber sido una de las cosas que más le afectó en su desempeño y que entendía que nunca se llegaría a los niveles de sueldo de los compañeros/as de la red que fusionó.

Liderazgo:

Comentó que con su jefe actual se siente bien ya que tiene una forma de liderar que les hacía falta pues pide y dice cómo se pueden lograr las cosas, ayuda, orienta, nunca los maltrata como lo hacía su jefe anterior y eso le da impulso para continuar.

Reconoció que el cambio de jefe sí le ha servido para la mejora en su desempeño ya que ahora tiene más tranquilidad y se siente bien debido a que antes trabajaba con el látigo.

Contrato psicológico:

Existió un contraste interesante, digno de resaltar, pues en lo que fue la primera plática mencionó sentirse como que el banco la había “sangrado mucho” y que ciertamente no era una inquietud nueva el quererse ir del banco pues hizo saber que desde por lo menos tres años atrás traía esa inquietud la cual reiteraba en ese momento y que mientras seguiría echándole ganas, pero con las ganas de irse.

También hizo el comentario de que le daba cierto miedo contagiar a su gente, a quienes trabajan con ella y confesó que el motivo por el cual no renunciaba era debido al préstamo hipotecario de la casa en donde vive su mamá, quien depende de ella.

En lo que fue la segunda reunión comenzó manifestando que se sentía igual, pero con más compromiso y reconociendo que ahora apreciaba otras cosas como la prestación del servicio médico y que dada su condición actual de embarazo si estuviera en casa estaría desesperada pues en la sucursal se mantiene ocupada y expresó sentirse también como con más aceptación y ya sin ese “rencorcito” de que el banco la había sangrado mucho y terminó señalando que ha trabajado muchísimo pero que igualmente ha recibido del banco y agradeciendo que el haber platicado de sus sentimientos desde la primera entrevista le había hecho sentirse mejor consigo misma y en su trabajo.

Realización personal:

En el primer encuentro manifestaba haber llegado a donde tenía que llegar, sintiéndose como en el tope y no encontrando algo que la motivara e incluso manifestando que de volver a trabajar no lo haría en un banco.

Posteriormente, durante el segundo encuentro, mencionó sentirse bien desde que se casó ya que rápidamente querían tener hijos y que ahora al estar embarazada estaba contenta y lo veía como una bendición pues tal evento la había cambiado mucho y esto había transformado su actitud hacia el trabajo pues de hecho ya no insistió en su retiro.

Familia:

Reiteró estar muy contenta y reconociendo que el matrimonio le ha ayudado mucho, que le ha dado tranquilidad y sabe que cuenta con el respaldo económico de su esposo.

Salud:

Hasta antes del embarazo compartía sentirse muy bien y en paz. Con motivo del embarazo mencionó que ha tenido ciertos “achaques” pero sintiéndose tranquila porque viene evolucionando bien.

Vacaciones:

Comentó haber descansado muy bien pues tomó dos semanas en el verano pasado.

Evaluación del desempeño:

Al coincidir en la apreciación que de ella tuvo su jefe anterior, comentó que esto le sirve para saber que su percepción es igual a la que de ella tienen los demás.

Compromiso de mejora:

Lo resumió esperando llegar por lo menos al 95 % en la venta de productos.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

No obstante que no asistió por estar incapacitada, mencionó que le comentaron estuvo muy bien ya que en la misma estuvo el jefe de su jefe.

También reconoció que las pláticas que se han tenido sí contribuyen a la mejora en su desempeño y en mucho, ya que lo que en las mismas se comenta es bueno y más que se conozca por los demás y también le ha sido de utilidad para conocerse más entre sí y que le han dado mucha confianza.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

De manera consistente señaló sentirse muy bien y valoró que uno se entere de lo que ella siente y agregó sentirse un poco más tranquila ya que se sabe lo que ella quiere y de esa manera se le puede ayudar.

Estimó también que de esa forma sus superiores conocerán el sentir de ella y de sus compañeros y así se continuarán tomando acciones de mejora.

Director XVI

Posición en el ranking:

Ubicado como el primer lugar de su Unidad al momento inicial de los encuentros, lo que en el ranking global significaba estar en la posición número (61).

Durante el segundo encuentro comenzó manifestando sentir cierto desconcierto con los cambios en los nuevos criterios de medición para el segundo semestre (72) que incluso consideraba le perjudicaban, pero con la idea de seguir haciendo su mejor esfuerzo por lograr las metas. Finalmente logró la posición (31).

Mercado:

No obstante que casi enfrente tiene otra sucursal de la misma red, señaló que ambos mercados son totalmente diferentes y que entre él y el otro Director se apoyan y compiten de manera muy sana.

Su mercado lo identificó como una mezcla de comerciantes, constructores, llanteros, tiendas de ropa, amas de casa y no atiende empresas.

Capacitación y Herramientas de trabajo:

Mencionó sentirse bien en materia de capacitación y observó que con los cambios en el sistema, éste emite mensajes de que se han hecho mejoras y que tiene que andar buscando cuáles son para identificarlos. Es como aprender por su propia cuenta.

Respecto a las herramientas, comentó que ya no se pueden consultar saldos promedios de cuentas asignadas a otras sucursales lo cual dificulta la venta de

tarjetas de crédito, pero reconoció que tal vez sí se pueda y que él sea quien no sepa cómo hacerlo.

Equipo humano de trabajo:

Expresó que es gente nueva, con ganas, y de que se siente muy bien porque la gente aprenda y crezca.

Sueldos y compensaciones:

Reiteró tanto en la primera como en la segunda entrevista sentirse mal pagado y no ganar lo que merece.

Recalcó que las diferencias salariales las percibe como muy marcadas respecto al nivel de responsabilidad pues en su opinión existen ejecutivos que ganan más que un Director y que le molestó mucho el no haber recibido extrabono.

Comentó también que sin saber que sea o no coincidencia, cree que quienes menos ganan son quienes más ganas le ponen al trabajo –como él- y que quizás esto sea por la misma necesidad de querer ganar más.

Liderazgo:

Expresó gustarle el actual estilo de liderazgo pues siente apoyo y esto lo hace sentirse bien ya que antes existía mucha presión con el estilo de “cuchillito de palo” lo cual atribuyó a que por lo mismo no se le hayan echado ganas con su anterior jefe.

Reconoció que en efecto, a partir del cambio de jefe, su desempeño ha mejorado pues esto le ha permitido trabajar más a gusto y siente el apoyo de manera más inmediata en la solución de problemas y hasta se siente con más impulso y compromiso, pero no forzado.

Contrato psicológico:

Hizo hincapié en sentirse comprometido e interesado en echarle ganas y compartió que la visita del Director General lo despertó más y se percató que a éste le gusta tratar bien a la gente y eso le da confianza en la institución.

Realización personal:

Compartió sentirse como que se ha venido desarrollando de manera adecuada, que está en una gran institución, con grandes retos y con las ganas por seguir creciendo.

Familia:

Mencionó sentirse muy bien y refirió que anteriormente llegaba muy tarde a casa y que ahora lo hace más temprano y eso le permite ver despiertos a sus hijos.

Salud:

Comentó que se siente bien a pesar de que nunca va con el médico y que desde que ingresó a la institución no se ha practicado ningún examen general de salud.

Vacaciones:

Tomó dos semanas en el verano y estimó que ya se viene regularizando en sus vacaciones y cree también que si continúa mejorando podrá volver a salir en diciembre.

Evaluación del desempeño:

Señaló que darse cuenta de cómo lo están viendo es muy bueno y le ayuda a mejorar.

Compromiso de mejora:

Lo definió en términos de seguir poniéndole ganas y estar entre los primeros lugares.

Comentarios acerca de la reunión grupal del 2 de septiembre (socialización de la información):

Mencionó haberse sentido bien como persona y consideró que la misma reunión grupal fue benéfica para muchos al haberse externado el sentir de todos.

Reconoció haberse identificado entre los comentarios presentados y haber percibido congruencia en los mismos ya que en su opinión se trataba de comentarios positivos , lo cual es muy bueno.

Lo que más impacto le causó fue la temática misma de la reunión y que se haya plasmado y destacado la problemática, esto lo hizo sentirse bien.

Adicionalmente, consideró que tanto la reunión grupal como la individual sí le han ayudado en su desempeño pues resaltó que es importante el lado humano de cada uno de los Directores/as y de que es mejor una palmadita a puro estar molestando como “cuchillito de palo”, con todo y que siga habiendo presión.

También manifestó que estas reuniones le despiertan el sentir de que lo mismo que ahora se hace con ellos lo pueden hacer con su propia gente ya que él cuando ve a su gente “cabizbaja” se acerca y platica con ellos y les demuestra su preocupación.

Comentarios generales acerca de los dos primeros encuentros:

Compartió quedarse muy a gusto y esperando se continúe con las pláticas, destacando la importancia en ser escuchado acerca de lo que siente y con la expectativa de que se le siga brindando la confianza para abrirse y comentar de otras cosas, ya que se le ha inspirado la confianza para hacerlo.

Después de haber revisado individualmente lo acontecido con cada uno de los Directores/as, estimo conveniente presentar a continuación una síntesis que engloba lo observado en cada uno de los factores abordados durante estos encuentros individuales, así como lo sucedido en torno a la reunión grupal y con ello mostrar de alguna manera los resultados obtenidos a lo largo de los encuentros que sin duda fueron gratificantes, promotores de cambio y esperanzadores, tanto para el grupo de Directores/as como por supuesto también para mí.

IX.- ANALISIS POR FACTORES.

Posición en el ranking:

Nuevamente, destacar que la razón principal por la cual se trabajó con la Unidad de zona número 6 fue que ésta se encontraba posicionada en el último lugar (9) de un total de 9 Unidades, que son las que aglutinan en su conjunto al total de la Red de sucursales que conforman la División Occidente Sur.

Y tal como se puede apreciar en el anexo 2, ha sido notoria la mejoría ya que éstaa Unidad cerró el ejercicio del 2002 en el cuarto lugar y esto gracias al desempeño que individualmente se reflejó en cada uno de los Directores/as con quienes se realizó toda esta investigación. Es decir, también cuantitativamente ha quedado plasmada la mejora y el cambio.

Es importante destacar que en lo general existió conocimiento y claridad de cómo se encontraban posicionados los Directores/as en la clasificación de su sucursal y de alguna manera expresando cierto consenso respecto a la dificultad que representaba la venta de productos ya que justo en ese rubro fue en donde más se apreciaron los rezagos.

Se manifestaron sentimientos de malestar y desánimo al no alcanzar las metas, así como preocupación por mejorar y quienes referían “ir bien” expresaban su sensación de bienestar y optimismo.

Mercado:

Existieron percepciones un tanto encontradas en torno a este rubro pues por un lado hubo quienes expresaban que el mercado estaba saturado, que era difícil y por otro lado se visualizaban en el mismo áreas de oportunidad, tal es el caso de las domiciliaciones de servicios, la venta de tarjetas de crédito y de seguros ya que algunos venían reportando mejoría en sus resultados. Otros/as manifestaban que lo que hacía falta era tiempo para salir a la calle y que las “juntitis” eran uno de los obstáculos que lo venían impidiendo, aunque esta variable logró ser atendida y resuelta favorablemente.

Se demandó hacia las áreas internas (la de riesgos y promoción, especialmente) mayor apoyo para atender al cliente externo y se hizo mención de que hacia el interior de las mismas sucursales no existía la costumbre para salir de la sucursal y vender los productos y servicios.

Hubo casos en donde se pudo apreciar que incluso había satisfacción por el tipo de mercado en el que se encontraban, por ejemplo el Director VII se mostró seguro y convencido de que en el nicho de empresas tenía grandes oportunidades para lograr sus metas.

También se manifestó que mucha de la clientela busca las mejores tasas de interés en donde no se es precisamente la mejor de las opciones, debido a la política de precios. Además, se hizo alusión a los clientes de edad avanzada que regularmente se resisten a domiciliar servicios (pago de servicios con cargo a cuenta de cheques o tarjeta de crédito) y por último quedó de manifiesto que en lo que se refiere a la venta de productos como son los seguros de auto y créditos para la adquisición de los mismos las tarifas son elevadas con relación a la competencia.

Capacitación y herramientas de trabajo:

Casi en lo general se manifestó estar capacitado y existió coincidencia al señalar que este factor no es un obstáculo para no cumplir con las metas de trabajo, exceptuando quien de manera particular precisó requerir de más conocimientos en materia de fondos y tarjeta de crédito, así como otro quien veía que su personal necesitaba ser capacitado en el manejo del sistema y la normativa institucional, lo que es interpretado como un signo de preocupación y compromiso porque el resto del personal esté actualizado.

En cuanto a herramientas, y no obstante que se expresó estar bien, se dejó también en claro que existen ciertos problemas que es necesario atender, y como ejemplos están el proceso de digitalización de firmas, la necesidad de poder explotar más el software con el que se cuenta como el excell y el correo electrónico y el que se vaya considerando la eventual reposición del equipo de cómputo en casos muy puntuales.

Equipo humano de trabajo:

En lo general, la apreciación consistió en afirmar que se cuenta con buenos equipos de los cuales se recibe apoyo, no obstante que existen sucursales en donde hay personas con el deseo de retirarse de la institución y otra en donde se expresaba que hacían falta más cajeros y de que existían muchos cambios de personal lo cual no permite generar estabilidad en las plantillas.

Excepcionalmente, en una sucursal, se refirió tener problemas de actitud con personal del área de cajas a lo cual se ha venido dando apoyo para resolverlo mediante intervención directa del Gestor de Recursos Humanos.

Sueldos y compensaciones:

Existió una percepción casi generalizada de iniquidad, injusticia, malestar, intranquilidad, frustración y desmotivación y por otra parte la expectativa y la confianza para llegar a mejorar en este rubro.

Se resaltó también el caso de quienes dicen sentirse bien remunerados y con sentimientos encontrados pues consigo mismos se sienten bien y mal por quienes se encuentran no tan bien pagados como ellos y por las implicaciones que esto tiene entre sus respectivos equipos, pues señalan que en puestos iguales y con metas iguales las percepciones son desiguales tanto nominalmente como en la compensación variable.

Hubo un caso que consideró que sus perspectivas en este renglón se han frenado pues en el pasado y antes del proceso de la integración éstas eran mejores, concretamente se refirió a la modificación que tuvo hacia la baja en su bono a pesar de que esto le benefició en su sueldo.

Liderazgo:

Existió consenso en el sentido de que el cambio en el estilo de liderazgo les ha favorecido en la mejora de su desempeño pues éste es visto como más motivador, se sienten apoyados: se les resuelven los problemas, se predica con el ejemplo, la presión ejercida es la adecuada, genera compromiso, se respira un clima menos tenso, con equilibrio entre el seguimiento y la motivación, con un manejo tal de situaciones en donde lo difícil se hace fácil, con velocidad de respuesta ante el planteamiento de problemas, con libertad para expresarse.

Sienten en este nuevo estilo hasta la confianza para tratar cuestiones de carácter personal, se sienten contagiados por el ánimo y con las ganas para hacer las cosas.

Salvo un caso, de los 16 entrevistados, se reportó molestia por el seguimiento persistente del cual era objeto y esto lo percibía como desconfianza, no obstante que esta misma persona, por otra parte, manifestaba sentirse a gusto expresando que la presión ejercida era la adecuada. Vale mencionar que este Director renunció voluntariamente un mes después de celebrada la primera entrevista.

Contrato psicológico:

Se reportó un elevado nivel de presión en el trabajo, al igual que un fuerte compromiso e identificación institucional lo cual en algunos casos se traducía en agradecimiento con la propia institución en virtud de las oportunidades que ésta les ha brindado para desarrollarse y crecer profesionalmente; también se manifestó la necesidad de mejorar las percepciones económicas.

Se observó que hay consciencia del ritmo estresante y presionante con el que se trabaja y a la vez un grado importante de entusiasmo. Y siguiendo con lo relacionado a la presión en el trabajo, existió un caso que manifestaba que esta presión era como lo bonito, como aquello que lo impulsaba y le hacía estar contento con su labor ya que al parecer tiene claridad en que el banco es de por sí estresante.

Otro de los entrevistados encontraba en las juntas de trabajo un escaparate a la fuerte presión de trabajo que vivía en la sucursal.

En un Director se manifestó cierta contrariedad derivada de la misma presión con la que se trabajaba, pues por un lado refería motivación y por el otro desmotivación al grado tal que expresaba una actitud de desgano cuando al finalizar el domingo comenzaba a pensar en el regreso para trabajar el lunes.

Este Director mostró en el segundo encuentro un cambio de actitud respecto a la ambigüedad en su motivación y esto debido fundamentalmente a la mejoría que venía reflejando en sus resultados.

En otro director se destacó la dificultad para adaptarse a los nuevos cambios, pero con expectativas de lograr llegar a la culminación de la carrera laboral que es la jubilación.

Y en situación contraria, es decir con deseos de obtener una liquidación se identificaron, en la primera entrevista, entre cuatro y cinco personas y ya en la segunda fase de entrevistas sólo persistió esta inquietud manifiesta en un caso quien reiteró explícitamente se le tomara en cuenta para obtener el beneficio de una liquidación y adicionalmente se incorporó una nueva Directora quien a pesar de sentirse realizada y a gusto en la institución y con buen desempeño, manifestó su deseo para ser considerada en cualquier oportunidad de retiro voluntario pues afirmaba no estar dispuesta a continuar sacrificando su salud.

Realización personal:

Destacó un sólo caso que expresó no sentirse plenamente a partir de lo que fue el proceso de integración – se trató del Director que renunció voluntariamente - y otra más que durante el primer encuentro hizo énfasis en sentirse en el tope de su carrera lo que traía consigo que no encontrase algo que la motivara pues de hecho expresó que si volviera a trabajar no lo haría en un banco. Esta persona, al ser entrevistada y confrontada en la segunda ocasión manifestó ya no sentir ese “rencorcito” hacia el banco pues reconoció que así como ha dado ha recibido del mismo y ya no insistió en sus deseos por retirarse de la institución pues cursaba un embarazo que en su decir la hizo revalorar los beneficios que venía obteniendo como son aquellos que se derivan de la prestación del servicio médico.

El resto del personal expresó cierta satisfacción en términos de realización personal y profesional con todo y que se dejó en claro la necesidad de una mejor retribución económica y la fuerte presión con la que se vive en el trabajo al grado tal que se sentía que ésta llegaba a atender contra la propia salud y a restarle atención a la familia.

Resaltó también el hecho de que se estableció cierta asociación entre lo que se consideraba como realización personal con factores tales como la oportunidad de crecimiento en el trabajo, el éxito y la mejora en los ingresos económicos.

Familia:

Se percibió como que se vive una fuerte sensación de angustia por no poder estar y dedicar el tiempo suficiente a la familia, particularmente con los hijos, a pesar de que se dice estar bien en la interacción de pareja.

Se mencionó que el papel de la esposa es de ayuda y comprensión y en uno de los casos se reconoció que debido al nivel de presión –estrés– a veces hasta se le rechazaba a ésta, manifestando durante el segundo encuentro que esta situación con su esposa había mejorado pues ya había más acercamiento con ella y por otra parte la presión que sentía en el trabajo era menor en virtud de que sus resultados venían mostrando mejoría.

Es importante destacar que el tema de la presión –estrés– apareció de nueva cuenta al abordar la familia cuando en uno de los casos se compartió la creencia de que hasta el novio podría dejarla debido justamente a la presión adicional de estar al cuidado de la mamá y atender los requerimientos y exigencias del propio trabajo, aunque recientemente y fuera de las entrevistas “formales” esta misma persona compartió su próxima boda.

Se reportó un caso donde gracias al matrimonio expresó sentir tranquilidad y respaldo económico.

Salud:

Resaltaron por lo menos cuatro casos que manifestaban tener dificultades para dormir, una de ellas mencionó estar tomando pastillas para lograrlo y reiteró en el segundo encuentro que lo seguía haciendo aunado a que otro más expresó haber tenido una depresión severa por los niveles de estrés aunque también en la segunda entrevista compartió cierta mejoría.

Otra persona refirió tener problemas de gastritis a pesar de que afirmaba casi no acudir con el doctor y otra más de padecer “tortícolis” y por lo mismo manifestó su deseo de retirarse de la institución en adición a que esa había sido la recomendación de su médico.

El resto del personal compartió estar y sentirse bien en lo general a pesar de que regularmente no acuden con el doctor.

Vacaciones:

Existió la opinión generalizada de haber disfrutado de este importante descanso y que el mismo dejó un buen estado de ánimo. Se compartió que este esparcimiento deja en los Directores/as cierta revitalización al aprovecharlas al máximo y que desde el proceso de integración no se habían tomado por lo menos dos semanas de vacaciones de manera continua.

Evaluación del desempeño:

Se compartió la opinión unánime acerca de la importancia que reviste conocer cómo son percibidos por su jefe y de que anteriormente no habían tenido acceso a darse cuenta cómo eran evaluados, así como haber tenido la oportunidad de identificar áreas de mejora.

Compromiso de mejora:

Invariablemente se apreció el compromiso por lograr la meta y particularmente a partir de las segundas entrevistas.

Comentarios acerca de la reunión grupal (socialización de la información):

Antes de compartir lo acontecido en esta sesión colectiva, muy importante por cierto en el proceso de toda la investigación, explicaré cómo llevé a cabo la misma:

En primera instancia, me di a la tarea de enterar al Director Divisional de la intención para celebrar esta reunión en la que habría de ventilar públicamente los hallazgos de las primeras entrevistas con el grupo de Directores/as y esto debido a que serían expuestos temas que regularmente no se expresan en las juntas de trabajo. Le expliqué a grandes rasgos la agenda y para mi sorpresa éste extendió la invitación a otros dos Coordinadores de sucursales para que estuvieran presentes en la mencionada reunión, cuyos destinatarios principales eran los Directores/as de la Unidad 6, su Coordinador y por supuesto el propio Director Divisional.

Ya en lo que fue la reunión en sí, me concentré en mostrar cómo se venían comportando en términos de resultados cuantitativos cada uno de los Directores/as, destacando las inconsistencias en el logro de metas. Posteriormente me detuve en reflejar lo que cada uno de ellos/as me había compartido durante el primer encuentro individual.

Sin duda que esta parte fue la más interesante y la que de alguna manera vino como a “romper” tradiciones o “prejuicios” pues estábamos hablando de cuestiones mucho más personales, de la interacción jefe –subordinado, de su sentir en el trabajo, de su realización personal, de su situación salarial, etc.,

Considero que se apreció en gran medida el que se haya propiciado este tipo de espacio para compartir y exponer lo que de manera individual se fue obteniendo en las entrevistas, la forma en cómo fueron presentados los hallazgos y el que con apertura, claridad y sencillez se hayan ventilado públicamente, pero respetando la identidad de cada uno de ellos, lo cual generó mayor confianza para el segundo encuentro y una mayor expectativa en el proceso mismo en que nos encontrábamos.

También vale mencionar que prácticamente todos los participantes lograron identificarse a sí mismos a lo largo de la presentación y el impacto que esta sesión les causó fue positivo, los hizo sentirse bien pues a pesar de que pudieron encontrarse algunas discrepancias –concretamente en materia de sueldos- se apreció que este tipo de ejercicio les favoreció en su integración como equipo de trabajo, en lo individual, en lo profesional y hasta para llevar esta práctica hacia sus propios equipos de trabajo y con su familia, según lo compartieron al finalizar este encuentro.

Adicionalmente, quedó evidenciado que con esta reunión se venía dando seguimiento –lo cual generó mayor credibilidad en el proceso- a lo visto de manera individual y que se estaba haciendo del conocimiento de los niveles superiores en la dirección, pues a esas alturas ya se venían poniendo en práctica algunas acciones de apoyo en su beneficio y comenzaba a generarse un clima de mayor entusiasmo para que se continuara no sólo con estas reuniones sino con las sesiones individuales ya que de ambas reconocían que sí venían contribuyendo a la mejora en su desempeño.

Comentarios acerca de los dos primeros encuentros individuales:

Se valoró y apreció el significado de poder ser escuchados y atendidos como personas pues en lo general se manifestó que esta práctica de acudir a sus oficinas, dialogar y compartir de la manera en como se hizo es algo que anteriormente no se daba y que su idea típica de la función de Recursos Humanos se centraba fundamentalmente en contratar y despedir.

Se solicitó no abandonar este esquema de interacción y continuarlo de manera sistemática haciendo la analogía de que así como ellos requieren estar visitando a sus clientes, así se debería seguir haciendo con ellos/as.

Reiteradamente me hicieron saber de la confianza que les fue generada para “abrirse”, de cómo se sintieron al ser escuchados y dejando las puertas abiertas para futuros encuentros.

Una vez expuestos estos importantes hallazgos resultantes de los encuentros individuales y grupales, lo cual sin duda ofrece un panorama más amplio y preciso de este trabajo, estimo que es el momento adecuado para abordar el diálogo con mis referentes teóricos y con ello ir fundamentando las respuestas a las preguntas de investigación y a la hipótesis planteada con antelación y en general para mostrar la articulación que fui elaborando entre la teoría y el trabajo de campo, razón por la cual juzgué pertinente debía compartir éste antes de llegar al apartado que a continuación presento y que constituye pieza fundamental de todo este proceso de investigación.

X.- REFERENTES TEORICOS.

X.I Carl Rogers:

El “Enfoque Centrado en la Persona” es mi principal marco de referencia teórico y de diálogo con mi problemática. Dicha orientación es ya el resultado de por lo menos cuarenta años de una amplia búsqueda acerca del conocimiento del ser humano y como lo precisaba Rosenberg, una las grandes discípulas de Rogers, “Debe hacerse notar que la influencia de la postura rogeriana es extensa y creciente, pese a las distorsiones y rechazos a que están sujetas sus hipótesis. Además de la importancia reconocida de sus ideas, la forma de expresión a que recurre nunca fue acusada de hermetismo, a pesar de haber sido criticada muchas veces por faltarle la precisión que los criterios científicos habituales estipulan ser indispensable” (Rosenberg, R.L. 1981; p 6-17) y es que es tal el compromiso de Rogers por el ser humano que reiteradamente en su literatura se alude a que “...Cuando la tendencia actualizante puede ejercerse en condiciones favorables, es decir sin dificultades psicológicas graves, el individuo se desarrollará en el sentido de la madurez...” (Kinget, G. 1971; p 46-47), idea central sobre la cual gira su Teoría de la Personalidad y precisamente aquí puedo decir que de alguna forma logré percibir y sentir a través del compartir de los Directores/as que dicha tendencia actualizante se reanimó o recuperó entre éstos justo a partir de las condiciones favorables que trajo consigo el cambio de jefe pues a partir de este cambio comenzaron a sentirse mejor guiados, reconocidos y atendidos, a tal grado que hasta la presión del trabajo era reportada ya como algo tolerable. Empezaron a mejorar sus logros, todo ello contrario a la experiencia en la que convivieron con su anterior superior. Estos datos comenzaron a dar respuestas a una de las preguntas de investigación planteadas respecto a determinar si el estilo de liderazgo constituye un factor de motivación que reconozcan los Directores/as de sucursal en el logro de sus metas, reforzando con ello que en efecto y bajo cualquier contexto en donde esté de manifiesto el comportamiento humano se

pueden crear y recrear condiciones que favorezcan y promuevan el Desarrollo Humano de las personas.

Ahora bien, en ese orden de ideas entre lo que me iba sucediendo al compenetrarme más en la investigación, en la literatura que venía revisando y lo que me acontecía en mi ámbito laboral se suscito un hecho por demás trascendente con la difusión de la “Nueva Cultura Corporativa”, en donde entre otras cosas se hace alusión a una importante serie de valores con los cuales logré una inmediata identificación y apoyo hacia mi investigación pues el Desarrollo Humano quedaba consignado como uno de tales valores, lo cual me hizo sentir como que estábamos dando un giro significativo y diferente hacia el interés por la persona, convirtiéndonos y convirtiéndome así en algo diferente a lo que Rosenberg refiere respecto a las empresas y a los que tratamos con personas cuando afirma que “...más importante que el brillo científico, el método innovador o el esquema teórico perfecto es el ser humano, al que tantas veces los sistemas conceptuales y las instituciones sociales menosprecian, manipulan, cosifican. Vivimos en un mundo empresarial que tiene a la tecnología como el valor máximo, en un mundo académico que habla del ser humano como víctima pasiva de fuerzas que escapan a su control...por lo que es raro que profesionales de las ciencias humanas adopten un punto de vista que se centre en la persona; es decir, resulta raro que defiendan nuestro profundo derecho a ser persona y dediquen sus esfuerzos a restituir a la persona su poder” (Rosenberg, R.L. 1981; p 7-8).

Insisto en este tema como algo relevante porque considero que hoy se vienen dando pasos importantes, como el hecho mismo de la presente investigación, que me hacen sentir que puedo continuar trabajando desde este rol de facilitador interno de procesos humanos pues nuestro Director General ha manifestado que “el desarrollo humano es uno de los valores fundamentales en nuestra cultura corporativa y se logra con una actitud positiva, fomentando la creación de un ambiente de trabajo abierto y de confianza. Un buen paso en esa dirección es

mirarnos al espejo...hablar con franqueza...y compartir la responsabilidad de hacer las mejoras a nuestro alcance...para mañana, entre todos, implementar las mejoras que sean necesarias para lograr el ambiente idóneo y el buen desempeño de nuestro grupo” (Nafría, V. 2002; p.1), -frases del Director General de BBVA Bancomer, con motivo de la presentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional en julio del 2002-.

Será entonces que por tales razones me he sentido tan satisfecho con la presente investigación y con mayores retos y expectativas en mi trabajo dentro de la Gestión de Recursos Humanos? de ser así, entonces me viene a bien el comentario de que “la fe progresiva en este campo trasciende la confianza que se pone en un instrumento de trabajo y modifica también a la persona” (Rosenberg, R.L. 1981; p, 24).

Continuando con el pensamiento de Rogers y quizás de manera reiterativa, me resulta necesario aludir a su siguiente expresión: “Una persona que es capaz de establecer relaciones interpersonales cercanas, que es primariamente centrada en la persona, que no le da mucho valor al poder, que está en crecimiento y que se entiende a sí misma, es probable que sea el gerente más efectivo y productivo de una empresa...hay evidencia sólida que indica que en una organización de tal naturaleza estos individuos pueden y de hecho trabajan responsablemente y en forma conjunta para plantear objetivos, determinar políticas, resolver detalles administrativos, usar diversas formas de organización, y manejar las crisis...Una organización centrada en la persona....es un organismo colectivo...es una revolución en la consecución de propósitos humanos” (Rogers, C.1980; p 69-72), ésta aseveración me confirma también la hipótesis planteada en el sentido de que tanto el estilo de liderazgo como el contrato psicológico en tales condiciones de organización (particularmente a partir del cambio de jefe) pueden ser favorables, determinantes y facilitadores de acciones que motivan el logro de objetivos.

Por todo ello, es cierto pues que “Cuando este enfoque es aplicado a un individuo o a un grupo se descubre, a lo largo del tiempo, que las elecciones hechas, las direcciones que se siguen y las acciones que se emprenden son personalmente cada vez más constructivas y tienden hacia una armonía social más realista con los demás” (Rogers, C. 1980; p. 10) y es que aunado a lo anterior “En las interacciones cotidianas de la vida...entre patrono y empleado...es probable que la congruencia sea el factor más importante. Ser auténtico significa revelar a la otra persona “dónde estamos” emocionalmente. Puede abarcar la confrontación y la expresión personal y franca de sentimientos positivos y negativos. Por lo tanto, la congruencia es un aspecto fundamental de la vida en común en un clima de autenticidad. Pero en otras situaciones especiales el interés o la estimación pueden convertirse en el factor más significativo...Se sabe que el interés solidario es una actitud que promueve la creatividad, un clima estimulante en el que pueden surgir ideas nuevas...y procesos productivos. Además de esto y de acuerdo a mi experiencia, hay otras situaciones en las cuales la manera de ser empática tiene prioridad...La solidaridad afable y sensible que se produce como resultado de una postura empática, acompañada por las otras dos actitudes proporciona luz y curación. En estas condiciones, creo que la comprensión profunda es el don más precioso que podemos ofrecer a los demás ” (Rogers, C, 1981; p 102).

Como se puede apreciar, queda en claro que tales atributos son esenciales y extrapolables a cualquier ámbito en donde se gesten relaciones interpersonales y lógicamente que mi intervención con los Directores/as en todo este proceso me demostró que la simple escucha activa de mi parte para con ellos/as, así como la congruencia y la empatía mostradas fueron elementos clave que por un lado me permitieron progresivamente ir ganando su confianza para abrirse sin temores y más bien con la esperanza de poder ser ayudados/as.

También percibieron en su nuevo jefe a una persona en la cual confiar, se favorecieron espacios de diálogo y ayuda y así es como identifiqué que con todo este nuevo escenario los contratos psicológicos de cada uno de los Directores/as se fueron modificando favorablemente y con ello aumentaron los niveles de responsabilidad y compromiso en la consecución de resultados dando con esto respuesta a la segunda pregunta de investigación planteada en el sentido de que el contrato psicológico es un factor que puede determinar el nivel de compromiso y responsabilidad para el cumplimiento de las metas de trabajo.

Antes de hacer alusión a mi segundo referente teórico, agregar que la contribución de esta investigación me hace sentir como partícipe activo de este gran movimiento cuando Rogers comparte algunas líneas de su pensamiento con relación a lo que explica como las raíces científicas del Enfoque Centrado en la Persona y también me siento satisfecho por el hecho de haber abordado mediante entrevistas mis primeros contactos con los Directores/as ya que al respecto manifiesta que “...el número y la variedad de las investigaciones efectuadas...es impresionante...en el hecho de que la teoría que sostiene esta terapia ha sido concebida siempre, no como una doctrina, es decir, un conjunto de enunciados definitivos, sino como un conjunto de hipótesis...desde un principio nos hemos dado cuenta de que la psicoterapia no progresaría más que con la comprobación pública de todas sus hipótesis, es decir, con el empleo de procedimientos objetivos...A partir de este punto de vista, una entrevista...representa un principio de investigación científica, ya que lleva consigo un grado más elevado de objetividad que el simple recuerdo...La influencia que nuestro enfoque ha ejercido sobre el desarrollo de la investigación se explica por otro factor más: la generalidad de sus enunciados, es decir su aplicabilidad a terrenos que van más allá de la psicoterapia...” (Rogers, C.,1971; p. 280,282,284).

X.II Edgar Schein:

En cuanto a sus aportes, de los que ya mencioné algunos de sus conceptos, quiero agregar que encontré en él importantes vestigios que denotan su interés y posición humanista en el estudio del comportamiento humano dentro de la organización y esto es necesario destacarlo – pues por lo mismo lo adopté como otro referente- ya que estimo con ello enriquecer este apartado y mencionar que me sorprendió gratamente el observar en prácticamente todos sus textos, que dentro de sus propias referencias bibliográficas destaca la alusión a Carl Rogers, confirmándome con ello que en efecto se trata de un serio exponente de este enfoque.

Schein mencionaba que para quienes intervenimos en las organizaciones, desde nuestro rol de consultores o facilitadores “El problema....es hacer sentir al gerente que las relaciones humanas y el manejo de los acontecimientos interpersonales y de grupo son, por lo menos tan importantes como la inmediata ejecución de la tarea ...por tanto, las relaciones interpersonales eficientes se convierten en el medio más importante para lograr una realización eficiente de la tarea o trabajo. Al fin y al cabo, las organizaciones no son más que redes de relaciones humanas. Si estas redes no funcionan eficazmente, no hay nada con que llevar a cabo las tareas que han de cumplirse” (Schein, H. 1973; p. 135). Y justo en esta afirmación encontré también respuesta a las preguntas ya referidas pues no queda la menor duda que el cambio de jefe favoreció una mejora significativa en las relaciones interpersonales, se empezaron a sentir más motivados, y consecuentemente el logro de resultados mejoró.

En cuanto a las aportaciones más trascendentales de Schein en el campo de la psicología de la organización se encuentra la referida al "contrato psicológico", y en la misma se afirma que muchos de los problemas laborales tienen que ver con una serie de incumplimientos en dicho tipo de contrato y de que es ahí en donde

seguramente estarán en conflicto las expectativas del empleado y por el otro las expectativas de la organización, ya que:

“Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía” (Schein, E. 1982; p. 21) y esto es debido a que existe una seria omisión o falta de claridad para entender que el contrato psicológico está en constante cambio como seguramente también cambian las necesidades o las expectativas, ya que cuando uno ingresa a un empleo parecería que tanto las necesidades como las expectativas tienen más que ver con la pretensión de ‘probarse a sí mismo’, pero posteriormente vamos demandando otro tipo de necesidades que comienzan a hacerse más complejas en donde el estímulo y el reconocimiento pueden ser claves en el desempeño.

En consecuencia, esa interacción entre las expectativas de las organizaciones y las personas que en ellas trabajan hacen del contrato psicológico un contrato dinámico que debería estar siendo renegociado de manera permanente ya que “El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en alguna parte” (Schein, E. 1982; p. 22).

Con tales argumentaciones es como logro también respaldar y dar respuesta a otra de mis preguntas en cuanto a que en efecto el contrato psicológico es tan poderoso que puede llegar a convertirse en factor determinante para asumir el compromiso y nivel de responsabilidad indispensable para favorecer el cumplimiento de las metas de trabajo, cualesquiera que estas sean, y por ello es que al reparar en esa dinámica en la que constantemente se encuentra el contrato psicológico me viene a la mente el caso de una de las Directoras (XV) quien durante el primer encuentro mostraba una fuerte “desconexión” hacia su trabajo y por ende en relación al cumplimiento de sus metas de trabajo. De hecho la posición que ocupaba en el ranking al momento en que nos entrevistamos por primera vez (de las 155 sucursales que integran la división) ella ostentaba la

número (118) y 3 meses posteriores que es cuando me vuelvo a entrevistar con ella su posición mostraba una mejora muy importante pues ya se encontraba como la número (48) y lo que es más: al cierre del año terminó siendo la sucursal (32).

Cabe agregar, que durante lo que fue el segundo encuentro refirió estar embarazada y mostró una actitud mucho muy positiva en contraste con el primer contacto, reflejaba ya mayor disposición y compromiso, aprecio por su trabajo, más responsabilidad y en caso contrario puedo hacer alusión al caso del Director (XI) el cual terminó optando por renunciar de manera voluntaria pues traía consigo cierta inquietud que lo llevaba a cuestionarse su permanencia en la organización y manifestaba no sentirse plenamente a partir de la integración entre las tres instituciones de las que hoy somos fruto.

Además de los comentarios vertidos acerca del contrato psicológico por parte de los Directores/as de sucursal, logré apreciar cierta correlación respecto a los resultados en las metas de trabajo entre quienes manifestaron las ganas de continuar y salir adelante, contra aquellos que explícitamente hicieron saber sus deseos por retirarse de la institución que por cierto osciló entre cuatro y cinco Directores/as durante el primer encuentro y ya posteriormente en las segundas entrevistas sólo uno de ellos reiteró sus mismas intenciones de obtener el beneficio de una liquidación y debido principalmente a cuestiones de salud.

Por lo anterior, se puede afirmar que entre los elementos más importantes que pueden incidir en el contrato psicológico están los valores y las diversas dimensiones del trabajo tales como: sentirse plenamente comprometido y convencido por la tarea que se realiza, la variedad de la habilidad que el trabajo mismo requiera, la identidad de la actividad, la importancia de la tarea, la libertad o autonomía con la cual se mueva para hacer el trabajo y la retroalimentación que por el desempeño del mismo se reciba, así como por la manera en cómo se sientan reconocidos/as.

Es decir, estas dimensiones pueden llegar a determinar el significado del trabajo tal y como lo demostraron los diversos estudios que practicaron Hackman y Lawler a finales de los 70's y a los cuales alude Schein para fortalecer su posición en torno al contrato psicológico enfatizando que "... la relación entre individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable. No podemos entender la dinámica psicológica si sólo miramos la motivación del individuo o las condiciones y prácticas organizacionales... Aún más, nuestros conceptos deben reflejar el hecho de que el contrato psicológico entra en negociación constante a través de toda la carrera organizacional. Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional...."(Schein, E. 1982; p. 94).

Con esta concepción claramente humanista y centrada en las personas y mucho más cuando la pone de manifiesto al referirse al directivo que tiene gente a su cargo –gerente- y al consultor o facilitador, recalca que "....deben comprender qué es lo que sucede dentro de ellos mismos. Si no pueden observar y evaluar sus propios sentimientos, tendencias, distorsiones de percepción e impulsos, no podrán saber si sus intervenciones se basan en percepciones de la realidad y de lo que en verdad resultaría de ayuda, o sólo en sus propias necesidades de expresarse o defenderse... Todo esto requiere de cierta introspección, y la mejor manera de lograrla es mantener un auténtico espíritu de indagación con respecto a uno mismo y a los demás" (Schein, E. 1988; p. 65, 79). Hago mención a esta idea en virtud de que ciertamente la experiencia de compartir con los Directores/as de sucursal (con el jefe de ellos y con el Director Divisional) me dejó diversos sentimientos que paulatinamente iba compartiendo con ellos mismos, por ejemplo cuando me expresaban la fuerte presión con la que se vivían en el trabajo les manifestaba lo que me pasa a mi cuando igual que ellos me siento presionado y sin duda alguna creo que este proceso de compartir lo que me sucedía era ya una forma de darme cuenta y de intervenir con ese grado de sensibilidad como de

alguna manera lo precisa Schein. También considero que con mi proceso de asesoría de Tesis pude lograr darme cuenta de lo que me ocurría y así es como paulatinamente se fue enriqueciendo más esta experiencia.

En cuanto a la forma de trabajo que Schein propone al referirse a la selección del escenario y la manera en cómo incursionar o intervenir propiamente en el campo, ésta encuadra “perfectamente” en lo que dictan los lineamientos generales de la investigación cualitativa en lo general y en el método de la Investigación-acción-participación en lo particular y que por cierto es en donde pude encontrar la guía para mi propia investigación pues basta señalar que: “1.- La elección de qué va a observarse y cuándo, debe hacerse en colaboración con el cliente... Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo... El lugar escogido debe ser uno donde se realice el verdadero trabajo.

2.- El método de trabajo escogido debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la consultoría de procesos. Así, la observación, la entrevista informal y las discusiones de grupo deben armonizar con: La idea de que el consultor no tiene ya respuestas aptas o soluciones corrientes de “experto” y la idea de que el consultor debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca... Si el consultor usa métodos como cuestionarios o encuestas él mismo continúa siendo una incógnita para el que responde... Por esto, el método de trabajo elegido debe hacer que el consultor esté al máximo visible y listo para la interacción. Con frecuencia decido empezar un proyecto de consulta con algunas entrevistas, pero el propósito de éstas no es tanto recoger datos como establecer relación con cada una de las personas que observaré después. La entrevista está diseñada tanto para revelarme yo mismo como para aprender algo sobre la otra persona...” (Schein, E. 1973; p. 96 -98). Como puede apreciarse, de aquí se desprendió que en gran medida la esencia de mi trabajo de investigación haya recaído principalmente en las entrevistas realizadas en el propio sitio de trabajo de los Directores/as de sucursal y que de las mismas haya logrado obtener el cúmulo de información suficiente que me ha

permitido responder a las preguntas de investigación y en consecuencia contribuir a la construcción de acciones de mejora de las que más adelante daré cuenta.

En lo que hace a los métodos empleados por Schein para la recolección de datos, básicamente él descansó en “la observación directa y en las entrevistas individuales o de grupos..” (chein, E. 1973; p.106). Sin embargo, recalca que particularmente al principio de la intervención, puede usarse la observación o la entrevista o ambas y que la experiencia le ha dicho que lo mejor es precisamente la combinación de dichas técnicas y aquí manifiesto que en efecto al haber realizado las entrevistas en la propia sucursal me permitió la posibilidad de recabar información muy fresca y además siempre fue bien visto por los Directores/as que acudiera a su área de trabajo y siento que esto contribuyó a generar un clima más cordial y de calidez en el encuentro mismo.

Por último, quiero resaltar que para Schein el valor más significativo que puede dejarse al “concluir” con un proceso de intervención, facilitación y/o de ayuda estriba fundamentalmente en la habilidad que los participantes (en este caso los Directores/as de sucursal) deben desarrollar para que sean ellos mismos capaces para “diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organizacionales en suma el consultor de procesos trata de cambiar actitudes y valores del gerente en el sentido de que éste tenga más preocupación por los problemas humanos, más preocupación por los problemas procesales, más preocupación por la eficacia a largo plazo....” (Schein, E. 1973; p. 136) y en este orden de ideas puedo afirmar que la reunión grupal en donde básicamente lo que hice fue reflejar lo que había obtenido a lo largo de las primeras entrevistas (socialización de la información) contribuyó en esa línea en cuanto a ir dando recursos para que cada uno de los Directores/as, su jefe, pares de su jefe y el jefe de su jefe tuvieran la oportunidad de verse a sí mismos y encontrar nuevas formas para afrontar sus dificultades personales y laborales pues creo se propició con ello un clima de mucha solidaridad, comprensión y sensibilidad por la problemática e inclusive se generó mayor confianza y credibilidad en el trabajo por mi realizado y

abrió más canales de interacción entre los propios Directores/as, contribuyendo todo ello a la mejora con la cual terminó el ejercicio del 2002 la Unidad 6 que como lo he señalado es quien aglutina al conjunto de Directores/as con quienes trabajé.

Una vez compartido este diálogo con Rogers y Schein y después de haber confrontado con ambos la experiencia de mi propia investigación, pasaré a abordar el siguiente apartado que hace alusión a la metodología empleada en todo este proceso y que de hecho fue como la guía rectora en el trabajo de campo que ya ha sido ampliamente comentado.

XI.- REFERENTES METODOLOGICOS Y ETAPAS DEL PROCESO.

Es bien sabido para quienes nos desenvolvemos en las ciencias del comportamiento humano que es la investigación cualitativa la más difundida y utilizada en el campo del Desarrollo Humano y como bien se dice “...todos coinciden en que este tipo de metodología trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, precisando la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudio...” (Pérez, G., 1988; p.254-255).

Por ello, resulta conveniente definir en este momento que la base metodológica particularmente utilizada y adaptada dentro de esta investigación fue la de la Investigación-Acción Participación por ser pertinente al problema, a su contexto y sobretodo a lo suscitado a lo largo de todo el trabajo de campo ya que en el mismo sobresalió preponderantemente el papel de la acción. Esta dimensión –de la acción- se concreta en el rol activo que asumen los sujetos que participan en la investigación y es que bien se justifica la elección de este método pues como lo mencionan Gregorio Rodríguez y Javier Gil al hacer alusión a la manera en que exponen la investigación-acción participativa Hall y Kassam quienes resaltan entre las características fundamentales las siguientes:

- “a) El problema que se va a estudiar se origina en la propia comunidad...
 - b) El objetivo último de la investigación es la transformación estructural y la mejora de la vida de los sujetos...
 - c) ...implica a la gente en el lugar de trabajo...
 - d) El foco de atención de la investigación participativa se sitúa en el trabajo....
 - e) ...es central el papel que se asigna a fortalecer la toma de consciencia en la gente sobre sus propias habilidades y recursos..”
- (Rodríguez, G., Javier Gil. 1999; p.53).

Además, quiero señalar que dado que de una u otra forma la problemática y el interés en resolverla originalmente surgió a partir de la inquietud mostrada por parte del Director Divisional responsable de la Red de Sucursales, no me quedó la menor duda que emplear esta metodología se constituía en un gran apoyo en mi proceso de investigación y por lo mismo en factor determinante para que se hayan venido gestando las acciones de cambio pertinentes a la situación objeto de este trabajo y que incipientemente comenzaron a propiciarse.

Así fue como también pude verificar lo que se mencionaba en mi seminario de tesis respecto a este tipo de metodología –investigación-acción-participación- en el sentido de que es el método que más se adecua a las diversas intervenciones en Desarrollo Humano, pues alcancé a identificar una serie de rasgos compatibles no sólo con el estudio del Desarrollo Humano, sino incluso con el Enfoque Centrado en la Persona, como lo menciona Peter Park en la compilación hecha por Cristina Salazar: “ Si alguna cosa distingue a la IAP de otras clases de investigación es precisamente el diálogo, puesto que es mediante éste que la gente se reúne y participa en los aspectos cruciales de la investigación y la acción conjunta. Dialogar significa hablar como iguales en un intercambio no sólo de información sino de sentimientos y valores...el diálogo es más que un método de investigación, porque dialogar es humano...el diálogo produce conocimiento sobre hechos, también conocimientos interpersonales y críticos que definen a los seres humanos no como seres sociales autónomos...” (Salazar, M., 1992; p. 157-158).

También en algunas líneas de los textos de un gran promotor de este método como es Ezequiel Ander-Egg se pueden apreciar las similitudes que vengo manifestando ya que cuando él se refiere a la entrevista menciona que “ Para el estilo metodológico propio de la IAP en general no se utilizan entrevistas estructuradas. El procedimiento más idóneo es el uso de las llamadas entrevistas focalizadas. Estas entrevistas consisten en que, en el contexto de una conversación relativamente libre, se introducen preguntas destinadas a obtener

información que se necesita. Para esto no hay que elaborar un cuestionario, sino una -guía de conversación- con el fin de abordar con un cierto orden la forma de obtención de la información pertinente, ya sea para el conocimiento de la situación que se está estudiando, o para ir programando el desarrollo de actividades”

(Ander-Egg, E., 1990; p. 62-63). Y como podrá apreciarse, con tal convicción en el ejercicio de algo tan habitual entre quienes promovemos o tenemos regularmente contactos personales, la propuesta de Ander-Egg resulta inclusive no directiva y mucho más centrada en la persona y es así como este autor hace mucho énfasis en esa especie de “cruzamiento fertilizante” que se gesta entre quien interviene como facilitador y los miembros de la población pues se genera un intercambio de vivencias y experiencias emotivas y que no sólo se queda en eso sino que se culmina en acciones concretas.

Además y en la misma línea de argumentar la elección de este método y por qué no, para difundirlo, encontré otras importantes aseveraciones que me dieron confianza y me hicieron sentir muy cómodo desde el principio del presente trabajo pues la acción arrancó desde el comienzo mismo de la investigación ya que bajo este método “ Es importante tener en cuenta que no hay que esperar el final de la investigación para llegar a la acción, pues todo lo que se va realizando en el proceso es acción y a la vez va incidiendo en la realidad...la IAP se realiza con una óptica desde dentro y desde abajo: desde dentro de la comunidad estudiada; desde abajo pues lleva a la participación incluso a quienes no han podido estudiar (los más pobres). Acá los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos por los propios afectados...la meta es que la comunidad vaya siendo autogestora del proceso, apropiándose de el, y teniendo un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar) de el...metodológicamente supone un proceso modesto y sencillo al alcance de todos...” (Rojas, José., 2002; p. 3), pero con grandes satisfacciones y resultados pues cada vez que concluía con una visita y su respectiva entrevista sentía que estaba recibiendo y dando algo, siempre me quedaba con la certeza de que estaba contribuyendo y se

fortalecía más la credibilidad en el proceso mismo de la investigación y todas sus implicaciones.

Para finalizar este apartado y a fin de mostrar esquemáticamente (anexo 3) cómo se llevó a cabo esta investigación, a continuación presento las principales fases que conformaron el desarrollo de la misma :

- **Recolección de literatura.**
- **Análisis de literatura.**
- **Trabajo de campo.**
- **Confrontación teórica y regreso al campo.**
- **Análisis y propuestas.**
- **Acciones de mejora**

Por supuesto y después de todo lo que hasta ahora les he venido compartiendo, siento que es el momento de hacer alusión concreta a las principales acciones que desde temprano fui iniciando y de aquellas otras que conforme avanzaba se iban ejerciendo.

XII.- ACCIONES DE MEJORA DESDE DESARROLLO HUMANO.

Considero que la primera acción estuvo constituida cuando di inicio a los encuentros que personalmente fui sosteniendo con cada uno de los Directores/as (aunque rigurosamente hablando desde que establezco el dialogo con el Director Divisional para arrancar con esta investigación)

Ahora bien, ¿Cómo explicar el estilo con el cuál realicé esta intervención ?

Creo que básicamente lo puedo describir desde tres grandes rubros:

El “estrictamente” personal, desde la autoridad que ejercí y mediante acciones de carácter administrativo que se estuvieron implementando.

A continuación los explico:

XII.I Personal:

- Este se caracterizó por un fuerte y serio compromiso en mostrarme como una persona en la cual confiar y así poder ayudar. Es decir, mostrando siempre sensibilidad por lo que les pasaba a los Directores/as quienes vivían y convivían con el problema de no lograr la consecución en sus metas de trabajo. Manifestando empatía, escuchando activamente y con atención, dedicándoles tiempo y acudiendo a su propia área de trabajo y con ello mostrar mayor interés por ellos/as como personas.
- Siento que me percibieron sin amenaza, con sinceridad y congruencia, siento que me fui entregando cada día más conforme avanzaba en el proceso ya que mi nivel de compromiso e involucramiento lo veía yo mismo en aumento y también de alguna manera me lo hacían sentir al momento de compartir durante las entrevistas. Me reportaban que ya el hecho mismo de platicar los dejaba tranquilos y motivados para salir adelante.
- Me sentía muy conmovido cuando escuchaba la fuerte presión con la que se vivían por la angustia provocada al no llegar a las metas de trabajo y también cuando me compartían confidencias. Esto me hizo sentir más comprometido con ellos/as y siento que esta química contribuyó a aumentar la confianza que yo mismo le venía dando a esta experiencia.

XII.II Desde la autoridad:

- Al asumir mi responsabilidad, desde la autoridad que mi posición en la organización me confiere y particularmente al llevar a cabo el diálogo responsable y cuidadoso con el Director Divisional acerca del estilo de liderazgo que en su momento prevalecía con los Directores/as de sucursal (me refiero al jefe de éstos) y al resaltar el nivel de compromiso e involucramiento con el que se percibía al grupo de Directores/as y cómo se venían sintiendo al respecto.
- Al sentirme más responsable en las posibilidades para influir en la generación de cambio y mostrando preocupación congruente al transmitirla y compartirla con los niveles de autoridad superior, especialmente con el Director Divisional quien siempre mostró interés y preocupación.
- Cuando aprovechaba cualquier espacio con el Coordinador de los Directores/as y lo retroalimentaba acerca de lo que venía experimentando y constatando en las entrevistas personales, logrando con ello gestiones de mejora, por ejemplo en los movimientos de personal.
- Al capitalizar la confianza que venía obteniendo en este tipo de intervención que por cierto le ha dado ya un valor agregado a mi rol dentro de la institución, pues así se me ha hecho sentir y lo vengo comprobando al observar los resultados obtenidos y debido a que se me ha solicitado haga extensiva esta intervención con otros grupos de Directores/as.
- Utilizando mis facultades en la toma de decisiones, por ejemplo para mostrar y ventilar públicamente los hallazgos obtenidos en las primeras entrevistas individuales, lo que vino a “romper” con cierta tradición de no compartir sentimientos y menos abiertamente y en presencia de superiores.

- Al brindar mayor confianza y como quitando el miedo a perder el empleo al reflejar capacidades actuales y potenciales para emprender acciones de mejora, dentro y fuera de la organización.
- Dando seguimiento a los encuentros personales y grupales y retroalimentando permanentemente a los Directores/as de sucursal, al Director responsable de la Unidad 6 y al propio Director Divisional.

XII.III Acciones administrativas:

- Se desarrolló un sistema de entrevistas personalizadas con quienes más rezago mostraban en su alcance a metas (con la participación muy activa y entusiasta de todo mi equipo de trabajo) generalizando esta iniciativa a todo el personal de la División Occidente Sur y no sólo al grupo de Directores/as objeto de esta investigación. Esto propició que se generaran alternativas de mejora que fueron desde una simple clarificación entre los Directores/as y su jefe, hasta favorecer acciones concretas de apoyo y ayuda mutua. A esto se le viene dando un seguimiento permanente contrastando logros en sus metas de trabajo, antes, durante y después de las mencionadas entrevistas individuales, mostrando cambios positivos que desde luego han venido repercutiendo en la mejora del desempeño.
- Al hacer notar como un obstáculo que el exceso de juntas distraía y entorpecía la labor principal de los Directores/as y que gracias a la intervención del Director Divisional se lograron regular las convocatorias a las mismas.
- Hice saber al Director Divisional del estilo de liderazgo que se tenía con el anterior Director de la Unidad 6 y cómo éste no venía propiciando un ambiente adecuado y capaz de mejorar los resultados de los Directores/as de sucursal, contribuyendo con ello a su reemplazo.
- Se comenzó a actuar con mayor oportunidad ante requerimientos diversos de los Directores/as de sucursal como por ejemplo en la cobertura de sus vacantes, atendiendo de manera más personal a problemáticas con sus equipos de trabajo, orientando en sitio para acceder a algunas aplicaciones de sistemas- intranet-, siendo portavoz de necesidades básicas en materia de formación y/o herramientas de trabajo, de inquietudes relacionadas a su desarrollo profesional y a su situación salarial, principalmente.

Ya casi para finalizar y considerando que como Tesis resulta conveniente dejar plasmado un conjunto de ideas centrales y concretas para que este trabajo no se quede sólo en un ejercicio para obtener el título de la Maestría, presento algunas propuestas que considero podrán seguir enriqueciendo lo que hasta ahora se ha hecho e incitar nuevas acciones.

XIII.- PROPUESTAS.

- Dar continuidad a lo hasta ahora realizado. Es decir, mantener el contacto por lo menos una vez al año con cada uno de los Directores/as de sucursal de la Unidad 6, dejando la puerta abierta para que la confianza generada en esta experiencia de diálogo y apertura permita el acercamiento en cualquier momento y ante cualquier situación que ellos sientan necesaria.
- Iniciar un ejercicio similar al trabajo de campo que aquí se ha expuesto, con el grupo de Directores/as de sucursal de la Unidad Zamora que hoy viene siendo atendida por el Director que anteriormente dirigía la Unidad 6 con quienes esta investigación se llevó a cabo (por estar en el último lugar de la clasificación), toda vez que la Unidad Zamora, hasta antes de ser dirigida por el Director en comento, se posicionaba en el primer lugar de la clasificación divisional y ha terminado el ejercicio 2002 en el último lugar .
- Observar la diversas interacciones que se viven en la relación jefe-subordinado y el estado que guarda el “Contrato Psicológico” en el resto de las siete Unidades de Zona que agrupan al resto de Directores/as de sucursal de la División Occidente Sur y determinar cómo vienen influyendo ambos factores en el desempeño individual y colectivo y en su caso proponer acciones de mejora.
- Compartir los principales hallazgos y la metodología empleada en esta investigación al Corporativo de Recursos Humanos de la Banca Comercial y con ello propiciar posibilidades para que en otras Divisiones del país se realicen ejercicios similares que vengán a contribuir a la mejora del desempeño individual e institucional de la Banca Comercial.

- Al estar abordando el rubro de las propuestas, no quiero dejar de lado la ocasión para señalar lo importante que resulta el promover y favorecer que en el estudio de la Maestría de Desarrollo Humano se continué reforzando la trascendencia de hacer investigación de campo y que se difundan y compartan de manera sistemática aquellas investigaciones que logren transmitir la experiencia y la vivencia de la que algunas veces los textos resultan un tanto distantes a la realidad y a la avidez con la que siendo estudiante se experimenta.

Por último, pasaré al rubro de las conclusiones mismas que enseguida expongo.

XIV.-CONCLUSIONES.

La verdad que hablar de conclusiones es más bien formulismo metodológico pues en realidad siento que esto no ha terminado, más bien empieza.

Sin embargo, compartirles y reiterarles que todo este proceso me resultó muy interesante y enriquecedor. Me llamó la atención cómo al ir recuperando lo que venía viviendo en los encuentros personales y en el ejercicio grupal iba siendo evocado de manera casi fotográfica, los momentos y las circunstancias en las cuales desarrollé las entrevistas, ya que recordaba actitudes de los Directores/as entrevistados, ademanes, posiciones, expresiones y hasta palabras que no “vacía” cuando iba recuperando en los formatos originales en los que registraba la información recabada. Esta experiencia que la concebí tan fresca y pura es de lo más significativo que me ha dejado el involucramiento en esta investigación, lo que me dice en gran medida que pude haberme mostrado muy receptivo y que mi escucha fue muy atenta y que por esta misma sensibilidad logré compenetrarme en este trabajo, identificar la problemática, comprenderla y sobre todo generar las acciones de mejora que ya he comentado, pero más aún plasmar las propuestas que lo primero que me dejan es la sensación como si ya de plano me estuviera implicando en nuevos proyectos y que por lo mismo me quedo como en un estado de ánimo tal que ya me sitúo en nuevas intervenciones, en nuevos procesos y con grandes expectativas.

También, destacar que la experiencia del contacto que sostuve con cada uno de los Directores/as me resultó por demás trascendental pues siempre se mostraron muy dispuestos a compartir más allá de lo que regularmente establece la formalidad de la relación con el área de Recursos Humanos y siento que esto como personas, a ambas partes, nos dejó muy buen sabor de boca. Ellos/as siempre apreciaron el valor de haber sido escuchados y que se les haya propiciado el clima para lograrlo pues por ejemplo al tocar el tema de sueldos, que eran de los más álgidos, terminaban con tranquilidad y como entendiendo más la circunstancia al respecto y aún así, sin cambiar esta condición en términos nominales, el desempeño individual y colectivo mostró mejoras.

Adicionalmente, mencionar que cada vez que salía de una visita con los Directores/as de sucursal me sucedían sensaciones similares a las experimentadas cuando terminábamos las sesiones de Jocotepec o de Grupo de Crecimiento, evocaba inmediatamente esas experiencias que me marcaron intensamente y de manera muy significativa en el curso de la Maestría.

Quiero también destacar la experiencia dialógica que sostuve con Carl Rogers y Edgar Schein con quienes logré como ir dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas y por otra parte sus aportes vinieron a darle sustento a mi hipótesis planteada. En el caso particular de Rogers, confirmé que en efecto sus contribuciones son completamente extrapolables a cualquier ámbito en donde esté presente el ser humano.

En cuanto al enfoque metodológico adoptado (investigación-acción-participación) transmitir que me resultó muy emotiva la experiencia en ir dándome cuenta cómo podía “ir echando mano” del mismo y cómo fui adecuándolo a las circunstancias que venían suscitándose por lo que paulatinamente me resultaba más cómodo y necesario recurrir a éste, amén de que desde el comienzo mismo del proceso de investigación la acción se inició.

Con relación al proceso de asesoría que sostuve debo compartir que éste me resultó más bien como un ejercicio didáctico de supervisión de la relación facilitadora ya que de hecho me evocó un material de lectura que hablaba acerca de cómo llevar a cabo dicho proceso de supervisión. Me resultó sumamente enriquecedor como parte de mi formación –aun siendo egresado de la Maestría- y por supuesto en la presentación misma de este trabajo.

Y algo más: Durante el curso de la Maestría fui apreciando lo que podría definir como una máxima. Me refiero a la sensación de alivio cuando se habla, cuando se expresan sentimientos, cuando se comparte y sobre todo si esto es facilitado desde el enfoque Humanista y especialmente como Rogers lo propone.

¿ Y por qué lo digo? Pues porque no tengo duda que el haber llevado a cabo los encuentros personales con los Directores/as fueron de las acciones más trascendentales ya que así me lo hicieron saber y así llegué a sentirlo también. No hubo un sólo contacto en donde no haya habido manifestación de agradecimiento, de haberse quedado como más tranquilos, más animados y como con más claridad de la situación que en su momento se vivía en torno a la dificultad para lograr sus metas de trabajo y cómo hacer para salir adelante.

Por último, compartirles también que haber estado inmerso en esta investigación ha venido a darle más frescura a mi labor en la Gestión de los Recursos Humanos en la que estoy cumpliendo ya casi 20 años y esto me dice que aún puedo y tengo mucho que aportar y ahora como dotado de más de experiencia, sensibilidad, habilidad y conocimiento, pero sobre todo con mayor compromiso por el ser humano.

Me quedo muy a gusto, tranquilo y satisfecho, pero más comprometido.

¡ Muchas gracias !

XV.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS/ TELEMATICAS.

Ander-Egg, Ezequiel (1990)

Repensando la Investigación-Acción Participativa.

México, El Ateneo.

Argyris, Chris (1979)

El Individuo dentro de la Organización.

España, Herder.

Argyris, Chris (1993)

Cómo vencer las barreras organizativas.

Madrid, Díaz de Santos.

Boyett, J, Jimmie Boyett (1988)

Hablan los Gurús (las mejores ideas de los mejores pensadores de la administración).

México, Norma

Burack, Elmer (1990)

Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos.

Madrid, Díaz De Santos.

Cano Flores, Milagros

“Investigación Participativa: Inicios y desarrollo”.

En <http://www.altavista.com>.

Abril 2002.

Cohen, Gerald (1991)

La Naturaleza de la Función Directiva.

Madrid, Díaz De Santos.

Craig, James., Leroy P. Metze (1982)

Métodos de la Investigación Psicológica.

México, Interamericana.

Fleishman, E., Alan Bass (1979)

Estudios de Psicología Industrial y del Personal.

México Trillas.

Hodgetts, R, Steven Altman (1992)

Comportamiento en las Organizaciones.

México, Mc Graw Hill

Kerlinger, Fred (1983)

Investigación del Comportamiento.

México, Interamericana.

Lafarga J, José Gómez (1992)

Desarrollo del Potencial Humano, Volumen 4.

México, Trillas

Likert, Rensis (1961)

New Patterns of Management.

USA, Mc Graw Hill

Margulies, N, Anthony P. Raia (1993)

Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología.

México, Diana

Nafría, Vitalino (2001)

Lo que nos une: Cultura Corporativa.

BBVA-Bancomer, México.

Nafría, Vitalino (2002)

Encuesta de Clima Organizacional.

BBVA-Bancomer, México.

Odiorne, George (1990)

El lado Humano de la Dirección.

Madrid, Díaz De Santos

Pérez, Gloria (1998)

Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural.

Madrid, Ediciones Narcea.

Pfeffer, Jeffrey (1996)

Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo.

México, Cecsá

Rodríguez, M. Patricia Ramírez (1996)

Psicología del Mexicano en el Trabajo.

México, Mc Graw Hill

Rodríguez, G., Javier Gil (1999)
Metodología de la Investigación Cualitativa.
Málaga, Ediciones Aljibe.

Rojas, José Raúl
“Investigación Acción Participativa (IAP)”.
En <http://www.altavista.com>.
Abril 2002.

Rogers, Carl (1980)
El Poder de la Persona.
México, El manual moderno

Rogers, C., (1985)
Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales.
Buenos Aires, Nueva Visión.

Rogers, C., (1990)
Psicoterapia Centrada en el Cliente.
México, Paidós.

Rogers, C., (1997)
El Proceso de Convertirse en Persona.
México, Paidós.

Rogers, C., (1997)
Grupos de Encuentro
Buenos Aires, Amorrortu

Rogers, C., Marian Kinget (1971)

Psicoterapia y Relaciones Humanas

Madrid, Alfaguara.

Rogers, C., Barry Stevens (1994)

Persona a Persona.

Buenos Aires, Amorrortu.

Rogers, C., R.L. Rosenberg (1981)

La Persona Como Centro

Barcelona, Herder.

Salazar, Marià C., (1992).

La Investigación. Acción participativa.

Madrid, Editorial Popular.

Schein, Edgar (1982)

Psicología de la Organización.

México, Prentice Hall.

Schein, Edgar (1973)

Consultoría de Procesos: Estrategias de interrelación humana para el desarrollo organizacional.

México, Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Schein, Edgar (1990)

Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Vol.1

México, SITESA.

Schein, Edgar (1988)

Consultoría de Procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores.

Vol.2

México, SITESA.

Schein, E., Warren G. Bennis (1980)

El Cambio Personal y Organizacional a través de Métodos Grupales

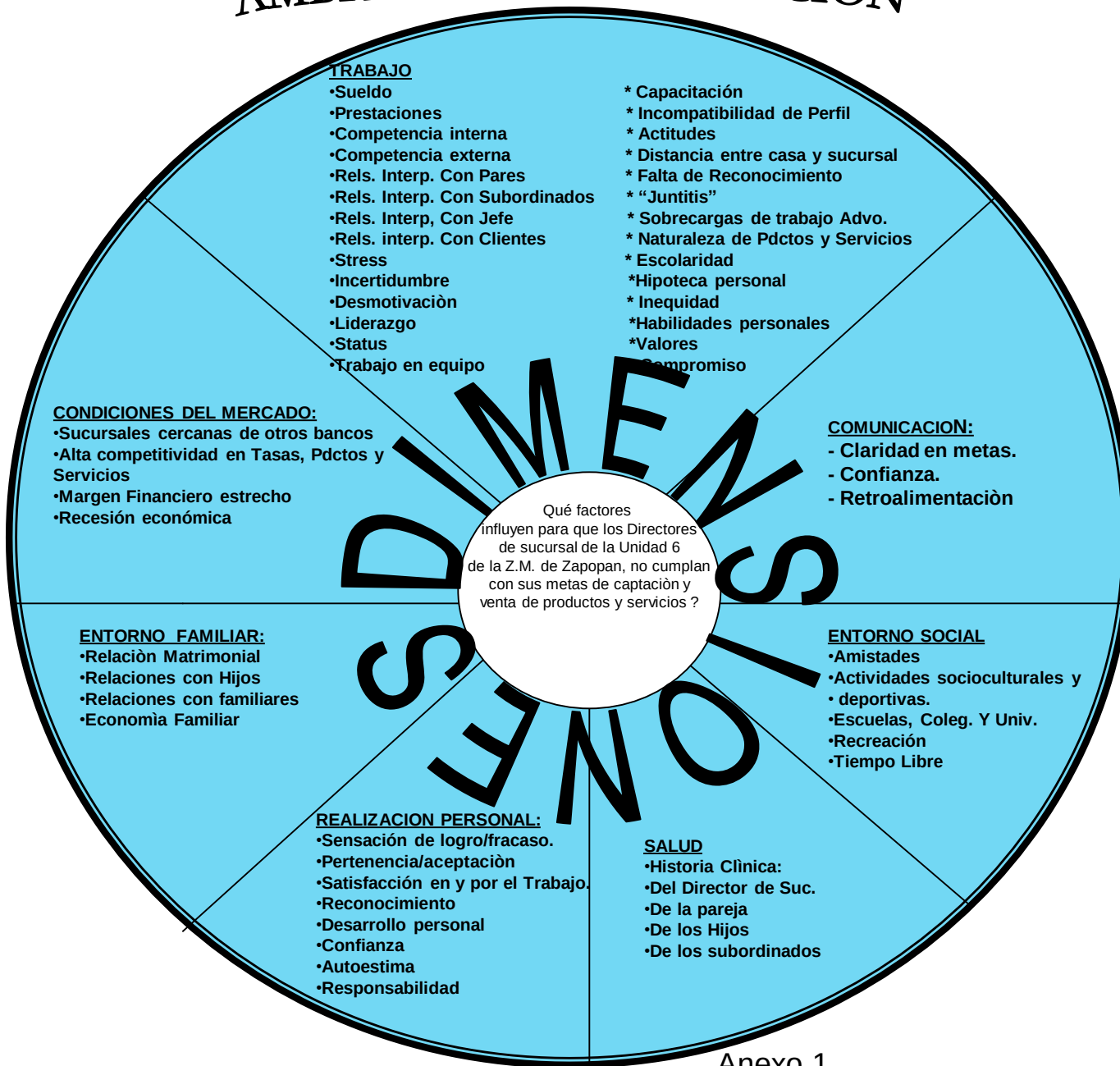
Barcelona, Herder

Siliceo, Alfonso (1992)

Liderazgo para la Productividad en México.

México, Limusa

AMBITO DE INVESTIGACION



ESCALAS:

MICRO: 16 DIRECTORES DE LA UNIDAD 6 DE LA RED DE SUCURSALES DE BANCOMER, EN LA Z.M. DE ZAPOPAN.

TIEMPO: MAYO-DIC.2002.

ESPACIO: ZONA METROPOLITANA DE ZAPOPAN, JAL.

CANTIDAD: INDIVIDUAL.

LOGICA DE PENSAMIENTO:

INDUCTIVA

NIVELES:

EPISTEMICO: DESARROLLO HUMANO, PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA.

METODOLOGICO: CUALITATIVO.

INSTRUMENTAL: METODO OBSERVACION-ACCION PARTICIPANTE.

MATERIALES REFERENCIALES:

EVALUACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO ANUAL, EXPEDIENTES PERSONALES E INDICADORES DE GESTION.

ANALISIS COMPARATIVO

Director	Pos.Ranking 1a.Ent.	Pos.Ranking 2a.Ent.	Pos.Ranking Cierre ejercicio
Director I	114	45	28
* Director II	141	151	154
Director III	129	104	119
Director IV	108	31	39
Director V	146	154	151
Director VI	141	87	28
Director VII	92	14	18
Director VIII	55	90	71
Director IX	133	101	109
Director X	130	54	11
** Director XI	138		149
Director XII	147	150	85
Director XIII	87	56	23
Director XIV	83	89	24
Director XV	118	48	32
Director XVI	61	72	31
Total Unidad 6	9	5	4

*Cambió de sucursal entre la primera y segunda entrevista. ** Director que renunció.

PLAN DE ACCION 2002.

[illegible]

