

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

“IDENTIDADES JUVENILES DE EMPLEADOS BANCARIOS EN LA
CONSTRUCCION DE SU IDENTIDAD INSTITUCIONAL”

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA SOCIAL

PRESENTA:

GOMEZ PONCE ALMA ROSARIO

SANCHEZ DE LA BARQUERA GINER MARIA ANTONIETA GEOVANA

ASESOR:

Mtra. Cristina Fuentes Zurita
MTRA. MA. CRISTINA FUENTES ZURITA

LECTORES:

Esther Vargas Medina
MTRA. ESTHER VARGAS MEDINA

Arnulfo Arteaga Garcia
MTRO. ARNULFO ARTEAGA GARCIA

MEXICO, D. F.

MAYO 1999

A "Internet" por contribuir a que todo estuviera a nuestro favor;

A Cris, Esther y Fito, por su ayuda incondicional, disposición, enseñanzas, ética;

A Jean Marc, Liz, y Nacho por el apoyo incondicional para la realización de ésta investigación;

A la familia por las grandes muestras de afecto, formación, apoyo infinito, comprensión, atención...

A la "compañía" por la dedicación y responsabilidad de compartir un trabajo tan importante para ambas...

INDICE

Introducción

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.....	7
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INSTITUCION	8
1.2.1 Visión.....	10
1.2.2 Estructura de la organización.....	11
1.3 VALORES PROFESIONALES DE LA INSTITUCION.....	11
1.3.1 Objetivos del departamento	15
1.3.2 Visión del área de servicio a clientes	15
1.3.3 Misión del área de servicio a clientes.....	15
1.3.4 Valores del área de servicio a clientes.....	15
1.3.5 Misión del ATTH.....	16
1.3.6 Estructura de la organización.....	16
1.3.7 Estructura del ATTH.....	16
1.4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES EN EL ATTH.....	16
1.4.1 Funciones del ATTH y de sus empleados	16
2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL	19
2.1 CULTURA.....	19
2.1.1 Valores	20
2.1.2 Cultura organizacional.....	20
2.1.3 Ideología organizacional	22
2.1.4 Grupos de empleados y orientaciones culturales	23
2.2 IDENTIDAD	25
2.2.1 Identidad social	27
2.3 IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	29
2.3.1 Identidad de la Institución.....	29
3. IDENTIDADES JUVENILES.....	31
3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA JUVENTUD	31
3.1.1 Concepto de juventud	35
3.2 LA JUVENTUD EN MEXICO: EDUCACION Y TRABAJO	35
3.3 CULTURAS JUVENILES.....	36
3.4 LA IDENTIDAD Y LO JUVENIL.....	39
4. DESEMPEÑO LABORAL	41
5. AMBIENTE LABORAL	47
5.1 COMUNICACIÓN	49
5.2 FRUSTRACION	50
6. METODOLOGIA.....	52
6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	52
6.2 OBJETIVO GENERAL.....	52
6.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	52
6.4 VARIABLES.....	52
6.4.1 Conceptualización de variables.....	53
6.4.2 Operacionalización de variables	53
6.4.3 Hipótesis.....	53
6.4.4 Tipo de investigación.....	53
6.4.5 Diseño de investigación	54
6.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	55
6.6 CUESTIONARIO "JOVENES Y SOCIEDAD".....	56

6.7 CUESTIONARIO "IDENTIDADES JUVENILES EN EL AREA LABORAL"	60
6.8 METODOLOGIA CUALITATIVA.....	61
6.8.1 Observación descriptiva del ambiente físico.....	61
6.8.2 Observación participante	63
6.8.3 Entrevistas.....	69
6.9 OBSERVACIONES	74
6.10 ANALISIS DESCRIPTIVO	79
6.11 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	90
6.12 PROPUESTAS	98
CONCLUSIONES	102
ANEXOS	104
BIBLIOGRAFIA	138

Introducción

Esta investigación se realiza en un banco fundado en México el 2 de Junio de 1884, en él, se procura estar a la vanguardia en el sector bancario nacional e internacional. El desarrollo de este trabajo se lleva a cabo dentro de su división de productos y servicios al consumidor, ésta se conforma por una Dirección de servicio a clientes integrada por cinco departamentos de atención telefónica, siendo el departamento de atención telefónica a tarjetahabientes (ATTH) el elegido para llevar a cabo el presente estudio.

La población se conforma por 153 empleados nacidos en México, en su mayoría jóvenes hombres y mujeres cuya edad oscila entre 19 a 29 años, 134 de ellos laboran como analistas, su labor consiste en proporcionar servicios e información acerca de los productos que ofrece la Institución. Dentro de éste marco el comportamiento de los empleados debe adecuarse a políticas dirigidas al logro de esos objetivos preestablecidos por la propia Dirección del área, en ésta estructura se considera necesario valorar los elementos propios de la juventud para comprender los referentes que generan y mantienen el sentido de pertenencia de éstos empleados con la Institución.

Se considera necesario conocer como los analistas se relacionan con la institución ya que ellos tienen un puesto estratégico que consiste en atender a los clientes vía telefónica, ellos forman la "voz" de la institución y es a través de ésta como revelan detallados aspectos que conforman su "identidad institucional", ellos son representantes directos de toda la estructura organizacional, y como tales, transmiten su estabilidad emocional en su desempeño diario; es decir, su voz refleja la forma en que se apropian y se relacionan con la organización, en el mismo sentido se considera pertinente conocer al personal que se encarga de respaldarlos.

La propuesta del presente estudio es que al considerar los aspectos que conforman las identidades juveniles: espacios, gustos, pasatiempos, prácticas, motivaciones, valores, costumbres se generarán las estrategias adecuadas para fomentar la afección para con su trabajo y propiciar con ello indirectamente un ambiente laboral armónico, mayor rendimiento, mejor desempeño y gran interés por lograr los objetivos trazados por la Dirección del área.

Como lo afirma Etkin (1989), los factores que afectan profundamente la eficiencia de los empleados en la organización es el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella. La propuesta es conocerlos, la invitación es a romper las propuestas globales, estructuras rígidas, discursos monolíticos, debemos acercarnos para conocerlos y con ello reconocer la existencia de una gran diversidad de pensamiento y formas de ser y expresar la juventud. Es pues, indispensable que la institución se sirva de sus psicólogos para investigar y corregir aquello que debilita la identidad personal, social, laboral, de sus empleados aspectos que constituyen su identidad institucional.

Producto de éste estudio se tienen datos de gran valor, datos que revelan y dan a conocer la manera en que los jóvenes perciben y se apropian del espacio institucional, la importancia de éstos datos radica en que son determinantes en el diseño de estrategias idóneas que hagan coincidir los objetivos del empleado (desarrollo personal, capacitación) con los de la institución (mejorar el desempeño laboral, el ambiente laboral).

A través del tiempo surge el concepto de juventud, éste se ha ido modificando debido a influencias culturales, sociales, económicas, tecnológicas, hábitos de consumo, como por fenómenos como la industrialización, procesos de urbanización, entre otros, que han transformado los rasgos que caracterizan a los jóvenes y con éstos su posición frente al mundo.

Se debe tomar en cuenta que las culturas impuestas por los medios de comunicación son determinantes así como la propia construcción juvenil de la cultura por ello debemos de conseguir

un sentido sólido de pertenencia, con el objeto de generar una identificación con el grupo y el ambiente situacional.

Al explorar las identidades juveniles en el área laboral reconocemos la necesidad de conocer las maneras y el sentido con que los jóvenes a través de sus comportamientos cotidianos expresan su dimensión subjetiva, simbólica e imaginaria (patrones de consumo, objetivos, aficiones, valores, normas y costumbres, nivel socioeconómico, así como lo que les interesa mejorar en su área laboral).

La Psicología social analiza como gran parte de la conducta humana es producto de la interacción social y la manera en que los patrones de conducta se aprenden y adoptan, es por ello que el presente estudio se sustenta a través de esta disciplina.

La investigación se realiza desde el enfoque psicosociológico ya que se reconoce la construcción psicológico-social como estructuradora fundamental frente al fenómeno de las identidades. El estudio se enmarca por teorías propias de la psicología social que nos aproximan considerablemente al sujeto y al objeto de estudio. Tratados desde el enfoque mencionado, la investigación se desarrolla desde la conceptualización de los aspectos que conforman las identidades como lo son: la cultura, los valores, costumbres, normas, etc.

El reto del presente estudio fue el de explorar las identidades juveniles desde las propuestas de estudio de las culturas juveniles desarrollado por C. Feixa (1998), a través de los aspectos que intervienen la vida cotidiana de los empleados y su identificación con la institución, así como aspectos que coadyuvan a cubrir las demandas que tiene el departamento para el cumplimiento de sus objetivos, como toda el área de servicio a clientes.

Consideramos que ésta investigación es importante ya que no existen antecedentes de estudio acerca de la conformación de identidad institucional en esta área del banco, y nos lleva a conocer la dimensión subjetiva, laboral, personal y grupal de los jóvenes no sólo para tener una mayor comprensión y comunicación con tan estratégico sector de la población, sino también porque consideramos que las identidades juveniles económicamente activas constituyen un referente generacional de suma importancia para aproximarse al conocimiento de los movimientos, cambios y desplazamientos que vive la sociedad mexicana en esta transición temporal al nuevo siglo.

A continuación se describe en síntesis el contenido del presente estudio por capítulos:

En el primer capítulo se ubica a la institución estudiada en la historia con el fin de transmitir la importancia y trascendencia que ha tenido en la construcción y transformación del México de hoy, junto con éste marco histórico se describe lo que han sido los objetivos, el entorno, los retos, así como los factores que la institución ha considerado importantes para su consecución: la visión, y la estructura organizacional. Es a través de un documento normativo (Código de conducta profesional: valores, principios, normas) como se difunden al personal de la institución las obligaciones y derechos que ambos adquieren al establecer una relación laboral, lo anterior nos permite explicar como el área de servicio telefónico cuenta con su propia misión y valores, que difunde a los departamentos de los cuales se encarga –entre estos el ATTH- por medio de una pirámide (Pirámide de la excelencia); este capítulo se concluye describiendo las funciones del ATTH y de cada uno de los puestos de los empleados que lo integran.

En el segundo capítulo, se explica el proceso de construcción de la identidad institucional a partir de conceptos como: cultura, valores, cultura organizacional, ideología organizacional, agrupaciones de los empleados y sus orientaciones culturales, identidad y sus características, identidad social, pertenencia e implicación social, con el objeto de comprender su formación y estructura.

En el tercer capítulo se aborda el tema de las identidades juveniles considerando los recientes estudios realizados por Carles Feixa acerca de las culturas juveniles en México, en los cuales explica los elementos que han definido y caracterizado a la juventud a través de la historia y los factores que influyen profundamente en la modificación de las condiciones y las imágenes culturales de los jóvenes. También se exponen brevemente algunos aspectos importantes con respecto a la educación y el trabajo de los jóvenes en México, es a través de estos aspectos que se procura describir y adaptar este enfoque a la valoración de las identidades juveniles de los empleados bancarios que laboran en este departamento.

En el cuarto capítulo se describe la importancia que en la construcción de la identidad institucional tiene la optimización del desempeño laboral, se explica a través de aspectos - trabajo humano, selección adecuada del personal, promoción, justa retribución salarial, evaluación objetiva, capacitación integral constante, retroalimentación continua, motivación e instalaciones óptimas- que se consideraron importantes en la formación de la identidad laboral del empleado.

En el quinto capítulo, la comunicación, el estilo de liderazgo y la frustración, son aspectos que forman parte fundamental en la construcción del ambiente laboral y que ha sido considerado también un aspecto vinculado con la construcción de la identidad institucional.

El sexto capítulo se encarga de la parte metodológica en la cual se consideraron tanto el método cualitativo como el cuantitativo, en el análisis se utilizan técnicas - observación participante, análisis del discurso y entrevista- con las cuales se logra describir detalladamente el ambiente físico y las relaciones interpersonales en las que cohabitan los empleados y que arrojan datos importantes de la vida cotidiana dentro del ATTH. Posteriormente se diseñó un cuestionario (diagnóstico) obtenido de la unión del cuestionario "Plan operativo de vida y trabajo" encontrado dentro de la serie: Capacitación integral y diseñado por Siliceo, Casares y Cols., y de la investigación de "Los mexicanos de los noventa" de Beltrán con la cuál se logra conocer más de cerca a los jóvenes empleados bancarios que laboran en el ATTH; con lo anterior se diseñó un cuestionario que aborda el tema de tal manera que nos brinda la posibilidad de detectar el estado actual de la identidad institucional en éstos jóvenes y detectar los aspectos susceptibles de mejora de manera específica en cada una de las temáticas ligadas al objeto de estudio, los cuestionarios se analizan desde el método cuantitativo, ambos métodos los hemos considerado necesarios para complementar la interpretación de resultados.

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION

Se considera necesario que para la presente investigación se relate brevemente el contexto histórico en el que la Institución, el área y el departamento que se investiga se ha formado ya que esto ubicará el problema de investigación frente a la estructura institucional a través de su historia, sus objetivos, su apreciación del entorno, retos, visión, y valores.

Los primeros acontecimientos que enmarcan la historia de la Institución los podemos ubicar durante el período conocido como "El Porfiriato" (1877), año en el cual inicia dicho periodo sin olvidar la intervención conjunta del cuatrienio del gobierno del General Manuel González (1880-1884).

Desde su fundación la institución ha desempeñado un importante papel en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país. A lo largo de más de 100 años se ha podido adaptar hasta llegar al día de hoy cubriendo todos los servicios financieros.

Fue fundado el 2 de Junio de 1884, como producto de la fusión de dos bancos. En sus primeros años además de operar como banco comercial, desempeño algunas funciones ahora reservadas al banco central, como la de emitir billetes intervenir en el manejo de la deuda nacional y efectuar servicios de tesorería al gobierno.

El banco se formó con 20 millones de pesos de capital. Sus primeras sucursales operaron en provincia en las ciudades de Veracruz, Puebla, Mérida, Guanajuato, San Luis Potosí y Guadalajara. Su oficina central ha estado ubicada desde la fundación del Banco en la capital de la república en el edificio colonial de estilo barroco conocido como el Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso.

Por más de veinticinco años realizó sus operaciones siempre en aumentó hasta que, a consecuencia de las transformaciones originadas por la revolución, se vio obligado a cesar en sus funciones de banco emisor de moneda para reorganizar sus actividades. A partir de 1934 efectúa toda clase de operaciones bancarias, de depósito y ahorro.

Desde su origen el banco se ha mantenido en evolución para responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país, para impulsarlo y promoverlo. En la época de la Segunda Guerra Mundial y en los años inmediatamente posteriores, el Banco participó en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente una gran cantidad de empresas.

Desde entonces ha contribuido al nacimiento y consolidación de innumerables empresas entre las que se pueden contar las más importantes del país, así mismo ha apoyado a los sectores agrícolas, ganadero, y comercial con la prestación de servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo e implantó en nuestro país.

Uno de los acontecimientos más importantes en la historia del banco ocurrió en 1976 con el cambio de imagen corporativa y el nuevo símbolo. Con ésta nueva imagen cambia de color y forma, y dice ser: "un cambio profundo y total de compromiso, representa una nueva identidad enfocada a ser capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la fusión de las cinco empresas que pasaron a formar parte de nuestro banco".

En Febrero de 1977 se integraron a la institución sus empresas filiales, dos financieras y una hipotecaria a fin de convertirse en una institución de Banca múltiple que pudiera proporcionar todos los servicios especializados de depósito, ahorro, financieros, fiduciarios e hipotecarios.

En 1982, se nacionaliza la banca transformándose en sociedad nacional de crédito dada la aguda crisis financiera por la que atravesaba México en cuanto a disminución del avance económico, reducción de liquidez y elevación del precio del dinero.

En 1990, se decreta el restablecimiento de la Banca privada dada la necesidad por parte de la misma debido a los siguientes aspectos:

1. La necesidad de cubrir las demandas sociales de la población.
2. El cambio de las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la banca.
3. Ampliar y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito.

En 1991 al completarse el proceso de privatización y volver a ser una sociedad anónima, el banco decidió mantenerse orientado a la excelencia, a través de lograr y sostener la más alta eficiencia.

Actualmente cuenta con una amplia gama de oficinas que ofrecen los productos de la institución, también posee diversas empresas subsidiarias, como un complemento a su actividad de intermediación financiera.

En el extranjero tiene agencias, oficinas de representación y subsidiarias para apoyar a su clientela.

El Banco ha estado siempre a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere, entre los principales desarrollos se encuentran:

- Desde 1980 es el único banco que cuenta con un sistema interno de videocomunicación, por medio del cual le informa a todo su personal, sin que éste tenga que trasladarse de su lugar de trabajo, de innovaciones, mensajes del Director General, información de interés común, capacitación, etc.
- A fin de ampliar su "red de telecomunicaciones" en 1986 fue la primera institución en enlazarse al sistema de satélites -Morelos- para operar una red de transmisión de voz y datos que permitiera unir a sus seis centros de computo regionales con su centro corporativo.
- En 1987 el banco establece una red interna que enlaza en forma directa y ágil a todas sus oficinas en el área metropolitana y a las cuarenta plazas más importantes del país.
- A partir de 1988 se libera la estrategia de redes locales para la automatización de oficinas, siendo la primera institución bancaria que utiliza este medio con el objeto de automatizar procesos operativos implicando entre otros los siguientes beneficios:
 - Reducción de tiempos en la obtención de resultados.
 - Compartir información entre varios departamentos.
 - Seguridad e integridad de la información.
 - Se evita la duplicidad y disminuye la compra de programas comerciales.

1.2 OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

Los objetivos de una institución son fundamentales, ya que permiten conocer hacia donde se debe orientar el esfuerzo y son punto de referencia que rigen las acciones de los integrantes de una organización. Crecer, aplicar el máximo esfuerzo e imaginación, así como lograr la unión de todo el personal hacia la consecución de los objetivos y valores del banco, es el reto. Para ello el Comité de Dirección estableció los objetivos institucionales que señalan el rumbo a seguir:

- Orientación al cliente. Implica alcanzar niveles de calidad de servicio comparables a los mejores internacionalmente, y continuar innovando servicios financieros, productos y medios de acceso y entrega para sus clientes.
 - Conocimiento más profundo del mercado, de los clientes y sus necesidades financieras.
 - La más alta calidad en el servicio.
 - Innovación constante en productos y servicios.
 - Desarrollo de relaciones de largo plazo, ampliando su base de clientes y productos.
- Alta calidad de personal. La formación de capital humano es condición para lograr los otros dos objetivos. En esta etapa, el banco buscara decididamente un trabajo coordinado y en equipo de todo su personal.
 - Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la Banca.
 - Formación permanente de capital humano.
 - Fomentar y profundizar el trabajo en equipo.
 - Ampliar y diversificar las opciones para el desarrollo profesional y personal.
- Alta Rentabilidad. En esta medida el desempeño fundamental que requiere de un liderazgo indiscutible en productividad eficiencia y eficacia financieras.
 - Ampliar y diversificar las opciones para el desarrollo profesional y personal.
 - Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión.
 - Rendimiento adecuado al capital.
 - Mejor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo.
 - Productos y Servicios con estándares de calidad internacional.

El 18 de Septiembre de 1991 quedó constituido el banco como Grupo financiero. Mas adelante, durante la primera junta de dirección, el director general mencionaba los nueve principios que debían orientar su que hacer.

1. La búsqueda de la excelencia en el servicio:
 "El crecimiento de nuestro país demanda y merece el mayor intercambio comercial la competencia que se avecina obliga al banco a removerse para crecer al ritmo de los nuevos requerimientos. Queremos mantener los objetivos de la institución con ciertas adecuaciones que menciono brevemente:

- El banco deberá ser un importante motor de desarrollo del país.
- Deberá promover el ahorro y canalizarlo con innovación y eficiencia hacia proyectos rentables.
- Deberemos orientarnos al mercado y acercarnos a los clientes para otorgarles servicios de la mayor calidad y a la altura de sus requerimientos.
- Debemos estimular el trabajo profesional del personal. Necesitamos ser los mejores y retener en el Banco a los mejores.
- Buscaremos mantener el liderazgo de los principales indicadores de la modernización, la creación de nuevos servicios en un mercado competido y de rápida evolución.

De las características que esperamos ver en los ejecutivos del Banco están:

- Orientación al cliente. Los mercados de hoy no son los mismos de hace cinco años se han sofisticado, están en constante evolución, exigen nuevas respuestas, actitud de innovación y cambio. De ello dependerá que seamos los primeros en ofrecer nuevos servicios y productos o que nos conformemos con ser imitadores.
- Orientación hacia la Rentabilidad.
- Consciencia de costos y utilidades.

Cada área deberá ser evaluada por sus resultados y contribuciones al logro de los objetivos institucionales. Así mismo se promoverá el sentido de colaboración y liderazgo orientados hacia la formación del personal y al desarrollo de los ejecutivos. Debemos evitar la autocomplacencia porque en el mercado nadie nos garantiza que sigamos siendo el banco líder solamente la innovación y el compromiso, ajustamos nuestra estructura de organización para aprovechar al máximo nuestros recursos”.

Entorno y retos de la Institución

“Entre los cambios más sobresalientes que actualmente ocurren en el mundo, en México, en nuestra industria y que afectan a la institución tenemos:

- Globalización de la economía
- Apertura de mercados
- Competencia agresiva y en crecimiento
- Evolución de las necesidades de la clientela
- Reducción significativa de los márgenes financieros
- Índices de calidad y productividad en constante crecimiento
- Tendencia mundial de las instituciones financieras a la reorganización estructural

Los retos que como grupo financiero tenemos son:

- Ofrecer un mejor servicio
- Elevar la satisfacción de nuestra clientela
- Incrementar los índices de rentabilidad y competitividad
- Reducir gastos de operación

Los factores que debemos considerar para alcanzar los retos planteados son:

- Recursos humanos capaces de enfrentar los nuevos retos
- Avances tecnológicos permanentes que propicien otra forma de operar
- Calidad de la cartera
- Eficiencia operativa
- Evolución permanente”.

1.2.1 Visión

“Nuestra visión como banco sigue siendo caminar con mucha fuerza en dos ámbitos:

- En México, que es nuestro mercado natural y en el que debemos profundizar y consolidar nuestras fortalezas.
- En el ámbito internacional trabajamos en el mejoramiento constante de nuestra posición para ser el banco de las empresas mexicanas en el exterior y el de las empresas extranjeras en México.

Buscaremos para esto la excelencia en el servicio, en los procesos y en la Dirección.

Queremos compararnos con las mejores instituciones financieras del mundo en productividad- rentabilidad, calidad de servicio y desarrollo de personal”.

1.2.2 Estructura de la organización

“La estructura de organización es más dinámica y flexible, para responder a cambios constantes, ofrecer una imagen clara del grupo como unidad cuya razón de ser es satisfacer sus necesidades financieras.

Este no es un fin en sí mismo sino una herramienta al servicio de la estrategia que nos permitirá atender integralmente y de una manera más profesional a nuestros clientes.

- Atender integralmente y de manera más profesional a nuestros clientes.
- Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo de equipo.
- Facilitar que cada integrante de la institución comprenda que es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad.
- Enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más en su especialidad.
- Otorgar la misma significación a las áreas operativas que a las de apoyo, lo que hace posible ubicar cada uno de nuestros puestos en uno de dos tipos: Los dedicados a atender al cliente y los responsables de apoyar a quienes se ocupan del cliente”.

Prestaciones económicas

Se otorga al empleado un paquete de retribuciones que ayudan a mejorar su calidad de vida:

Tiene derecho el personal activo de la institución a:

- Aguinaldo
- Compensación por antigüedad
- Sociedad mutualista
- Prestamos
- Descuentos en casas comerciales
- Utilidades
- Seguros
- Vacaciones
- Descuentos en casas comerciales
- Utilidades
- Seguros
- Prestaciones Medicas

Además en el caso del personal que cuenta con una antigüedad mayor de dos años en la institución puede tener participación en su capital, esto se realiza a través de la compra de acciones.

*Lo anterior fue extraído de fuentes de información interna de la propia Institución en donde el director general del banco da a conocer las políticas y procedimientos en la consecución de los objetivos”.

1.3 VALORES PROFESIONALES DE LA INSTITUCION

La Institución difunde a sus empleados un código de conducta profesional que les otorga al ingresar al banco, consiste en un folleto impreso en alta calidad elaborado por el Comité de Dirección de la Institución (1994), en él se establecen los criterios que han sido convicción de quienes decidieron alcanzar su realización profesional dentro de la misma y sobre esa base difunde los deberes que rigen la actuación de sus integrantes.

Con esto se pueden conocer los referentes conductuales con los que el empleado cuenta al involucrarse y relacionarse con la institución, su cultura, ideología, símbolos y valores, etc.

“El Código de Conducta Profesional constituye una guía explícita que orientará a todos y cada uno de los miembros de la Institución en sus interacciones diarias entre sí y con terceros, así como un modelo para evaluar su actuación profesional y de quienes colaboran con ellos de tal manera que se preserve el prestigio que la distingue y que se ha transmitido a través de varias generaciones como una práctica cotidiana que conforma la cultura institucional.”

La Institución en él reconoce la existencia de muchas formas de apreciar los valores, las cuales respeta. No obstante, los principios universales que sostienen y favorecen un sano desarrollo personal, familiar, profesional y social en cualquier cultura, dicen ser los que sustentan tal código de conducta.

En la declaración de principios de ese código mencionan que de acuerdo a los valores profesionales de la institución su orientación debe guiarla y con ella a todos los que colaboran para cumplir con su función medular, parte de la premisa central de que la responsabilidad del banquero es satisfacer las necesidades de sus clientes y salvaguardar los recursos de la institución, estableciendo relaciones profesionales que les permitan lograr los objetivos institucionales, sociales y personales. Señala también que los empleados no deben olvidar que su conducta individual es considerada como el reflejo o imagen de la institución y, por lo tanto, afecta la confianza que se tiene en él. De esta manera su actuar como miembros debe enmarcarse en los principios generales, necesarios y suficientes que crean y fortalezcan la confianza y que conforman la actividad que desarrollan.

Los valores profesionales considerados por la Institución son los siguientes:

- 1°. Profesionalismo: Práctica encaminada a poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta. Implica la actualización continúa de conocimientos y habilidades fortaleciendo valores y actitudes positivas.
- 2°. Compromiso: Involucración con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.
- 3°. Respeto: Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo este fin y no medio, comenzando por uno mismo.
- 4°. Honradez: Proceder recto y con honor respetando los bienes de los demás, usando los de la Institución y el cliente sólo para el trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecidos por la misma Institución y no para beneficio personal y de terceros.
- 5°. Discreción: Guardar y proteger la información a la que se tiene acceso utilizándola prudente y éticamente no para beneficio personal y de terceros, ni de alguna otra forma no autorizada por la Institución.
- 6°. Excelencia: Desarrollar un trabajo de calidad superior que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes lo usan.
- 7°. Productividad: Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y servicio, así como del tiempo disponible.
- 8°. Adaptabilidad: Acción consciente y voluntaria para adecuar las características personales a los cambios del entorno manteniendo la propia identidad y superando la eficacia y eficiencia

en el proceso de satisfacción de los requerimientos y necesidades de la Institución, del cliente y personales.

- 9º. Confiabilidad: Actuar de acuerdo a todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás, de tal forma que sembremos en ellos la seguridad de que responderemos a lo que esperan de nosotros.
- 10o. Mexicanidad: Radicar el sentido de los demás valores en servir primordialmente a la sociedad y cultura, de la cual tenemos el privilegio de formar parte.

Basados en estos valores, la Institución espera de sus empleados que:

- Desarrollen y mantengan un compromiso leal y entusiasta con México y con los objetivos de la institución.
- Nunca olviden que a la Institución la hacen sus clientes, y que sólo las relaciones sólidas, profundas y profesionales con ellos, son las que permiten el logro de la rentabilidad esperada por sus accionistas; por lo que es necesario escucharlos, conocerlos, entenderlos y responder rápida y eficazmente a sus requerimientos, pues un cliente satisfecho reconoce siempre el valor de los servicios recibidos.
- Desarrollen sus servicios y productos apropiados a las necesidades del cliente y a un precio equitativo y competitivo.
- Establezcan relaciones profesionales e institucionales de servicio con los clientes internos y externos, que vayan más allá de la transacción, forjando vínculos perdurables.
- Orienten su esfuerzo, quehacer y resultados a los aspectos centrales del negocio, impactando positivamente la rentabilidad de la Institución, con oportunidad y constancia en las decisiones.
- Logren resultados de corto plazo, con la visión y compromiso de que construimos el futuro de la organización y que impactamos los indicadores básicos del negocio.
- Actualicen a la Institución al ritmo de la evolución internacional, que lo convierta en factor clave de la modernización nacional.
- Mantengan a la Institución como líder en el mercado, buscando la mejora e innovación continua de sus servicios, tecnología y procesos en beneficio de sus clientes internos y externos.
- Hagan sentir a todos los intermediarios financieros la competencia que ejerce la Institución, de tal forma que los obligue a responder al reto continuo que la Institución impone en el mercado.
- Aporten espontánea y proactivamente sus conocimientos, talento y habilidades para apoyar a los compañeros de la Institución en el desempeño de sus funciones, en un esfuerzo común dictado por los objetivos y principios institucionales para satisfacer al cliente interno y externo.
- Generen acciones pertinentes que les permitan entender al cliente interno y externo, así como eliminar o disminuir, preventivamente, los obstáculos que pudieran presentarse para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Tomen decisiones eficaces con base en los equipos de trabajo y las personas que tengan la experiencia, conocimientos, información y habilidades necesarias y suficientes, así como la responsabilidad, valores y actitudes requeridas.

- Comuniquen de manera veraz, oportuna, suficiente, abierta y prudente hacia sus superiores pares o subordinados.
- Aprovechen los medios que la Institución proporciona a fin de desarrollarse profesionalmente y actuar como un equipo leal y entusiasta.

Este código exhorta a los empleados a seguir éstos principios, valores y fundamentos, al servir a los clientes con eficiencia, prontitud y amabilidad, brindando una atención personalizada y consistente en su trato, de tal manera que fortalezcan la confianza depositada en la institución y se cumpla con los objetivos.

Dentro del marco de los principios y valores que fundamentan su actuar como miembros de la institución en el mismo código se mencionan algunas normas de conducta que les servirán de guía frente a situaciones concretas que se manifiestan en el desempeño de sus funciones mismo que se adaptará a las circunstancias.

Las normas de conducta entre el empleado y la institución - sólo se ahondará en las que sean útiles en ésta investigación- se refieren a lo siguiente:

- I. Al cumplimiento de la ley y de la institución
- II. Conflicto de intereses
 1. Relación con clientes o proveedores
 - A. Regalos
 - B. Trato preferencial
 - C. Oportunidades de negocios
 2. Relación con familiares o terceros
 3. Uso de recursos institucionales
 4. Compromisos de trabajo fuera del grupo
- III. Manejo de la información
 1. Secreto bancario, financiero y bursátil
 2. Información privilegiada
 3. Información confidencial
 4. Proporcionar información a otras áreas
 5. Claridad de la información
 6. Comunicación externa
 7. Asesoría y recomendaciones profesionales
- IV. Conducta dentro y fuera de la institución
 1. Finanzas personales
 2. Adquisición de bienes de la Institución
 3. Relaciones con la sociedad y la política
 4. Del ejercicio de la supervisión, gerencia y dirección:

El personal que sea responsable de un equipo de trabajo deberá:

*Respetar la dignidad, individualidad, autoestima y derechos que como persona tienen todos y cada uno de los miembros de su grupo, promoviendo un ambiente de armonía, justicia y equidad que favorezca el cumplimiento de sus necesidades humanas que se satisfacen con y en el trabajo, actuando siempre de acuerdo con la ley, la normatividad y la ética profesional.

*Asegurarse que su personal conozca las prestaciones a que tiene derecho y que las use sin desviaciones de ningún tipo a la normatividad respectiva, tanto en su letra como en su espíritu.

*Asumir la responsabilidad del resultado obtenido de los trabajos bajo su dirección.

*Promover y controlar el apego a políticas y normas institucionales, así como el presente código.

*Generar acciones tendientes a corregir en su oportunidad errores, omisiones e irregularidades que pongan en riesgo la integridad e imagen de la institución.

V. Actividades en el extranjero

VI. Cumplimiento del Código: La institución espera que todos y cada uno de sus miembros se conduzcan de acuerdo a los principios y preceptos expuestos, manteniendo el prestigio y confianza que lo distingue ante las autoridades, clientes, proveedores, su personal y la sociedad en general colaborando con quienes lo rodean y la Institución para promover su comprensión, aceptación y cumplimiento.

Ese Código de Conducta Profesional forma parte importante de la normatividad institucional.

La visión, la misión y los valores son los componentes principales de la cultura organizacional de ésta Institución, el área define a los valores como principios éticos de acción, creencias y anhelos, actitudes constructivas frente a la tarea, fines perseguidos, actitudes constructivas, medidas del compromiso en el que hacer humano.

*Lo anterior fue extraído de fuentes de información interna de la institución.

1.3.1 Objetivos del departamento

Los dos objetivos principales propuestos en el departamento están encaminados a la atención eficiente y oportuna del cliente y son:

1. Mantener un nivel de atención de servicio por lo menos del 80%.
2. Lograr que el nivel de abandono de llamadas se mantenga en menos del 5%.

1.3.2 Visión del área de servicio a clientes

Para tener cultura de excelencia se debe tener una visión de futuro, la visión es una imagen tangible de un proyecto deseado.

1.3.3 Misión del área de servicio a clientes

Proporcionar la atención telefónica adecuada que garantiza la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.

1.3.4 Valores del área de servicio a clientes

Estos valores se representan por una pirámide en la que aparecen éstos en orden jerárquico y son enmarcados por la excelencia.

1. Calidad: Brindar al cliente un servicio oportuno y confiable que garantice su satisfacción y lealtad.
2. Eficiencia: Es el uso apropiado de los recursos en la búsqueda constante de alternativas de mejora.
3. Profesionalismo: Orientar todo el esfuerzo y capacidad al logro de resultados de forma responsable y ética, buscando continuamente el desarrollo personal y laboral.
4. Trabajo en equipo: Es la unión comprometida y armónica de talentos para el logro de los resultados.

5. Actitud de servicio: Es el deseo permanente de resolver los requerimientos de cada cliente con calidez y amabilidad.

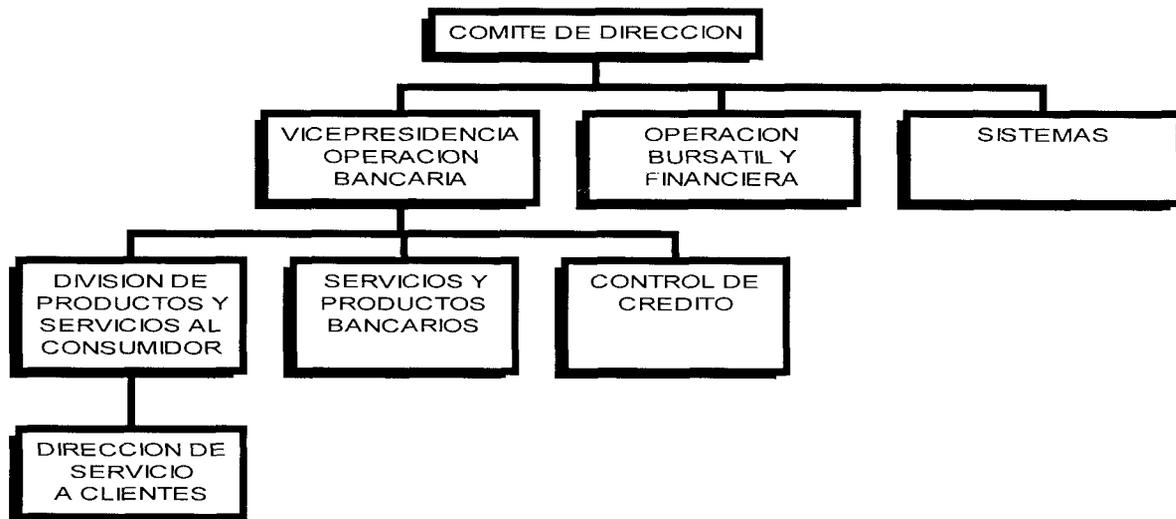
El Área de Servicio a Clientes considera que el tener estos valores bien definidos y vivir con ellos los conduce a la excelencia la cual es considerada como un viaje no como un destino.

1.3.5 Misión del ATTH

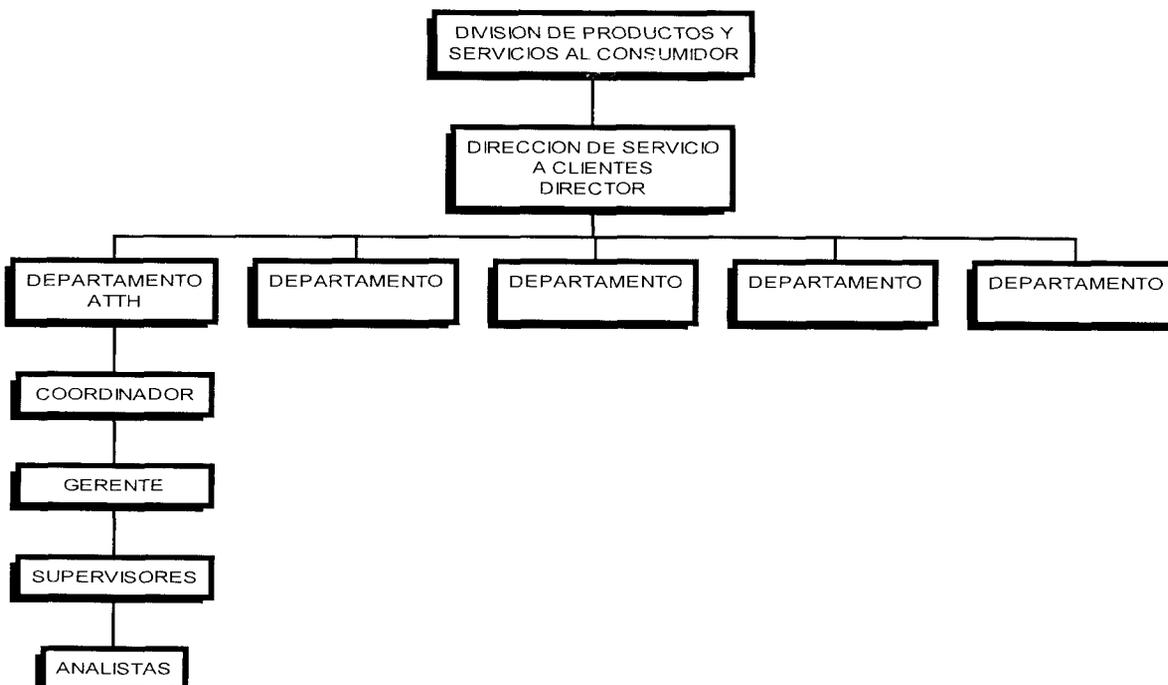
"Brindar un servicio telefónico integral a nuestros tarjetahabientes buscando satisfacer sus necesidades crediticias en el uso de sus productos, todo esto en términos de calidad y oportunidad permitiendo que sigamos siendo el Banco Líder del Sistema Bancario Mexicano."

*Lo anterior se obtuvo de la síntesis de uno de los eventos anuales del departamento.

1.3.6 Estructura de la Organización



1.3.7 Estructura del ATTH



1.4. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES EN EL ATTH

1.4.1 Funciones del ATTH y de sus empleados

Funciones del ATTH

El área de servicio telefónico a tarjetahabientes (ATTH), es creada para ayudar e informar de una forma más rápida y sencilla a los clientes sobre cualquier aclaración o duda que tengan acerca del uso o manejo de las tarjetas que el banco emite.

El ATTH está formado por un coordinador, un gerente, supervisores y analistas.

A continuación se describen las actividades que le competen a cada puesto en el departamento de atención telefónica a tarjetahabientes (ATTH):

Funciones del analista

Su desempeño es esencial ya que con su "voz" representan a la institución ante los clientes, su función consiste en:

- Recibir llamadas de tarjetahabientes que desean información con respecto a sus tarjetas (Enlace cliente-banco)
- Dar seguimiento a las peticiones de los clientes mediante la requisición de ciertos documentos.
- Informarse constantemente a través de minutas que son actualizadas por los diferentes departamentos.
- Cumplir con los estándares de calificación propuestos por los altos mandos y las metas trazadas por la dirección del área.

Funciones del supervisor

Función clave en el desarrollo de los procesos operativos que cotidianamente se realizan en el departamento para alcanzar los objetivos propuestos, es también el punto de enlace entre el personal y la gerencia, su función consiste en: .

- Evaluar a los analistas.
- Enlazar a los analistas con la gerencia.
- Dar seguimiento de tramites ordinarios y extraordinarios.
- Retroalimentar a los analistas en su desempeño.
- Elaborar y dar seguimiento a las peticiones de los analistas ante la gerencia.
- Proporcionar y explicar las funciones operativas a los analistas.
- Atender llamadas conflictivas.
- Documentar tramites.
- Orientar a los analistas sobre los procedimientos en los diferentes tramites.
- Aplicar sanciones correspondientes a los analistas por no cumplir con el reglamento interno de trabajo.

Funciones del gerente

Nivel de alta gerencia (mando y control), que tiene como fin principal la función de coordinar y administrar los recursos humanos y materiales con los que cuenta el departamento, esto con el propósito de alcanzar los objetivos definidos.

Funciones del coordinador

Puesto estratégico que tiene como fin principal el garantizar que se cumplan los objetivos planteados para el ATTH; dada la complejidad de este puesto es difícil detallar las actividades y funciones que se realizan en él, sin embargo mencionaremos algunas de ellas:

- Representar al ATTH con la alta gerencia.
- Mantener canales de comunicación con otras áreas.
- Elaborar proyectos de trabajo a implementar en el ATTH.
- Evaluar el desempeño general del departamento.
- Implementar las medidas necesarias para alcanzar las metas y objetivos planteados para el ATTH.
- Delegar funciones y responsabilidades.
- Realizar las entrevistas de trabajo a los aspirantes a nuevo ingreso.
- Estructurar, organizar e implementar por medio de políticas y procedimientos los requerimientos que la dirección solicita al ATTH.
- Implementar medios de control que permitan medir el desempeño del departamento en lo general y en lo particular.
- Realizar métodos y procedimientos que permitan corregir posibles desviaciones que se presenten en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos del ATTH.
- Organización y distribución de descansos.

En cuanto al correcto desempeño y el logro de los objetivos del departamento es importante definir organizadamente la distribución de los descansos de los analistas, de tal manera que en las horas de mayor número de llamadas se cuente con la mayoría del personal conectado para la atención oportuna a los clientes.

Los horarios de descanso (dos de veinte minutos cada uno) en el ATTH son fijos para cada analista por lo que ellos saben en que horario deberán tomar sus descansos, con lo que se busca evitar que haya varios analistas en descanso en el mismo horario.

Los horarios de trabajo también son organizados basándose en la carga de llamadas, buscando con esto contar con mayor número de analistas en los horarios de mayor número de éstas. Por tal motivo en el departamento se cuenta con varios horarios de trabajo que se intercalan de tal manera que se cubra el mayor tiempo posible la planta de analistas.

2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Para explicar el proceso de construcción de la identidad institucional es necesario partir de conceptos como: cultura, valores, cultura e ideología organizacional, identidad y sus características, identidad social, pertenencia e implicación social

2.1 CULTURA

Como sistema sociocultural la cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento y en los productos de este.

El sistema sociocultural se preocupa por aspectos como: valores, normas, conocimientos, creencias formales y formas de expresión.

El estudio de cultura es sinónimo del estudio de empleados individuales, a veces se hace énfasis en que la organización no es sino el reflejo y la prolongación de los valores, exigencias y preferencias de los empleados.

Según el esquema conceptual de cultura organizacional se tienen tres componentes íntimamente ligados:

1. Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y de formación, etc.).
2. Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, es un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores, comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres, metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes, cuentos, leyendas y folclore organizacional, emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que los rodea por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

Los mitos establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando así las acciones y los líderes presentes.

La ideología es un sistema coherente de creencias que da explicaciones generales convincentes, a veces míticas de la realidad social; ella justifica el orden social actual o propone metas radicalmente diferentes, pero exhorta sin equívocos a la acción colectiva.

Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias, son también la expresión más concreta de la ideología. Por lo que las ideologías emplean los valores como apoyos y como herramientas de expresión, aunque los valores pueden existir independientemente de toda ideología. No son todas las organizaciones, las que cultivan mitos e ideologías, aunque todas tienen la tendencia a adoptar y mantener su propio sistema de valores y sustentarlos con sus construcciones simbólicas.

3. Los empleados, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios dado su estatuto y su posición pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la institución, un grado considerable de compartimento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.¹

La sociedad introduce los valores de sus miembros en las organizaciones, puesto que ellos se integran después de haber sido socializados en sus familias y durante sus estudios, por lo que se recomienda esencial para el buen funcionamiento de todas las partes de la organización que se compartan símbolos, valores similares y toda forma de mecanismos internos de control.

¹ Abravanel et. al., *Cultura organizacional*, p. 30

2.1.1 Valores

Se considera pertinente explicar la función del sistema de valores a través del enfoque de Clyde Kluckhohn (1951) ya que desde este se abordan aspectos importantes como: comportamiento, percepción, creencias, ideología, cultura, expectativas, valores, toma de decisiones, aspectos que repercuten directamente en la relación que el empleado tiene con la Institución donde labora.

Para él, el valor de los valores reside en que estos operan tanto a nivel individual cuanto social, llevando a cabo diferentes e importantes funciones entre las que destacan las siguientes:

- **Visión del mundo.** Los valores son una concepción de lo deseable, explícita o implícita, que distingue a una persona o que caracteriza a un grupo social y que influye en la elección de los modos, medios y fines disponibles para la acción. Permite la ubicación del individuo y la sociedad frente a sí mismos y los demás a través de una comprensión del mundo en un consenso de percepción, creencias, ideas y normas así como el establecimiento de ideologías y de cultura.
- **Integración e identidad y cohesión social.** Los valores son ideas que implican un compromiso de comportamiento. A ellos se asocian nociones de aprobación o reprobación, lo que da lugar a la justificación racional de la conducta en la identidad e integración del ego. Los sistemas simbólicos internalizados, especialmente los valores, crean un marco de referencia común que permite la convivencia y la cohesión social. De ello se deriva la identidad y la integración del grupo social.
- **Orientación teológica, objetivos y metas.** Los valores influyen como se comentaba anteriormente en la determinación de las aspiraciones y expectativas, así como en el establecimiento de los objetivos y metas personales. Por otra parte, son esenciales en la determinación de la concepción de lo deseable, así como en los criterios para juzgar las aspiraciones y metas sociales. Sólo por medio de los valores de una cultura se pueden establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo de una sociedad, al igual que las prioridades y los compromisos entre fines alternativos.
- **Criterios de juicio y decisión.** Los valores proporcionan los lineamientos mínimos suficientes para tomar decisiones por medio de preferencias que permitan la discriminación, selección y otros procesos de elección y juicio. A la vez, se constituyen en el marco de referencia de la toma de decisiones en una comunidad, al establecer las preferencias sociales orientadoras de los juicios.
- **Guías de acción de la conducta y control social.** Los valores determinan los papeles y patrones de comportamiento aceptados y esperados. El individuo sabe como debe conducirse en las más diversas circunstancias, gracias al sistema internalizado de valores. Los patrones de la conducta socialmente aceptados garantizan la estabilidad y armonía social, al introducir un elemento de certeza y cancelar incertidumbre en las relaciones sociales. Adicionalmente, éstos valores son un instrumento de control social a través de las normas.²

Según Meyer y Rowan las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental, éste vínculo es muy estrecho y necesario, a fin de legitimar sus metas y sus actividades, sin embargo la aceptación de los valores predominantes de la sociedad no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características dentro de las organizaciones.

2.1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mediante su pertenencia a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

La historicidad, el carácter y los valores de los dirigentes pueden darle una especificidad cultural a la organización a pesar de su integración con el sistema de valores más general de la sociedad en la cual funcionan. La popularidad del concepto de cultura depende en buena parte de la relación

² Alduncin Abitia Enrique, *Los valores de los mexicanos*, p.32

entre la realización y los valores creados por los esfuerzos conscientes de los dirigentes pasados y actuales para formar un ambiente cultural apropiado. Sin embargo, se descuidan las influencias poderosas pero más sutiles que se ejercen sobre la mente y el comportamiento de los miembros de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica y esto significa que pueden coexistir culturas con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización.

“La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos:

- Los caracteres del entorno que comparte la institución.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- La valoración social de los puestos de trabajo, funciones y su estratificación.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales.
- Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.

El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo”.³

Los hábitos expresan valores al igual que los ritos ya que se encargan de transmitir y mejorar la cohesión, son una parte de las diversas significaciones internas.

Las ideas, los valores y las creencias en materia de jerarquía, de éxito, de responsabilidad y de pertenencia, así como todas las formas rituales son elementos que constituyen un sistema totémico definido como un símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados.

La arquitectura del edificio, la disposición del terreno y la misma alfombra son partes constitutivas del tótem institucional. Algunos objetos como emblemas, estructuras arquitectónicas, la decoración, la disposición de las oficinas y tótems; refuerzan la coherencia, la continuidad y la intención, después de todo deben su existencia a actos humanos deliberados. Su interpretación puede variar de un individuo a otro, éstos constituyen expresiones de la identidad organizacional, sea su función ocultar la realidad o dar una imagen fiel de ella.

Un logotipo corporativo es similar a un cáliz (en la religión católica), en su valor simbólico. Aunque sea muy respetado, se evoca solamente cuando hay que reivindicar algunas cosas o cuando se emprende la búsqueda de un significado más profundo. En esos momentos, el símbolo, parcial o totalmente se puede presentar a la manera de un cáliz, una especie de fe o mística que ofrece la respuesta a las preguntas más fundamentales rescatando la identidad institucional. Los aspectos más profundos del significado son siempre emotivos, no racionales y no verbales.

“La función de las cosas consiste en dar estabilidad a la vida humana, la objetividad de las cosas se basa en que los hombres, a pesar de su naturaleza variable, encuentran su identidad preservando vínculos aún con las mismas mesas y las mismas sillas. Dicho de otra forma, la subjetividad depende del mundo de los objetos creada por el hombre y no lo contrario, de la diferencia suprema de la naturaleza. En ausencia de un mundo que tiende el puente entre el hombre y la naturaleza, habría intercambio continuo pero no objetividad”.⁴

La clasificación que expone Abravanel (1992) nos parece interesante ya que describe los diferentes modos de integración a la cultura organizacional e interpreta los elementos cargados de significado de los cuáles él se vale en su relación con la Institución.

Uno de éstos modos consiste en la reproducción exacta y total del sistema organizacional de símbolos y significados por parte del individuo. En éste caso, la cultura organizacional ejerce una

³ Etkin Jorge y Schvarstein, *Identidad de las organizaciones*, p. 207

⁴ Abravanel et. al., *Cultura organizacional*, p. 68

gran influencia sobre las reacciones de los empleados, dejando poco espacio para las variaciones y la elección individual.

Otro modo de integración es el de la reproducción parcial donde el conjunto de símbolos públicos de la organización se reproduce imperfectamente en la mente del individuo, habiendo sido modificado y alterado por las particularidades e idiosincrasias de su personalidad y de sus experiencias en la organización. En éste caso, directamente la cultura no ejerce más que una influencia relativa sobre las acciones y sobre el comportamiento del individuo, y determina solamente la probabilidad o la tendencia a escoger de una u otra manera. En los individuos que permanecen en contacto dentro de la organización durante determinado periodo se crea un sistema de significados colectivos que facilitan sus relaciones y les ayuda a comprender su medio organizacional.

El tercer modo relacional entre la cultura y el individuo es el modo metacultural, el individuo comprende el sistema de símbolos públicos de la organización y se vale de ellos para prever y predecir el comportamiento de sus miembros.

Finalmente, el individuo puede no integrarse, con lo cual se revela que su relación con la organización pudiera ser de manera interesada y utilitaria. Todo esfuerzo que se haga para integrar a ese individuo será rechazado, suscitará una reacción cínica o provocará una participación por complacencia.

2.1.3 Ideología organizacional

“Las organizaciones no se pueden expandir sin una identidad organizacional bien definida ni confiar en un sistema equivoco de creencias. Cuando está integrada a un sistema de creencias, el conocimiento se transforma en ideología y es ésta la que sirve para crear, justificar, y potenciar las empresas. La ideología es un sistema de valores que implica ciertas ideas y sus aplicaciones derivadas. La ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales o prácticas y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización”⁵.

“La ideología organizacional está constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos o afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias, y su personalidad son creadores formadores y unificadores de importancia que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Las normas, los estatutos y las funciones, expresiones concretas, divisibles de los aspectos formales e informales de la organización, son el vínculo real entre los sistemas socioestructural y cultural de la organización.

Los empleados como individuos mantienen relaciones económicas establecidas bajo contrato con la empresa y reaccionan a las solicitudes relacionadas con el sistema socioestructural. Pero los individuos aprenden también a identificarse con los valores, con las tradiciones y con el punto de vista de la organización. Ellos aprenden, asimilan los materiales simbólicos, con los que se crean presuposiciones y expectativas que forman las propias bases de sus acciones y llegan a ser parte de su estructura mental. La relación de un individuo con la cultura organizacional, su integración al sistema de valores y de creencias de la organización, la influencia que ejercen sobre su mente las presuposiciones, las expectativas y las perspectivas globales de ésta última, pueden variar considerablemente en cuanto a sus formas y grados de intensidad”⁶.

⁵ Ibidem, p. 49

⁶ Ibidem, p. 94

2.1.4 Grupos de empleados y Orientaciones Culturales

Para estudiar el concepto de cultura organizacional retomaremos el punto de vista que el Dr. Harry Abravanel, él expone que es necesario analizar dos dimensiones: las categorías a partir de las cuales los empleados se agrupan y las orientaciones culturales de los empleados y de sus grupos.

La mayor parte de la literatura sobre las organizaciones plantea implícitamente la hipótesis de que las organizaciones son monolíticas, es decir, que solamente poseen una orientación cultural. Sin embargo, en la presente investigación encontramos que los empleados que laboran en la Institución estudiada tienen diversos grupos y orientaciones culturales, por lo tanto se abordará el tema desde la perspectiva pluralista.

Es a partir de la identidad con el trabajo cuando podemos reconocer mejor la pertenencia a un grupo. Esta identidad hace significativo lo que una persona hace para la organización, determinando su papel y sus funciones. A partir de un sistema de categorías el individuo se da puntos de referencia que definen su lugar en la organización y, por ese mismo hecho, lo asimilan a los demás empleados que considera tiene las mismas características y los distancian de quienes tienen otras distintas (categorización social). Un mismo sistema de categorías de pensamiento da las bases de la identidad en el trabajo y de las reagrupaciones de empleados.

Además la identidad en el trabajo, al definir el sitio a partir del cual un individuo mira a la organización influye enormemente en la visión que de ella tiene esa persona. La visión de la organización ofrece un marco dentro del cual los individuos dan un sentido a lo que hacen ellos y los demás, y sirve de marco de referencia para evaluar, explicar y justificar lo que se percibe como la realidad organizacional, es mucho más que una imagen; ella está articulada y proporciona las claves no solamente para observar la organización sino también para hacer significativo lo que se ve, es una base de interpretaciones, de explicaciones y de argumentaciones.

El concepto de orientación cultural se refiere al aspecto normativo de la cultura, es decir, el concepto que el empleado se hace de su trabajo y del de sus compañeros a través de la evaluación, argumentación y justificación, con lo anterior es como construye expectativas de lo deseable siendo ésta conceptualización la que constituye la orientación cultural del grupo.

Una orientación cultural se traduce en objetivos seguidos por cada empleado, por los diferentes grupos dentro de la organización y finalmente, por la organización. Estos objetivos se entrelazan en un todo más o menos elaborado y más o menos coherente, incluso contradictorio.

La interacción entre empleados es el sitio principal de formación de agrupaciones y de orientación cultural. Esta interacción no tiene lugar en un contexto sin estructura. Los contextos extraorganizacional e intraorganizacional estando ya estructurados, dan forma a las interacciones e influyen en la formación de agrupaciones. Los contextos y las interacciones se estructuran de varias maneras dando así bases múltiples de agrupaciones. Por ejemplo: los empleados pueden agruparse a partir de criterios de antigüedad, de formación, de nivel jerárquico, de experiencia común anterior, lugar de residencia, prácticas compartidas, estilos en común, etc.

La observación en los lugares de trabajo nos proporciona información sobre una multitud de símbolos de identificación y de hábitos útiles para el descubrimiento de agrupaciones de empleados. Las modas de los vestidos, los hábitos de vida, los símbolos de clases o el uso de un mismo tipo de lenguaje, de expresiones o de un vocabulario particular pueden indicar la existencia de grupos de empleados. A veces las personas tienen la costumbre de comer juntas a medio día o de jugar juntas después de las horas de oficina y de usar la misma clase de ropa. Este tipo de observación nos permite identificar también las redes de comunicación y las frecuencias de interacción. Estos signos arrojan pistas para seguir y verificar si éstas similitudes superficiales corresponden a los grupos que forman la base de la identidad con el trabajo.

La adhesión a un grupo concreta e integra los temas de jerarquía, responsabilidad y éxito. Las convicciones y los principios inherentes a la posición de miembro introducen el éxito y la responsabilidad en el contexto de un grupo particular. La pertenencia a un grupo da acceso diferencial a una estructura de posibilidades basada en el sistema de responsabilidad y de éxito de ese grupo, el grupo se perfila como entidad por medio de las percepciones externas de su posición jerárquica, de su sistema de responsabilidades y sus creencias referentes al éxito, por ejemplo: la ubicación geográfica de su lugar de trabajo, retabulación y un plan de carrera por desarrollar.

La estructura de las interacciones, la formación de grupos y la articulación de orientaciones culturales son fenómenos que se producen conjuntamente y que se refuerzan entre sí, la formación de grupos estructura las interacciones y viceversa. Una orientación cultural define los grupos y proporciona la clave para interpretar las interacciones dentro y fuera de ellos. La concentración de las interacciones dentro de un grupo favorece a la vez la identificación con el grupo y la articulación de una orientación cultural común.

Las orientaciones culturales de diferentes grupos pueden variar enormemente tanto en el contenido como en el grado de elaboración. Estas se articulan en gran medida en el momento de las interacciones que se producen dentro de un grupo. Por tanto, se producen socialmente y las personas fuera del grupo solo las pueden conocer por interacción con los miembros de ese grupo. Una vez construida, la orientación cultural sirve de base de análisis para interpretar las actitudes y los acontecimientos tanto intrínsecos como extrínsecos del grupo. Se trata de una producción social del sentido, es decir, que el sentido que un empleado le atribuya a una actitud o a un acontecimiento, es un subproducto de la cultura que lo rodea.

Aún cuando un empleado estuviera perfectamente consciente de su orientación cultural podría presentarse el problema de la conveniencia social que plantearía siempre para impedir el acceso fácil y directo. Interrogar directamente al empleado sobre su identidad, sobre las percepciones que tiene de la organización y de su futuro, trata siempre de producir datos poco confiables porque los empleados buscan siempre presentarse conformes con su concepto de las normas de aceptabilidad social. En otras palabras, una pregunta directa sobre la identidad con el trabajo, la evaluación de las prácticas organizacionales o los proyectos de la empresa, tiende a producir respuestas estereotipadas, poco conformes con la opinión real de la persona interrogada. Estos dos problemas impiden el acceso directo tanto a las agrupaciones basadas en las identidades como a las orientaciones culturales.

Abrahamson menciona que únicamente el análisis de datos complejos y articulados, recogidos para reducir los problemas de conveniencia social puede dar un acceso confiable a la identidad con el trabajo y a las orientaciones culturales. En el contexto de las organizaciones, eso significa concretamente tres fuentes de datos: las entrevistas semiestructuradas, el análisis de documentos y la observación.

2.2 IDENTIDAD

En éste apartado se tratará un abordaje conceptual que trabaja la identidad y sus características desde el enfoque psicosocial ya que así se considera conveniente para la presente investigación.

El concepto de identidad se presenta, en psicología social, como una idea síntesis que muestra la articulación de lo psicológico y lo social en un individuo; es una noción que expresa la resultante de las interacciones complejas entre el individuo, los otros y la sociedad. Se levanta como una construcción representativa de sí en su relación con el otro y con la sociedad. La identidad es así, la conciencia social que el actor tiene de sí mismo, pero en la medida en que su relación con los otros confiere a su propia existencia cualidades particulares.

“La noción de identidad comporta dos polos:

- El polo individual, traducido por el concepto de sí, es decir, las características individuales que alguien se atribuye y que le permiten decirse y mostrar quien es;
- El polo social definido por el sistema de las normas y que se expresa a través del conjunto a los que un individuo se acomoda para responder a las expectativas de los otros, de un grupo social o de una situación dada⁷.

Características de la identidad

Las características no son datos estables; se modifican en función de los cambios vividos por el individuo; éste no tiene por lo tanto una sola, sino numerosas identidades que varían a lo largo de su vida.

Consideraremos tres características esenciales de la identidad:

- El Sí mismo, que muestra como define un individuo quién es;
- La pertenencia social, que pone de manifiesto la manera en que se refiere a grupos que le permiten evaluar quién es;
- La implicación social, que indica los grados de interiorización de los roles y las modificaciones de la identidad, en función de los cambios de status social del individuo.

El concepto de Sí mismo es aquél por medio del cuál se caracteriza más ampliamente la identidad, éste representa el conjunto de características que un individuo considera como suyas y a las cuales concede un valor socio-afectivo. La identidad implica, una definición del Sí mismo, en el sentido en que éste comprende, por una parte la idea de quién se es y remite, por otra, al sentimiento de seguir siendo siempre el mismo, es decir, de tener una impresión de continuidad en relación consigo, aunque la vida y su entorno cambien.

El Sí mismo es, así, un espejo sobre el que se focaliza cierto número de características de la identidad y que provoca una evaluación, positiva o negativa, que puede inhibir o reafirmar la competencia social de un individuo.

La identidad social se caracteriza, igualmente, por el hecho de que los individuos se perciben en el sistema social, en función de las condiciones sociales en las que se encuentra. La noción de pertenencia se refiere al hecho de que los individuos están situados en algún sitio, que entran en categorías sociales dadas y que aceptan de forma más o menos explícita sus valores.

Los empleados que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio y este sentimiento se refleja a menudo en baja producción, alta rotación y ausentismo. Los empleados buscan algo más que amigos, quieren pertenecer. Uno solo puede sentirse parte de una organización, pero la experiencia compartida con los compañeros inmediatos se cuenta entre las fuentes más significativas y poderosas de satisfacción en el empleo.

⁷ G. N. Fischer, *Psicología social*, p. 158

La identidad social no es una realidad adquirida de una vez para siempre; evoluciona durante la vida y se construye a través de las opciones y los compromisos más o menos pronunciados (elección de una carrera, elección de un partido político, elección de un empleo, etc.) que van a darle orientaciones y significaciones nuevas. La implicación social permite, por lo tanto, deducir como se lleva a cabo, el paso de una identidad a otra y de que forma el individuo se adhiere a ella con más o menos fuerza.

La vía psicosocial ha definido progresivamente la identidad a partir de una problemática de la interacción que integra, por una parte, los aspectos individuales y los componentes psicológicos relacionados con la personalidad (el Sí mismo) y por otra, las variables sociológicas relacionadas, especialmente, con la noción del rol social. El concepto de identidad ha sido producido progresivamente para dar una nueva interpretación al lugar ocupado por los individuos en el interior de una estructura social.

Así Mead (1934) define el Sí mismo y lo sitúa en relación con otros componentes individuales: el Ego y el Yo. El Sí mismo es el aspecto del individuo marcado por los valores y las normas del contexto social. Es la síntesis de un juego dialéctico entre el Ego y el Yo. Para Mead, el ego es el individuo, en tanto que es, en primer lugar, un objeto para sí mismo, y ello en la medida en que hace suyas las actitudes de los otros respecto a él. En este sentido, todo individuo se representa a sí mismo con la óptica del "otro generalizado", con el cuál se identifica. El Yo es el ego-sujeto que corresponde al sentimiento del individuo para sí mismo en su relación con la situación social. En la interacción del Yo y el ego, en referencia a la realidad social, emerge el Sí mismo; es pues, el producto de todo este juego social, pero al mismo tiempo es el lugar en el que se forja una conciencia de sí, es decir, una posición propia que consiste en experimentarse a sí mismo a través del prisma de la relación con los demás.

Miller (1975) distingue la identidad pública, que traduce los componentes psicológicos con respecto a las normas de grupo, y la identidad de la elección, que define las modalidades de organización de las representaciones que un individuo tiene de sí mismo. En la noción de identidad pública, se recuperan las dos vertientes, objetiva y subjetiva, del rol social:

- La primera define los elementos que el grupo asigna a un individuo;
- La segunda muestra cómo asume un individuo este rol a través de la imagen que se hace de él.

En este sentido, la definición de la identidad se hace a partir de la noción de rol asumido en un sistema dado. Así la identidad social comprende tres elementos esenciales:

- la posición ocupada;
- las expectativas relacionadas con ella;
- la identificación del individuo con su rol.

Dentro de una institución cada posición se asocia con un conjunto de normas o expectativas. Estas expectativas especifican los comportamientos que el ocupante de un puesto puede dirigir adecuadamente hacia un ocupante de otra posición de manera recíproca los conocimientos que un ocupante de otro puesto puede dirigir adecuadamente hacia el primero. El concepto de rol se relaciona con estas expectativas.

Existen varias definiciones de rol pero la que ayuda a conceptualizar mejor ésta investigación es la siguiente: el rol consiste en los comportamientos manifiestos específicos del ocupante de una posición cuando interactúa con los ocupantes de alguna otra posición, es decir, el comportamiento real de la gente tiende a corresponder con lo que creen que se espera de ellos. Evidentemente, un status específico implica interacción con gran cantidad de personas. El término "conjunto de roles"

designa "el complemento de las relaciones de rol que tienen las personas a causa de ocupar un status social particular (Merton 1957)

2.2.1 Identidad social

Según Fischer (1990), la identidad es el producto de los procesos interactivos en marcha entre el individuo y el campo social, y no solamente un elemento de las características individuales. La identidad es la realidad social que se actualiza, es una representación de sí. Lo social, como elemento de nuestra identidad (la familia, la nación, la raza, la profesión, el trabajo, etc.) se sitúa en función de nuestras características individuales. La dimensión social de identidad es algo distinto de una realidad exterior a nosotros, simple objeto de nuestras proyecciones, de nuestras actitudes o de nuestras opiniones; es el tejido que alimenta nuestros deseos y nuestros valores y los transforma en un sistema consistente.

La identidad como definición de una interacción particular de lo social privilegia las características colectivas y define las modalidades de pertenencia del individuo a un grupo, una categoría social, a partir de su integración en un sistema dado, definido por el sistema de normas y que se expresa a través del conjunto de los roles a los que un individuo se acomoda para responder a las expectativas de los otros, de un grupo social o de una situación dada.

La identidad social se elabora, por consiguiente, a partir del status social y de la evaluación de las expectativas y de las exigencias relacionadas con él. Por otra parte, la elaboración del concepto de identidad se ha realizado en una perspectiva centrada sobre la determinación sobre las estructuras de conocimiento del individuo respecto a su propio lugar en el mundo.

Los trabajos de Zavalloni (1984) han dado a esta orientación una problemática y una conceptualización específicas. Sitúan en primer lugar, la cuestión de la identidad en el marco general del estudio de los procesos cognitivos: la identidad se concibe como una estructura cognitiva relacionada con el pensamiento representacional. El concepto designa las modalidades de organización, para un individuo dado, de las representaciones que tiene de sí mismo – representación del sí mismo- y de las representaciones que tiene de los grupos a los que pertenece.

La identidad aparece como una estructura organizada de las representaciones de sí y de los otros; se trata, por lo tanto, del conjunto de las representaciones vividas de la relación individuo-sociedad. Zavalloni define la identidad como "el entorno interior operatorio" de una persona, que está constituido por imágenes, conceptos y juicios que conciernen a la relación sí-otros al mundo social.

La identidad es una construcción social de la realidad en la cual la relación con los demás es, en primer lugar, la conciencia de esta relación con respecto a la conciencia de pertenencia. La conciencia de sí es, por tanto, inseparable de la conciencia del otro; la identidad, según Zavalloni, aparece así como un objeto privilegiado para comprender la construcción de la realidad social, en la medida en que la relación con el mundo se establece a través de las diversas pertenencias sociales y culturales del individuo.

Identidad y cultura remite a dinámicas y aspectos distintos ya que aún cuando son dos fenómenos íntimamente vinculados no se ubican en el mismo campo de problemas. Ambos tienen sus propias características y dinámicas. La identidad es el elemento que está presente en la forma en que los miembros de un grupo cualquiera que sea se definen y son definidos por otros con los que existe interacción. La cultura se encuentra en los cimientos de todo sistema de identidad pero no construye en sí misma el fenómeno identitario.

A partir de las diversas concepciones enunciadas, la identidad puede ser definida como las diferentes modalidades del sentimiento y de la representación de sí que se derivan de las formas de interacción sí-otros, en un contexto social dado, y que determinan quiénes somos.

Diferentes tipos de investigaciones confirmaron que las personas que resuelven sus crisis de identidad en relación con sus objetivos profesionales, son más capaces de establecer relaciones más estrechas con otras personas, esto lleva a la integración y fortalecimiento del grupo.

La identidad social se construye progresivamente, en especial durante la infancia, como han mostrado los trabajos de Freud, Piaget, Mead. Los mecanismos de formación de la identidad más importantes son los siguientes: identificación, la influencia de los referentes sociales y los procesos de improvisación.

Identificación

La identidad se construye con relación al "otro generalizado" (Mead). La relación con los demás es, pues, esencial en los mecanismos de formación de la identidad; es el mundo social, a través de estos diversos componentes, lo que constituye el lugar fundamental de las identificaciones, es el conjunto de categorizaciones que permite reconocer a los otros, según un conjunto de signos específicos, y situarlos, en consecuencia de una forma clara en una realidad dada, se refiere así, a modelos sociales y culturales que orientan nuestros comportamientos para evaluar a los otros; es socialmente compartida en la medida en que aceptamos esta realidad social como algo que es lo que pensamos que debe ser. En las diferentes sociedades, la identificación cumple una función social, en la medida que los datos imaginarios y las creencias forman parte de la información que orienta al comportamiento del individuo y asegura, en cierto modo, la cohesión del sistema social. Los mecanismos de identificación permiten, pues, comprender que la identidad es una dimensión relativa a las diversas culturas, lo cual implica que los individuos se piensan de un modo diferente en función de los valores sociales que organizan su vida.

Influencia de los referentes sociales

La identidad se construye a partir de un conjunto de elementos tomados de las categorías sociales existentes y que le sirven de pauta de lectura. La noción de referente ha sido utilizada para calificar a los individuos que marcan de modo concreto la imagen que nos hacemos de nosotros mismos, cuando estos referentes de identidad conciernen a un grupo se les llaman grupos de referencia (Hyman, 1942). Este concepto abarca no solamente a los grupos sociales identificados específicamente como los que ejercen una influencia en la formación de la identidad, sino también al conjunto de los referentes psicosociales; los roles, las normas, las mentalidades, los sistemas de valores y los símbolos en funcionamiento de la pirámide social. En función de los referentes se construyen varias identidades (Denzin, 1972), los referentes pueden distinguirse según la importancia que tienen en relación con ciertos roles sociales o según se dirijan a un elemento concreto de nuestra personalidad.

Imposición e improvisación

La identidad social ha sido considerada por buen número de investigadores como el resultado de las determinaciones que los otros o el sistema social hacían pesar sobre los otros; en éste sentido; equivale a una aceptación pasiva de las categorías sociales en funcionamiento y consiste, en suma, en encontrar en el interior de éstas imágenes y acomodarse a ellas.

Todo lo anterior es importante para la presente investigación ya que con ello permitirá comprender los aspectos estructurantes de la identidad institucional, el tratamiento práctico de éstos y la necesidad de tomarlos en cuenta en la vida cotidiana de la institución.

2.3 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Una vez contextualizado el tema de interés desde una perspectiva deductiva se expondrá la conceptualización y constitución de la identidad institucional, tema fundamental en el desarrollo del presente estudio.

La identidad institucional refiere al sentimiento que surge al pertenecer a cierta institución.

Según Etkin y Schvarstein, la identidad institucional se establece cuando los dirigentes logran vincular la búsqueda de metas organizacionales con un sentimiento de pertenencia y de satisfacción colectiva. Esta autoridad sirve para unir las diversas partes de la organización y reunir las alrededor de una óptica común. Para transmitir y mantener los valores y los principios organizacionales, algunos directores suelen valerse de historias y de cuentos que nunca pierden su atractivo, son fáciles de recordar y se cree en ellos pues se logra cierta satisfacción además sirven de guía para resolver los problemas, explicar ciertas causalidades e identificar los valores esenciales. En las historias encontramos la inspiración y el medio para satisfacer necesidades de identificación organizacional.

La empresa debe ser vista como una institución estable y orientadora que promueve puntos de referencia y provee de signos, creencias, proyectos, es decir, como propone Lipovetsky "un hogar de producción de identidades y creatividad", esta debe valerse de estrategias que implican al hombre, es decir, imagen de marca, tecnología de punta, política social, liderazgo moral, manteniendo como objetivo el reconocimiento de los derechos y méritos individuales, el equilibrio entre el tiempo libre y de trabajo, la conciliación del desarrollo íntimo y profesional, considerando que no existe una religión a la empresa sino una ética al trabajo.

La identidad individual llega a ser identidad colectiva cada vez que se dice *nosotros* reforzándose así la pertenencia a la organización y a su imagen. Las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven como la lealtad de sus miembros alcanzan un grado excepcional.

2.3.1 Identidad de la Institución

La identidad institucional es el concepto que permite distinguirla como singular, particular y distinta de las demás. Las organizaciones se caracterizan como identidades autónomas por su capacidad para establecer sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Todas las organizaciones sociales evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas.

La identidad no pasa necesariamente por los propósitos o los productos de la organización, las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la clausura organizacional, el cual se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización, esto no implica aislamiento dado que la organización funciona en un ambiente, y a esta interacción se refiere el concepto de estructura.

Los principios de la organización se dividen por la distribución de tareas, delegación de poderes, responsabilidad y competencia, la vía jerárquica, la coordinación, la información, el control y la esfera de las relaciones humanas. Las comunicaciones internas pueden aportar: el funcionamiento racional y armonioso del organismo empresarial, la satisfacción personal de los individuos y su participación, la irradiación hacia el exterior que contribuye a formar la imagen del grupo.

El establecimiento de ciertos aspectos de la identidad colectiva es precisamente una de las tareas de la gerencia al igual que la estimulación y mantenimiento de la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos, así como la difusión de la actitud que adoptará la organización o el área para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas, con individuos y grupos influyentes.

3. IDENTIDADES JUVENILES

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE "LA JUVENTUD"

A continuación según Carles Feixa se explican los elementos que han definido y caracterizado a la juventud a través de la historia (tendencias socioeconómicas, rasgos que adopta frente a las grandes instituciones laborales, la importancia de su valoración dentro de ellas, etc.) tomando en cuenta éstos aspectos procuraremos describir las circunstancias que enmarcan nuestro objeto de estudio.

El nacimiento de la juventud aparece públicamente hasta el siglo XX. Tiene su origen en el largo proceso de transición del feudalismo al capitalismo, al mismo tiempo se van transformando instituciones como la familia, la escuela, el ejército, y el trabajo.

La familia fue la primera institución en transformarse, ya que se responsabiliza plenamente por aspectos como la educación y desarrollo de los hijos, y se convierte en un lugar de afectividad, como consecuencia de esto se va gestando una dependencia económica y moral; con la industrialización, los procesos de urbanización y nuclearización se consolidan estas tendencias, estos cambios afectan primero a la burguesía y más tarde se van extendiendo a otras clases.

La segunda institución es la escuela, con el desarrollo del comercio y la burocracia, la institución escolar deja de estar reservada a los clérigos para convertirse en un instrumento normal de iniciación social, que empieza a sustituir al aprendizaje y a los tutores contratados por las familias; la escuela medieval donde estaban mezcladas todas las edades y la autoridad del maestro era difusa va siendo sustituida por sistemas de instrucción más modernas que aíslan por un tiempo a los jóvenes del mundo adulto, los alumnos se clasifican según sus edades y la disciplina se hace cada vez más rígida, transformaciones que van paralelas a las del sistema penitenciario que reflejan las nuevas condiciones del capitalismo industrial.

La tercera institución en cambiar, aunque en éste caso solo para los hombres es el ejército. Con la revolución francesa se instituye el servicio militar obligatorio. La conscripción los obliga a convivir durante un tiempo prolongado en un espacio delimitado, los varones son separados de su comunidad de origen y pasan a compartir su vida con gente de la misma edad de origen diverso por primera vez se dan las condiciones para que surjan coincidencias generacionales. A lo largo del siglo XIX este sistema se va difundiendo por toda Europa (en el Estado Español se instaura en 1870) con cierta resistencia por parte de los jóvenes y de las comunidades que ven perder una parte fundamental de su fuerza de trabajo en su etapa más productiva. Por otra parte, se va generando una cultura propia (las fiestas, el lenguaje, las costumbres sexuales, y el consumo de drogas, etc.) delimitan un mundo propiamente juvenil. También surge la noción de que la milicia sirve "para hacerse hombre" y que solo al retorno de la misma pueden los muchachos pensar en casarse y fundar una familia.

La cuarta institución, es el mundo laboral. Las transformaciones son, aquí más complejas, la primera industrialización no hizo diferenciaciones de la fuerza de trabajo según la edad y sometió a los jóvenes a nuevas dependencias, el trabajo infantil no solo no desapareció sino que pudo aumentar, fue sobretodo la segunda revolución industrial con sus avances técnicos la que fue alejando a los menores de la actividad industrial. Por una parte la mayor productividad hizo disminuir la necesidad de mano de obra. Por otra se hizo más evidente el reclamo de una mayor preparación técnica para desarrollar las complejas tareas del sistema industrial, requiriéndose una formación básica tanto para los jóvenes burgueses como para los obreros.

Durante la primera mitad del siglo XX el concepto de adolescencia (que hasta entonces se había limitado en buena medida a los varones de la burguesía) se democratiza, los rasgos de la

adolescencia se extienden progresivamente a las muchachas, a los obreros, a las zonas rurales y a los países no occidentales. En ésta época la escuela secundaria se universaliza, los jóvenes son expulsados del mercado laboral y emergen las primeras asociaciones juveniles modernas dedicadas al tiempo libre, por ejemplo, los *boys scouts* en Inglaterra. También proliferan las teorías psicológicas y sociológicas sobre la inestabilidad y vulnerabilidad de la adolescencia, todas ellas sirven para justificar la separación de los jóvenes del mundo adulto.

El descubrimiento de la adolescencia es complejo ya que por un lado se considera como un avance por el otro se percibe con carácter crítico y conflictivo. Esta ambivalencia se manifestaba en dos modelos opuestos que definían la imagen cultural de la juventud dominante en la época: el del conformista y el del delincuente.

Las dos guerras mundiales provocan una momentánea regresión de éste proceso de extensión social de la juventud. La movilización de los muchachos en las trincheras, la actividad de las muchachas en la retaguardia, las penurias penales y morales que acompañaron el trauma bélico, reducen en gran medida las costumbres asociadas a la fase juvenil en todos los sectores sociales. El hecho fue considerado como una anomalía frente al desarrollo "natural" del ciclo vital como revelan expresiones como: "nos robaron la juventud". La otra cara de la moneda es la experiencia de libertad y maduración social que el compromiso social o político supusieron. Para muchos jóvenes la participación en el combate significa una liberación provisional de las tutelas patriarcales que les oprimían sintiéndose por primera vez protagonistas en la construcción del futuro, observando como comenzaban a ser tratados como personas maduras pues de ellos dependía la marcha de la guerra de la revolución y de la resistencia, de hecho, el período de entre guerras marca una fase de la politización creciente de la juventud que se ve arrastrada por bloques ideológicamente contrapuestos. La primera institución en percibir la capacidad movilizadora de los jóvenes fue la iglesia que fundó las juventudes católicas y los diversos movimientos juveniles especializados (como la juventud obrera cristiana). También el comunismo triunfante en la Unión Soviética, vio en el proselitismo juvenil una forma de expansión universal. Pero fueron sobretodo el nacionismo y el fascismo los que explotaron de manera más eficaz el interés político de los jóvenes. No en vano Hitler y Mussolini tuvieron en las Juventudes Hitlerianas y en los Barilla italianos sus apoyos más firmes, esa ideología dio como resultado un triste desenlace en los campos de batalla.

Si la adolescencia fue considerada a finales del siglo XIX y se difunde en la primera mitad del siglo XX, la segunda mitad de este siglo ha percibido a la juventud, ya no como sujeto pasivo, sino como actor protagonista en la escena pública, tras la segunda guerra mundial pareció imponerse en occidente el modelo conformista de la juventud, el ideal de la adolescencia como período libre de responsabilidades, políticamente pasivo y dócil, que generaciones de educadores habían intentado imponer.

A partir de los años 60's se ven una serie de factores que alteran sus condiciones sociales y culturales dando paso a una serie de instituciones en pro de los jóvenes; los medios van dirigidos principalmente al consumo; como la música y la estética corporal; así como una búsqueda por reemplazar la estructura dominante y rígida por una moral más flexible y consumista, es decir, donde los medios de comunicación masiva, juegan un papel muy importante en los procesos de información, orientación y generación de actitudes en los jóvenes.

José Luis Aranguren (1961) la describe bajo el signo de la despolitización, la privacidad, el escepticismo y el consumismo. Sin embargo, el mismo intuye una tendencia a la juvenilización de la sociedad expresada en la emergencia de la llamada "cultura juvenil": empezó a tener éxito el culto a lo joven y la juventud se volvió la edad de moda. Por otra parte, aparecía la inquietante imagen del rebelde sin causa, cuyo inconformismo no pasaba de ser una actitud meramente individual. Era una imagen a la que pronto seguirían otras igual de inquietantes, protagonizadas por una nueva generación de jóvenes que amenazaba con socavar los fundamentos de la civilización. Esas etiquetas no hacían más que reflejar una serie de cambios que se amplificarían en los países

occidentales a lo largo de los años sesenta y que habían de modificar profundamente las condiciones sociales y las imágenes culturales de los jóvenes.

Históricamente el joven de los 70' s se encuentra dentro de la transformación de una sociedad de cultura rural o agraria en industrial y pos-industrial, éste autor considera cinco factores que habían de modificar profundamente las condiciones y las imágenes culturales de los jóvenes:

En el mundo, en primer lugar se crearon las condiciones para un crecimiento económico sostenido y para la protección social de los grupos dependientes. En un contexto económico de plena ocupación y creciente capacidad adquisitiva, los jóvenes se convierten en uno de los sectores más beneficiados por las políticas del bienestar, orientadas a mostrar sus éxitos en las nuevas generaciones. Las mayores posibilidades educativas y de ocio, la seguridad social, la ampliación de los servicios a la juventud, la transferencia de recursos de los padres a los hijos, se convierten en la consolidación de la base social de la juventud. En segundo lugar, la crisis de la sociedad patriarcal conllevó una rápida ampliación de las esferas de libertad juvenil: la guerra actuaba como detonante de la brecha generacional que separaba a los jóvenes de los adultos; "la revuelta contra el padre" era una revuelta contra todas las formas de autoritarismo. En tercer lugar, el nacimiento de los espacios de consumo específicamente destinados a los jóvenes que se habían convertido en un grupo con creciente capacidad adquisitiva: moda, adornos, locales de ocio, música, revistas, etc. constituían un segmento de mercado de productos adolescentes para consumidores adolescentes, sin demasiadas distinciones de clase. El cuarto lugar la emergencia de los medios de comunicación de masas permitió la creación de una verdadera cultura juvenil internacional-popular, articulando un lenguaje universal a través de los medios masivos de comunicación, la radio, el disco y el cine, hacia que los jóvenes empezaran a identificarse más con otros jóvenes que con los miembros de su clase social o etnia. Y en quinto lugar, el proceso de modernización en el plano de los usos y costumbres supuso una erosión de la moral puritana, dominante desde los orígenes del capitalismo, siendo progresivamente sustituida por una moral consumista más laxa y menos monolítica, cuyos portadores fueron esencialmente los jóvenes; uno de los resultados fue la llamada "revolución sexual", abriendo el camino a relaciones amorosas más libres y paritarias.

Lo anterior se trata, en resumen, de procesos de "modernización cultural" relacionada a la modernización económica y política vivida por todos los países occidentales en la postguerra, cuyos aspectos más contradictorios eran reflejados por los jóvenes de manera distorsionada. A lo largo de los años sesenta y primeros de los setenta éstos tomarían la palabra y ocuparían el escenario público en lugares y fechas convertidos en referente mítico: Brighton, 1964; San Francisco, 1967; París y México, 1968; etc. Gillis (1981) vería en todos éstos procesos el signo de la "brusca terminación de la guerra de la adolescencia". La reaparición del activismo político y el compromiso social durante los años sesenta parecía haber acabado de golpe con la dependencia social de los jóvenes, en diversos países se rebajó la edad del voto, se eliminaron muros entre escuela y sociedad en todos los sitios reclamaban los derechos de los deberes del adulto. Los teóricos de la contracultura (de Marcuse a Roszak) anunciarían la emergencia de la juventud como nueva clase, como vanguardia de la sociedad futura.

La aparente liberación de los jóvenes se convierte en nuevas dependencias económicas, familiares y escolares, que se pondrían crudamente de manifiesto con el proceso de reestructuración socioeconómica iniciada en las sociedades occidentales a partir de mediados de los setenta. La imagen cultural de la juventud volvería a estar marcada por el conformismo social, la desmovilización política y el puritanismo. El consumo de drogas y las nuevas formas de violencia juvenil provocan una demora en la inserción social de los jóvenes, quienes se encontrarían desilusionados y reclusos en casa, la generación de los ochenta aguardaría pacientemente para entrar a la vida adulta. Se trataba de cambios que afectaban fundamentalmente el final de la juventud, cuyas fronteras eran cada vez menos claras debido al alargamiento de la dependencia familiar, la ampliación de las formas de cohabitación previas al matrimonio, los largos y discontinuos procesos de inserción laboral, el retraso de la primera paternidad, la práctica de actividades de ocio

en edad madura, etc. son factores que marcan un postergamiento de la juventud. De ésta manera se cerraba el círculo de la postadolescencia reconociéndose como una nueva etapa de la vida.

Los años noventa han presenciado tendencias contradictorias que se han resumido en un concepto simple: "Generación X". Una de las características de éste nuevo modelo de juventud es la influencia de las nuevas tecnologías de la comunicación: video, fax, telefonía digital, telefonía celular, informática, Internet, radiolocalizadores, etc. Algunos autores sostienen que está emergiendo una "cultura juvenil" postmoderna, que ya no es el resultado de la acción de jóvenes marginales, sino el producto del impacto de los modernos medios de comunicación en un capitalismo cada vez más transnacional, ello puede recluir a los jóvenes en un nuevo individualismo, pero también puede conectarles con jóvenes de todo el planeta, dándoles la sensación de pertenecer a una comunidad universal. Aunque instituciones como la familia, la escuela o el trabajo continúan siendo importantes en el proceso socializador, cada vez más los medios de comunicación juegan un papel primario como mediadores de cada una de éstas instituciones. Las percepciones y experiencias reales de los adolescentes en éstas instancias, están modeladas en mayor o menor medida, por su experiencia cotidiana con tecnologías de la información como la televisión, el teléfono, la radio FM, el video, las computadoras.

La juventud postmoderna "una nueva generación"

Las nuevas generaciones de jóvenes se ven apáticas de participar en la vida política y educacional entre otros ámbitos, sin embargo, los medios de comunicación se han dado a la tarea de mantener ocupados grandes espacios y programas en televisión, radio, prensa escrita, etc. Dedicados al consumo de los jóvenes; por otra parte, burócratas autoridades y empresarios toman nota de las dificultades a las que se enfrentan los jóvenes de estratos sociales bajos y aún los de clase alta que no poseen los medios dentro de una buena compañía para contratarse. Este fenómeno se puede observar en todo el mundo y es un gran reto tratar siquiera de resolver o al menos dar salida al problema. El estudio de la población juvenil es tan difícil como complejo, ya que se vive uno de los periodos más ambiguos en la vida de una persona, en donde no sabe si ver hacia adelante o hacia atrás, es decir, se desenvuelve en un espacio que no es ni infantil ni del todo adulto, cruza una etapa en que debe decidir que debe hacer de su vida; muchos optan por abandonar sus estudios para incorporarse al ámbito laboral y así ser independientes del hogar, o simplemente forman su propia familia y/o tienen hijos.

En la actualidad las mayores presiones recaen sobre el joven, a quien se les responsabiliza del futuro, los mecanismos sociales deben ser capaces de manejar los problemas que surgen de la innovación y la adaptación para así llevar a la sociedad a aceptar su realidad evitando: apatía, rebelión, alienación, retraimiento, conformidad. Existe una crisis de valores en la sociedad post-industrial, la expansión de la vida urbana con variedad de distracciones y múltiples estímulos, nuevos roles de la mujer todo ello contribuye a la pérdida de la autoridad del viejo sistema valorativo para dar pauta al nuevo capitalismo conocido como neoliberalismo.

"A los jóvenes en el post-modernismo, se les ha atribuido el cambio en la estructura familiar y en la escuela; en donde las madres jóvenes han dejado de dar afecto y protección a su familia para formar parte del cambio laboral y cooperar en el mantenimiento del hogar".⁸

Se considera necesario rescatar los valores incluso el de la responsabilidad como algo muy importante por un lado, y por otro resolver problemas como delincuencia, violencia, droga, analfabetismo, pobreza y corrupción reflejos de una sociedad en decadencia.

⁸ Lipovetsky Gilles, *El crepúsculo del deber*, p. 27

"Nuestras sociedades han liquidado todos los valores sacrificales, la era posmoralista debe reafirmar la primacía del respeto por el hombre, promover éticas inteligentes, favorecer soluciones de compromiso firmemente asentadas en los principios humanistas de base pero adaptados a las circunstancias, con intereses y exigencias de eficacia para construir un mundo social menos inhumano, más responsable, no siendo los hombres ni mejores ni peores que en otros tiempos".⁹

Parsons y Shills subrayan que la sociedad moderna permite una mayor variedad de elección, mejora de ocupaciones, una ética del consumo, es decir, un nuevo modo de vida que libera a la persona de inhibiciones.

3.1.1 Concepto de juventud

La juventud es una construcción sociocultural relativa en el tiempo y en el espacio. La juventud es una etapa importante para el individuo ya que es donde adopta patrones culturales y se apropia de modos, ideas, creencias, valores, normas que van modelando su personalidad y que culminan en la formación de su carácter. Construye y deconstruye fenómenos circundantes a su realidad social y contexto cultural y les da un nuevo sentido.

De lo anterior nuestro interés radica en conocer como el joven empleado expresa y construye su juventud al ingresar a laborar, así como las influencias que inciden en su apropiación del espacio laboral, es decir, en la formación de su identidad institucional.

3.2 LA JUVENTUD EN MEXICO: EDUCACION Y TRABAJO

"Con respecto al nivel académico de los jóvenes en México alrededor del 60% de la población deja de estudiar, conformándose con estudios secundarios, lo que habla de la falta de inversión educativa a largo plazo que se vive actualmente".¹⁰

Los países han disminuido su aportación económica a instituciones educativas de calidad que estén a la altura de las nuevas demandas técnicas de la modernidad para la obtención de mejores empleos con mejores percepciones, evitando con ello el acceso de jóvenes sin la preparación requerida para esos puestos.

Por lo tanto las expectativas que el joven tenía en la escuela se debilitan; y pierde esta institución parte de su función que fomentaba la identidad social. En México el promedio de instrucción de hombres y mujeres apenas rebasa los 8 años (INEGI-ST y PS "Encuesta Nacional de Empleo Urbano" 1995).

"Con respecto al ámbito laboral, actualmente los jóvenes se enfrentan a un mercado de trabajo extremadamente difícil debido a varios factores entre los que destacan:

- El nulo crecimiento del producto interno bruto y su impacto para la pequeña, mediana y gran empresa.
- El decremento del empleo en ramas fundamentales de la economía.
- La pérdida de prestaciones y logros laborales.
- La brutal caída del salario real, como estrategias para enfrentar el impacto de las crisis en las empresas.

Y finalmente, la selectividad del mercado de trabajo debido a la amplia oferta de mano de obra"¹¹

⁹ *Ibidem*, p. 49

¹⁰ Eternod Aramburu Marcela, *Los jóvenes en México*, p. 21

¹¹ *Ibidem*, p. 23

3.3 CULTURAS JUVENILES

En el año 1998, Carles Feixa en colaboración con Maritza Urteaga realizan un estudio de culturas juveniles en la Ciudad de México en el que concluyen que existe una mayor complejidad de las significaciones juveniles generadas al mismo tiempo en ámbitos cotidianos, simbólicos, afectivos, culturales, massmediaticos e informáticos, los cuales resignifican de manera muy acelerada adscripciones identitarias como las de clase, género, generación, etnia, territorio, etc., la investigación realizada por ellos es de gran importancia, ya que aborda el tema de las culturas juveniles tomando en cuenta aspectos generales que las constituyen y que nos servirán para abordar nuestro problema de investigación.

Uno de los retos de estos autores es el de elaborar nuevas plataformas de análisis que permitan abordar la diversidad juvenil desde sus múltiples ámbitos, se proponen alcanzar dos objetivos intrínsecamente vinculados: el ir revelando paulatinamente al público mexicano las fuentes teóricas y metodológicas con las que construye selectivamente sus principales conceptos y categorías de análisis sobre la juventud y las culturas juveniles; y simultáneamente, demostrar como cada sociedad organiza la transición de la infancia a la vida adulta y como las formas y contenidos de éste tránsito pueden variar. Ello le permite plantear que para que exista juventud en el sentido en que hoy lo entendemos, deben existir por una parte, una serie de condiciones sociales (normas, comportamientos e instituciones) que distinguen a los jóvenes de otros grupos de edad, y por otra, una serie de imágenes culturales (valores, atributos y ritos asociados a los jóvenes). Lo novedoso de ése planteamiento es la articulación de dos enfoques en la conceptualización del objeto de estudio de la antropología de la juventud: La construcción social de la juventud (las formas mediante las cuales cada sociedad define las maneras de ser joven y la construcción juvenil de la cultura y las formas mediante las cuales los jóvenes participan en los procesos culturales).

Ellos parten de una conceptualización amplia sobre las culturas juveniles (como conjunto de formas de vida y valores, de comportamientos prácticos y de cosmovisiones elaborados por colectivos generacionales en respuesta de sus condiciones de existencia social y material, que son expresados mediante la construcción de estilos de vida distintivos localizados fundamentalmente en el ámbito del ocio y en los espacios intersticiales de la vida institucional) en la que articulan dos enfoques aplicados al estudio de las culturas juveniles: el de que los jóvenes hacen su propia historia en la medida en que ésta es hecha por las influencias del medio social.

El primer enfoque permite revelar la construcción social de las culturas juveniles, al señalar como la cultura y la sociedad construyen socialmente a los jóvenes asignándoles un espacio, unos roles y unas imágenes. El segundo refiere a la construcción juvenil de la cultura, y prioriza las formas a través de las cuáles los jóvenes de los diversos sectores participan como agentes activos en los procesos de creación y circulación cultural.

La característica que distingue a las culturas juveniles según Feixa es su carácter innovador, él presupone un nuevo campo de fuerzas en el ejercicio de la hegemonía, mientras las culturas populares se han distinguido por su "rebeldía en defensa de la tradición", las culturas juveniles han aparecido, desde la segunda guerra mundial, "como rebeldes en defensa de la innovación", y han permeado la creación de nuevas formas culturales que responden de diversas maneras a las condiciones cambiantes de la vida urbana.

El problema del mundo moderno según Feixa, es que no prescribe ritos equivalentes a los de antes, por lo que "nuestras instituciones se muestran incapaces de fundar una humanidad más adulta y responsable". Y en éste contexto los jóvenes inventan nuevos ritos y nuevos símbolos capaces de llenar éste vacío y de orientarles en la construcción de una identidad social.

El concepto de culturas juveniles refiere la manera en que las experiencias sociales de los jóvenes son expresadas colectivamente mediante la construcción de estilos de vida distintivos localizados

fundamentalmente en el tiempo libre o en espacios que se apropian en la vida institucional. Los jóvenes según Feixa tienen escaso control sobre la mayor parte de los aspectos decisivos de su vida ya que en gran parte son sometidos a la tutela de instituciones adultas.

El carácter transitorio de la juventud "enfermedad que se cura con el tiempo", ha sido utilizado para menospreciar los discursos culturales de los jóvenes.

La articulación social de las culturas juveniles puede abordarse desde tres escenarios:

- La cultura hegemónica: Refleja la distribución del poder cultural a escala de la sociedad más amplia. La relación de los jóvenes con la cultura dominante está mediatizada por las diversas instancias en las cuales éste poder se transmite y se negocia: escuela, sistema productivo, ejército, medios de comunicación, órganos de control social, etc. Frente a éstas instancias los jóvenes suelen establecer relaciones contradictorias de integración y conflicto.
- Las culturas parentales: Pueden considerarse como las grandes redes culturales, definidas fundamentalmente por identidades étnicas y de clase, en el seno de las cuales se desarrollan las culturas juveniles que constituyen subconjuntos. Mediante la socialización primaria, el joven interioriza elementos culturales, básicos "uso de la lengua, roles sexuales, formas de sociabilidad, comportamiento no verbal, criterios estéticos, que luego utiliza en la elaboración de estilos de vida propios. Refieren las normas de conducta y valores vigentes en el medio social de origen de los jóvenes. Pero no se limitan a la dirección directa entre "padres" e "hijos", sino a un conjunto más amplio de interacciones cotidianas entre miembros de generaciones diferentes, en el seno de la familia, el vecindario, la escuela local, las redes de amistad, las entidades asociativas.
- Las culturas generacionales: Finalmente, refieren la existencia específica que los jóvenes adquieren en el seno de espacios institucionales (la escuela, el trabajo, los medios de comunicación), de espacios parentales (la familia, el vecindario) y sobretodo de espacios de ocio (la calle, el baile, los locales de diversión). En éstos ámbitos el joven se encuentra con otros jóvenes y empieza a identificarse con determinados comportamientos y valores diferentes a los vigentes en el mundo adulto.

Las culturas juveniles no son hegemónicas ni estáticas: las fronteras son libres y los intercambios entre los estilos numerosos. Los jóvenes no acostumbran identificarse siempre con un mismo estilo sino que reciben influencias de varios y a menudo construyen un estilo propio. Todo ello depende de los gustos estéticos y musicales pero también de los grupos primarios con quienes el joven se relaciona, en un nivel más operativo las culturas juveniles pueden analizarse desde dos perspectivas:

- En el plano de las condiciones sociales, entendidas como el conjunto de derechos y obligaciones que definen la identidad del joven en el seno de una estructura social determinada, las culturas juveniles se construyen con materiales provenientes de las identidades generacionales, de género, clase, etnia, y territorio.
- En el plano de las imágenes culturales, entendidas como el conjunto de atributos ideológicos y simbólicos asignados y/o apropiados por los jóvenes, las culturas juveniles se traducen en estilos más o menos visibles, que integran elementos materiales e inmateriales heterogéneos provenientes de la moda, la música, el lenguaje, las prácticas culturales y las actividades focales. Estos estilos tienen una existencia histórica concreta, son a menudo etiquetados por los medios de comunicación de masas y atraen la atención pública durante un período de tiempo, aunque después decaigan y desaparezcan.

Al conocer las maneras en que los jóvenes se expresan, participan y construyen sus identidades a través de ritos y símbolos se logra comprender la diversidad de estilos y los mecanismos con los que apropiaron la vida institucional.

El primer gran factor estructurador de las culturas juveniles es la generación. Esta puede considerarse el nexo que une biografías estructura e historia. La noción remite a la identidad de un grupo de edad socializado en un mismo período histórico. Al ser la juventud un momento clave en el proceso de socialización las experiencias compartidas perduran en el tiempo y se traducen en la biografía de los actores. Las culturas juveniles más visibles tienen una clara identidad generacional, que sintetiza de manera espectacular el contexto histórico que las vio nacer. Aunque en cada momento conviven diversos “estilos juveniles”, normalmente hay uno que se convierte en hegemónico sellando el perfil de toda una generación.

El segundo factor estructurador es el género, las culturas juveniles han sido vistas como fenómenos exclusivamente masculinos. De hecho, la juventud ha sido definida en muchas sociedades como un proceso de emancipación de la familia de origen y de articulación de una identidad propia expresada normalmente en el mundo público o laboral. En cambio, para las muchachas su juventud ha consistido habitualmente en el tránsito de una dependencia familiar a otra ubicada en la esfera privada. La reclusión femenina en el espacio doméstico las ha alejado de la calle, de los empleos y de los lugares de ocio, espacios privilegiados de las culturas juveniles; fenómeno que no encontramos en nuestra población ya que esta conformada en un 70% por mujeres, la presencia de ellas en el mercado de trabajo esta acompañada de una tendencia a plantear relaciones de mayor equilibrio en los papeles de ambos sexos en el hogar.

El tercero es la clase factor estructurante de las culturas juveniles (más que la edad), las culturas juveniles intentan afrontar las contradicciones que permanecen irresueltas en la cultura parental o como elaboraciones simbólicas de las identidades de clase, la relación entre joven y clase se expresa en la relación que los jóvenes mantienen con las culturas parentales. Esta no se limita a una relación directa entre padres e hijos, sino a un amplio conjunto de interacciones cotidianas entre miembros de generaciones diferentes en el seno de la familia, el barrio, la escuela, la red amplia de parentesco, la sociabilidad local, etc. Los jóvenes habitan con sus padres en un medio familiar y social específico que ejerce las funciones de socialización primaria. Mediante la interacción cara a cara de parientes y vecinos mayores los jóvenes aprenden algunos rasgos culturales básicos (roles sexuales, lenguaje, maneras de mesa, gustos estéticos) mientras las culturas parentales de clase media tienden a concentrar éstas funciones en la familia nuclear, las culturas obreras dan mucha más importancia a la familia ampliada y a la comunidad local. En México la familia es todavía portadora de valores de otras épocas y al mismo tiempo es innovadora y se adapta a las circunstancias actuales y es un lugar de afectividad, la familia continúa siendo de gran importancia en la sociedad mexicana. Estos contextos íntimos también vinculan a los jóvenes con el mundo exterior: la percepción del mundo del trabajo para los jóvenes obreros, de la carrera para los jóvenes de clase media, las valoraciones sobre la policía y la autoridad, las interpretaciones que se hacen de los medios de comunicación, etc. Aunque se identifiquen con otros miembros de su propio grupo de edad, los jóvenes no pueden ignorar los aspectos fundamentales que comparten con los adultos de su clase (oportunidades educativas, itinerarios laborales, problemas de urbanística, espacios de ocio, etc.).

El último de los factores estructurales de las culturas juveniles es el territorio. La emergencia de la juventud desde el principio de posguerra se ha traducido en una redefinición de la ciudad en el espacio y en el tiempo. La memoria colectiva de cada generación de jóvenes evoca determinados lugares físicos (una esquina, un local de ocio, una zona de la ciudad). Así mismo, la acción de los jóvenes sirve para redescubrir territorios urbanos olvidados o marginales, para dotar de nuevos significados a determinadas zonas de la ciudad, para humanizar plazas y calles (tal vez con usos no previstos). Por otra parte las culturas juveniles crean un territorio propio apropiándose de

determinados espacios urbanos que distinguen con sus marcas: la esquina, la calle, la discoteca, el centro urbano, las zonas de ocio, etc.

Tras analizar las condiciones sociales que constituyen la infraestructura de las culturas juveniles es preciso diseccionar las imágenes culturales con que estas se presentan en la esfera pública. Para ello retomaremos el concepto de estilo. El estilo puede definirse como la manifestación simbólica de las culturas juveniles expresada en un conjunto más o menos coherente de elementos materiales e inmateriales, que los jóvenes consideran representativos de su identidad como grupo. La mayoría de grupos juveniles comparten determinados estilos, aunque estos no sean espectaculares y permanentes puede hablarse también de estilos individuales, en la medida en que cada joven manifiesta determinados gustos estéticos y musicales y construye su propia imagen pública. Lo que hace un estilo es la organización activa de objetos con actividades y valores que producen y organizan una identidad de grupo. En nuestro estudio encontramos diversidad de estilos que van de acuerdo a su personalidad y capacidad económica.

El estilo constituye pues, una jerarquización organizada de elementos culturales (textos, artefactos, rituales), de los que pueden destacarse los siguientes:

- a) Lenguaje. Retoman elementos del lenguaje anteriores y participan en el proceso de su creación, por ejemplo las frases hippies, cambian el orden.
- b) Música. La mayor parte de los jóvenes hacen uso selectivo y creativo de la música, que escuchan en su radio el tocadiscos o asistiendo a conciertos, los ídolos musicales generan identidades es un medio de autodefinición.
- c) Estética. La mayor parte de los estilos se han identificado con algún elemento estético visible, (corte de pelo, ropa, atuendos, accesorios etc.) Aunque sólo una pequeña minoría de jóvenes adopta el atuendo completo de los estilos son muchos los que utilizan algunos elementos y les atribuyen sus propios significados.
- d) Producciones culturales. Los estilos no son receptores pasivos de los medios audiovisuales sino que se manifiestan públicamente en una serie de producciones culturales revistas, murales, pintura, vídeo, cine, etc. Estas producciones tienen una función interna (reafirmar las fronteras de grupo), pero también externa (promover el diálogo con otras instancias sociales y juveniles).
- e) Actividades focales. La identificación subcultural se concreta a menudo en la participación en determinadas actividades focales, propias de cada estilo. Habitualmente se trata de actividades de ocio. La asistencia a determinados locales o la ejecución de determinadas rutas puede determinar las fronteras estilísticas.

Por último, es preciso recordar que los estilos distan mucho de ser producciones estáticas, la mayor parte experimentan ciclos temporales en que se modifican tanto las imágenes culturales como las condiciones sociales de los jóvenes que los sostienen.

3.4 LA IDENTIDAD Y LO JUVENIL

Existen tres dimensiones de la identidad referidas a la pertenencia y certidumbre según París, P (1992):

- a) La identidad puede dar al individuo una noción de pertenencia: un conjunto de puntos de referencia.
- b) Le brinda una existencia, es decir, marca las fronteras de su yo: circunscribe su unidad y cohesión. Marca los límites y el borde con aquello que puede considerarse como no identificable o ajeno.
- c) La identidad proporciona la posibilidad de relacionarse con algún otro, real o imaginario.

Según Laura Herrero y Ramiro Navarro (1997) en su artículo perdiendo tiempo, ganando espacio de la revista: JOVENes la experiencia humana del mundo está constituida, por la apropiación de los espacios. Apropiarse de algo no es poseerlo, pues las cosas no tienen sentido por ellas mismas, somos nosotros los que les damos sentido al extender nuestro modo de ser en ellas, apropiación es significación de "la cosa", el darle sentido, el introyectar los objetos y luego que los objetos expresen lo que yo soy. Sólo por éste acto de apropiación es posible que haya "mundo", cuestión que afirmaba Hegel. Pero el acto de apropiación no es algo terminado y trascendido. Por el contrario, el acto de apropiación requiere de un quehacer continuo. Si dejamos de apropiarnos del mundo éste deviene en presencia indiferente, deviene en opresión rutinaria.

Frente a esa presencia rutinaria, la cotidianización es el acto de apropiación abierto y continuo, por cuyo artificio el mundo permanece, no cerrado ni determinado, sino dispuesto a la transformación y al cambio. Las cosas, los actores y las palabras adquieren permanencia en el escenario de todos los días. En éste sentido la representación de lo real se cotidianiza. Solo así es posible que los sucesos y las cosas nos pertenezcan, pues son la extensión de lo que somos. Lo cotidiano no es meramente presente, sino lo que es resignificado y adquiere sentido todos los días. A diferencia de lo cotidiano lo rutinario queda atrapado en una dimensión cerrada de la temporalidad; en cambio lo cotidiano se mantiene abierto y se resignificará en el devenir mismo de lo real.

La vida exige dar sentido al quehacer de todos los días. Y esto es tan radical que no podemos aceptar la vida de otra manera. Por eso lo cotidiano es la representación del mundo convertida en vínculo social y cultural. Pero la producción significativa tiene una condición insalvable: no podemos recibir lo cotidiano como un objeto ajeno y acabado; requerimos siempre de generarlo dándole sentido a las cosas "produciendo el mundo". Esto es una exigencia para cada comunidad social e histórica pues sólo así se abren las posibilidades de gestar su propio destino.

Podemos situar la adolescencia cuando intempestivamente advertimos que entre el entorno y yo, hay una distancia marcada por la diferencia. De pronto nos colocamos frente a un escenario en dónde experimentamos que el mundo es algo frente a nosotros en dónde el yo se constituye como el centro y el fundamento de la realidad adolescente. Al contrarrestar el entorno con las demandas del yo, el joven requiere de convalidar ese mundo en la medida en que responde a sus expectativas. El mundo, puesto en ese yo sobredimensionado, tiene validez en la medida en que cubre las exigencias de las demandas juveniles, por lo que la conciencia juvenil requiere que las palabras y los conceptos le den firmeza al mundo, es por eso que el idealismo juvenil descansa sobre el realismo de las ideas. Por otro lado, la pretensión de tomar distancia del mundo y supeditarlo al yo, les posibilita situarse en un espacio de ficción en dónde el mundo podrá ser recreado y autenticado por ésta resignificación. En suma es éste proceso de extrañamiento lo que coloca al joven en la necesidad de resignificar el mundo y en consecuencia de apropiárselo.

Estos espacios que eligen los jóvenes no están sujetos a un dominio explícito, por tanto son propicios para que los conviertan en un imaginario colectivo, que al mismo tiempo permite el primer acto de concretización de su identidad, quizá por que su identidad está constituyéndose, en éste proceso requiere de una actuación colectiva que hace que el joven tenga su identidad dada desde el grupo de iguales, el espacio adquiere los atributos de su identidad significada por las propias producciones de su renovación.

La apropiación de los espacios juveniles sólo puede darse desde la dinámica cultural que implica todo un proceso de resignificación cultural que rebasa lo psicológico, conductual o de movimiento social

4. DESEMPEÑO LABORAL

En la presente investigación consideramos indispensable hablar del desempeño laboral ya que se considera que su optimización está vinculada con la identificación que el empleado tenga con la institución, para ello existen ciertos aspectos condicionantes indispensables -darle una importancia decisiva a los fines del trabajo humano, seleccionar adecuadamente al personal, promocionarlo, establecer administración de salarios justa, evaluación objetiva, capacitación integral constante, retroalimentación continua, motivación, instalaciones óptimas, diseño de programas preventivos y su difusión, considerar las precauciones en la medición del desempeño, etc., - que se deben considerar para la obtención de un buen desempeño laboral ya que en dónde existan las condiciones adecuadas para que el empleado se desempeñe de manera correcta será factor determinante de la formación de su identidad laboral y por lo tanto institucional.

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. Por tal motivo es uno de los factores que debe tomarse en cuenta para el óptimo desempeño laboral, y es la relación entre el factor humano y la satisfacción que éste encuentra al realizar su trabajo.

"Fines del trabajo humano:

- 1er. Proporcionarnos bienes y servicios necesarios y útiles.
- 2do. Permitirnos utilizar y perfeccionar nuestros talentos naturales.
- 3ro. Hacerlo sirviendo a los demás y cooperando con ellos para liberarnos de nuestro egocentrismo innato, uniéndola a otras personas en una tarea común.
- 4to. Dar a una persona posibilidad de utilizar y desarrollar sus facultades.

"El trabajo de una persona es sin duda alguna una de las mas decisivas influencias formativas de su carácter y de su personalidad".¹²

"Pasamos la mayor parte de nuestras vidas realizando actividades y consecuentemente estableciendo vinculos con diversas organizaciones. El trabajo es una de las actividades que mayor cantidad de tiempo nos insume y a su vez aquella que nos ubica de un modo determinado en la sociedad".¹³

Según diversas investigaciones demuestran que los factores que inciden sobre la satisfacción en el trabajo son:

- La naturaleza intrínseca del trabajo, en su variedad, autonomía y uso de habilidades y aptitudes.
- El tiempo que se labora.
- Los incentivos materiales y morales.
- El grupo de trabajo en donde se pone de relieve la cohesión, popularidad y tamaño del grupo.

Es posible seleccionar personas que tengan probabilidad de mostrar satisfacción en el trabajo ya que se requiere que todos los solicitantes sean seleccionados utilizando un proceso que proporciona medidas de la inteligencia capacidades, intereses y personalidad del individuo, al menos hasta el punto de la estabilidad emocional.

¹² E. F. Schumacher, *El buen trabajo*, p.16

¹³ Guzmán Valdivia Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, p.48

Se tiene que un factor relacionado con la satisfacción es la identidad, la importancia radica en que:

- La organización se puede diferenciar de instituciones similares.
- La lealtad y preferencia de los clientes se ve facilitada.
- Se da pie a una satisfacción al interior de la organización de los trabajadores.
- Se utiliza a su vez como punto de referencia y comparación para otras organizaciones.

Los anteriores componentes de la organización cuando se manejan adecuadamente son un factor clave de la productividad.

“Existen diversos estudios para encontrar la correlación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad, éstos han puesto de relieve que ésta tiene un vínculo satisfactorio en cuanto se trata de trabajos que requieran especialización o en dónde se encuentre muy comprometido con el mismo o podemos encontrar otras variantes dependiendo del tipo de personalidad del individuo”¹⁴

La integración, promoción y transferencia generan una mayor satisfacción en el trabajo por lo que es necesario asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y la colectividad.

La administración de salarios debe basarse en tabuladores estructurados sobre evaluaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la institución, a no ser que ésta haya logrado un ambiente de trabajo y una identidad dónde el factor monetario pase a segundo término. Asignar valores monetarios a los puestos de tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de las organizaciones y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, de la calificación de méritos será de donde se deriven premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

La motivación del personal desarrolla formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y la calidad del personal, el trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie auge deberá ser estimulado.

Se deben brindar oportunidades para el desarrollo integral de los empleados, a fin de que logren satisfacer sus diferentes necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores; por lo que se deben identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella a fin de definir los planes de desarrollo.

Es necesario dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la empresa. Se deben impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ello la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

Es importante tratar de satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la institución y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

¹⁴ Argyle Michael, *Psicología social del trabajo*, p.230

Es recomendable coordinar, publicar y difundir los derechos y prestaciones sociales y económicas que otorgan tanto la institución como los organismos externos y disposiciones legales para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los empleados.

El estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones necesarias para su esparcimiento fomentando con esto el sentido de pertenencia y la mejora del ambiente laboral.

Es también necesario desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades se sugiere difundir medidas de higiene y seguridad.

Se debe mantener un programa preventivo para salvaguardar a la organización, al personal y sus pertenencias, de robo, temblor, fuego y riesgos similares y mantener en buenas condiciones los equipos contra incendio, sismo y hurto.

Uno de los medios que producen satisfacción laboral es la posibilidad de que tanto los directivos, los jefes y los empleados tengan intereses comunes lo cual nos hablaría a su vez de la identidad propia de la empresa, por ejemplo: subsistencia de la institución, mejoramiento de la misma, cuidado y conservación de las instalaciones maquinaria y equipo, elevación de la calidad basada en mejor capacitación y esmero en el desempeño de su actividad laboral, el desarrollo del personal con una mejor capacitación, conseguir una convivencia amable y satisfactoria en un ambiente de mutua confianza entre directivos, jefes y empleados.

El rendimiento de los individuos, el éxito de la organización y la prioridad concedida a la eficacia y a la autoridad son elementos ligados con frecuencia, a la selección prudente de nuevos empleados, y a su nombramiento en puestos ejecutivos o de supervisión de personal.

Un buen reclutamiento permite acrecentar las fuentes más efectivas pues podemos contar con los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, y otros medios.

Las organizaciones reclutan contratan o movilizan individuos de los cuales esperan que se ciñan a las categorías de funciones definidas por la Institución. Pero éstos individuos no han esperado su función oficial para existir y para definirse. Las líneas superiores de trabajo que analizan los intercambios mediatizados por los símbolos, intercambios que transmiten mucho más que los contenidos de comunicación exigidos por la cooperación estricta o el funcionamiento del aparato por que la gente proyecta allí su vivencia, su identidad, su manera de entender el mundo y de dominar su destino.

Una correcta selección de personal está directamente relacionada con la satisfacción del empleado a contratar su elección permitirá la realización en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera a los propósitos de la organización

En la medición del desempeño existen tres medidas de precaución:

1. Promedio de producción. Producción grupal durante un periodo de tiempo predeterminado y estándar, los que producen por arriba del promedio son considerados mejores. Influyen factores motivacionales y de entrenamiento.
2. Estudios de tiempo, propuestos por Taylor (1911), medición del tiempo necesario para la realización de una tarea, agregando un tiempo de tolerancia. Criticado por la explotación.

3. Cantidad de la producción más utilizado, medición del desempeño individual, forzosamente en condiciones iguales de todos los trabajadores. Cae en la falacia de mayor cantidad pero menos calidad. También puede utilizarse la productividad como medida de eficiencia.

La importancia de la capacitación

Entre los 15 y 24 años los jóvenes están teóricamente en una etapa de plena formación, de preparación para:

- Insertarse en la vida adulta.
- Pertenecer al mercado de trabajo.
- Formar una familia.
- Asumir responsabilidades y compromisos sociales y comunitarios, conforme a sus capacidades.

Se observa que el campo de trabajo tiene gran importancia para los individuos de medianos y bajos ingresos, ya que en el se pueden adquirir nuevos recursos cognitivos, tecnológicos, culturales que los apoyarán en el desarrollo de nuevas habilidades sociales.

La inducción tiene como objetivo proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador, además de realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en el medio del empleado y la organización y viceversa, para lograr un clima armonioso que beneficie tanto al grupo como a la empresa.

La política de la inducción pública y difunde los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participe de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella. La idea es lograr una identidad y esto implica hacer sentir al trabajador parte importante de la organización.

Es fundamental la interpretación que el joven haga de las experiencias en el transcurso del proceso de capacitación ya que estas influirán en la forma que perciba y atribuya significado a la nueva alternativa de emplearse laboralmente.

La adquisición de nuevos conocimientos y destrezas en algún oficio, en virtud de la apropiación que los jóvenes hagan del espacio social creado en torno a un ambiente de aceptación del otro y de confianza colectiva, logra ampliar su horizonte social en términos cotidianos.

El joven independientemente del tipo de interacción debe apropiarse de este espacio, la adaptación al trabajo que algunos jóvenes obtienen al terminar el curso solo se logra en la medida que durante la permanencia se establezcan vínculos afectivos con el grupo en su lugar de trabajo, sin los cuales los jóvenes no alcanzarían a estabilizar sus expectativas y aspiraciones personales en su vida laboral.

Al incrementar el sentido individualista, ya no se trata de la obligación moral abstracta de trabajar sino del deseo de triunfar en lo que se emprende con orgullo, responsabilidad y ánimos de progreso, en ellos se encuentra sentido en lo que se hace por lo que la calidad total es tomada como un fin en sí mismo.

Tipos fundamentales de capacitación:

Para el trabajo:

- Capacitación de preingreso
- Inducción
- Capacitación promocional

En el trabajo:

- Adiestramiento
- Capacitación específica y humana

Desarrollo:

- Educación formal para adultos
- Integración de la personalidad
- Actividades recreativas y culturales

Fines básicos de la capacitación en la Institución

1. Promover el desarrollo integral del personal y el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Liderazgo

El liderazgo es un aspecto de gran relevancia para la administración como para la Psicología social, se define como la habilidad para dirigir en forma efectiva, en la que el proceso de liderazgo se concibe como una relación de influencia que se manifiesta en miembros de un grupo mutuamente dependientes.

El liderazgo es el lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo para alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Trata de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

Para obtener poder es necesario conocer como piensa la gente, crear buenas relaciones con sus subordinados, jefes y demás dependientes. Poder significa adquirir influencia potencial para conseguir que otros hagan lo que uno desea. Los recursos materiales sirven para adquirir e influir poder al igual que el control de información útil y medios de información. Información es poder.

Principales funciones del líder.

- Planificación y ejecución
- Estrategia y dirección
- Exponencia
- Representación externa del grupo
- Controlar las relaciones internas del grupo
- Ser fuente de recompensas y castigo
- Arbitro y/o mediador
- Ser un símbolo para el grupo (figura paterna)
- Sustituto de responsabilidad individual

El líder pretende lograr el compromiso y la cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos, hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo. Existen diferentes estilos de liderazgo:

Carismático: Por medio de su aura, personalidad y capacidad de inspirar en los demás influye en el grupo. Su poder es de identificación o referencia, se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para los otros. La gente desea creer en ellas.

Autocrático: Impone sus decisiones y se rodean de personas que siempre dicen sí. También se llama dogmático, su poder se basa en restringir u otorgar recompensas, castigos de sus seguidores.

Democrático. Estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones, ejerce su autoridad para lograr que se hagan las cosas, se fía de su conocimiento y capacidad de persuasión de poder.

Visionario-capacitador. Inspira a las personas con su visión de futuro y utiliza la atención para estimular.

Controlador-manipulador. Trata a sus subordinados con desprecio disimulado.

De políticas laxas: Independencia a los subordinados, fijando éstos sus propias metas y medios para lograrlos (*laissez faire*).

Existen líderes formales o asignados, impuestos por la organización misma, reconocidos oficialmente, también existen los informales o convergentes, reconocidos tácitamente, poseen poder experto por conocimientos.

El liderazgo se estudia de acuerdo a:

Teoría del gran hombre: Un rey.

Teoría de los rasgos psicológicos, intelectuales y físicos.

Situacional, dónde cada situación específica corresponde a un líder.

Funcional, el líder desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia.

Empírico, es la persona elegida por los miembros en base a una elección sociométrica.

Institucional se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo.

Cognoscitivo, es designado por sus cualidades de experto.

Naturalista, posee una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con convicción.

La esencia del liderazgo es el sentimiento, es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien lo que hace que esa persona sea líder, las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan medios para el logro de sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

5. AMBIENTE LABORAL

Gellerman (1960), introduce por primera vez en psicología el término "clima laboral", el clima en una empresa y el buen equipo no se deriva de las condiciones físicas del trabajo, del sistema de remuneración, de los criterios de producción y de tiempos, sino de factores psicológicos como son las buenas relaciones entre los individuos, la actitud en la dirección y la participación por medio de una comunicación satisfactoria e información suficiente.

Según Lewin el comportamiento de un individuo en el trabajo se define en función de la persona implicada, éste no depende solamente de las características personales del individuo sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo. Por ejemplo, si un empleado percibe su ambiente laboral como una cosa amenazante o incómoda adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse esa tensión. Los principios de la organización se dividen en la distribución de tareas, delegación de poderes, responsabilidad, competencia, la vía jerárquica, la coordinación, la información, el control y la esfera de las relaciones humanas. Las comunicaciones internas pueden aportar: el funcionamiento racional y armonioso del organismo empresarial, la satisfacción personal de los individuos y su participación, la irradiación hacia el exterior que contribuye a formar la imagen del grupo.

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva, es decir, mediante estímulos y premios recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos, es necesario desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

"En los estudios realizados sobre clima laboral se ha destacado que la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, el rendimiento laboral, la satisfacción de los empleados y la relación entre los mismos influyen sobre la percepción del ambiente laboral. El clima laboral actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentran en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente de trabajo".¹⁵

El ambiente laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del medio ambiente. El ambiente constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al exterior. El clima laboral actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

Likert en su teoría de los sistemas nos dice: el comportamiento de los empleados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre ésta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva, él considera que existen cuatro tipos de climas laborales:

Autoritario-explotador: Este ambiente se caracteriza por ser estrictamente autocrático, sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad en los empleados excepto aquellos que alcanzan una jerarquía superior, en éste tipo de clima la Dirección no le tiene confianza a sus miembros la mayor parte de las decisiones las toman los dirigentes y se distribuyen de forma descendente, no existe prácticamente compenetración entre jefes y subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la Dirección con sus empleados no existe más que para dar instrucciones.

¹⁵ Montes de Oca Gabriela, *Tesina: "Las relaciones amistosas y la promoción como fomento del desempeño laboral en el empleado de una institución bancaria"* p.7

Autoritario-paternal: De naturaleza autoritaria con un poco de confianza entre superiores y subordinados. La Dirección tiene confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo a un siervo, participativo o consultivo tiene participación en grupos, la toma de decisiones las efectúan los directivos solo que a veces toman en cuenta a los subordinados, las recompensas y los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la Dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Participativo o consultivo: Su principal característica es la consulta entre superiores y subordinados como una relación de confianza bastante elevada. La Dirección fundamenta su clima en la confianza de sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la Dirección pero se permite que los empleados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas se utilizan para motivar a los trabajadores: se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Existe cierta relación entre jefe y subordinado basado en una gran confianza. Las responsabilidades se toman por igual tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Lo cual permite los grupos informales. Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da por la consecución de objetivos.

Participación en grupos: En este ambiente se delega responsabilidad con una relación sumamente grande entre superiores y subordinados, la Dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se dan en toda la organización. La comunicación no es solo ascendente y descendente sino se da de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la integración, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad.

Los seres humanos crean el ambiente al cual se adapta el sistema. El actor humano no se adapta a un ambiente, lo construye. El ambiente se construye decodificando y dándole un sentido a los acontecimientos, a los actos, y a los propósitos, el ambiente construido es la base de toda planificación, decisión y medida tomada por los dirigentes, puede diferir del ambiente real (contexto) que invade a la organización y afecta su desempeño. Esta separación entre el ambiente real y el ambiente construido se puede atribuir a las imperfecciones y a los sesgos de los mecanismos organizacionales de investigación, y de filtración, o sea, a los defectos y a las patologías del proceso cognitivo de la organización.

Una parte importante en la conformación de identidad institucional es el ambiente que no es sólo un medio favorable para el cumplimiento del trabajo que se debe hacer sino que además está compuesto por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, que los gerentes permanentemente interpretan, refuerzan e influncian.

La noción de marco mental de la organización es también un concepto útil hipotético que agrupa todos los factores que pueden influir en la relación entre la organización y su contexto. Estos factores dependen sobretodo de las particularidades cognitivas de los seres humanos y de los poderosos efectos, de filtración de las disposiciones culturales y estructurales de la organización. Todos éstos factores tienden a dotar a las organizaciones de una estructura mental propia, que influye profundamente en las acciones y los comportamientos de los empleados, una estructura mental de éste tipo puede contribuir a una construcción más o menos adecuada a una teoría más o menos justa de la realidad organizacional.

Si es cierto que las organizaciones actúan según su percepción del ambiente y que el proceso de percepción (construcción) está influido de manera considerable por el sistema socioestructural y el

sistema cultural respectivos, entonces efectivamente, la estrategia de la organización se deriva de su estructura. Es necesario, por tanto, comprender la estructura de la organización como si incluyera a la vez las características culturales y estructurales.

La vía de apropiación del espacio institucional en procesos de sociabilidad se configura en un ambiente situacional de confianza y afectividad que facilita percibir o adquirir conocimientos técnicos y recursos culturales. La conformación de la identidad institucional queda reflejada en la creación de un ambiente armónico y cordial, la riqueza de la experiencia radica en un sentimiento personal positivo, una disposición interna de grandes potencialidades con los que los jóvenes se sienten capacitados para enfrentar situaciones con mayor asertividad, confianza, fluidez en la conversación en el planteamiento de ideas y en la interacción con los demás.

La conformación de una identidad institucional, en virtud de la apropiación que los jóvenes hacen del espacio social creado entorno a un ambiente de aceptación y de confianza colectiva, logra ampliar sus horizontes sociales en términos cotidianos, si bien el término de socialización, la estancia en el puesto crea una "comunidad simbólica" que los habilita en su trayectoria laboral futura.

5.1 COMUNICACION

La comunicación oral o escrita sirve de vehículo para mensajes y sentidos. En una Institución la comunicación unifica la actividad organizada es el enlace en el logro de los objetivos. Por medio de esta se establecen las metas y se dirige, controla, conduce, motiva y crea un clima agradable en el trabajo, se prefiere un estilo de lenguaje simple. Cuando el enunciado depende del simbolismo, proporciona a la persona que habla, a sus interlocutores, y a la situación, más información de la que se podría obtener del mensaje solamente.

La palabra contiene y transmite la cultura de la Institución. La cultura corporativa es el resultado de un proceso de experimentación y de descubrimiento, podemos decir que la palabra organizacional es equivalente a la acción.

Se pueden dar las siguientes situaciones de comunicación:

Intragrupal: La comunicación dentro del grupo, la comunicación entre los miembros de un mismo grupo.

Intergrupal: La comunicación existente entre los grupos, el comunicante y el receptor pertenecen a grupos diferentes.

Superiores y subordinados: Esta situación se puede dar entre un jefe y un subordinado de un mismo grupo o entre grupos de diferentes categorías.

Categorías similares: La comunicación dentro de un grupo entre miembros de igual categoría o de grupos de igual jerarquía.

La comunicación dentro de una empresa puede ser:

Informal o formal: Esta última se guía por la estructura de la organización, se da:

Horizontalmente: Comunicación de categorías similares.

Diagonalmente: Comunicación intergrupal.

Vertical: Comunicación superiores y subordinados ya sea en forma ascendente o descendente.

La informal: Se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su trabajo, no existe relación con la estructura, en esta comunicación se encuentran los rumores.

Técnicas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva se da cuando el receptor recibe la información adecuadamente.

Es necesaria la retroalimentación, prestar atención al mensaje ya que cuando la comunicación es oral es importante el saber escuchar, no exagerar el mensaje, es decir, que no exista una sobrecarga de información sin ésta sea escasa, usar un lenguaje adecuado utilizando el vocablo de acuerdo al receptor.

Es muy importante planear la información antes de transmitirla, el mensaje debe ser definido y no ambiguo. Por último, es importante controlar las emociones para evitar la distorsión de la información y lograr que el mensaje sea objetivo.

Lo explícito de la comunicación es organizar, planear, controlar y dirigir para dar efectividad al logro de los objetivos de la Institución.

La disonancia cognoscitiva es la reacción del oyente cuando recibe información acorde con lo que cree, será muy distinta su reacción cuando recibe información nueva que no se conforma a sus creencias establecidas.

El receptor evalúa lo que oye no solamente en función de sus propios antecedentes y experiencia, sino que también considera quien lo dice, a veces el receptor le atribuye al emisor intenciones inexistentes especialmente cuando se trata de relaciones laborales.

La comunicación en la institución tiene como objetivo promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización, la información confidencial no debe existir entre la Dirección y el personal.

5.2. FRUSTRACION

"El grado de frustración depende de muchos factores: la tolerancia del individuo de sus frustraciones anteriores, de su interpretación de la situación y de la presión a la que se halle sometido. La actitud frente a la frustración vista desde Freud, puede ser resignación o apatía dicha actitud es un resentimiento contra el individuo mismo. Esto puede derivarse de tres situaciones específicas:

- 1º. Puede darse que el individuo no encuentre salidas, o no tenga otras oportunidades.
- 2º. Puede darse una ambivalencia en el sentido de que el trabajo puede resultar no tan desagradable, pero se hace por necesidad.
- 3º. Ciertos individuos han sido educados en la creencia de que toda rebelión es un error, esto puede conducir al silencio.

Otro tipo de efectos de la frustración laboral en la personalidad reconocidos como comunes, son los siguientes:

1. Aceptación pasiva de la situación (estados de indiferencia).
2. Retirada (abandono del puesto de trabajo, ausentismo, puntualidad)
3. Conductas ansiosas y agresivas que dañan las relaciones interpersonales.
4. Desorganización de las conductas del (sic) individuos.
5. Ingestión de bebidas alcohólicas como medio evasivo de la realidad frustrante.
6. Conductas evasivas por otro tipo de medios sustitutos.
7. Nuevo esfuerzo hacia la consecución de la meta.
8. Aprendizaje"¹⁶

Estos puntos son muy interesantes pues aunque se habla de frustración se mencionan los dos últimos, que se pueden interpretar como efectos positivos con los cuales el hombre puede cambiar su situación. Esto se puede lograr cuando se cuenta con un grupo laboral que apoye al trabajador.

¹⁶ Cuesta Santos Armando, *Organización del trabajo y psicología social*, p.56

Algunos efectos de la frustración laboral en la organización del trabajo:

1. Disminución de la productividad del trabajo.
2. Aumento de los costos de producción por concepto de producción defectuosa y salario por enfermedad.
3. Desaprovechamiento de la jornada laboral y conflictos en las relaciones interpersonales que dañan la cooperación del trabajo.
4. Pérdidas de tiempo de trabajo por indisciplina laboral, daño al ambiente laboral y deterioro en el sentido de pertenencia con la institución.

Los efectos antes descritos son consecuencia o se originan de los efectos de la frustración en la personalidad.

Consideramos frustración cuando a una persona se le bloquee una meta deseada. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad truncada.

Cuando una persona está frustrada puede responder de dos maneras:

1. Respuestas de ajuste: La persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la ansiedad.
2. Respuestas de desajuste: La persona puede seguir tratando de alcanzar la meta; aunque una de las respuestas del desajuste a la frustración es la agresión.

En general se puede decir que es muy probable que la frustración esté asociada con tareas que sean excesivamente sencillas o muy complejas y que la menor frustración se experimenten en trabajos que se acomoden a los límites de capacidad del individuo.

La frustración, será desglosada en cuatro rubros básicamente: falta de ascensos y promoción en el trabajo, no saber hacer bien el trabajo, falta de prestigio de la empresa y la no exigencia (abandono del supervisor)

6. METODOLOGIA

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Las identidades juveniles de los empleados bancarios que laboran en el ATTH inciden en la construcción de su identidad institucional y ésta en el ambiente laboral y desempeño laboral?

Preguntas de Investigación

¿Existe identidad institucional en los jóvenes empleados bancarios que laboran en el ATTH?

¿Las identidades juveniles inciden en la formación de la identidad institucional de los jóvenes empleados bancarios que laboran en el ATTH?

¿La identidad institucional de los jóvenes empleados bancarios que laboran en el ATTH determina la mejora del “ambiente laboral”?

¿La formación de identidad institucional influye en el desempeño laboral de los jóvenes empleados que laboran en el ATTH?

6.2. OBJETIVO GENERAL

Explorar y conocer si la valoración que se hace de las identidades juveniles de los empleados bancarios que laboran en el ATTH incide en la formación de su identidad institucional y ésta en el ambiente laboral y desempeño laboral.

6.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar si las identidades juveniles de los empleados bancarios inciden en la formación de su identidad institucional.

Conocer si la formación de identidad institucional incide en el ambiente laboral.

Conocer si la formación de identidad institucional incide en el desempeño laboral.

6.4 VARIABLES

Variable Independiente

V.I.: Identidades Juveniles

Variables Dependientes

V.D.1: Identidad Institucional: - Existe identificación con la Institución
- No existe identificación con la Institución

V.D.2: Ambiente Laboral: - Agradable (Unido, cordial, de confianza, armónico).
- Desagradable (Tenso, de desconfianza, amenazante).

V.D.3: Desempeño Laboral: - Bueno
- Malo

6.4.1 Conceptualización de Variables

- Identidades Juveniles: Refiere la manera en que las experiencias sociales de los jóvenes son expresadas colectivamente mediante la construcción de estilos de vida distintivos localizados fundamentalmente en el tiempo libre o en espacios que se apropian en la vida institucional.
- Identidad Institucional: La identidad institucional refiere al sentimiento que surge al pertenecer a cierta institución.
- Ambiente Laboral: Constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al exterior.
- Desempeño Laboral: La realización o terminación de tareas asignadas en el tiempo requerido y con resultados satisfactorios.

6.4.2 Operacionalización de Variables

Las variables identidades juveniles, identidad institucional, desempeño laboral y ambiente laboral se operacionalizan mediante un cuestionario validado por expertos a los que se le asignaron valores de la siguiente manera: Se compone de 132 preguntas ordenadas en dos partes la primera se compone de 66 ítems con opción Si y No y la segunda por 66 ítems en escala tipo Likert con las siguientes alternativas a contestar: (S) Siempre, (F) Frecuentemente, (O) Ocasionalmente, (R) Rara vez, (N) Nunca, el diseño hace posible codificar las respuestas en la forma más adecuada según su naturaleza, de acuerdo con categorías determinantes, cada parte está dividida en cuatro temáticas a tratar: Identidades juveniles, Identidad Institucional, ambiente laboral y desempeño laboral.

Una vez aplicado se procede a realizar un análisis descriptivo de acuerdo al valor asignado a las respuestas obtenidas 2 y 1 en la primera parte y 5, 4, 3, 2, 1, en la segunda, en el valor mayor le corresponde la mayor identidad institucional y en el menor la ausencia o bajo grado, de éstos resultados se logra conocer el grado porcentual en el que se encuentran las variables de interés, al conocerlas se considera necesario acercarse todavía más al problema por lo que se realiza un análisis de cada una de la temáticas estructurantes de la Identidad institucional.

6.4.3 Hipótesis

H1: "Existe identidad institucional"

Ho: "No existe identidad institucional"

H2: "Las identidades juveniles de los empleados bancarios inciden en la formación de su Identidad institucional"

Ho: "Las identidades juveniles de los empleados bancarios no inciden en la formación de su Identidad institucional"

H3: "La identidad institucional incide en el ambiente laboral"

Ho: "La identidad institucional no incide en el ambiente laboral"

H4 : "La identidad institucional incide en el desempeño laboral"

Ho: "La identidad institucional no incide en el desempeño laboral"

6.4.4 Tipo de Investigación

Esta investigación se define como endógena ya que es generada desde dentro, en la que los investigadores pertenecen al grupo estudiado y reciben asesoría de un experto externo.

6.4.5 Diseño de Investigación

El diseño es transversal o transeccional ya que presenta una recolección de datos en un solo momento en un tiempo único. Sus propósitos son describir variables y analizarlas, así como interpretarlas en un momento dado. Es como tomar una fotografía en un cierto momento de algo que sucede. En ésta investigación se refleja un proceso diacrónico.

6.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

- El proyecto de investigación se autoriza por la Universidad Autónoma Metropolitana en el año de investigación: "Identities juveniles".
- El proyecto se presenta a la Dirección del área de servicio a clientes del Banco que corresponde a la población a estudiar.
- El director del área autoriza el proyecto y solicita que se le informe periódicamente de los avances del mismo, en el transcurso de éste sugiere detalles que se refieren a la discreción y ética en el proceso de investigación.
- En el diseño y la validación del estudio se utilizan algunas técnicas cualitativas al establecer las modalidades de organización de las relaciones humanas (valores, costumbres, ideología, etc.) que hacen posible profundizar en las diversas relaciones que existen entre los individuos, y cuantitativas para identificar los puntos de referencia principales en ésta formación. Se combinaron metodologías en éste estudio ya que éstas ponen en juego distintos factores contextuales de los juicios valorativos y, por lo tanto, revelan diferentes facetas de la realidad social, es decir, aunque los resultados son de orden distinto se complementan entre sí y ofrece la posibilidad de cotejar unos resultados con otros, lo cual es una forma de validación adicional a la propia de cada metodología, logrando así mayor rigor en la investigación.
- Se lleva a cabo la descripción de la población por medio de un cuestionario diagnóstico que muestra las percepciones y orientaciones de los jóvenes empleados con respecto a temas a que se refieren tanto a su espacio social como al planteamiento del problema.
- La observación de los lugares de trabajo, los testimonios, una detallada descripción física, y de las relaciones interpersonales en la vida cotidiana son otras fuentes de datos que sirven para la identificación de bases de agrupaciones y de orientaciones culturales.
- Durante el proceso de investigación se llevan a cabo entrevistas de opinión y semidirigidas, con el objeto de obtener detalles y antecedentes de nuestro tema de estudio, además de datos sobre actitudes, percepciones y expectativas, estas fueron realizadas en los lugares de trabajo de cada uno, antes de ellas se concertó una cita con el fin de evitar posibles distractores.
- Referirse a documentos es útil en todo el proceso de investigación para conocer los discursos, acuerdos y relatos impresos de la vida cotidiana en la institución.

Estas técnicas son de vital importancia para el diseño del instrumento empleado en el presente estudio, con ellas también se indaga en las percepciones que con respecto al tema tienen los jefes, y se procede a diseñar el instrumento que evalúa y describe los componentes que conforman el estudio.

- Se aplica el instrumento que da a conocer la situación actual de las variables a investigar; es decir, que ayuda a conocer las identidades juveniles de los empleados y su relación con la formación de la identidad institucional y esta a su vez con el desempeño laboral y ambiente laboral.
- Se procede al análisis e interpretación de resultados.

Problemas y limitaciones para la aplicación de los cuestionarios

El cuestionario diagnóstico se aplicó un Jueves, en consecuencia algunos empleados lo entregaron hasta el siguiente Lunes, por lo que en éstos casos cabe la posibilidad de encontrar respuestas con escasa espontaneidad.

Eliminación de algunos ítems del cuestionario diagnóstico por la Dirección del área.

Larga espera en la autorización de la aplicación de ambos cuestionarios por parte de la Dirección del ATTH.

Debido a que no se encontró un instrumento validado internacionalmente que ayudará a la medición de la identidad institucional se procedió al diseño de un cuestionario que contará con los elementos que a nuestro parecer son importantes tanto para la medición de éste aspecto así como para el estudio de las demás hipótesis a investigar.

Algunos empleados se encontraban de vacaciones o incapacidad al momento de aplicar el cuestionario a la población.

Algunos supervisores tomaron más tiempo del previsto para contestarlo y otros no lo contestaron.

6.6 CUESTIONARIO "JOVENES Y SOCIEDAD" (Ver formato del cuestionario en anexos)

Método utilizado en la aplicación del cuestionario: Jóvenes y sociedad "Determinación de necesidades y expectativas de la juventud urbana en México".

Tipo de estudio: Es un diagnóstico de una muestra representativa de la población.

Población: 153 jóvenes (hombres y mujeres) nacidos en México.

Muestra: 50 jóvenes (hombres y mujeres) que laboran en el ATTH.

Criterios de inclusión: Todos los sujetos que oscilan entre los 19 y 29 años de edad y tienen una antigüedad de un año en adelante laborando en el banco (con contrato indefinido).

Diseño del cuestionario empleado: El cuestionario está conformado por ítems de dos cuestionarios, uno que diseña Beltrán Ulises y colaboradores para estudiar las actitudes y los valores de la sociedad mexicana, éste fue diseñado y aplicado en una encuesta nacional levantada durante el mes de junio de 1994 y el segundo fue obtenido por una selección del cuestionario "Plan operativo de vida y trabajo" encontrado dentro de la serie: capacitación integral diseñado por Siliceo, Casares y Cols., con la ayuda de ambos se logró conformar un solo instrumento que tuviese la capacidad de obtener los datos relacionados con el objetivo del presente estudio.

La descripción del cuestionario es la siguiente: En las preguntas cerradas se tiene un formato que permite presentar opciones definidas a los encuestados y de captar las respuestas ofrecidas espontáneamente. El diseño hace posible codificar las respuestas en la forma más adecuada según su naturaleza, de acuerdo con categorías discretas o escalas ordinales y continuas.

En dos hojas tamaño carta –horizontal- se imprimieron dos columnas de preguntas y se dobló de manera que se formara un cuadernillo de cuatro hojas (ver anexos)

El cuestionario consta de 61 preguntas, 36 abiertas y 25 cerradas y se distribuyen en cinco módulos:

- I. Datos socioeconómicos y educativos (de la pregunta 1 a la 8)
- II. Aspectos generales de tu persona (de la pregunta 9 a la 32)
- III. Actividad laboral (de la pregunta 33 a la 46)
- IV. Actitudes y creencias (de la pregunta 47 a la 49)
- V. Percepción sobre la sociedad y el país (de la pregunta 50 a la 53)

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo el día 05 de Septiembre 1998, se llevó a cabo en las instalaciones donde laboran, se repartió en sus posiciones de trabajo y se les solicitó que su requisición se llevara a cabo sin interrumpir sus labores por lo que algunos lo devuelven al día siguiente.

En la aplicación del cuestionario se tuvo especial cuidado en solicitar que debido a la confidencialidad del mismo lo contestaran en su totalidad con tinta negra y que lo depositaran en una caja negra. Los jóvenes analistas mostraban disposición y apertura para contestarlo, se les mencionó que aunque en apariencia era extenso las preguntas eran sencillas por lo que no les llevaría mucho tiempo contestarlo.

Características sociodemográficas de la muestra:

En el primer módulo: "Datos socioeconómicos y educativos" se obtuvo que la muestra está conformada en un 70% por mujeres. El 84% de los empleados que conforman la muestra son nacidos en el D. F., el 70 % es gente que se encuentra entre los 25 y 28 años de edad, en cuanto a la educación se ha considerado como factor de mejoramiento de las condiciones económicas y como instrumento de ascenso social; es por lo tanto, un valor fundamental de los analistas que conforman la muestra ya que el 34% estudia; en cuanto a su nivel de estudios se observó que el 40% truncó su carrera, el 26% la están cursando y un 16% tiene una carrera técnica por lo anterior se concluye que la muestra tiene un nivel medio superior de estudios. La muestra habita dentro del perímetro del D. F. y Estado de México, y se ubican específicamente en su mayoría en las delegaciones de Coyoacán, Iztapalapa, y en el municipio de Ciudad Nezahualcoyotl, en menor frecuencia en Benito Juárez e Iztacalco; el ingreso que en promedio perciben es de \$3,200.00 mensual y el 60% de la muestra no tiene ningún dependiente económico, en cuanto a su estado civil 54% de ellos son solteros y un 64% tiene más de tres años laborando en la institución.

En el segundo módulo: "Aspectos generales de tu persona" se describe que un 48% viven con sus padres y hermanos por lo que encontramos que la familia en una proporción considerable conserva las características tradicionales de la familia nuclear, y se define de ello que aún son de uno u otro modo jóvenes dependientes de las mismas, más del 90% menciona que su familia es unida, con ello se deduce que la familia como institución social mantiene y reproduce las estructuras y transmite los elementos para vivir y ver la vida de una manera determinada. En México la familia, es todavía portadora de valores de otras épocas y al mismo tiempo es innovadora y se adapta a las circunstancias actuales, la familia continúa siendo de gran importancia en la sociedad mexicana. Para resolver sus problemas personales prefieren acudir con un amigo en particular, un pariente o un hermano mayor, además en una reunión la pasarían mejor con pocos amigos. Y se menciona que los principales valores a formar en su familia serían, la sencillez, sentido colectivo y ser útiles a la sociedad, una fuerte voluntad y exigencias a sí mismos, honestidad y autocrítica. Mencionan como valores básicos: nuevamente la honestidad, el aspecto afectivo, la honradez, el respeto, la fidelidad y la responsabilidad. El 72% mencionan que las parejas pueden vivir juntas aún sin estar casadas, se puede observar que con mayor frecuencia dicen poseer como virtudes: la responsabilidad, honestidad, sinceridad y puntualidad todos ellos aspectos indispensables para desempeñar su rol y estilo de vida, en cuanto a los defectos mencionados son: ser enojones, impacientes, distraídos y confiados aspectos que nos revelan cierta frustración, en general dicen confiar poco en la gente y mucho en su persona lo que nos habla de una actitud desconfiada e individualista aunque éste aspecto aparentemente se contradice con los defectos mencionados

anteriormente pero no es así ya que se habla de manera específica de diferentes cosas en ambos cuestionamientos y se considera que en una sociedad de alto riesgo delictivo es de esperar el percibirnos como muy confiados, su preocupación más importante en la vida es el aspecto afectivo, en segundo lugar el laboral y el físico y en tercero el cultural. En cuanto a lo que desearían mejorar sería el aprovechamiento de su tiempo y el aspecto económico. Muestran indiferencia en cuanto a su pertenencia a las distintas instituciones, incluso a la laboral ya que una mínima proporción (7 sujetos) la mencionaron como parte de su identidad en cambio sí se hace mención de su pertenencia a otras instituciones (académica, deportiva, cultural, etc.). Se encontró que las aficiones y hobbies practicados con mayor frecuencia son las que se relacionan con el deporte, la lectura, la música, ver televisión, la familia, ir al cine, ir a bailar. Se les cuestiona si prefieren “tomar riesgos” o “ir a lo seguro” y ellos prefieren “tomar riesgos”, ésta actitud nos revela su etapa de vida “su juventud” además ellos mencionan que no consideran importante planear la vida por adelantado, incluso opinan que las parejas pueden vivir juntas aún sin estar casadas, escuchan estaciones con temas de contenido juvenil aunque las preferidas son las que transmiten “los clásicos” (Azul 89, Universal Stereo y radio Joya), el 18% dice que nunca lee periódico, el 40% de la muestra leen revistas tanto culturales como de contenidos juveniles y las temáticas atractivas del momento, aproximadamente la tercera parte de la muestra frecuenta las salas cinematográficas, en una proporción mínima “navega” en Internet (5 sujetos) y practican la lectura. Dentro de las actividades que realizan en un día hábil mencionan el asistir al trabajo, levantarse, dormir, bañarse por la mañana, arreglarse, esto nos habla de la introyección arraigada de la responsabilidad diaria de adoptar su rol de empleados bancarios etc., aunque dicen que les cuesta trabajo levantarse temprano. Un 50% de la muestra se desplaza en colectivo, un 12% mediante automóvil particular; un 18% se comunica mediante telefonía celular; les interesa mejorar el aspecto económico y les disgustaría en gran medida perder su trabajo incluso más que romperse una pierna, se encontró que les gustaría tomar cursos de inglés, computación, pintura y superación personal, lo que nos permite valorar su alto interés por desarrollarse en lo profesional, mencionan que hacen mejor las cosas cuando las hacen por gusto y que no les gusta trabajar bajo presión, sólo el 56% de la muestra menciona estar satisfecho con la vida que hasta el momento ha tenido.

Los cursos de capacitación que ha recibido por parte del banco han sido poco relevantes para la población ya que no se hace énfasis en éste aspecto. El 54% de ellos indican que su desempeño laboral solo es “bueno”, el 36% indica que es “muy bueno” y el 10% indica que es “regular”, aquí observamos claramente como se adoptan actitudes únicamente de complacencia y apatía en el desempeño diario, en un gran porcentaje solo se limitan a cubrir de manera regular sus actividades laborales y muestran tener consciencia de ello, ya que podemos hablar de que un 64% expresa con facilidad una actitud desinteresada en éste aspecto de su vida, vemos que en su mayoría (76%) éste no es su primer empleo y 7 de ellos ya habían tenido experiencia en el servicio y atención a clientes, esto nos habla de jóvenes que iniciaron su vida laboral a temprana edad. Cuando mencionan lo que les gusta y disgusta de su actividad laboral todos tienen algo que decir en ambos: obtenemos que al 20% les agrada el trato entre compañeros, a otro 20% les agrada atender al público, a 13.3% les agrada por la oportunidad de conocer mucha gente, el 11.3% se perciben como que dan soluciones a problemas, otro 11.3% les satisface el agradecimiento de los clientes, el resto habla del mobiliario, comodidad de horario y el ambiente juvenil aspecto que salta a la vista en éste lugar. Casi la mitad de la muestra externa el gusto por trabajar con personas de su edad y la oportunidad de conocer mucha gente, es de llamar la atención ya que es un porcentaje bajo si consideramos que es un área en donde se comparten culturas generacionales (ver capítulo de identidades juveniles). Cuando mencionan porque les disgusta, el 13.33% menciona que por la rutina y la monotonía, 11.66% habla de las llamadas conflictivas, el siguiente 10% hace referencia a la falta de herramientas para resolver los problemas, en el mismo porcentaje se menciona una falta de democracia y de justicia, 10% define a los jefes como mediocres con falta de ética y criterio, 6.66% hacen descripción de políticas rígidas, y al mismo porcentaje una falta de preparación respecto de quienes los dirigen, se percibe también en el mismo porcentaje falta de apoyo por parte del banco, 5% percibe un clima laboral pesado, el mismo porcentaje habla de que su trabajo no es valorado, el 3.33% habla de que les disgusta el favoritismo, falta de comunicación entre jefe-

analista, presión, no existe cultura refiriéndose al ámbito intelectual; Lo anterior nos muestra que para emplear jóvenes en trabajos rutinarios se deben generar estrategias que fomenten una percepción dinámica o generar practicas que rompan con esa rutina y que le den un sentido significativo en donde ellos puedan dirigir su creatividad, vitalidad y energía, además la muestra nos habla no sólo de falta de preparación profesional sino de ignorancia en el conocimiento de técnicas básicas de manejo de grupos por parte de los jefes. Cuando se les solicita su opinión acerca de lo que significa para ellos el trabajo, el 32 % lo describe como una oportunidad de superación, el 42.2 % lo describen como un "todo", para el mismo porcentaje significa dinero, el 10.7% lo describió como satisfacción, el 7.14 % como una actividad que enseña, un reto, responsabilidad. Aquí pareciera que existe una contradicción con lo anterior, sin embargo, al observar los porcentajes de cada descripción estos son bajos, aunque en su concepto mencionan cosas importantes e incluso hay un aspecto negativo por lo que se confirma que en su lugar de trabajo no encuentran un espacio de enriquecimiento y desarrollo auténtico, sino que más bien manifiestan lo socialmente esperado sin convicción de ello que denote un sentido de pertenencia.

En cuanto a lo que la institución les representa encontramos que la mayoría la percibe de manera positiva con cualidades de fortaleza y tradición, aunque existen algunos conceptos muy negativos que la describen como un engaño y que la critican porque sus empleados son considerados como un simple número de nómina; en cuanto al área donde laboran en específico un 16.2 % mencionan que es servicio y llama la atención que para un 11.6% les represente su segunda casa y la perciban como una área de oportunidad para crecer y en un 4.6% de convivencia, aunque en un 34.5% se refieren a ella con sarcasmo y rechazo, en cuanto a los símbolos que caracterizan a la institución el 51% menciona conocer el símbolo tradicional aunque se dan muchas versiones de su significado, es decir, no se conoce una versión original donde el símbolo sea respaldado y cobre sentido. Algunos reconocen a la institución por medio de la imagen corporativa anterior; con respecto a si utilizan o no los accesorios con los símbolos que caracterizan a la institución, el 61% dice que no los utiliza por no contar con ellos y porque no se los proporcionan o por otros motivos de connotación negativa, el 38.4% opina que si los utilizan, un 10% de este porcentaje los usa debido a que les da orgullo pertenecer al grupo.

En el tercer módulo: "Actitudes y creencias" se deduce que los valores encontrados en un amigo suelen ser, la sinceridad, la confianza, la lealtad y el apoyo; en una esposa, la fidelidad, el respeto y el amor; en un hermano, el apoyo, la amistad, el respeto y complicidad; en un trabajo, seguridad, reconocimiento, justicia, superación y desarrollo; de un ambiente laboral, compañerismo, armonía, amistad y equipo; de un jefe, justicia, reconocimiento, amistad y honestidad. En cuánto a la religión que profesan, el 76% de la muestra es católica y en cuánto a sus actitudes frente a una buena posición en el trabajo el 46% está completamente de acuerdo en que una buena posición en el trabajo depende del esfuerzo de cada persona pero el resto supone que depende de otros aspectos (favoritismos, correcta valoración de tu desempeño, falta de equipo etc.).

En el cuarto módulo: "Percepción de la sociedad y el país" se observa que los sujetos de la muestra le otorgan mayor credibilidad a lo que dicen sus padres (17.3%), enseguida lo que dice la universidad (13.6%), después la escuela y sus maestros (12.3%), los periódicos (11.5), sus compañeros de trabajo (10.1), la radio (9.5%), las revistas (9.54%), la televisión (7.6%), el jefe de trabajo (5.06%), y los partidos políticos (3.5%). Con respecto a su realidad actual y futura, el 73% considera que los jóvenes deben enseñarse a compartir el pasado, el presente y el futuro, el 46% percibe el futuro con mucho optimismo y con respecto a la ciudad en la que viven, el 32% mencionan que quisieran contribuir a que la sociedad mejore poco a poco, el 28% quisiera contribuir a que cambie el modo en que está organizada.

6.7 CUESTIONARIO “IDENTIDADES JUVENILES EN EL AREA LABORAL” (Ver formato del Instrumento en anexos)

Método utilizado en la aplicación del instrumento: “Identidades juveniles en el área laboral”.

Tipo de estudio: De la población.

Población: 153 jóvenes mexicanos, hombres y mujeres.

Criterios de inclusión: Todos los sujetos que laboran como analistas, supervisores, gerente y coordinador del ATTH con una antigüedad en la institución de un año en adelante (con contrato indefinido).

Diseño del Instrumento empleado: Está conformado por ítems que son producto de los datos obtenidos del diagnóstico y de la investigación cualitativa aplicada previamente. Se revisaron varios instrumentos validados internacionalmente que se vinculaban con el tema de interés, sin embargo, por motivos de confidencialidad institucional no era autorizada su aplicación completa por lo que de ser utilizados tendrían que ser modificados y su validez se vería afectada, es por ello que se decide diseñar un instrumento que tuviese la capacidad de obtener los datos relacionados particularmente con el departamento investigado y con el tema de interés, éste instrumento fue analizado por expertos y se valida su confidencialidad por las pruebas estadísticas correspondientes.

Al instrumento se le aplicó un análisis de confiabilidad automático por el paquete estadístico SPSS para Windows v8.0, se obtuvo en el primer bloque una confiabilidad con 80 casos - valor de alpha - de .74%, y en el segundo bloque con 44 casos la confiabilidad es del .94%.

Se llevó a cabo un análisis factorial con el que se discriminan algunos ítems, que no son significativos para el tema de estudio, y se obtienen los más representativos del problema de investigación.

La descripción del cuestionario es la siguiente: Se compone de 132 preguntas ordenadas en dos partes la primera se compone de 66 ítems con opción Si y No, la segunda por 66 ítems en escala tipo Likert con las siguientes alternativas a contestar: (S) Siempre, (F) Frecuentemente, (O) Ocasionalmente, (R) Rara vez, (N) Nunca, el diseño hace posible codificar las respuestas en la forma más adecuada según su naturaleza, de acuerdo con categorías determinantes, cada parte está dividida en cuatro temáticas a tratar: Identidades juveniles, Identidad Institucional, ambiente laboral y desempeño laboral.

Una vez aplicado se procede a realizar un análisis descriptivo de acuerdo al valor asignado a las respuestas obtenidas en los cuestionarios y con el resultado se logra conocer el grado porcentual en el que se encuentran las variables de interés, al conocerlas se considera necesario acercarse todavía más al problema por lo que se realiza un análisis de cada una de las temáticas estructurantes de la Identidad institucional con el fin de conocer la situación actual de las variables a investigar; es decir, conocer las identidades juveniles de los empleados y su relación con la formación de la identidad institucional, desempeño laboral y ambiente laboral.

Se presenta en tres hojas tamaño carta

La aplicación del instrumento se llevó a cabo el día 2 de Febrero de 1999 en las instalaciones dónde laboran, se repartió en sus posiciones de trabajo y se les solicito que su requisición se llevara a cabo sin interrumpir sus labores por lo que algunos lo devuelven al día siguiente. Se puso especial atención en los diferentes horarios que componen la jornada laboral para cubrir el total de la población.

En la aplicación de los cuestionarios se tuvo especial cuidado en solicitar que debido a la confidencialidad de los mismos lo contestaran en su totalidad con tinta negra y que lo depositaran en una caja negra. Los jóvenes analistas mostraban disposición y apertura para contestarlo, se les mencionó que aunque en apariencia era extenso las preguntas eran sencillas por lo que no les llevaría mucho tiempo contestarlo, en especial el instrumento generó comentarios de agrado.

6.8 METODOLOGIA CUALITATIVA

6.8.1 Observación descriptiva del ambiente físico

Para lograr una mayor comprensión del tema se considera pertinente presentar una descripción detallada del ambiente físico del área de investigación es decir, los objetos materiales, temporales y espaciales con los que la población investigada cohabita diariamente.

Se inicia la siguiente descripción mencionando la ubicación geográfica del ATTH:

El edificio se encuentra en una zona de oficinas y casas habitación de un nivel "medio alto" es una zona de fácil acceso, a pesar de que no cuenta con una línea de transporte colectivo metro cerca.

El edificio donde se encuentra el ATTH tuvo una remodelación radical hace aproximadamente tres años como consecuencia del cambio de imagen corporativa por lo que la fachada del edificio, el mobiliario y la decoración son relativamente nuevos.

El ATTH, es un departamento ubicado dentro de un edificio de varios pisos con el color, nombre y logotipo tradicional de la institución, en el primer piso se encuentra el ATTH y para llegar se recorre un pasillo sin alfombra en donde se ubica la entrada a los sanitarios, estos tienen una dimensión de 5 x 4 mts. , el techo es de falso plafón y son iluminados por una franja lateral de luz trifásica, existe uno para las mujeres y otro para los hombres respectivamente, estos son de color blanco con acabados de mármol y un espejo de pared a pared el cual tiene adheridos dos dispensadores de jabón líquido, cuenta con un dispensador de papel para secarse las manos, tiene 3 lavabos con dosificador de agua y un fregadero, se encuentran organizados por tres divisiones de formaica cada uno contiene un dispensador de papel. Al continuar el pasillo a la izquierda nos lleva a la puerta que funciona como salida de emergencia, al fondo se encuentra el cuarto que ocupa el personal de sistemas, a la izquierda llegamos a los elevadores y con ellos a la entrada al ATTH.

Todas las paredes del interior del edificio incluyendo los sanitarios, están "tiroleadas" y pintadas de un color blanco mate, se conserva el mismo estilo de decoración en todo el edificio y en casi todos los inmuebles de la institución.

Estando ya en el primer piso nos encontramos con la puerta que es parte de una división de vidrio que permite la visión de la mayor parte del departamento, ésta área tiene un espacio con dimensiones de 21 x 28 metros aproximadamente y ocupa todo un piso de superficie plana, en comparación con la luz natural del exterior es un lugar falto de luz y de poca ventilación, cuenta con todo un costado longitudinal de pequeñas ventanas y otro pequeño costado de lado opuesto, estas están cubiertas por persianas plásticas verticales del color "institucional", además el sistema de aire

acondicionado se compone de doce rejillas que se encuentran alrededor y en las columnas del departamento, el piso esta cubierto en su totalidad por alfombra de tipo industrial en color "institucional", el techo es de falso plafón de un material ligero con divisiones a cuadros de aluminio que sostiene con una separación de 2 x 2 metros aproximadamente y de manera escalonada las rejillas y contienen los focos de luz trifásica que alumbran éste espacio, la estructura del ATTH esta sostenida por columnas, algunas de estas son falsas; con respecto a imprevistos naturales se encuentran distribuidas por todo el lugar señales de protección civil éstas son de color verde y rojo (salida, sismo, emergencia, etc.) también al respecto existen ocho extintores y dos equipos de bomberos, se tienen a la vista detectores de humo y un comunicador que permite tener contacto con el área de seguridad la cual cuenta con un equipo capacitado para el resguardo del inmueble, se cuenta con una alarma sísmica y con un sistema de circuito cerrado que permite observar la entrada desde el interior del departamento, este sistema esta implementado en todo el edificio.

Distribuidas de manera homogénea en todo el espacio se encuentran 158 posiciones individuales de trabajo, de éstas 116 son para analistas de las cuales 10 están dentro de la sala de capacitación y 4 en la ventana del pequeño lado opuesto, 9 las ocupan los supervisores, 14 son para personal administrativo, 3 corresponden al área de sistemas y las dos restantes son para el gerente y el coordinador, las de los analistas están organizadas por mamparas bajas forradas con tela de color "institucional" tienen molduras alrededor, estas se encuentran una con otra en forma escalonada, al extremo de cada línea esta ubicada una posición con un espacio de 3 x 3 metros, y con una distancia del suelo de un escalón que les permite una visión más completa del lugar, ésta es ocupada por el supervisor de dicha hilera, las posiciones de los analistas les asignan un espacio de 1.5 x 1 metros, y cada una contiene 2 mesas en forma de "L" que funcionan como escritorio, las del personal administrativo se encuentran distribuidas a lo alrededor del departamento, cada posición cuenta con un teléfono que posee varias funciones, una papelera negra donde se colocan los reportes manuales; en las molduras de las mamparas frecuentemente se colocan documentos empleados como guías de trabajo y en su extremo izquierdo se encuentra el nombre completo de cada uno de los empleados impreso en color rojo enmicado en plástico, frecuentemente aparecen dos nombres ya que existen horarios matutinos y vespertinos por lo que dos personas suelen compartir una misma posición de trabajo así como una cajonera ubicada debajo de cada escritorio, todas las posiciones de trabajo cuentan con sillas ergonómicas, cómodas, modernas y ajustables del mismo modelo y color "institucional" al igual que las puertas que son de madera, en todo el departamento están distribuidas bocinas que se utilizan para escuchar música reproducida a través de cintas de cassettes, así como discos compactos.

En el departamento se encuentran tres pizarrones electrónicos que pueden ser vistos casi desde cualquier ángulo, dos de estos se ubican de manera contrapuesta y transmiten mensajes que dan la bienvenida al ATTH así como información general (tasas de interés, comisiones, etc.) y el otro es un pizarrón que se ubica en el extremo derecho del lugar, en éste se indica el número de empleados "conectados" al teléfono, las llamadas en espera que cuando exceden la capacidad de atención del departamento activan una alarma visual y auditiva -"¡SUPERVISORES ALERTA!, ¡DEMASIADAS LLAMADAS EN ESPERA!" o "¡SUPERVISORES SE ESTAN ABANDONANDO MUCHAS LLAMADAS!"- las llamadas abandonadas, la productividad, las personas que no están disponibles; es decir, que no reciben llamadas pero su tiempo conectado al teléfono se sigue tomando en cuenta, el factor de servicio en porcentaje, y la hora.

En el ATTH se cuenta con una sala de descanso y otra de capacitación de 5 x 6 mts. de área cada una, estas se dividen entre sí por una puerta de vidrio cubierta por una persiana, en ella se expone la lista de onomásticos de los empleados, esta sala tiene 6 sillones color "institucional" y 4 mesitas bajas de madera, ésta también se encuentra alfombrada y cuenta con una alacena que tiene integrado un fregadero, la sala tiene 2 recicladores de aire y dos filtros de agua caliente y fría con capacidad de 20 lts., un soporte con televisor en el centro de la sala, un reloj con calendario y un pequeño pizarrón que se utiliza para publicar compra-venta de diferentes artículos o bienes, promociones deportivas, recreativas y culturales; la sala de capacitación también está alfombrada y

se encuentra organizada con cuatro hileras de mesas horizontales consecutivas, al frente hay un pizarrón blanco, y a la derecha un mueble con una televisión y una videocassettera. A la entrada de la sala se encuentra el pizarrón de calificaciones que es de fieltro negro, en el se muestran las calificaciones de cada uno de los empleados, excepto del personal administrativo, gerente y coordinador del departamento, estas se presentan de forma ordinal y mensual, desde el primer lugar hasta el 160, en el se encuentran avisos, promociones y eventos en general, dirigidos al personal del área. Muy cerca encontramos un pizarrón de corcho donde se informa de los objetivos, estrategias y metas de la Dirección a la que pertenece el ATTH a través de gráficas ilustrativas; personal de la Dirección se encarga de su actualización, en la parte inferior izquierda se encuentran formatos diseñados especialmente para que el personal haga llegar cualquier comentario o sugerencia a la Dirección del área y también muy cerca se encuentra otro buzón que invita a los analistas a expresar sus comentarios y sugerencias al personal de supervisión, a un costado de la sala de descanso encontramos dos bodegas que permanecen cerradas, allí se guardan cosas de almacén; junto a la sala de capacitación se encuentra la oficina del coordinador ésta es de cuatro paredes y una puerta que permanece abierta la mayor parte del tiempo, cuenta con un escritorio similar al de los analistas solo que con dimensiones más grandes con tres sillas disponibles y una gaveta, además cuenta con un sillón color "institucional" para dos personas, un pizarrón blanco y una ventana de pared a pared, contigua a esta oficina se encuentra otra de tres paredes y un vidrio de piso a techo sin puerta que ocupa el gerente desde aquí se aprecia gran parte del lugar, posee el mismo mobiliario que la oficina del coordinador excepto el sillón, además cuenta con una ventana pequeña y una maceta con una planta.

En el ATTH laboran 1 coordinador, 1 gerente, 17 supervisores y 134 analistas, 77 mujeres y 65 hombres, todos están distribuidos de manera homogénea en todo el espacio que ocupa este lugar.

6.8.2 Observación Participante

Con la anterior descripción física del lugar se obtiene el material suficiente para explicar y describir con mayor precisión el interactuar diario de los sujetos por lo que a continuación se descubre como los empleados dan significado a los acontecimientos y a las acciones del mundo organizacional en el cual viven y construyen el sentido común (ritos, ceremonias, costumbres, hábitos, reglas, etc.); se describen los elementos que determinan y dan a conocer el tipo de relaciones que se generan en el cotidiano convivir de estos jóvenes empleados bancarios, es necesario comprender las reglas, normas y formulas que determinan y rigen el comportamiento estructurando los procesos de socialización. Es importante rebasar la descripción física para aproximarse con un enfoque psicosociológico al problema de investigación.

Existen dos tipos de normas dentro del ATTH, las que rigen en cuanto al correcto desempeño en la atención y servicio al cliente mismas que suelen renovarse constantemente y las normas que rigen las practicas y el comportamiento correcto en la convivencia, interacción y conducta dentro del departamento, estas suelen tener cierta estabilidad y permanencia, ambas se recuerdan periódicamente, se renuevan o se dan a conocer continuamente por medio de minutas, que son resultado de juntas o reuniones entre empleados de niveles superiores (gerencia-media, gerencia y ocasionalmente la coordinación). En esta investigación únicamente analizaremos las segundas ya que son las que determinan aspectos relacionados con la identidad (cultura, valores, sociabilidad, interacción, roles, identificación, etc.), en algunas de estas encontramos invitaciones, avisos, información en general, recordatorios, sugerencias, comentarios sobre objetivos a corto, mediano y largo plazo, éste es un medio informativo que se da a conocer por todos los niveles que integran el ATTH a nivel departamento.

Se mencionaran a continuación algunos ejemplos de lo que en éstas minutas se redacta:

Se les invita a:

- "Participar a los empleados en los buzones de comentarios y sugerencias dirigidos a la dirección del área y a los supervisores".
- "Proponer una frase para la semana" (estas frases son expuestas en la entrada principal del ATTH).
- "Diseñar un logotipo que represente al departamento".

Se les recuerda:

- "Al personal femenino, la presencia en el departamento sigue siendo importante por lo que no se permite el uso de huaraches, ombligueras y mallones, además se hace hincapié en el uso de pantimedias y tobimedias, el uso de ropa de mezclilla esta autorizado únicamente el día viernes, sábado y domingo y en guardia no se permite usar shorts, walkman, juegos electrónicos y minitelevisores"
- "Una vez que el operador se firma no se debe desconectar sino hasta su descanso".
- "La tolerancia para retardos es de diez minutos y de acuerdo si el nivel de llamadas es bajo, el supervisor puede regresar al personal no se puede dejar de tomar un descanso para salir antes, no se puede cubrir tiempo después de la jornada de trabajo".
- "Durante el trimestre de octubre, noviembre y diciembre del 98 estamos compitiendo contra los otros centros, y tenemos que demostrar a la dirección quien es el mejor, por lo que se exhorta a todo el personal a trabajar con más ahínco para que el ATTH sobresalga como lo ha estado haciendo ¡Vamos por el triunfo!".

Se les avisa:

- "De alguna estrategia en la que se solicitará su opinión por ejemplo: El cuestionario de opinión que requisitarán los analistas donde se les pregunta su opinión sobre algunos aspectos acerca del trabajo de los supervisores, éstos fueron leídos por los supervisores y producto de ello se elabora un documento con las conclusiones y compromisos que ellos adquieren como resultado de ésta".
- "Debido al calor, el coordinador consigue un permiso especial para vestir de manera casual en los meses de Mayo y Junio, siempre y cuando vayan bien presentados sin caer en extremos, ya que de presentarse abusos se suspenderá dicho permiso. Hombres: jeans o pantalón casual, camisa con cuello, sin corbata, zapatos (no: tenis, huaraches, playeras), Mujeres: jeans o pantalón casual, blusa casual, sin medias, solo con pantalón o falda larga (no playeras, tenis, chanclas, ombligueras)".
- Posterior a este aviso encontramos una advertencia en una minuta que dice: Vestimenta, cuidar presentación ya que se puede suspender el permiso para venir de ropa casual (las playeras deben tener cuello no se pueden traer gorras, playeras desfajadas y estampadas, en días hábiles), se da a conocer una propuesta acerca de uniformar al personal con ropa casual ya que se argumenta que además de mejorar la imagen esto permitiría continuar con el permiso de vestir con ropa casual, procurando un precio accesible para que todos puedan cumplir con una buena presentación, se acordó presentar presupuestos y se le solicita al que no desee usar el uniforme deberá acudir de traje; sin embargo, este proyecto no se lleva a cabo debido a que la dirección considera que el uso de ropa casual deteriora la imagen de la institución.

- “Se solicitará acceso al estacionamiento para los vehículos del personal que labora sábados y domingos; esta propuesta fue autorizada advirtiéndole que el uso está sujeto a cupo y disponibilidad y que se deberá avisar el miércoles a más tardar para registrar el auto”
- “Los descansos en guardia pueden ser elegidos por los analistas (escalonados y sin muchas llamadas)”.
- “Los supervisores en guardias apoyan a analistas esté conectado un solo analista y tenga que tomar descanso.”
- “En el esquema de contratación hace falta visión, ya que se otorga la planta sin tener el perfil requerido para el puesto, no es suficiente con el esquema de evaluación que utilizan en recursos humanos”.

Lo anterior fue extraído de minutas elaboradas del 14 de noviembre de 1997 a la fecha.

*Temprano en el D.F. inicia un día
en este lugar que nunca duerme...*

En el camino hacia el trabajo nos vamos encontrando con jóvenes formalmente vestidos de traje y corbata, de traje sastre, medias, maquillaje, etc., que con un paso rápido entran en el moderno edificio; la mayoría descienden de algún medio de transporte público (colectivos, taxis) y algunos otros llegan mediante automóvil particular o son llevados al lugar por sus familiares, observamos que algunos llevan consigo un portafolio, mochila, bolsa de mano, pequeños maletines y loncheras, saludan al personal de recepción así como al de seguridad quien dependiendo del volumen de sus pertenencias hará una revisión de lo que traen dentro de sus bolsos, así, una vez que llegan al piso que ocupa el ATTH todos los empleados adoptan una actitud renovada y positiva, se tiene un acuerdo implícito que consiste en saludar de beso a los compañeros más próximos, algunos otros saludan a gran parte de los compañeros, así como al supervisor respectivo y a los compañeros que en ese momento se aproximen de modo circunstancial con el mismo motivo, todo esto sucede con una actitud amigable y cordial, también saludan al personal que ha laborado durante otra jornada; en este lugar las relaciones interpersonales les permite hablarse de tú, aunque existen excepciones dependiendo del nivel jerárquico; el lugar se encuentra ambientado por música del momento que los empleados llevan, ésta es de tipo juvenil (Luis Miguel, Alejandro Fernández, Timbiriche, Mecano, Maná, Kenny G, Yanni, Sasha, Mijares, Lucero, Miguel Mateos, Phil Collins, Rod Stewart, Michael Bolton, Savage Garden, Thalia, Kabah, Spice Girls, Robert Miles, La Ley, Tony Braxton, Era, etc.) .

Posteriormente se instalan en su posición de trabajo, abren con llave su cajonera y toman sus herramientas de trabajo: diadema y pluma, para registrar su llegada es necesario “darse de alta” en el teléfono, esto es conectar la diadema que sirve como auricular y acceder un número clave con el cual quedan registrados en una computadora conocida como: la chismosa que lleva el control de todos los procesos que en cada teléfono se lleven a cabo, como lo son: el tiempo conectado al teléfono, número de llamadas recibidas, tiempo en contestarlas, tiempo no disponible, llamadas que se cortan en menos de veinte segundos, llamadas transferidas a otras áreas, también nos da la hora en que suceden gran parte de estas. Posterior a esto encienden su computadora y algunos decoran su posición de trabajo con objetos personales (fotos, muñecos o animales de peluche, espejos, pósters, dibujos, portalápices, organizadores de escritorio, dulces, agendas, alguna flor artificial o natural); siendo las mujeres las que ponen mayor cuidado en estos detalles, sin embargo, algunos hombres suelen llevar fotos y objetos discretos; es así, como da inicio otra jornada laboral, una vez accesada la clave al teléfono su labor consistirá en recibir una llamada tras otra dando información a tarjetahabientes, así, después de dos o tres horas de estar “conectado” llega la hora de sus primeros veinte minutos de descanso, los cuales serán utilizados para hacer algún pedido

de comida, ingerir alimentos, hacer alguna llamada, ir al baño, ir a la tienda de autoservicio, platicar con algún amigo, etc., aquí todo marcha rápido; al llegar el minuto veinte se les solicita que estén en su posición nuevamente para continuar con su labor de servicio al cliente por tres horas más, para así llegar al segundo descanso de veinte minutos, que es empleado generalmente para bajar por su pedido y comer, salir a comer algo rápido, ingerir alimentos que han sido preparados por ellos o por algún familiar, acudir a las dispensadoras de refrescos y alimentos empaquetados ubicadas en los pisos 4 y 6 del edificio, hacer alguna llamada, ver televisión en la sala de descanso, etc.

En el transcurso del día, cuando no hay llamadas, los analistas suelen leer algún libro, hacer alguna tarea escolar, hojear alguna revista de productos de belleza, comentar o hasta platicar con los compañeros vecinos; en cuanto a la ubicación de los analistas en su posición de trabajo no se permite una voluntaria elección del mismo ya que estos son asignados de manera estratégica de acuerdo a los criterios del supervisor ya sea para lograr la máxima concentración o para buscar la cohesión en los grupos de trabajo integrados por 15 personas asignados de acuerdo a horarios y calificaciones.

La sociabilidad que se genera entre compañeros es en su mayor parte de genuino interés y auténtica buena voluntad, esto favorece la actividad que realizan en la atención al cliente ya que esta implica una constante formulación de preguntas que es necesario solucionar de la manera más inmediata posible ya sea consultando al compañero de al lado o si el caso lo requiere solicitando apoyo de su supervisor, de estar ausente, se preguntara a cualquier otro supervisor que se encuentre disponible; entre los analistas se sabe que la interacción extra laboral (comentarios, pláticas personales, etc.) tendrá que ser interrumpida constantemente ya que se tiene entendido que el cliente tendrá prioridad de ser escuchado y atendido, por tal motivo buscaran espacios y tiempos para interactuar con los compañeros con los que se identifican, esta identificación es el resultado de coincidencias de generación, de amistad, de antigüedad en la institución, de su habilidad particular para socializar, así como por coincidencias de actividades compartidas (hobbies, actividades recreativas, deportivas, etc.); aunque es difícil cultivar durante la jornada laboral una relación afectiva; para reunirse con los amigos, los analistas procuran hacer coincidir sus horarios de descanso para comer de preferencia acompañados o suelen visitarse esporádicamente y de manera discreta y cautelosa en sus posiciones de trabajo, en caso de no contar con tiempo disponible simplemente se levantan de su silla y se hacen escuchar con la ayuda de los analistas que en ese momento estén levantados haciendo que el receptor se levante y usando señas descriptivas se comunican a pesar de que se les pide que permanezcan sentados la mayor parte del tiempo.

El psicólogo americano Albert Mehrabian estudió que en un porcentaje de 55% del total de mensajes emitidos por el hombre se concentran en gestos (movimientos de la cara y el cuerpo), es por ello que tomamos en cuenta los comportamientos cinestésicos - los gestos, muecas de la cara, movimientos del cuerpo, movimientos de los ojos, postura- forman el principal bloque de mensajes no verbales.

Se observó que la comunicación no verbal de estos jóvenes revela propiedad y formalismo al adoptar el rol de empleado bancario ya que además de la vestimenta adoptan actitudes de adulto, la mayor parte del tiempo permanecen serios y concentrados en la atención al cliente, aunque suelen tener ocasionalmente conductas que dejan ver su juventud (gritan, cantan, bailan, corren, carcajean, juegan, se "chiquean", se hacen muecas chuscas, gestos, etc.), en cuanto a su conducta táctil es decir, el contacto físico entre el personal es frecuente para saludarse o para obtener con amabilidad la atención de la otra persona tocándole el hombro o el brazo para solicitarle alguna información o hacerle algún comentario, con respecto al paralenguaje es decir, como se dice lo que se dice (tono, volumen, entonación y vocalizaciones como la risa, el suspiro, etc.) normalmente se dicen las cosas en un tono moderado con una entonación amable en ocasiones auténtica y en otras por mero compromiso en consecuencia de la relación establecida

previamente, de vez en cuando se emplea un estilo imperativo, mismo que varía según el grado de implicación o empatía que tengan los sujetos. En cuanto a la proxémica (uso de los espacios sociales y personales que nos rodean) es frecuente observar que los empleados acuden con algún amigo o solos a los pasillos ya sea para conversar o fumar un cigarro, etc.; para fomentar las amistades y la convivencia suelen organizarse (aunque con muy poca frecuencia y en grupos pequeños) fiestas y reuniones en casa de alguno de los compañeros o en algún espacio emergente, estas son de cooperación o de "traje" (traje papas, traje refrescos, etc.), en caso de que esta sea organizada por algún supervisor suelen acudir supervisores y analistas, pero si es organizada por algún analista se distingue una selectiva elección de los supervisores que acuden al igual que de los analistas, en estas fiestas suele tocarse todo tipo de música, cada quien lleva la bebida que desee tomar y se comen botanas que van desde las papas hasta los hot-dogs o sandwiches, estas fiestas terminan hasta que deseen retirarse, cabe mencionar que regularmente estos festejos comienzan a las ocho o nueve de la noche, los empleados acuden vestidos de manera informal, los que tienen coche se organizan en algún lugar para llevar a los que no tienen. En cuanto a convivios y festividades organizadas por la institución, únicamente se tiene la fiesta de fin de año que se realiza en salones o jardines informales que se adaptan para la ocasión.

Otro momento de socialización importante, es la hora de la comida (veinte minutos generalmente), esta suele llevarse a cabo en la sala de descanso, la cual es improvisada como comedor, en ella se encuentran mesas de centro muy bajas y sillones de sala que provocan una postura incomoda para ingerir los alimentos, mientras se come se ve la televisión sobre la que frecuentemente se desarrolla una conversación, algunos grupos acostumbran compartir sus alimentos, llevando cantidad suficiente para ello.

Ante la proximidad de festividades (15 de Septiembre, Día de Muertos, Navidad), se acostumbra decorar el lugar de trabajo, esto se organiza por el supervisor de cada grupo, el que se encarga de hacer consenso para decidir la forma en la que se adornará cada posición de trabajo; este suele ser un momento importante para la convivencia, participación y la creatividad. Cuando se llevan a cabo eventos de competencia ("Simulador del Mundial", "Un día de máxima productividad", diseño del logotipo que represente al departamento, etc.) se genera mayor productividad ya que fomenta la convivencia e interacción inter-intragrupal y se dan intercambios socializantes entre los distintos niveles.

Estrategias que la institución emplea para mejorar el desempeño laboral

Actualmente se llevan a cabo juntas, eventos, competencias, en donde invitan al individuo a formar parte activa de la metodología laboral; es decir, lo invitan a dar propuestas o críticas al método de trabajo; que es funcional y que no es funcional, como resolverlo, etc., por lo que hoy en día, se requieren líderes que sepan llevar ésta nueva técnica de trabajo y que sean capaces de propiciar un ambiente armónico con éstas nuevas propuestas.

- Diseñando un logotipo para el ATTH: En Mayo de 1998 se lanza una convocatoria a los empleados para diseñar un logotipo representativo del ATTH, con el objetivo de plasmarlo en una playera que los representara y que se utilizaría como uniforme, los logotipos participantes se expusieron en un muro del departamento a la vista de todos, a cada logotipo se le identificó con un número mediante el cual por medio de votación sería elegido por todos los empleados, a los participantes el coordinador les otorgó una carta de agradecimiento por la creatividad y el entusiasmo en su participación en donde comenta que mostraban su orgullo de pertenecer al grupo, y en ésta, los invita a seguir adelante contribuyendo al crecimiento de la institución.

- Simulando el mundial en el ATTH: El 8 de Junio de 1998 se divide el departamento en 20 equipos mediante un sorteo para determinar al país que representarían y los grupos en que serían ubicados, en una competencia simultánea a la transmisión del mundial de fútbol Francia '98, esto con el propósito de crear un ambiente de competencia intragrupal, para éste evento el

departamento fue decorado por los empleados con banderas que distinguían a cada equipo de los demás, se llevó la competencia dentro del ATTH cada partido tenía una semana de duración, y el equipo con menos incapacidades, retardos, llamadas abandonadas ganaba el derecho de pasar a la siguiente ronda. Para hacer aún más emocionante la competencia, los partidos de octavos, cuartos, semifinales y final se jugaron a muerte súbita aplicando la nueva regla del gol de oro: la primera falla –ya fuera un cliente que hubiera colgado cansado de esperar o un simple retardo –, significaba que el equipo fuera automáticamente eliminado. En esta competencia el grupo que participaba con el nombre de Irán resultó ganador, por lo que se organizó una reunión en la sala de descanso (cafetería) para celebrarlo, en él se convocó la participación de los ganadores, del gerente, del coordinador y del director del área con su asistente, en ésta competencia se hace alusión de poseer la corona de “campeones mundiales en el servicio”.

- El día de máxima productividad: El día 7 de Septiembre de 1998 se llevó a cabo un evento que invitaba a todos los empleados del ATTH a comprometerse y demostrar que sería posible lograr un Lunes al máximo de productividad y sin abandono de llamadas.

Al iniciar Septiembre se anotaron frases en todo el departamento que eran parte de la campaña que propiciaría el interés y la participación de la gente en éste evento -¿Eres un triunfador?, ¿Te gustan los retos?, ¡Tu, yo, ella juntos alcanzaremos la productividad máxima!, ¿Crees que hay retos que son inalcanzables?, ¡Tendrá que ser 100% natural y entre todos la Institución al máximo de productividad! ¡Si se puede!, ¡Unión igual a fuerza!, ¡El próximo Lunes ponte la camiseta para lograr la máxima productividad!, ¡Solo con tu apoyo y participación lograremos el máximo de productividad!, ¿Crees que lo que pasa todos los días es normal y que no podemos hacer nada para mejorarlo? ¡Tal vez no siempre sea así, ayúdanos a lograr el máximo de productividad!- Durante cinco días se pegaron en las paredes dos mensajes distintos haciendo alusión al reto. Un día antes se acordó que todo el personal sin excepción llevaría puesta una camiseta que se otorgó en otro evento anterior y que es representativa del área.

Al llegar el día se percibe un ambiente distinto, el coordinador recibió a todo el personal en la puerta del ATTH con una paleta, la música de fondo - aspecto importante para motivar a la gente- fue mezclada y elegida especialmente para éste día y en cada posición se encontraba una imagen de una hormiguita roja que daba la bienvenida y los invitaba a participar, en éste día se encontraba laborando más gente de lo acostumbrado ya que muchos llegaban más temprano o se quedaban más tiempo para cubrir la planta máxima posible de analistas al teléfono, todos vestían la camiseta de la institución y jeans, se escucha el murmullo veloz tratando de terminar lo más rápido y ágil sus llamadas, a las 10:00am se percibe un ambiente de entusiasmo y compromiso, la conducta de cada uno en éste lugar ha cambiado y a las 12:00pm se develó el símbolo conmemorativo de éste evento. Todo el personal se encuentra especialmente atento al cliente, se contaban los segundos entre llamada y llamada, un supervisor apoyó a una analista que tuvo que levantarse un momento y se ofreció a llevarles agua, al final del día se alcanzó la meta.

- Eventos para el cambio: Los “Eventos para el cambio” surgen de los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada a principios de 1997 con ella la Dirección de servicio a clientes a la que pertenece este departamento encontró varios aspectos susceptibles de mejora: liderazgo, calidad en el servicio, comunicación y oportunidades de desarrollo, estímulos y retos en el trabajo, ambiente laboral interno y evaluación del desempeño, es a raíz de ésta encuesta que la Institución propone trabajar una cultura del cambio dentro del área de servicio a clientes.

Es a través del resultado de ésta encuesta que se forma un comité integrado originalmente por trece personas, representado por todos los niveles desde la Dirección hasta los operadores, éste comité se encarga del proceso de mejora y seguimiento a los compromisos adquiridos en los eventos que iniciarían en Octubre de ese mismo año, estos consistieron en la reunión de 400 personas, dos días (sábado y domingo) de las 09:00 a las 19:00hrs, se entregaron días antes dos camisetas (blanca y gris) con el nombre de cada empleado al frente, se formaron mesas de trabajo

compuestas por personas de los cinco centros de atención telefónica. Estos eventos se realizaron para que el personal de los centros pudiera participar de viva voz en la solución de los aspectos detectados mediante la encuesta, se pretende con éstos eventos que sean los mismos protagonistas los que por medio de un intenso trabajo reflexivo, de participación en equipo y el consenso de todos los participantes se lleguen a acordar esas estrategias de mejora. Antes de este evento se llevaron a cabo seminarios de capacitación en liderazgo y procesos humanos, dirigidos a supervisores y gerentes de los centros, a fin de sensibilizarlos sobre la necesidad de cambiar, el rumbo que se requería tomar y la importancia de trabajar adecuadamente con la materia prima del cambio: las personas.

Los eventos se organizan una vez al año por la Dirección del área de servicio a clientes, en ellos se convoca a todo el personal que conforma el área (800 empleados) a que participe en la identificación, análisis, y propuestas de solución enfocadas a aquellos aspectos susceptibles de mejora que sean identificados antes o durante el evento.

Competencia entre los grupos

En el área investigada se llevan a cabo competencias por horario, jornada, guardias, promociones e incentivos, y el empleado que obtenga "mejor calificación en su desempeño laboral" tendrá preferencia en la elección de los aspectos mencionados anteriormente, además se realizan esporádicamente competencias con el fin de obtener altos estándares de productividad (un día de máxima productividad, simulador del mundial, competencia entre centros, etc.)

6.8.3 Entrevista

"En la Psicología Social la entrevista se utiliza en gran escala para la investigación de la personalidad, que tiene como finalidad conocer las opiniones o las actitudes de la persona interrogada".¹⁷

En nuestro estudio utilizaremos el método de entrevista para obtener detalles y antecedentes de nuestro tema de estudio, además datos sobre actitudes, percepciones y expectativas, en situaciones laborales éste método se utiliza para la selección y observación, evaluación o valoración, así como para la solución de problemas.

La entrevista es esencial para la recopilación de los antecedentes del caso, a fin de realizar cualquier conclusión, es un intercambio dinámico en dos direcciones, en el cual los participantes se influyen mutuamente, es un proceso para conocer y obtener información que no está disponible por ningún otro medio.

Es casi imposible para un empleado hablar de su trabajo sin designar el grupo con el cual se identifica, sin evaluar el contexto, las prácticas gerenciales, los acontecimientos actuales y pasados de la organización y sin expresar su opinión sobre los compromisos futuros de ésta última, se trata de hacer hablar a los miembros de la organización sobre su trabajo.

Técnicas y estructura.

Las entrevistas fueron semidirigidas y se estructuraron basándose en observaciones y recopilaciones de datos estadísticos previos.

La entrevista al coordinador del área se llevó a cabo el día Miércoles 27 de Enero de 1999, en su oficina concertando cita un día antes, con el fin de evitar posibles distractores la entrevista se llevó

¹⁷ Duverger Maurice, *Métodos de las ciencias sociales*, p. 283

a cabo de manera cómoda, se encontraban el entrevistado y entrevistador sentados uno frente al otro, fue en ese momento cuando se solicita su permiso para grabar la entrevista, él acepta cordialmente.

La entrevista al supervisor del área se realizó igualmente el día 27 de Enero de 1999, en la sala de capacitación, la cita se concertó con dos días de anticipación, fue igualmente grabada previa autorización, cabe mencionar que los investigadores simultáneamente llevaban a cabo ambas entrevistas.

La entrevista del analista se llevó a cabo el día 29 de Enero de 1999, igualmente en la sala de capacitación y también se solicitó autorización del mismo para su grabación.

Se procuró ser neutral, es decir, evitamos expresar juicios de valor u opiniones personales, se procuro ser amable, se demostró interés más no curiosidad por las reacciones del entrevistado, se actuó de manera cálida y abierta, no se muestra aprobación o desaprobación, se motivó la expresión libre de pensamientos y sentimientos. En las pausas o silencios se procuró comodidad, se dio tiempo para que el entrevistado conteste completamente y se escuchó sin interrumpir, se prestó atención a lo que se dice y como se dice. Cabe mencionar que de las tres entrevistas la que nos pareció menos espontanea fue la aplicada al coordinador.

Sistematización de datos (Ver entrevistas textuales en anexos)

A continuación se resumen las entrevistas realizadas a tres personas integrantes del área que se investiga en el presente estudio: El Coordinador(**C**), un Supervisor(**S**) y un Analista(**A**), con el fin de sistematizar datos que nos permiten analizar los distintos enfoques que se tienen sobre el mismo tema desde cada puesto (jerarquía) y en cada pregunta se realiza un análisis de las respuestas.

1. ¿En dónde trabajabas antes de entrar a la institución?

C- He sido una persona que ha trabajado en diferentes actividades, el área del comercio, área textil con mi familia y la parte negocios de comida.

S- En un taller mecánico, como auxiliar administrativo, pero mis funciones reales eran de chofer.

A- Trabajaba para una empresa contratista en una agencia de seguros la cual estaba contratada por otro banco.

2. ¿Cuál ha sido tu trayectoria dentro de la Institución?

C- El primer puesto que desempeñe fue auxiliar de archivo, después me mandaron como auxiliar de Talonarios y Aclaraciones, me ascendieron como supervisor de área no asignada, el último puesto que tuve en sucursal fue como funcionario de tarjetas, estuve fuera como un año del Banco, se me presenta la oportunidad de regresar al Banco, yo había salido del Banco con cierto nivel Bancario, cierto nivel de conocimiento había oportunidad de regresar al Banco en un trabajo de gerencia media a nivel subgerente de control o de servicio en una sucursal, entré en el '92 como cajero.

S- Mi nombramiento tiene aproximadamente de Septiembre del '94.

A- Entré como analista de servicio a clientes, y ahí me he quedado, he apoyado en distintas tareas, lo que es el área de supervisión, administrativo, pero mi puesto siempre ha sido de analista en servicio a clientes.

1. ¿Cuándo ingresaste a laborar a la Institución?

C- En 1988.

S- Un 13 de Noviembre del '93.

A- El 3 de Agosto de 1993.

4. ¿Cuándo entraste a laborar en el área?

C- Al inicio de 1998.

S- Seis años.

A- Seis años.

5. ¿Cuánto tiempo tienes de desempeñar tu puesto actual?

C- Un año dos meses.

S- Cinco años.

A- Seis años.

6. ¿Cuál es tu función actual?

C- Administrar recurso humano y material.

S- Soy supervisor de aquí.

A- Al día de hoy la misma.

7. ¿Qué estudiaste?

C- Contabilidad, aunque me faltan más o menos tres materias.

S- Administración de Empresas.

A- Lic. en Relaciones Internacionales que es una carrera trunca.

8. ¿Crees que es importante conocer a la gente que coordinas?

C- Yo creo que es elemental.

S- Sí.

9. ¿En que medida los conoces?

C- Trato de conocerlos, por lo menos sus nombres.

S- Un poco más en el aspecto laboral que en el personal es muy limitada ya que tiene que haber una mayor confianza a nivel personal para poder tomar una conversación, que viene por un acercamiento mutuo, si los conozco en general.

A- Dos o tres personas y muchos solo de vista.

10. ¿Cómo describes al personal que tienes a tu cargo?

C- Tiene una edad promedio de 27 años, la mayoría de ellos son casados, el nivel académico es bajo, tenemos la parte media superior terminada.

S- En general tengo a mi cargo gente que ha trabajado mucho por la institución, que de una u otra manera ha llegado a estar un buen tiempo en el Banco, tengo de chile, de mole y de más, hay gente que estudia, algunos están terminando sus carreras, hay gente casada que realmente a nivel estudios ahorita no es su prioridad sino más bien su familia, para otros su mundo son sus hijos.

11. ¿Cómo puedes definir al personal que te coordina?

A- Son personas con una mentalidad, yo podría decir que hasta cuadrada.

12. ¿Convives con ellos fuera del Banco?

C- Rara vez, rara vez.

S- No salgo.

A- En muy pocas ocasiones, una vez cada dos o tres meses.

13. ¿Te consideras joven?

C- Totalmente.

S- A Dios gracias sí.

A- Sí.

14. ¿Cómo manifiestas tu juventud?

C- Con la energía que transmito al grupo, soy hiperactivo, la ropa que uso es lo más casual, practico mucho deporte pues si es posible uso bermudas, con tenis, una playerita, una gorra y me gusta escuchar cualquier tipo de música, no me gusta estar en una discoteque, enclaustrado, hay etapas, y yo ya la superé.

S- Me gusta crear, me gusta divertirme con amigos, discos, fiestas particulares, fiestas de la escuela, restaurantes clásicos de la escuela.

A- Tratando de ser vital, con vital me refiero a vivir la vida a cada momento, sacar hasta de las cosas malas algún provecho, disfrutar mucho de las amistades, de la familia a quienes les dedico tiempo, en mi tiempo libre con mi familia trato de estar con ellos, ya sea en casa o sacarlos, bueno ir a pasear junto con ellos, tratar de estar juntos y convivir, escucho música rock en español, en inglés no tanto contemporánea pero sí de pocos años atrás, 80's o 90's, me visto en la forma tradicional, si no estoy de vestir, es decir, para el trabajo, de mezclilla una playera, jeans, zapatos, los jeans me gustan tenis o botas lo máximo, no acostumbro ir a discotecas, a fiestas si cada vez que hay una oportunidad, me gusta ir a fiestas, también a los centros comerciales, la música "dance" me gusta regular y el "tecno" no; me gusta bailar. El coordinador además de considerar la necesidad de la relación identidad-clima laboral también lo relaciona con madurez de la gente así como con la propia productividad; el supervisor y el analista consideran conveniente la relación.

15. ¿Qué edad tienes?

C- 29 años.

S- 25 años.

A- 28 años.

16. ¿Tienes algún objeto característico que adorne tu oficina?

C- Mi "mouse path" con los valores de la institución, mis premios, mi agradecimiento por pertenecer al grupo del comité.

S- Trato pero como que, para hacerlo menos formal, como que me da flojera decorarlo.

A- Generalmente nada más pongo la foto de mis seres queridos.

17. ¿Consideras que tienes una identidad institucional bien formada?

C- Sí, la camiseta bien puesta.

S- Me identifico más con mi trabajo que con la institución.

A- Considero que como tal si la tengo aunque eso ya no se valora como antes.

18. ¿Qué elementos han fomentado tu identidad?

C- Los valores, buenos valores familiares que me han transmitido y bueno hoy se consolidan con los valores institucionales.

S- Yo creo que la institución me ha dado la oportunidad de crecer.

A- La seguridad, las prestaciones, el servicio médico.

19. ¿Cómo percibes el ambiente laboral en el área que coordinas?

C- Hoy más blanco más participativo, ya no hay tanta inconformidad.

S- En este momento pesado.

A- Agradable con relación a los compañeros, que son de igual a igual, y un tanto de confrontación con los jefes.

20. ¿Cómo percibes la identidad institucional de los empleados que coordinas?

C- En algunos momentos no se definen, algunos no saben lo que quieren, si existe la identidad institucional ¡totalmente!

21. ¿En las empresas crees que es importante fomentar la identidad institucional?

C- Yo creo que desde que entras a un trabajo debe haber comunión, debes estar identificado.

22. ¿Qué acciones consideras importantes para generar y potenciar la identidad institucional?

C- Estar muy de cerca con el personal.

S- Capacitación hacia el personal.

A- Que el empleado se sienta parte del propio Banco, darle la posibilidad de tener acceso a las medidas para crear mecanismos.

23. ¿Esta área ha implementado alguna estrategia dirigida a la formación de la identidad institucional?

C- De momento no, pero la Dirección del área sí.

24. ¿Crees que este relacionada la productividad con la identidad institucional?

C- Total, reitero es compromiso.

S- Claro, radicalmente

A- Por supuesto, creo que sí.

25. ¿Esta relacionada la identidad con el clima laboral?

C- Es super necesario, si trabajo a disgusto es porque no estoy identificado, no se lo que quiero y muchas veces no produzco lo que es.

S- Sí.

A- Si también, es conveniente.

26. ¿Has implementado alguna estrategia dirigida a valorar a la gente joven?

C- Lanzamos convocatorias para que nos ayuden a diseñar algunos proyectos a dar ideas, para que ellos nos sugieran nos propongan, para que la gente se sienta alegre, a gusto.

27. ¿En tu trayectoria dentro de la institución y dentro del departamento crees que se hayan implementado estrategias que valoren a la gente joven?

A- Creo que muy pocas, la mayoría van enfocadas al desempeño y a la productividad.

6.9 OBSERVACIONES

De las estrategias que la Institución implementa para mejorar el desempeño laboral:

En el evento "Diseñando un logotipo para el ATTH" (Mayo 1998), se percibe rigidez en cuanto al cambio del vestuario que porta el joven empleado en su actividad laboral, la supervisión propone a los analistas el uso de uniforme (playeras y jeans) con el logotipo que resultara ganador, al parecer hubo un problema de comunicación entre los supervisores y la Dirección del área porque no existía tal acuerdo, sin embargo se percibe participación e interés de parte de todos los empleados para participar en esta actividad.

En el evento "Simulando el mundial en el ATTH" (Junio 1998) se observa que durante el torneo disminuyen el número de llamadas abandonadas, hubo un menor índice de errores, incapacidades, retardos, sanciones y el porcentaje de llamadas atendidas aumentó considerablemente, aunque hubo integración entre los grupos faltó que los "directores técnicos" (supervisores) transmitieran el entusiasmo a todos los analistas, ya que se detectó que algunos de los equipos que se iban eliminando no sabían los detalles de la competencia.

En el "Día de máxima productividad" (Septiembre 1998) observamos integración en el grupo, se trabajó como un verdadero equipo en una meta común, la actitud de todos fue de apoyo y genuino compromiso. Fue un solo día el que se mantuvo ese espíritu, al analizar el evento se logra percibir el gusto y la disponibilidad que existe entre los empleados, a la mayor parte de ellos les quedó un grato recuerdo de ese día en el que se percibe una fuerte identidad institucional, buen desempeño laboral y un grato ambiente de trabajo.

En "Los eventos para el cambio" consideramos que éste tipo de eventos pueden ser alternativas importantes y oportunas para generar y fomentar la identidad institucional.

Se elaboró un estudio psicosocial (actitudes, percepción, emoción, interacción grupal, identidad, procesos psicológicos de cambio de actitud) de los eventos, en el cual mediante el uso de técnicas tales como: la observación participante, el análisis del discurso y algunos testimonios permiten acercarse al fenómeno.

Durante el evento se observaron en las actitudes de los asistentes distintos procesos de comportamiento; al llegar estos se presentaban algo inquietos, inciertos y dudosos, con algo de apatía y poco convencidos de estar allí (dos días inhábiles), esto generaba inconformidad, y escasa intención de participar, pero con la ayuda de los ejercicios estructurados (que fomentan la interacción, la comunicación y el contacto físico) se fueron cohesionando los grupos y se fue contagiando la necesidad de participar, crear, exponer problemáticas y aportar posibles soluciones, todo esto dentro de una convivencia propositiva. Conforme avanzaba el evento, el compartir información, procedimientos, procesos, experiencias, hobbies, metas, gustos, aficiones, y vestir camisetas iguales se comienza a generar identificación individual, grupal e institucional así como sentido de pertenencia entre representantes de los diferentes niveles y centros que conforman el área; además el desarrollo de sus capacidades de liderazgo fueron favorecidas por la igualdad de oportunidades para expresar sus ideas de mejora y sus críticas constructivas, así se tuvo la visión grupal de la misma meta: "El cambio".

Se observa en el evento que la mayoría experimenta un fenómeno de conversión el cuál consiste en cambiar de actitud tanto en el ámbito público (ante el grupo) como en lo privado (individual); algunos otros se mostraban complacientes; es decir, mostraban un cambio ante lo público más no en lo privado ya que se mantienen sin introyectar de forma consciente la influencia del fenómeno, otros se mantienen autónomos (tal es el caso de la gente que se retiró del evento) ya que no tienen ninguna intención de complacer en éste proceso, no hay cambio en el ámbito individual, ni en el

ámbito grupal, cabe mencionar la posible existencia de gente que se mantiene independiente, es decir, que cambia en lo privado más no en lo público por lo que su actitud en ese momento podía ser de mera complacencia, sin embargo, el Lunes siguiente probablemente adoptarían el proceso de conversión.

El evento logra su cometido, se obtienen reflexiones profundas de todos y cada uno de los participantes en las que se comprometen todos los niveles jerárquicos reconociendo que se comparten responsabilidades de manera recíproca.

El evento termina con un convivio que valora las identidades juveniles en donde además de reforzar la afectividad y la emocionalidad del evento permite que los jóvenes empleados bancarios se apropien del espacio para convivir de la manera que prefirieran (bailando, brindando, conversando, cenando). Los jóvenes empleados participantes se decían adiós en un ambiente del que eran constructores directos mientras se les presentaba un video acerca del desarrollo de todo el evento con el cual se reafirma el sentido de su participación y pertenencia al grupo.

Con el paso de los días algunos de los compromisos que en este evento se contraen pierden la esencia de su existencia, de su razón de ser ya que desde hace tiempo se vienen realizando como mera obligación, por ejemplo, las juntas entre supervisor-analistas se enfocan a políticas, procedimientos e información, en ellas se pierde la oportunidad de reafirmar los objetivos del evento (lograr una mejor integración, mejorar la comunicación, promover el trabajo en equipo y la superación personal así como establecer compromisos comunes para construir entre todos una mejor calidad en el clima laboral que se refleje en la calidad del servicio al cliente). Para lograr éste cambio de manera permanente es importante que no se olviden los principios que se concensan en el evento mismo y la esencia en la adopción de los compromisos.

Independientemente de lo anterior, se considera que han habido mejoras importantes, tales como: el diseño de un esquema de calificación menos subjetivo, al comité se integran representantes de todos los niveles y su constante cambio de integrantes permite una mayor intervención, asertividad, creatividad, sinergia y mayor objetividad, se propone un esquema para evaluar a los supervisores (que no se ha implementado aún), así como la implementación de competencias laborales intergrupales, tales como: "Diseño de un logotipo para el área de servicio telefónico a tarjetahabientes", "Simulador del mundial", "Día de máxima productividad", "Competencia entre centros en los meses: Octubre, Noviembre y Diciembre", en las que de contagiarse de manera adecuada la convicción por ganar, se logra un mejor desempeño laboral en un "clima saludable", se fomenta una mayor identificación con la institución y sentido de pertenencia.

Analizando el segundo evento (Octubre 1998), se comentó que las instalaciones eran más cómodas, más funcionales, en éstas se facilita la organización y la puntualidad ya que se alcanzaban a escuchar los llamados de la música que anunciaban la continuación del evento; se cuenta además con elevador, el ambiente percibido en la ubicación de los objetos denota armonía (colores) y calidez (alfombra y cortinas), tiene un aspecto de mantenimiento permanente, cuenta con la iluminación adecuada, las instalaciones y la decoración son aparentemente nuevas, modernas, limpias; y la ubicación aunque bien comunicada se encontró algo lejana de sus casas ya que la mayoría habita zonas al sur, oriente y centro de la ciudad; se tuvo una buena opinión con respecto al desayuno (fruta, jugo, café, galletas, pan, refrescos, botanas, té) y la comida.

En cuanto a la actitud de los asistentes al llegar, esta fue de certidumbre y conformidad, los empleados tuvieron cuidado en su arreglo personal, conforme iban llegando inmediatamente buscaban sus grupos de pertenencia, en cuanto al ATTH y a otros dos departamentos que desempeñan actividades similares a las del departamento estudiado, se denota la preferencia por los compañeros de su mismo nivel jerárquico los que coinciden con sus amistades, en cuanto a otros dos departamentos que también son parte de la Dirección se observó que la gente se

identifica sólo por pertenecer al mismo departamento que ya por sí mismos guardan un afecto amistoso independiente al nivel jerárquico.

La memoria histórica jugó un papel importante ya que al inicio del evento se les presentó como introducción sin luces y con música "triumfal" un vídeo que mostraba imágenes de la jornada laboral cotidiana que presentan sus espacios y actividades diarias.

A diferencia del primer evento, este fue más teórico que práctico ya que se destinó una gran parte del tiempo a la presentación de los avances, a hacer reflexiones con respecto al evento anterior y ha incitar un autoanálisis que permita introyectar los valores institucionales de la propia Dirección que conforman la pirámide de la excelencia (actitud de servicio, trabajo en equipo, profesionalismo, eficiencia, calidad), la visión y la misión como componentes de la cultura organizacional, con ello propone encontrar un sentido a las preguntas existenciales y a la escala de valores que los conducirían a la excelencia. Se observó que pese a la importancia de la información que era transmitida, algunos asistentes se mostraban distraídos y un tanto escépticos.

En uno de los discursos del director de la división, da una visión global de la situación económica que guarda el país en la actualidad en relación con el mundo (crisis), por medio de este enfoque les propone comprender y visualizar la situación actual de la institución.

En este evento se logro ampliar la información y la comunicación entre la dirección del área y el personal asistente, se lograron despejar inquietudes aunque no se logro establecer compromisos, no se practicaron ejercicios estructurados que propiciaran un ambiente de integración grupal, además el proceso de cambio al que se comprometen en los eventos no se ha adoptado en la práctica del ATTH como lo plantea la Dirección.

Nos parece importante valorar las cruzadas de capacitación, la movilidad a otras áreas y el plan de carrera ya que estos aspectos son parte del desarrollo personal y profesional del empleado lo que le permite superarse.

En cuánto a la "competencia entre los grupos" es importante señalar que la competencia mantiene el entusiasmo y fomenta el compromiso de cada uno frente a su trabajo y a la institución siempre y cuando sean novedosas y voluntarias "nunca impuestas", deben ser esporádicas, ya que al establecerlas de manera permanente se pierde su espontaneidad y generan conflicto, pueden llegar a ser percibidas como estrategias agresivas por el desgaste que llegan a provocar en el empleado, es importante considerar el impacto psicológico que significara para el competir diariamente contra sus compañeros, además de la inestabilidad e incertidumbre a la que se enfrenta, se ve obligado a desempeñar su labor deficientemente ya que suele tomar en cuenta la cantidad y no la calidad en su atención; la competencia debe generar en el empleado certezas, entusiasmo, gusto por competir, interés, más no incertidumbres que solo lo desmotivan y le crean desafección con su entorno, es decir, el empleado difícilmente se identificará con el departamento, con su supervisor, y además existirá un deterioro en sus relaciones interpersonales.

De las entrevistas:

Se observa en el caso del coordinador y del supervisor que el Banco es su primer empleo formal, el analista ya había laborado en un trabajo formal que coincidentemente tenía relación con una institución bancaria. Se tiene que la experiencia, la antigüedad y las buenas relaciones laborales son factores determinantes para el ascenso a otros niveles, aunque no condicionantes; la estructura del banco es piramidal, aquí se confirma que la antigüedad no es el único factor vinculado con el ascenso a otros niveles. El coordinador tiene poco tiempo desempeñando su función en ésta área, llama la atención la estabilidad que denotan en cuanto a la permanencia en la institución y en el caso del supervisor y el analista, en el puesto. Se observa aquí nuevamente la antigüedad en el mismo puesto del analista y el supervisor. Se observa anteriormente que el

supervisor ascendió después de nueve meses de ser analista, sin embargo, aunque tiene a grandes rasgos características similares a las del analista, éste no ha ascendido y durante cinco años de diferencia se mantiene en el primer puesto adquirido desde su contratación. En los tres casos la carrera profesional no se ha concluido, deducimos de lo anterior que en ésta área no se requiere de un nivel alto de preparación como condición de ascenso, los empleados conciben un desarrollo dentro de la institución que se valora como carrera dentro del Banco la cuál sustituye su formación extra laboral, esto requiere disponibilidad del empleado lo que provoca que trunquen su formación universitaria. Se valora radicalmente la importancia de conocer a la gente que coordinan los empleados que tienen personal a su cargo. Es de llamar la atención que en los tres casos mostraron en la pregunta anterior lo importante de éste aspecto, sin embargo, aunque han conscientizado e introyectado la importancia de las relaciones humanas solo se quedan en la intención ya que hasta el momento no se ha hecho nada por cambiarlo, no se conocen, al parecer no hay confianza en el ámbito personal, no existe disponibilidad para establecer relaciones estrechas, en el caso del supervisor establecer relaciones estrechas con sus subordinados aparentemente las percibe como una pérdida de poder, en el caso del analista no tiene nada que perder por lo que sus relaciones son más cercanas y de igual-igual, aspecto que de inmediato repercute en el ambiente laboral del departamento, debemos recordar (como se menciona en el marco teórico) la importancia de la comunicación interna en la formación de la identidad institucional. En cuánto a la respuesta del coordinador observamos que él (aunque en la entrevista se insiste en preguntarle si al hablar del personal se refiere a todos los empleados del departamento) pareciera que el contempla un sector como "su gente" ya que el personal (supervisores, analistas) no tiene las características que menciona, la edad promedio del personal es menor (25 años), en cuanto al nivel académico sería más acertado decir que tienen un nivel medio, además en su mayoría son solteros, suponemos que lo que él caracteriza o describe es al nivel de gerencia media (supervisión). El analista entrevistado describe al personal que le coordina como de mentalidad "hasta cuadrada" da su testimonio en base a su experiencia como apoyo a la supervisión por lo que su comentario llama la atención ya que la experiencia que ha tenido en sus relaciones con la supervisión del área han sido incluso de igual-igual, (bi-direccionales). No se tiene convivencia fuera del lugar de trabajo. Aunque en los tres casos se percibe una actitud jovial, se percibe cierta adultización, ya que el laborar en una institución bancaria les requiere adoptar ciertas actitudes y comportamientos formales, propios de un adulto (lenguaje, vestido, arreglo, responsabilidades, etc.). Se observa que en los tres niveles se tiene una corta edad.

Unicamente en el caso del analista se menciona que objetos personales lo acompañan en su jornada laboral, esto nos habla de una apropiación del espacio, y de identidad familiar y personal, en el caso del coordinador se observa una conducta individualista que proyecta una identidad institucional a través de su propio desarrollo personal, y en el caso del supervisor se percibe una completa indiferencia y se mantiene complaciente en el ámbito de lo público. La institución no le da tanta importancia a éste aspecto, falta una genuina identificación con la institución, ya que en el caso de la coordinación se percibe interés por su identidad personal (ver marco teórico: Identidad Institucional). La sola pertenencia a la Institución les proporciona elementos que pueden generar en gran medida una bien formada identidad institucional aún cuando paradójicamente su departamento no les proporcione los referentes identitarios inmediatos, en el caso del analista ya que él no se ha desarrollado; es decir, no ha ascendido, su identidad se ha formado a través de los beneficios que proporciona la institución en sí misma. Existe una contradicción clara en las opiniones por un lado, el coordinador reconoce la necesidad de las relaciones cercanas, sin embargo, es un aspecto que al parecer no ha considerado ya que sólo ha realizado ejercicios para conocer los nombres de su personal, quedando de lado la comunicación de cerca (no los saluda personalmente); para el supervisor la "piedra angular" en la generación y potenciación de la identidad es la capacitación vista desde el enfoque humano, es decir, la capacitación que haga que el personal introyecte conocimientos que le permitan visualizarse como una persona valiosa y capaz de desenvolverse en el departamento donde labora con miras a desarrollarse en otras áreas, se observa que él no se percibe a sí mismo participante activo y responsable inmediato de la generación y el fomento de la identidad institucional en el equipo de trabajo que él conduce, el analista considera necesaria la

posibilidad de participar e incluso de crear mecanismos en donde sea tomada en cuenta su opinión. Los tres consideran que la productividad esta relacionada con la identidad institucional.

6.10 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Las variables de estudio se analizan desde las siguientes temáticas:

Identities Juveniles: Superación, sociabilidad, identificación personal, bienestar personal, participación, identidad personal, identidad social, pertenencia e implicación.

Identidad institucional: Percepción de la institución.

Ambiente laboral: Integración grupal, pertenencia, identidad departamental, comunicación.

Desempeño laboral: Perfil del puesto, percepción laboral, identidad laboral.

La medición del instrumento se llevó a cabo asignándole un valor a cada respuesta:

Primera parte

2=Si

1=No

Segunda parte

5=Siempre

4=Frecuentemente

3=Ocasionalmente

2=Rara vez

1=Nunca

Se llevó a cabo una sumatoria de los resultados de ambas partes tomando en cuenta en cada una las cuatro variables que componen el estudio, dicha sumatoria se encuentra dentro del valor máximo -100%- y mínimo posible -0%- por lo que se presenta el estado de las mismas en porcentaje dentro de ese rango se suman los resultados obtenidos en cada parte y se obtiene un gran total.

A continuación se presentan los resultados del análisis descriptivo en porcentajes:

- Identidades juveniles:
De 33 preguntas se obtuvo un 77.35%
- Identidad institucional:
De 25 preguntas se obtuvo un 70.23%
- Ambiente laboral:
De 41 preguntas se obtuvo un 72.06%
- Desempeño laboral:
De 66 preguntas se obtuvo un 76.80%

Debido a la necesidad de conocer con mayor precisión las variables se llevó a cabo un análisis específico por cada una de las temáticas que lo componen siguiendo el mismo procedimiento. Existen preguntas que pueden ser representativas de varias temáticas a su vez. Al analizar los resultados (aunque representan en gran medida la realidad), se reconoce la necesidad de un

análisis más estricto dirigido específicamente a cada una de las temáticas que conforman el instrumento aplicado.

- Identidades juveniles:
De 13 preguntas se obtuvo un 78.88%
- Identidad institucional:
De 28 preguntas se obtuvo un 71.82%
- Identidad departamental:
De 24 preguntas se obtuvo un 75.71%
- Identidad laboral:
De 22 preguntas se obtuvo un 78.86%
- Identidad social:
De 16 preguntas se obtuvo un 69.02%
- Identidad personal:
De 4 preguntas se obtuvo un 78.52%
- Percepción institucional:
De 7 preguntas se obtuvo un 73.59%
- Percepción departamental:
De 7 preguntas se obtuvo un 72.51%
- Percepción laboral:
De 23 preguntas se obtuvo un 74.34%
- Integración grupal:
De 13 preguntas se obtuvo un 69.56%
- Ambiente laboral:
De 32 preguntas se obtuvo un 71.49%
- Desempeño laboral:
De 19 preguntas se obtuvo un 79.65%
- Bienestar personal:
De 12 preguntas se obtuvo un 78.94%
- Comunicación:
De 42 preguntas se obtuvo un 68.54%
- Implicación social:
De 14 preguntas se obtuvo un 68.32%
- Capacitación:
De 2 preguntas se obtuvo un 88.20%
- Participación:
De 8 preguntas se obtuvo un 73.91%

Cruces de variables

Se presenta a continuación una descripción de la población; posteriormente sobre la base del análisis factorial se consideran las preguntas más representativas de cada temática y se eligen las que llaman la atención de acuerdo a la hipótesis.

Se encontró que el 51.77% de la población no tiene ningún dependiente económico, el 23% de éste porcentaje tienen 25 años, el 15% tiene 28 años.

Identidad institucional

Primera parte:

16. ¿En una conversación informal buscas la oportunidad de comentar que laboras en la institución?
23. ¿La imagen que los medios de comunicación difunden es congruente con la realidad?
34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?
42. ¿Los objetivos de la Institución coinciden con tus objetivos personales?
43. ¿Estas comprometido con tu labor diaria en la institución?
44. ¿La institución te ha dado más de lo que esperabas?

Segunda parte:

14. ¿Obtienes status o prestigio al trabajar en la Institución?
25. ¿Utilizas los elementos que portan el símbolo institucional?
34. ¿La institución se preocupa por tu bienestar?
35. ¿Existen líneas divisorias imaginarias dentro del ATTH?
36. ¿Consideras el servicio médico como una prestación valiosa?

De las preguntas anteriores se encontró que todas las variables que a continuación se describen influyen en la construcción de la identidad institucional del joven empleado bancario que labora en el ATTH.

Sexo: Primera parte: 16, 23, 42, 52, 53.
Segunda parte: 14, 25, 34, 44, 53.

Los empleados del sexo masculino que laboran en éste departamento muestran en todos los casos de la primera parte una mayor afección a la institución que las empleadas, y en la segunda parte las opiniones se mantienen iguales para ambos sexos.

Edad: Primera parte: 16, 23, 42, 53.
Segunda parte: 14, 25, 34.

Se encuentra una mejor opinión de la institución en los jóvenes menores de veinte años al igual que en los que rebasan los 26 años, entre los veinte y 26 años se registran porcentajes considerablemente más bajos, es necesario comentar que se observa una disminución importante en el grado de afección a la institución cuando el personal cumple 20 y 21 años de edad.

Ocupación: Primera parte: 16, 42, 52, 53.
Segunda parte: 14, 25, 44, 53.

En la primera parte los empleados se mantienen con una mejor opinión con respecto a la institución en comparación con los estudiantes y las amas de casa. Aunque en el ítem 34 de la primera parte las amas de casa perciben que la institución se preocupa por su bienestar.

Escolaridad: Primera parte: 16, 42.
Segunda parte: 14, 53, 44.

Se observa que el personal que cuenta con un mayor grado de estudios no busca la oportunidad de comentar que labora en la institución en sus conversaciones informales y percibe en mayor grado que los objetivos de ésta no coinciden con sus objetivos personales. El personal que actualmente estudia percibe también que los objetivos de la institución no coinciden con los suyos aunque en menor grado, además tampoco buscan la oportunidad de comentar que laboran en esa institución, sin embargo, muestran en un grado mayor que el ser empleados de esa institución les da status o prestigio. En su mayor parte el personal que trunco su carrera profesional coincide en no tener cualidades en su desempeño, no busca la oportunidad de comentar que labora en la institución y niega sentirse orgulloso de trabajar en ella.

El personal que cuenta con niveles medio y medio básico de estudios se muestra menos radical en todos los aspectos.

En los ítems p53, p23, s14, s25 se observa la siguiente relación: a menor escolaridad mejor opinión de la institución. La escolaridad no incide en el grado de compromiso que se adquiere con la institución.

Domicilio: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 14, 25.

Se observó que los empleados que viven en el Estado de México muestran en mayor medida el obtener prestigio al laborar en la institución, también utilizan con mayor frecuencia los objetos que portan el símbolo institucional y el 100% de ellos consideran estar comprometidos con la institución en su labor diaria.

Ingresos: Primera parte: 16, 53, 23, 52.
Segunda parte: ninguna.

Se observa en el primer módulo la siguiente relación: a mayor ingreso menor afección con la institución. El único ítem que muestra una relación contraria a esta es en el cual nos dice que a mayor ingreso se percibe mayor orgullo de pertenecer a la institución.

En el ítem 42p y 34s se observa una desafección mayor en el personal que percibe de \$3,200.00 a \$3,500.00.

El ingreso no esta relacionado con la frecuencia en el uso de elementos que porten el símbolo institucional.

En el ítem 14s se observa que obtienen mayor prestigio los que ganan más de \$6,000.00.

Número de dependientes económicos: Primera parte: 16, 53, 52.
Segunda parte: 14, 25, 34.

En ambas partes del cuestionario producto de los ítems mencionados se encuentra la siguiente relación: a mayor número de dependientes menor identidad institucional. Aunque en la 42p acerca de si los objetivos institucionales coinciden con los personales, los que tienen dos o tres dependientes muestran una posición más favorable a diferencia de los que no tienen ninguno y de los que tienen cuatro.

El ítem 23 es el único en el que la relación antes mencionada se contradice ya que los que tienen menos dependientes encuentran mayor contradicción en cuanto a la imagen que de la institución difunden los medios con la realidad.

Estado Civil: Primera parte: 16, 53, 42.
Segunda parte: 25.

En los ítems mencionados se comprueba lo siguiente: el personal soltero tiene menos identidad institucional, esta relación no influye en su percepción acerca de la congruencia entre la imagen que los medios difunden de la Institución con la realidad, ni en el ítem 34s en el que perciben si la institución se preocupa o no por su bienestar.

En los ítems 52p y 57p son los únicos en los cuales los casados se muestran como los más comprometidos y los que más cualidades tienen en su desempeño.

En la 53s no influye el estado civil en la valoración del servicio médico.

Lugar de nacimiento: Primera parte: 52, 57.
Segunda parte: ninguna.

En una mínima proporción (.7%) se encuentra menor compromiso en los empleados nacidos en el Distrito Federal, igualmente consideran (11%) que tienen menos cualidades en su desempeño.

Antigüedad Institucional: Primera parte: 16, 53, 23, 42, 52.
Segunda parte: 14, 25, 34, 53.

En los ítems mencionados se constata que la mayor parte de los empleados contratados en el ATTH ingresan con un grado regular de identidad institucional que se ve radicalmente disminuido a partir de su segundo año de antigüedad.

De los cuatro a los siete años de antigüedad la percepción acerca de la congruencia de la imagen que los medios difunden con la realidad se percibe de mejor forma, al igual se observa un mayor reconocimiento sobre el status o prestigio que les proporciona trabajar en la institución de los 6 a los 10 años y el grupo de gente que tiene de 6 a 8 años de antigüedad en la institución utilizan con mayor frecuencia los elementos que portan el símbolo institucional.

Se observa que el personal que cuenta con una antigüedad de 3 a 5 y de 9 a 11 años dicen poseer cualidades importantes en su desempeño laboral.

Se observa que el considerar el servicio médico como una prestación valiosa comienza a variar de siempre a otras opiniones de menor jerarquía a partir de los seis años de laborar en la Institución.

Antigüedad departamental: Primera parte: 16.
Segunda parte: 14, 25, 34.

Se constata nuevamente que la identidad que se tiene al ingresar al departamento se pierde al cumplir 2 años de laborar en este.

No se aprecia claramente alguna relación en cuanto a la pregunta sobre si la institución les ha dado más de lo que esperaban con respecto a la antigüedad en el departamento, al igual que la percepción sobre la congruencia de la imagen que difunden los medios y la realidad.

En el ítem 42p se muestra mayor coincidencia entre los objetivos de la Institución y los del empleado después de cuatro años de laborar en la Institución, así mismo la percepción que del

servicio médico se tiene se deprecia al pasar los primeros cinco años de su permanencia en el departamento.

Horario: Primera parte: 57.
Segunda parte: 14, 53.

Aunque no se aprecia en la mayoría de los ítems que se refieren a la construcción de la identidad institucional en los diferentes horarios se percibe distinta apreciación de la Institución.

Ligeramente más favorable es la Identidad institucional de los empleados que laboran en horarios de 08:30 a 09:30 en comparación con el de 09:00, 10:00 y 12:00, en el horario vespertino de las 15:00 se percibe mayor aficción al igual que los nocturnos.

Identidad Juvenil

Primera parte:

3. ¿Eres independiente de sus padres?
6. ¿Consideras que éstos son tus tiempos?
10. ¿Quieres seguir estudiando?
13. ¿Mantienes el entusiasmo y la creatividad que caracteriza a los jóvenes de tu edad por las nuevas propuestas y los cambios?

Segunda parte

1. ¿Acostumbras planear tu futuro?

Puesto:

Primera parte: 3, 6, 10, 13.

Segunda parte: 3.

Se observa en esta variable que se muestra de mayor a menor identidad juvenil en el siguiente orden: coordinación, supervisores y analistas, la gerencia no muestra identidad juvenil ya que sus respuestas niegan una aceptación de las practicas y posturas que caracterizan a los jóvenes.

Sexo: Primera parte: 6, 13.

Segunda parte: 3.

Se observa que los sujetos del sexo masculino se mantienen un 20% más independientes, un 2% con más ganas de estudiar y un 7% con mayor entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios que las mujeres, aunque en la misma proporción consideran que son sus tiempos y acostumbran planear el futuro.

Edad: Primera parte: 3, 6.

Segunda parte: Ninguna.

Se observa que todos los empleados independientemente de su edad perciben que estos son "sus tiempos" (excepto la gerencia) igualmente se obtiene en todas las edades la inquietud por seguir estudiando, todos en su mayoría dicen mantener el entusiasmo ante las nuevas propuestas y los cambios, aunque el caso del joven de 19 años que muestra ser independiente de sus padres, la mayoría a partir de los 26 años incrementa su independencia, todos los sujetos opinan que siempre y frecuentemente planean el futuro a excepción de los sujetos con 20 y 34 años de edad. Por todo lo anterior se concluye que la identidad juvenil no es una condición de la edad.

Ocupaciones: Primera parte: 3, 6.
Segunda parte: ninguno

Todos los empleados independientemente de su ocupación quieren seguir estudiando, en especial el 100% de las que son amas de casa, en el menor porcentaje de la diferencia de los empleados estudiantes sólo el 58% de ellas consideran que estos son "sus tiempos" y solo frecuentemente planean su futuro y son ellas quienes se consideran más independientes de sus padres.

Los empleados son quienes dicen mantener más el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios a diferencia de las amas de casa y estudiantes, además dicen planear siempre el futuro.

Los estudiantes son los que dependen más de los padres en un 15% más que los empleados y un 20% más que las amas de casa, son los que consideran con mayor porcentaje que estos son tiempos y en la menor proporción manifiestan el deseo por seguir estudiando, un 5% que amas de casa y empleados.

Escolaridad: Primera parte: 3.
Segunda parte: 3.

La identidad juvenil no se relaciona directamente con el grado de estudios.

Los jóvenes que manifiestan más su juventud son los que tiene un nivel básico después los que terminaron su carrera, luego los de carrera técnica, carrera trunca, preparatoria y los que actualmente la están cursando.

El 88% de los empleados que tiene una carrera técnica son los que en menor porcentaje quieren seguir estudiando a diferencia de los que terminaron su nivel básico en donde encontramos que un 100% lo desea, solo ocasionalmente acostumbra planear el estudio.

Los que actualmente estudian una carrera son los que en menor proporción (84%) mantienen el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios a diferencia de los que tienen una carrera técnica y nivel básico (100%)

Los empleados que terminaron una carrera profesional dicen ser los menos independientes de sus padres (62%) a diferencia de los de preparatoria que muestran una independencia del 75%.

Domicilio: Primera parte: 3, 6, 10, 13.
Segunda parte: 3.

En un mínimo porcentaje mayor los que no viven en el Distrito Federal dicen mantener el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios.

En la mayoría de las preguntas no se encuentra una relación directa.

Ingresos: Primera parte: 3, 13.
Segunda parte: 3

La identidad juvenil se muestra en mayor grado a mayor ingreso, los jóvenes que ganan \$6,000.00 son los más dependientes (100%) y los de \$3,500.00 en un 30%. Los empleados que ganan \$2,900.00 dicen que siempre planean su futuro a diferencia de los que ganan más de \$5,000.00 que opinan que frecuentemente.

En cuanto a su ocupación los empleados que en menor proporción (89%) expresan en comparación de otros ingresos distintos que muestran al 100% manifiestan interés por seguir estudiando, los que

ganan \$2,900.00 y menos de \$4,000.00 muestran mayor dependencia de los padres, los que ganan más de \$4,000.00 manifiestan en el 100% querer seguir estudiando.

Número de dependientes económicos: Primera parte: 6.
Segunda parte: ninguna.

Los que no tienen dependientes económicos son más dependientes de los padres, son los que mantienen en mayor proporción el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios y dicen planear siempre su futuro.

Los empleados que tienen tres o cuatro dependientes en su totalidad quieren seguir estudiando.

Los empleados que tienen cuatro son los más independientes de sus padres, posiblemente los mismos padres dependen de ellos y mencionan con la menor proporción que éstos sean “sus tiempos”, en menor proporción dicen mantener el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios.

Estado civil: Primera parte: 3, 6, 10, 13.
Segunda parte: ninguna.

Los empleados divorciados muestran mayor congruencia con las prácticas que caracterizan a la juventud, enseguida lo muestran los que viven en unión libre, después los solteros, enseguida los casados y por último los separados.

Los empleados casados se muestran más dependientes de los padres y dicen que siempre planean el futuro, en la menor proporción desean seguir estudiando aunque es muy poco representativa ya que los empleados-estudiantes están un 1% arriba, también son los que en menor proporción muestran mantener el entusiasmo, en igual proporción con solteros (1%) y 13% con los demás.

Los solteros dicen planear siempre el futuro, después los casados, son los más dependientes de sus padres.

No hay relación sobre el estado civil y el deseo por seguir estudiando.

Lugar de nacimiento: Primera parte: 3, 6 10, 13.
Segunda parte: 3.

Los empleados que viven en el D. F. muestran aunque poco significativa en menor proporción que desean seguir estudiando, al igual en menor proporción manifiestan mantener el entusiasmo y planear su futuro al mismo nivel que los del Estado de México, es en dónde muestran mayor dependencia de los padres y en mayor proporción perciben que éstos no son sus tiempos, luego le sigue con porcentajes poco significativos el Estado de México y por último el estado de Sonora quienes dicen que rara vez acostumbran planear su futuro, los demás estados de la república se mantienen con altos porcentajes.

Antigüedad en la institución: Primera parte: 3, 6, 10, 13.
Segunda parte: 3.

Los empleados que coinciden en menor medida con las características con las que se identifican los jóvenes son los que tienen 3.5, 4.5, 11 años en la institución y los que más son los que tienen 5.5, 7.5, 8.5, 9.5, 10, 10.5 y 11.5.

Antigüedad departamental: Primera parte: 3, 6 10, 13.
Segunda parte: 3.

Los empleados que coinciden en mayor medida con las características con las que se identifican los jóvenes son los que tienen 2.5, 2, y 1 año de antigüedad y los que menos 4.5, 5.5 y 8.5.

Horario: Primera parte: 3, 10.
Segunda parte: ninguna

Los empleados del turno vespertino son por un 14% más independientes de sus padres, consideran en un 1% más que éstos son sus tiempos, con un 2% tienen más interés por seguir estudiando y con un 3% más mantienen el entusiasmo ante las nuevas propuestas y los cambios aunque por un 2% más en el turno matutino acostumbran planear el futuro.

Ambiente laboral:

Primera parte: Ninguna
Segunda parte:

- 42. ¿Sueles reunirte con tus compañeros en los pasillos para conversar?
- 43. ¿Recibes retroalimentación continua en tu desempeño?
- 44. ¿Existen líneas divisorias imaginarias dentro del ATTH?
- 63^a. ¿El ambiente laboral es unido, agradable y cordial entre tu y tus compañeros?
- 63h. ¿El ambiente es unido, agradable y cordial entre coordinador y analistas?
- 64d. ¿La comunicación es abierta y de confianza entre gerente y analistas?

Puesto: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42, 43, 44, 63^a, 63h, 64d.

Observamos que todos coinciden en que el ambiente laboral frecuentemente es unido agradable y cordial entre cada empleado y sus compañeros.

Del ambiente laboral los analistas, el gerente y el coordinador opinan que con frecuencia es unido, amable y cordial entre analistas y coordinador, mientras los supervisores opinan en su mayoría que ocasionalmente es percibido así.

La comunicación es ocasionalmente percibida por todos como abierta y de confianza entre gerente y analistas.

El coordinador menciona que siempre acostumbra reunirse con sus compañeros en los pasillos para conversar mientras que el gerente, los supervisores y los analistas indican que se reúnen ocasionalmente.

Analistas, gerente y coordinador dicen recibir siempre retroalimentación en su desempeño a diferencia de los supervisores quienes indican que rara vez la reciben.

Los analistas y los supervisores manifiestan que siempre existen líneas divisorias, mientras que el gerente y el coordinador mencionan que frecuentemente existen.

Sexo: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42.

Se observa que los empleados del sexo masculino suelen reunirse con mayor frecuencia que las del sexo femenino en los pasillos para conversar y los hombres dicen recibir mayor retroalimentación que las mujeres.

Edad: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42.

Los empleados de 21 y 28 años dicen reunirse en raras ocasiones en los pasillos para conversar, en los demás ítems no se observa ninguna relación con esta variable sin embargo, la opinión de la mayoría se mantiene en siempre y frecuentemente.

Ocupación: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42, 43, 44, 63^a, 63h, 64d.

No se observa ninguna relación con esta variable.

Escolaridad: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42, 63^a, 63h, 64d.

Los empleados que truncaron su carrera perciben en menor proporción las líneas divisorias, acostumbran conversar con mayor frecuencia en los pasillos y dicen recibir más retroalimentación.

Domicilio: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 42, 43, 44, 63^a, 63h, 64d.

No se encuentra ninguna relación con esta variable.

Ingreso: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 44.

Se observa la siguiente relación: a mayor ingreso menos líneas divisorias.

Se observa que existe una mejor comunicación entre gerente y analistas por todos los empleados que laboran en el ATTH excepto por los que perciben \$3,500.00.

Antigüedad departamental: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 63^a, 63h.

Los empleados que cuentan con una antigüedad de 3.5 años mencionan que el ambiente nunca es unido, agradable y cordial entre ellos y sus compañeros.

Los empleados que cuentan con una antigüedad de 3.5 años mencionan que el ambiente nunca es unido, agradable y cordial entre ellos y el coordinador.

Horario: Primera parte: ninguna.
Segunda parte: 63^a, 63h.

Independientemente del horario de trabajo todos los empleados consideran que existen líneas divisorias. Se observa que los empleados que laboran en el horario matutino perciben en el departamento líneas divisorias en mayor proporción. Los empleados del turno vespertino perciben mayor retroalimentación en su desempeño que los empleados del turno matutino. Los empleados del turno vespertino se reúnen más en los pasillos para conversar que los del turno matutino y también perciben que el ambiente laboral es más unido agradable y cordial entre ellos y sus compañeros.

Desempeño laboral

Primera parte:

- 17. ¿Encuentras que tu trabajo es motivante y retador?
- 54. ¿Consideras que en tu desempeño diario se toman en cuenta tus inquietudes?

Segunda parte:

- 5. ¿Sueles descansar los fines de semana?
- 47. ¿Tuviste un curso de inducción al ingresar al Banco?
- 48. ¿Tuviste un curso de capacitación al entrar al ATTH?
- 55. ¿Te gusta tu horario de trabajo?

Puesto: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 47, 48, 55.

Los analistas en su mayoría dicen siempre ser puntuales, los supervisores, el gerente y el coordinador indican serlo frecuentemente, los analistas indican que ocasionalmente se sienten apoyados con las estrategias que la supervisión utiliza para eliminar el "call waiting" mientras los demás puestos tienen una mejor impresión al respecto, en cuanto a la atención al cliente los analistas indican que frecuentemente les gusta atenderlo a diferencia de los supervisores que indican que siempre les gusta; los supervisores y los analistas mencionan que nunca consideran al ATTH como una opción valiosa de desarrollo, los analistas consideran que nunca se toman en cuenta sus inquietudes esto a diferencia de los demás puestos en donde perciben que sí son consideradas.

Escolaridad: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47, 55.

Con respecto al apoyo de la supervisión para eliminar el "call waiting" se encontró que a mayor preparación se perciben en menor medida las estrategias que utilizan los supervisores por eliminarlo, se observa que en los empleados que cuentan con un nivel medio básico de estudios mencionan que siempre les gusta atender al cliente, a diferencia de los que tienen mayor preparación en donde opinan que frecuentemente les gusta.

Domicilio: Primera parte: Ninguna
Segunda parte: 47.

Solo se observó en cuanto a ésta variable que cuando viven más lejos se consideran más impuntuales.

Ingreso: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47, 55.

El incremento del ingreso no condiciona la percepción del apoyo de los supervisores para eliminar el "call waiting", los que ganan entre \$3,200.00 y \$6,000.00 de ingreso mencionan que ocasionalmente los apoyan y los que ganan \$2,900.00 mencionan que frecuentemente son apoyados, los empleados que ganan más de \$6,000.00 se consideran menos puntuales que los que perciben menos de \$6,000.00, los empleados que ganan menos de \$5,000.00 con mayor frecuencia les gusta atender a los clientes que los que perciben más de esa cantidad. El ingreso no condiciona la percepción del trabajo como motivante y retador. Los empleados que perciben menos de \$3,500.00 consideran que no se toman en cuenta sus inquietudes al igual que los que ganan

\$6,000.00 a \$8,000.00, por el contrario los que ganan \$3,000.00 a \$5,000.00 perciben que si se consideran al igual que los que ganan \$12,000.00.

Dependientes: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47,55.

En la mayoría de los ítems que se refieren al número de dependientes económicos se observa que ésta variable no condiciona el desempeño laboral excepto en la puntualidad en dónde se observa un incremento del número de dependientes disminuye la percepción sobre su puntualidad.

Estado civil: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47,55.

El estado civil no influye en el desempeño laboral.

Lugar de nacimiento: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47,55.

El lugar de nacimiento no condiciona o incide en el desempeño laboral.

Antigüedad institucional: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47,55.

La antigüedad institucional no influye en el desempeño laboral, únicamente se observa que con el incremento de ésta disminuye la percepción de su actividad laboral como motivante y retadora.

Horario: Primera parte: 17, 54
Segunda parte: 5, 48, 47,55.

El personal que labora en el turno matutino siente mayor apoyo de la supervisión por eliminar el "call waiting" que el personal que labora en el turno vespertino, en el turno vespertino existe mayor percepción de que se toman en cuenta sus inquietudes, en un pequeño mayor porcentaje los empleados del turno matutino dicen descansar el fin de semana, el turno matutino dice ser más puntual. En un porcentaje mayor el turno vespertino muestra mayor gusto por atender al cliente.

6.11 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El análisis y la interpretación de resultados es producto de la recolección de datos obtenidos a través del marco teórico, de la metodología cualitativa y cuantitativa.

Respondiendo a la pregunta de si existe o no identidad institucional (Hipótesis1) nos encontramos con que efectivamente si existe identidad institucional aunque debemos reconocer que no en un sentido amplio, es decir; observamos en lo general que el empleado reconoce a la institución como proveedora de bienestar (prestaciones, seguridad, servicio médico) más no la reconoce en un sentido inmediato, ya que no visualiza al departamento como un espacio de identificación e implicación social y personal. A través del método cuantitativo se obtuvieron resultados poco satisfactorios con respecto a éste aspecto (identidad social, integración grupal, comunicación, implicación social) es por ello que se recomienda sea tomado en cuenta en futuras intervenciones por parte de la dirección del área.

El ATTH tiene una variación en el sistema colectivo de significados que varía de un empleado a otro según la propia experiencia de los mismos dentro de la institución, sin embargo, todos construyen significados a partir de que permanecen durante largo tiempo en el mismo medio social.

La cultura organizacional se expresa de muy diversas maneras de acuerdo con el grado de identificación que tengan los empleados con la institución, en éste departamento coexisten culturas con distintos grados de compatibilidad.

En la integración del empleado a la institución éste reproduce el conjunto de símbolos culturales, que se gestan en el departamento, es por ello que la cultura ejerce una influencia importante en sus acciones y comportamientos, además determina la probabilidad o tendencia de su conducta, sin embargo, el empleado en algunos casos no se logra integrar al departamento por lo que actúa por complacencia para evitar éstas conductas se necesita resignificar y replantear la estructura simbólica desde lo institucional para incorporarlo como ideología del personal que aquí labora (ver propuestas).

En el cuestionario diagnóstico se encontró que los empleados mencionan más de diez formas diferentes para describir el símbolo institucional, por lo que se recomienda establecer un sólo significado colectivo con el fin de reforzar la coherencia, y la continuidad en la búsqueda de los mismos objetivos e identidad institucional.

El área a la que pertenece el ATTH cuenta con un símbolo que promueve valores propios, éste resultaría fácil de aceptar e introyectar siempre y cuando la identidad con el departamento estuviera fuertemente estructurada.

Observamos que la escala de valores de la institución propuestos en el código de conducta profesional es distinta a la escala de valores del área de servicio a clientes, sólo coincide el profesionalismo y la excelencia, sin embargo, se recomienda mantener en lo más posible una misma escala de valores y normas de conducta con el fin de lograr congruencia, consistencia y de facilitar la introyección de los mismos, al considerar que el personal que labora en el ATTH tiene una mayor identidad con la institución que con el departamento, se sugiere reafirmar los valores, status e identidad departamental a través de los valores institucionales, además se deben crear estrategias con la intención de contextualizar ambas imágenes en el mismo orden identitario, logrando que se perciba al ATTH como parte constitutiva de la propia institución, para lograrlo se deben mejorar aspectos como: integración grupal, implicación e identidad social. En la escala de valores de los empleados únicamente coincide el profesionalismo con la escala de valores del área y con la escala de valores de la institución; valores como la confianza, honradez, y respeto coinciden con los valores de la institución.

En la vida cotidiana de la institución la ideología se compone de las relaciones entre las estructuras, estrategias y políticas con el sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos o afectivos, talentos, experiencias y personalidad de los empleados, en éste contexto ellos no encuentran la oportunidad de crear, formar y unificar su realidad, es por ello que se observaron cuidadosamente éstas relaciones, con esto se encuentra que las actividades son metódicas y rutinarias, la estructura es rígida, ellos perciben que su opinión nunca es considerada.

En la construcción de la Identidad institucional se ven vinculadas las orientaciones culturales, la identidad personal, laboral, social, la ideología, éstos factores intervienen en la apropiación del espacio institucional, en la aplicación de estrategias deben participar todos los empleados para esto se deben propiciar acciones que acrediten su participación ante los demás compañeros.

La Identidad institucional se tiene en mayor grado cuando los empleados recién ingresan a laborar en la Institución y al cabo de dos años de antigüedad o al cumplir los veinte o veintiún años de edad aproximadamente se deteriora en gran medida. Como factores de desafección se considera:

- Los jóvenes empleados no encuentran en su actividad laboral un espacio que les requiera creatividad, participación, opinión e intervención en las políticas y procedimientos.
- No existe la capacitación integral (definida posteriormente).

- Se les puede asignar un horario que no les permite continuar con sus estudios.
- El Código de conducta de la Institución no es difundido por los empleados que tiene personal a su cargo.

En el cuestionario se explora la identidad institucional y se observa que los empleados que ya terminaron su carrera o que la están cursando tienen menor identidad institucional que los demás, esto creemos que se debe a que es en ese momento cuando más se buscan oportunidades de desarrollo dentro de la misma institución, espacios que les procuren permanencia y aplicación de sus propios conocimientos en ésta por lo que debemos reconocer la importancia que para ellos tendría el participar activamente en el diseño de estrategias dirigidas al logro de objetivos departamentales e institucionales (ver propuestas), es así como consideramos que ellos encontrarían coincidencia entre los objetivos institucionales, departamentales y personales, así mismo esto motivaría a los empleados que truncaron su carrera quienes se perciben con una actitud negativa, con escasa de identidad laboral, departamental e institucional. Si se analiza en la investigación la relación "A mayor ingreso menor afección" podremos ver que el ingreso no determina en general la conformación de identidad institucional, para los que perciben ingresos menores, se observó que los factores que generan identidad se concentran mayormente en los afectos y en sus miras al desarrollo personal.

Se observa en los empleados que ganan un promedio de \$3,500 una menor afección con la Institución suponemos que esto se debe a que son sólo empleados ya que en su actividad no han tenido oportunidad de desarrollarse a pesar de su buen desempeño laboral y antigüedad en la Institución, aunque se les ha aumentado el salario su actividad sigue siendo similar a la que tenían cuando ingresaron, así mismo, se obtiene que los empleados que cuentan con más dependientes tienen menor afección con la institución, suponemos que el gran compromiso que tienen les causa desafección al no encontrar posibilidades de desarrollo. Por horario se percibe mayor identidad institucional en el vespertino y nocturno esto probablemente se debe a que no tienen tanta relación con la estructura de control como los empleados del turno matutino. El personal que tiene más de tres años en la institución expresa poseer cualidades importantes en su desempeño, esto habla del rápido dominio de su función, su labor se domina al segundo año, y al tercero ellos reconocen la habilidad adquirida.

La conformación de identidad institucional se da a partir de un sentimiento personal positivo frente a la institución y el departamento, esto se logra cuando la Institución es sensible ante la disposición interna y las grandes potencialidades con las que cuenta el empleado, con ello los jóvenes se sentirán capacitados para enfrentar situaciones con mayor asertividad y tendrán mayor, confianza en el planteamiento de sus ideas, propuestas e interacción con los demás.

La conformación de una identidad institucional en virtud de la apropiación que los jóvenes hacen del espacio social logra ampliar sus horizontes sociales que los habilitará en su trayectoria laboral futura.

Las identidades juveniles de empleados bancarios inciden en la construcción de su identidad con la institución ya que la juventud es una etapa en donde el individuo adopta patrones culturales, modos, ideas, creencias, valores y normas que modelan su personalidad, éste proceso construye y deconstruye fenómenos circundantes a su realidad social y contexto cultural dándoles un nuevo sentido, es aquí donde se facilitaría la adopción de la identidad institucional.

En cuanto a la identidad juvenil observamos que estos jóvenes nacen en los setentas período en el que los medios de comunicación de masas permiten la creación de una verdadera cultura juvenil internacional-popular articulándose un lenguaje universal a través de los medios masivos de comunicación (radio, televisión, cine) con esto se identifican con otros jóvenes, en éste período se sustituye la moral puritana por la consumista de la cual fueron los jóvenes portadores esenciales, éstos jóvenes viven el resultado de la "revolución sexual" que establece relaciones amorosas más

libres y paritarias esto se comprueba en el presente estudio ya que la mayoría de éstos jóvenes empleados aprobarían otras formas de vivir en pareja además del matrimonio, además valoran casi totalmente la participación de la mujer como empleada fuera de casa.

Es en ésta época que se crean los espacios de consumo destinados a los jóvenes que en éste caso se reconocen independientes, ya que cuentan con capacidad de consumo (música, centros comerciales, discotecas, fiestas, conciertos, centros recreativos, parques de diversiones, centros de juegos interactivos, etc.). En su mayor parte estos jóvenes se describen como buena onda y formales, se caracterizan por el conformismo en el área político-social ya que en el análisis del discurso cotidiano no se escuchan conversaciones de éstos temas y en el instrumento se encontró que la sociabilidad es el aspecto con menor puntuación, estos sujetos al insertarse en el mercado laboral se les impide desarrollar muchas de las prácticas propias de los jóvenes ya que al adquirir el compromiso de emplearse adoptan roles que los llevan a acelerar el proceso de inserción en la vida adulta y al contar con un ingreso suelen adherirse a ellos dependientes económicos, más de la mitad de la población investigada tiene uno o dos dependientes.

En cuanto a las fuentes importantes en el proceso socializador de nuestras sociedades éstos jóvenes cuentan con la familia, el trabajo y en menor grado la escuela es por ello que la institución que los emplea sustituye en muchos casos la formación, complemento, y socialización. En gran medida estos jóvenes optan por abandonar sus estudios para incorporarse al ámbito laboral, por lo que sus percepciones y experiencias estarán modeladas por la propia experiencia cotidiana con la institución, otros factores socializantes de ésta población son la televisión, el teléfono, la radio, el vídeo, el cine y en menor grado las computadoras. Esta generación de jóvenes se ve apática de participar en la política y se expone a una fuerte influencia de los medios de comunicación, con lo que ocupan sus espacios de ocio.

Para que exista juventud deben existir una serie de condiciones sociales y estilos de vida, prácticas, espacios, roles e imágenes integradas en los espacios intersticiales de la institución, en las cuales los que tengan acceso al consumo se identificarán en mayor medida, ya que la identidad juvenil se muestra en mayor grado a mayor ingreso.

El afán de innovación que caracteriza a los jóvenes debe encontrar un espacio de expresión, la institución debe confiar en que sus empleados serán capaces de adoptar con responsabilidad y lealtad todo lo que se establezca en su beneficio por lo que se sugiere sean menos dependientes de la tutela de sus jefes inmediatos a la que se les somete en su actividad, reduciendo las relaciones contradictorias y de conflicto que los jóvenes establecen con la cultura hegemónica, por lo que recomendamos se deben establecer rituales y símbolos capaces de orientarles en la construcción de su identidad juvenil, personal y social, siendo esta última la que obtuvo en el cuestionario uno de los porcentajes más bajos.

En la articulación de lo juvenil se deben valorar las grandes redes culturales que se desarrollan donde el joven interioriza elementos culturales básicos (lengua, sociabilidad, estética) que refieren a las normas de conducta y valores vigentes en el medio social de origen de los jóvenes, en el ámbito laboral se propone con la presente investigación motivar al joven a la apropiación de sus espacios permitiéndoles proyectar sus imágenes culturales (moda, música, lenguaje, prácticas culturales y actividades focales) al dar a conocer las formas en que se expresan y construyen su identidad, además se fomenta la identificación con otros jóvenes que tengan comportamientos y valores diferentes a los del mundo adulto.

Dentro del último factor estructural de las culturas juveniles (Territorio) encontramos elementos que direccionan las imágenes culturales, como se mencionó anteriormente, el estilo es la manifestación simbólica de las culturas juveniles, basándose en esto, consideramos importante que se valore lo que los jóvenes empleados consideran representativo de su identidad, en nuestro estudio encontramos diversidad de estilos que van de acuerdo a su cultura, personalidad y rol.

De acuerdo a las variables mencionadas en el estilo, cabe mencionar lo siguiente:

Detectamos que los empleados dentro de su espacio laboral adoptan un lenguaje distinto al cotidiano, existen códigos escritos, como no escritos y corporales ya establecidos que el empleado adopta al formar parte de la institución. Es conveniente mencionar que el lenguaje utilizado actualmente es producto de una estructura conservadora que reproduce esquemas "adultizados", se sugiere que a través de ésta investigación se reflexione con respecto a que el uso del lenguaje juvenil en el ATTH puede proyectar confianza, dinamismo e innovación tanto al interior del área como al exterior (clientes) además reflejará un ambiente cálido y armónico. En cuanto al lenguaje escrito se sugiere que los documentos informativos dirigidos a los empleados sean redactados y diseñados con un formato jovial y novedoso que fomente identificación con la institución, mejore el desempeño laboral y favorezca el ambiente laboral.

La música (Smith, 1947) mejora el desempeño laboral en tareas altamente repetitivas y no tiene efectos adversos, al contrario, esta aleja al empleado de la melancolía, evita que charle o busque pretextos para dejar su labor, además, puede funcionar como un elemento que considere la valoración de las culturas juveniles, ya que en el área estudiada se tiene la posibilidad de llevar cintas o discos compactos para escuchar como fondo musical, por lo tanto si los empleados son jóvenes en su mayoría y se ambienta su espacio laboral con música con la que se identifican, se estará fomentando la identidad institucional, mejorando el desempeño laboral y contribuiría a que el ambiente laboral sea armónico.

En aras de un mejor desempeño laboral, es necesario explotar y así convertir en factores actuantes, las posibilidades no utilizadas: potencialidades psíquicas del hombre en el desarrollo del proceso de cooperación del trabajo (necesidades, actitudes, sentimientos, memoria, habilidades, percepciones, aptitudes, etc.)

Estos jóvenes empleados bancarios adoptan el atuendo completo del "clásico empleado bancario", no tienen alternativa de expresar su cultura juvenil con algún elemento estético visible aquí también se reproduce el esquema "adultizado" o conservador. Producto de las observaciones se propone que se enganche la identificación del joven con la institución a través del uso de un atuendo que le permita expresar su identidad personal (uniforme casual) y compartirla con los grupos con los que se identifica, generando con esto la realización de sus tareas laborales en un entorno de confianza.

Al manifestar públicamente su cultura, un ejemplo: al permitir que el joven decore sus espacios laborales de acuerdo a su gusto personal e invitarlo a participar en la decoración ya sea por festividades o eventos propios del área, ellos reafirman su sentido de pertenencia con la Institución y al mismo tiempo conviven, sociabilizan e interactúan, generando un ambiente laboral amigable, logrando que su actividad laboral cobre sentido.

Del análisis cuantitativo se obtuvo que la mayoría de los empleados perciben que éstos son "sus tiempos", así mismo la gran mayoría desea seguir estudiando, es aquí en donde observamos su juventud y su deseo de superación, los que se ocupan sólo como empleados son los que se ocupan con mayor interés por mantener el entusiasmo y la creatividad por las nuevas propuestas y los cambios.

Existe una identidad juvenil ya que se tiene acceso a prácticas y actitudes propias de ésta etapa, además tienen acceso al consumo y esto les brinda elementos que los identifica con los demás jóvenes más sin embargo son jóvenes adultizados por la institución (vestido, comportamiento, actitudes, etc.) además de su actividad y la responsabilidad a la que está sujeto, los empleados que tienen cuatro dependientes mencionan en menor proporción que éstos son "sus tiempos", y en menor proporción dicen mantener el entusiasmo por las nuevas propuestas y los cambios, los empleados del turno vespertino muestran ligeramente más identidad juvenil que los del matutino.

Ciertamente la identidad institucional incide en el ambiente laboral, se encontró que existe un grupo de empleados que perciben \$3,500 con una antigüedad promedio de cinco años que se encuentra desmotivado, hablan de un ambiente pesado y se escuchan en lo cotidiano expresiones como: "Estamos en decadencia", "al principio me costaba trabajo pero ahora ya puedo defenderme de los clientes", "a mi me motiva salir del discontinuo", "me siento como una pelota que le pegan y se desinfla", etc. Su actitud es estar a la defensiva, no obstante tienen buen desempeño aunque éste no esté vinculado directamente con la afección a la institución sino consideramos obedece a otros factores como un cambio a la jornada laboral ordinaria (Lunes a Viernes) por una jornada discontinua que impida el disfrutar de dos días de descanso continuo (Sábado y Domingo) - se propone como un estudio posterior a esta investigación el conocer si el laborar en una u otra jornada incide en el desempeño laboral -. este aspecto somete al empleado a una competencia continua que posiblemente le provoque desgaste y le lleve a cubrir la meta de la cantidad de llamadas descuidando la calidad al atender a los clientes.

El ambiente entre analistas es agradable, existen símbolos códigos y rituales compartidos, sin embargo, son jóvenes que no se interesan mucho por formar lazos amistosos dentro del departamento; existen microgrupos que si se han interesado en éste aspecto e incluso a través de esas relaciones estrechas es como ellos le dan sentido a su labor que les resulta a veces poco motivante y retardadora.

La percepción del ambiente laboral entre los empleados del turno matutino y vespertino es distinta, el ambiente en el turno vespertino se percibe mejor, menos dividido y con más retroalimentación.

Los resultados del instrumento arrojan datos favorables acerca de la comunicación en general, pero nuevamente la recolección de información a través de la metodología cualitativa muestra que no se cuenta con los factores psicológicos –buenas relaciones entre los individuos, la actitud ante la Dirección y la participación por medio de una comunicación satisfactoria y una información suficiente- que conforman el ambiente laboral, es necesario resaltar que en la actualidad por parte de la Dirección del área se están elaborando proyectos y estrategias en las que se invita al empleado a manifestar sus inquietudes (buzón al Director), sin embargo, no ha habido respuesta a la invitación quizás porque el empleado no tenga confianza de expresarse o porque considere que sus propuestas no son relevantes tomando en cuenta comentarios de compañeros que lo han intentado.

Consideramos importante que la Dirección se interese por las inquietudes y propuestas de los empleados sin embargo, se recomienda dar auge a éste aspecto de la comunicación por medio de otras vías que permitan un acercamiento más directo (convivios, reuniones, etc.)

El ambiente que se gesta en este departamento es de tipo autoritario paternalista (ver marco teórico).

Encontramos cierto grado de frustración - entendido como el bloqueo de una meta deseada -, ya que el trabajo al parecer les resulta no tan desagradable, pero en muchos de los casos se hace por necesidad, permanecen silenciosos, algunos otros no encuentran salidas o no logran ver otras oportunidades. Todo lo anterior se verá reflejado en la disminución de la productividad, mayor número de incapacidades, impuntualidad, daño en el ambiente laboral y deterioro en el sentimiento de pertenencia con la institución.

En el aspecto de sus espacios dentro del departamento manifiestan en su mayoría no sentirse a gusto con el lugar donde comen, dicen que el olor y la ventilación no son adecuados.

Otros factores que deterioran el ambiente son:

- El ajuste de horarios
- Eliminación de uno de los departamentos que forma parte de la Dirección
- Disminución de la planta
- Recorte de personal
- Horarios discontinuos
- Menor número de horas extras

En su mayoría éstos empleados poseen actitudes específicas en el trabajo, características individuales y relaciones de grupo fuera del trabajo, factores que constituyen la satisfacción en el, siendo éste aspecto fundamental para el óptimo desempeño laboral no obstante, se encontraron aspectos susceptibles de mejora que están relacionados con el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, intereses, capacidades, personalidad, bienestar personal y seguridad.

Los resultados del instrumento revelan que los empleados tienen responsabilidad con la institución al manifestarse puntuales, con disposición a las competencias, compromiso con su labor entre otras, aquí es importante resaltar aspectos como: que la capacitación que sea integral y para todos –opina el supervisor entrevistado- es decir, que no nada más sea de contenido laboral, sino que permita al empleado instruirse en otras áreas que le beneficien en su desarrollo personal, todo esto con el fin de que encuentre en su labor cotidiana un sentido de identidad personal, grupal e institucional.

La integración, promoción, y transferencia generan una mayor satisfacción en el trabajo, los empleados no perciben al departamento como una opción valiosa de desarrollo, siete de ellos cuentan con una carrera profesional y no han recibido la oportunidad de ser promovidos o transferencia a otra área dentro de la propia institución.

También obtuvimos información acerca de su evaluación de lo que respondieron que no es objetiva por lo que se considera pertinente considerar éste aspecto así como la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, de la calificación de méritos será de donde se deriven premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada empleado en relación con sus objetivos de puesto y departamento.

En cuanto al espacio en su cajonera y la dotación de agua y café opinaron en lo general que no es suficiente.

Se tiene que un factor relacionado con la satisfacción es la identidad, lo que le permite a la institución diferenciarse de instituciones similares, satisfacción hacia el interior de la organización de los trabajadores, se utiliza como punto de referencia y comparación para otras organizaciones siendo todos éstos componentes factores claves de la productividad.

Tenemos la certeza de que la motivación del personal propicia el desarrollo de formas de mejorar las actitudes, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y la calidad del personal; el trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social por lo que todo lo que propicia auge deberá ser estimulado.

Para obtener poder es necesario conocer como piensa la gente aspecto que no se considera importante por parte de éstos responsables de grupo, sólo mantienen relaciones meramente laborales sin involucrarse demasiado. Se entiende como poder el adquirir influencia potencial para conseguir que otros hagan lo que uno desea.

El líder debe lograr el compromiso y la cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos, hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo.

En el método cuantitativo los empleados que tienen personal a su cargo (coordinador, gerente, supervisores) fueron evaluados por los analistas de modo regular, aunque en el discurso cotidiano y en la entrevista a un analista se habla de supervisores autoritarios, poco profesionales y con mentalidad hasta "cuadrada" se debe considerar que para cada puesto que cuente con un perfil específico, esto fomentará una mejor percepción de la institución, del departamento, del ambiente laboral y del desempeño.

El carácter transitorio que ha tenido el personal que ha coordinado al ATTH es sin duda factor que origina la falta de interés e involucración en la mejora de los puntos susceptibles encontrados en estudios hechos por la Institución.

6.12 PROPUESTAS

En los empleos que ofrecen servicios, se necesita incorporar métodos alternativos donde se abran espacios de participación, de comunión, de expresión, de intercambio y de opinión, donde se logren unificar criterios y las diversas representaciones que se tienen en la actividad cotidiana y en la relación con la organización, es importante generar estrategias identitarias que les brinden la certeza de que son los empleados mismos los que intervienen en los procesos, para ello se propone diseñar mensualmente un magazine del ATTH que contenga información de los nuevos productos, avances tecnológicos, noticias, onomásticos, felicitaciones por el logro de objetivos, metas, empleados del mes, consejos de salud, de arreglo personal en la oficina, además de una sección en donde se de respuesta a inquietudes personales, en donde se invite a participar en actividades como: paseos, visitas a centros comerciales y museos, tardes de cine, etc., en concursos (de fotografías, de baile, de canto, de cocina, de arte, manualidades, decoración, dibujo, etc.), competencias (que les generen certezas y no incertidumbres), comentarios del director, del coordinador, del gerente, de los supervisores y de los analistas, todo el personal que conforma el área tendría un espacio y se le invitaría a participar con comentarios constructivos para el departamento, el área y la institución, un espacio para crucigramas, trivias, laberintos, "maratón"; crear redes de intercambio cultural (libros, revistas, video, cine, música), en donde el empleado al participar se integre al grupo a través de lo que auténticamente le genera identidad personal, social e institucional, es decir, crear el ambiente para que se asimilen los valores las tradiciones y el punto de vista de la organización mismo que deberá reconocer siempre las múltiples orientaciones culturales y diversidad de identidades que se conforman en su interior todo esto será producido y elaborado con conceptos que le conciernen al empleado en su desempeño diario capaces de contrarrestar la metodicidad y la rutina de su labor.

Se debe crear consciencia de la necesaria participación de todos, deben existir encargados internos que cuiden y fomenten actitudes de manera discreta que refuercen a través del lenguaje y que se encarguen de la expansión de los individuos en el plano emotivo con ello la Institución observará como la lealtad de sus miembros alcanzará un grado excepcional que se verá reflejado en el desempeño y en el ambiente laboral.

En cuanto a la estructuración de las culturas juveniles de los empleados y el ambiente laboral se pudieran organizar eventos en donde se expongan experiencias compartidas por generación, por género, o por clase y llevarlas a lo público en foros abiertos de opinión, de expresión y discusión en donde se resuelvan algunas contradicciones en las relaciones laborales, políticas, sociales y el amplio conjunto de interacciones cotidianas entre los abiertos a temáticas de educación, urbanismo, ocio, cultura, es decir, temáticas en general que se comparten con el mundo adulto, éstos foros estarían dirigidos y serían auspiciados por los mismos empleados.

Para la mejora del desempeño, se propone la elaboración de pósters que ostenten la información de los productos que el banco ofrece y el diseño de compiladores de información (prontuarios) elaborados por el mismo personal donde de manera concreta se encuentren aspectos fundamentales de operación e información, sin olvidar lo indispensable que es contar con directorios actualizados de teléfonos generales, y directorios de todas las sucursales del país con redes internas y ladas sin costo.

Se tienen algunas otras propuestas para mejorar el desempeño laboral:

1. Desarrollar sistemas de motivación dirigidos a la satisfacción de las necesidades más comunes de los trabajadores.
2. Diseñar instrumentos de evaluación objetivos y confiables sobre desempeño laboral.
3. Crear modelos de motivación tendientes a lograr el desarrollo personal y profesional, fomentando la creatividad y la satisfacción del trabajo.

4. Considerar que en el proceso de motivación intervienen factores internos del individuo y medio ambiente.
5. Efectuar periódicamente estudios e investigaciones sobre satisfacción laboral a fin de determinar los factores que no están siendo atendidos y desarrollar programas con fines de mejora.

Producto de la investigación cualitativa se propone que en el pizarrón que indica el factor de servicio no sólo se alerte a los supervisores del área sino también a los analistas, al gerente y al coordinador con el fin de concientizar a todos los niveles su participación en el logro de los objetivos.

En cuanto a los empleados que tienen personal a su cargo consideramos importante para el correcto desempeño de su labor la implementación de un estricto programa encargado de que cada escalón jerárquico revise frecuente las actividades que sus subalternos deben realizar: llevar a la práctica los cursos que se imparten, capacitar, informar, hacer labor de promoción del Código de Conducta, fomentar el conocimiento de los aspectos que conforman la cultura organizacional (misión, visión, valores) cohesionar a sus equipos, fomentar su identidad institucional, conocer a su personal (expectativas, gustos, aficiones, imágenes del futuro) para generar estrategias adecuadas, apoyar insistentemente en el desarrollo y superación de los mismos, retroalimentar a su personal, además se deberá revisar constantemente los procedimientos utilizados para apoyar y motivar al personal a su cargo y condicionar de acuerdo a su correcta aplicación las retribuciones (bonos) existentes.

En cuanto a las actividades dentro de la Institución se pudieran organizar comidas en grupos, ejercicios de integración, talleres de temas que ayuden a fortalecer su desarrollo personal: computación, idiomas, motivación, planeación de vida y trabajo; actividades de ocio, intercambio de lectura, música, fotos, manualidades, etc. Con respecto a las actividades fuera de la Institución se pueden organizar, tardes de cine, desayunos informales, concursos de baile, de canto y cocina, paseos, juegos de mesa, actividades deportivas, etc. Actividades

Perfil psicológico para la selección del personal que labora en el ATTH:

El personal que labora en ésta área desde hace aproximadamente un año viene de otros departamentos, por lo que al seleccionarla se deben considerar aspectos que se adecuen a las necesidades y objetivos del ATTH, ésta rotación de personal está enfocada al desarrollo del personal en un plan de carrera dentro del área, aspecto que es necesario y benéfico a pesar de que algunos analistas se vean limitados a desarrollarse dentro de la Institución sólo como ejecutivos telefónicos esto es adecuado para los empleados que cuentan con el perfil para ello, sin embargo existe la inquietud de crear promociones también a otras áreas del Banco con distintas funciones.

A continuación se realiza por medio de un cuidadoso análisis de puestos, una propuesta del perfil psicológico que se requiere para desempeñarse en las distintas actividades que se desempeñan en éste departamento.

Perfil psicológico del supervisor del ATTH (actual).

- Nivel académico, básico, medio básico o superior.
- Experiencia previa como analista.
- Disponibilidad de horario.
- Establecer buenas relaciones con niveles superiores (Gerencia, Coordinación) y en algunos casos con los empleados a su cargo.

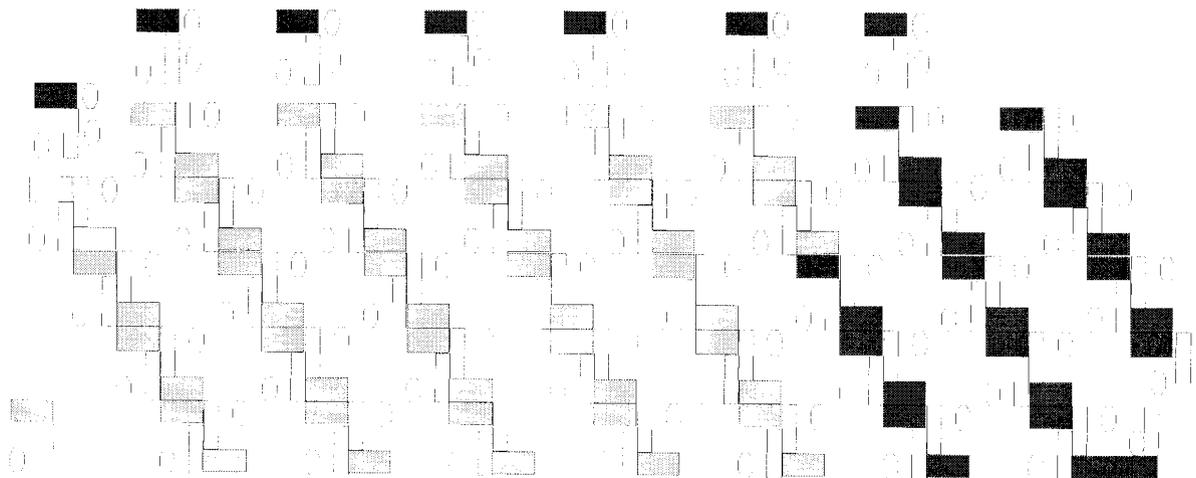
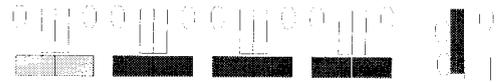
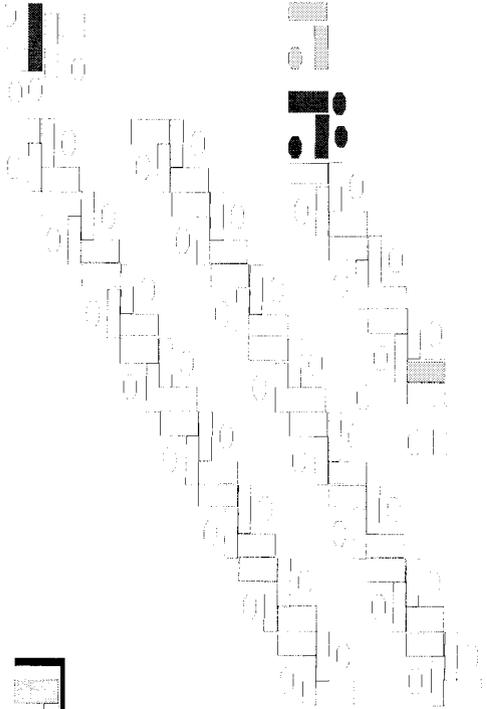
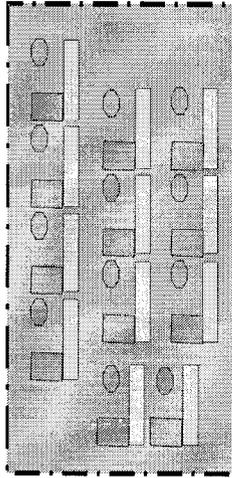
Perfil psicológico del supervisor para el ATTH (optimo)

- Nivel académico superior
- Conocimientos de computación (Excel, Word)
- Experiencia previa como analista
- Aprobación de pruebas psicométricas: Wonderlik, Percepción, Zavic, Sacks, Cleaver, Liderazgo TG, Habilidades Gerenciales.
- Establecer buenas relaciones con jefes, subalternos y empleados a su cargo.
- Dominio de otro idioma (inglés)
- Buena presentación (arreglo personal)
- Uso adecuado del lenguaje
- Espíritu de servicio
- Liderazgo (mezcla de estilos: Carismático, autocrático, democrático, Visionario-capacitador y de políticas laxas)
- Conocimiento en el manejo de grupos
- Genuino interés por el personal a su cargo
- Alta estima, humildad, buena voluntad optimismo, profesionalismo, ética, creatividad.
- Visión y proyección
- Identidad con el puesto, con el área y con la Institución.
- Coordinar, no supervisar.

Perfil psicológico del analista del ATTH (actual)

- Nivel superior (cursando)
- Dominio de otro idioma (inglés)
- Buena presentación
- Conocimientos básicos en computación.

MAPA DEL ATTH



Perfil psicológico del analista (optimo)

- Nivel medio superior (máximo)
- Aprobación de pruebas psicométricas: Wonderlik, Percepción, Sacks.
- Conocimientos básicos en computación
- Buena presentación
- Alta estima
- Tolerancia a la frustración
- Dicción y modulación de voz
- Facilidad de palabra
- Optimismo, profesionalismo, y ética.
- Visión y proyección

Perfil psicológico del capacitador (actual)

- Nivel académico medio básico
- Conocimiento del idioma inglés
- Antigüedad
- Disponibilidad de horario
- Conocimiento de computación
- Buen desempeño en otras actividades
- Curso y examen

Perfil psicológico del capacitador (optimo)

- Facilidad en la transmisión de conocimientos (aptitudes y vocación).
- Identidad con su labor, con el área, y con la Institución.
- Carisma
- Alto nivel académico con estudios afines al puesto
- Espíritu de servicio
- Conocimiento de computación
- Experiencia previa como analista
- Buena presentación
- Manejo de grupos (Ejercicios estructurados)
- Habilidades para la integración y cohesión grupal
- Curso y examen

CONCLUSIONES

La identidad de la institución frente a la sociedad habla de una institución tradicional que ha conservado y fomentado los valores nacionales en su estructura, así como los rasgos que la han caracterizado (altruismo y filantropía, culturales) dirigidos al progreso nacional, y orientados hacia la construcción lo que ha sido el proyecto de nación y modernidad. En la preservación de su identidad a través del tiempo los principios de la organización en su identidad también consisten en la distribución de tareas, delegación de poderes, responsabilidad y competencias, vías jerárquicas, su coordinación, el control y la esfera de las relaciones humanas que aquí no se gestan, es por ello indispensable cuidar y procurar que sus empleados tengan identidad institucional.

Crear el ambiente para que se asimilen los valores las tradiciones y el punto de vista de la organización mismo que deberá reconocer siempre las múltiples orientaciones culturales y diversidad de identidades que se conforman en su interior todo esto será producido y elaborado con conceptos que le conciernen al empleado en su desempeño diario capaces de contrarrestar la metodicidad y la rutina de su labor.

La institución al considerar éstos aspectos se verá recompensada por la lealtad y la introyección por convicción de la estructura valorativa y normativa que generará identidad institucional y con ello muchos otros beneficios tanto para ésta misma, para el joven empleado así como para el país.

La Dirección en la actualidad debe contar siempre con el apoyo de especialistas que le ayuden a lograr sus objetivos, por supuesto uno de esos especialistas es el psicólogo social que entre otras cosas puede cooperar para la eficiencia de la cultura empresarial.

El rol del psicólogo es muy importante ya que se va a encargar de investigar la conducta humana con miras a descubrir las causas, sólo con el manejo de éstas podemos esperar influir sobre la conducta futura en cualquier momento que se requiera.

Al departamento de Atención Telefónica a Tarjetahabientes (ATTH) lo definimos como una organización dentro de la gran Institución, en él detectamos los siguientes puntos sustantivos:

1. Supervisores. Son percibidos como gente con mentalidad "cerrada", su imagen está deteriorada, no son considerados líderes, varios de ellos no cuentan con el perfil para el adecuado desempeño del puesto.
2. Relaciones interpersonales. Dada la gran población con la que cuenta el departamento aunado a que la labor de los analistas es "mecanizada" y que no se fomentan las reuniones fuera del lugar de trabajo hablamos de una escasa identidad social.
3. Ambiente laboral. No es del agrado de los empleados sobre todo en puestos de supervisión al manifestar que existe cierta tensión, se percibe como "pesado"; además se manifiesta cierta incomodidad en los espacios destinados para ingerir alimentos, el olor del departamento es desagradable y la ventilación no es adecuada.
4. Identidad institucional. Se reconoce una mayor identidad con la institución que con el departamento dada la insatisfacción que les provoca el no encontrar en su actividad laboral un espacio que les requiera creatividad, participación, opinión e intervención en las políticas y procedimientos; consideran necesaria capacitación que considere aspectos que ayuden a su desarrollo laboral considerando también el personal y profesional.

Se observó claramente que los factores que impactan la integración del departamento son el imperante autoritarismo por parte de los mandos medios -supervisores- y la falta de fomento a la

práctica de actividades de ocio –talleres, cursos, días de campo, etc.- realizadas fuera de las horas de trabajo que ayudarían en gran medida a la cohesión del grupo y en consecuencia a crear un ambiente laboral armónico y un mejor desempeño laboral que inconscientemente introyectarían en el empleado un sentido de pertenencia con el departamento.

Se recomienda sean explotados los factores actuantes: potencialidades del empleado del proceso de cooperación del trabajo (necesidades, actitudes, sentimientos, memoria, habilidades, percepciones, aptitudes, etc.)

Se percibe que la selección y reclutamiento del personal en su momento no fue el adecuado ya que buen parte del personal denota cierta frustración por la labor que realiza, expresan falta de espíritu de servicio, actitudes de hastío, sin embargo, manifiestan desempeñar correctamente su actividad.

Es importante que con cierta continuidad se conciente al empleado de la trascendencia de su trabajo con el fin de integrarlo; trasmitirle los principios que fortalezcan su identidad con la institución, para esto es necesario que los mandos medios estén convencidos de lo relevante que es su labor como facilitadores y coordinadores de las actividades de la gente que tienen a su cargo.

La intervención de consultores internos o externos es oportuna y necesaria ya que la auténtica integración grupal se da cuando existe armonía en las relaciones humanas entre los distintos integrantes, en aras de los objetivos principales. Tales objetivos, se busca compaginen con los de la Institución. El compartir un mismo destino es un buen comienzo para hacer del grupo un grupo de pertenencia.

La Institución es fuente de identificaciones, de proyecciones, de movilizaciones emocionales, una Institución portadora de un "potencial de reconocimiento y de redefinición de las identidades colectivas, sin embargo, se recomienda no perder de vista los límites estrictos en los que se realiza esta adhesión a la empresa. Lo real, social e individual no puede entenderse como el reflejo de los fines explícitos de la Institución dedicándose a canalizar todas las energías hacia sus propios objetivos.

Además la Institución crea sin duda entusiasmo colectivo e individual, individuos al acecho de sentido, de razón de vivir, de arraigo institucional, puede el individuo encontrar allí la ocasión de cumplir su deseo de simbiosis.

En la actualidad, el éxito ya no se espera de un perfeccionamiento disciplinario y piramidal sino de medidas de desburocratización que son las únicas capaces de asegurar la participación y responsabilización del personal; movilizar a los individuos implicándolos en la Institución.

La magnitud de la nueva cultura organizacional es porque se ha observado que el comportamiento del personal, su nivel de conocimiento y el desarrollo de habilidades y actitudes positivas con factores determinantes para la productividad y por tanto para la efectividad institucional; los problemas de la productividad y de la calidad tienen su raíz en problemas humanos, de carácter cultural.

ANEXOS



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

CUESTIONARIO: JOVENES Y SOCIEDAD

"DETERMINACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA JUVENTUD URBANA EN MEXICO".

¡Hola! Estamos realizando un cuestionario acerca de cómo se construyen las identidades juveniles y requerimos de tu valiosa colaboración para contestarlo (la información que proporcionas es estrictamente ANONIMA Y CONFIDENCIAL, con meros fines académicos, globales y estadísticos). Agradecemos de antemano tu colaboración.

DATOS SOCIOECONOMICOS Y EDUCATIVOS

- Sexo: () Masculino () Femenino
- Edad:
- Ocupación:
- Escolaridad (especifique nivel, carrera o semestre):
- Domicilio (si deseas sólo la colonia o la delegación):
- Ingresos:
- Número de dependientes económicos:
- Estado civil: () soltero () casado () otro (especifica)
- Lugar de nacimiento:
- Antigüedad en la institución donde laboras:

ASPECTOS GENERALES DE TU PERSONA

1. ¿ Con quienes vives (especifica el parentesco)?

2. ¿Cómo te desplazas a tu trabajo?

3. ¿Qué medio(s) utilizas para comunicarte? (Teléfono Convencional, Localizador, Radiolocalizador, Internet, Correo Electrónico, Teléfono Celular, etc...)

4. Menciona por favor seis características personales (3 cualidades y 3 defectos):

Cualidades:	Defectos:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. ¿Qué tanto confías en la gente, en general?
Mucho () Poco () Nada () No sabría definirlo ()

6. ¿Qué tanto confías en tu persona?
Mucho () Poco () Nada () No sabría definirlo ()

7. Explica ampliamente ¿A que instituciones perteneces y cómo participas en ellas (laborales, religiosas, deportivas, recreativas, culturales, artísticas, etc.)?
8. Por favor explica lo más ampliamente posible cinco actividades a las que te dedicas en tu tiempo libre (Aficiones, hobbies, etc.):

9. ¿Qué cursos o talleres de actividades en general te gustaría tomar?

10. Si escuchas radio, ¿Qué estación prefieres y por que? (Programas, locutores, horarios).

11. Si ves televisión, menciona que televisora, programas, canales, personajes prefieres y por qué:

12. Si lees el periódico, menciona cuál prefieres y que sección es tu favorita:

	Hombre	Mujer	Otro (especifica)
Decidir como gastar el dinero	()	()	()
Limpiar la casa	()	()	()
Estar dependiente de los niños	()	()	()

28. De las siguientes afirmaciones con cuál estás más de acuerdo:

- () El matrimonio debe ser la única forma de vivir en pareja
 () Las parejas pueden vivir juntas, aún sin estar casadas

29. ¿Qué tan satisfecho estás con la vida que hasta el momento has tenido?

- Muy satisfecho () Satisfecho () Regular () Poco satisfecho () Nada satisfecho ()

30. ¿En relación con la familia cómo consideras que es la tuya?

- () Muy unida () Unida () Desunida () Separada

Otra, especifica: _____

31. En la siguiente relación, escoja los principales valores que formarías en tu familia (indica los más importantes, dando el no. 1 al primero y así sucesivamente):

- () Sencillez, sentido colectivo, ser útil a la sociedad () La moral no es lo más importante
 () Desinteresado, fuertes convicciones () La infidelidad, venganza y pasión
 () Ser buen padre de familia, trabajar bien () Imitación del extranjero
 () Fuerte voluntad, exigencias a sí mismos () Honestidad, autocrítica
 () Relación creadora hacia la ciencia () Respeto cristiano religioso
 () Otro (especifica)

32. De la siguiente relación de personas, ¿Qué tanto acudes a ellas para resolver tus problemas personales? (Numéralos por importancia, dando el no. 1 al más importante y así sucesivamente).

- () Pariente mayor () Amigos de la familia () Hermano(a) mayor
 () Amigo en particular () Un buen maestro () Jefe de trabajo
 () Un sacerdote o religioso () Otro (especifica): _____

ACTIVIDAD LABORAL

33. Menciona por favor los cursos de capacitación que has tomado:

34. ¿Cómo evaluarías tu desempeño laboral?

- () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo

35. Menciona por favor tus experiencias laborales más significativas; últimos dos empleos (señala el puesto y las actividades desempeñadas).

36. ¿Qué te gusta y qué te disgusta de tu actividad laboral?

Gusta: _____

Disgusta: _____

37. Con una sola palabra describe qué significa para ti el trabajo: _____

38. ¿Qué representa para ti la institución dónde laboras? _____

39. ¿Qué representa para ti el área donde laboras? _____

40. ¿Reconoces algún símbolo que distinga a la institución donde trabajas? ¿Cuál (es)? _____

41. ¿Portas o utilizas los accesorios con los símbolos que caracterizan a la institución?

- () Sí () No

y ¿porqué? _____

42. ¿Cuáles son tus expectativas de vida y trabajo (metas)?

43. Te gusta trabajar: en equipo () solo (a) ()

44. Te gusta hacer trabajo: rutinario () me gustan los cambios ()

45. ¿Te gusta trabajar bajo presión? Si () No ()

46. Menciona por favor ¿qué disponibilidad consideras que tienes ante los cambios en tu trabajo?
Mucho () Poco () Nada () Depende de la época o del trabajo () No sabría definirlo ()

ACTITUDES Y CREENCIAS

47. ¿Qué cualidades valorarías en lo siguiente?

Un amigo(a): _____

Un(a) esposo(a): _____

Un hermano(a): _____

Un trabajo: _____

Un ambiente laboral: _____

Un(a) jefe(a): _____

48. ¿Tienes alguna religión? () Sí () No ¿Cuál? _____

49. Una buena posición en el trabajo depende del esfuerzo de cada persona:
() acuerdo () acuerdo en parte () desacuerdo
y porque: _____

PERCEPCION SOBRE LA SOCIEDAD Y EL PAIS

50. En una calificación de 0 a 10 (como en la escuela) en general, ¿qué tanto crees lo que dice?

La televisión	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El radio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La universidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las revistas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los partidos políticos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La escuela y sus maestros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los periódicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tus padres	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tu jefe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tus compañeros de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

51. Tratando de lograr congruencia entre tú realidad ACTUAL y FUTURA, ¿cuál de las siguientes opciones se asemeja más a tú opinión?

() Los jóvenes deben respetar lo hecho anteriormente por generaciones predecesoras

() Los jóvenes sólo deben aceptar parcialmente

() Los jóvenes no deben hacer caso del pasado

() Los jóvenes deben rechazar lo hecho y crear algo nuevo

() Los jóvenes deben enseñarse a compartir el pasado, el presente y el futuro

() Otro (especifica): _____

52. Cómo constructor del futuro próximo ¿cómo es tu percepción de la realidad en la que vives?

() con mucho optimismo () algo de optimismo

() con algo de pesimismo () con mucho pesimismo y sin proyecto

() Muy incierto () otro (especifica): _____

53. Elige, entre las siguientes actitudes ante la sociedad en que vivimos, la que mejor refleje tu propia opinión:

() Quisiera contribuir a que cambie radicalmente el modo en que la sociedad está organizada

() Quisiera contribuir a que la sociedad mejore poco a poco, a través de reformas

() Sin cambiar la organización social vigente, puedo contribuir a aminorar los problemas que esa organización social genera en las clases mayoritarias

() La organización social vigente es capaz de solucionar, por sí misma, los problemas mencionados en el punto anterior

() Ninguna de las anteriores

Te reiteramos nuestro agradecimiento ante tu colaboración y te pedimos que si tienes algún comentario al respecto de éste instrumento nos lo dejes saber.

A continuación se describen los datos obtenidos de las preguntas abiertas obtenidos de la aplicación del cuestionario: "JOVENES Y SOCIEDAD" y al final se encuentran la descripción en gráficas de las preguntas cerradas.

Aspectos generales de tu persona:

1. ¿Con quien vives?
- 8 sujetos viven con sus padres y hermanos
 - 8 sujetos viven con su madre y hermanos
 - 8 viven con sus padres
 - 7 con su esposo e hijo
 - 3 con su madre
 - 2 con una hermana
 - 2 con su madre, esposo e hija
 - 2 sujetos viven solos
 - 2 con su esposo
 - 2 con su esposa
 - 1 con sus abuelos paternos
 - 1 con su novio, uno con su abuelo, madre y hermanos
 - 1 con su hijo
 - 1 con un amigo
 - 1 con su esposo y padre.

4. Menciona por favor seis características personales (3 cualidades y 3 defectos):

Cualidades: Se consideran:

- 13 responsables
- 12 honestos
- 12 sinceros
- 8 puntuales
- 7 alegres
- 5 amistosos
- 5 perseverantes
- 5 sociables
- 3 confiables
- 3 fieles
- 3 altruistas
- 3 independientes
- 3 trabajadores
- 2 honrados
- 2 pacientes
- 2 respetuosos
- 2 comprensivos
- 2 organizados
- 2 sencillos
- 2 formales

Defectos: Se consideran:

- 13 enojones
- 9 impacientes
- 7 distraídos
- 6 confiados
- 6 orgullosos
- 5 francos

4 rencorosos
4 volubles
4 gritones
3 poco discretos
2 perfeccionistas
2 criticones
2 nariz
2 dormilones
2 caprichosos
2 callados
2 gosalones

7. Explica ampliamente ¿A que instituciones perteneces y cómo participas en ellas (laborales, religiosas, deportivas, recreativas, culturales, artísticas, etc.)?

13 no pertenecer a ninguna institución
9 pertenecen laboralmente a la institución bancaria
5 pertenecen a la institución y además a alguna institución académica
2 pertenecen a la Institución Bancaria y a alguna institución deportiva.

8. Por favor explica lo más ampliamente posible cinco actividades a las que te dedicas en tu tiempo libre (Aficiones, hobbies, etc.)?

24 al deporte
22 a la lectura
19 a la música
12 a ver T. V.
12 a la familia
9 a ir al cine
9 a bailar
9 a los amigos
5 a leer revistas
5 al hogar
4 a jugar fútbol
3 que juegan nintendo
3 van de paseo al bosque
3 conviven
3 viajan dentro del país
3 ven películas en vídeo
2 a los juegos de mesa
2 ir a fiestas
2 dicen tejer
2 a escuchar el radio
2 practican la relajación
2 a su persona

9. ¿Qué cursos o talleres de actividades en general te gustaría tomar?

13 de inglés
11 de computación
5 de pintura
3 de superación personal
3 de dibujo
3 de cocina

2 de jazz
2 de batería
2 de fotografía
2 de historia
2 de ciencias humanas
2 de manualidades
2 de baile.

10. Si escuchas radio, ¿Qué estación prefieres y por qué? (Programas, locutores, horarios).

7 Azul 89
7 Universal Stereo
7 Stereo Joya
(Mariano Osorio)
6 indistinta
5 Alfa Radio
4 Inolvidable
4 Digital 99
(Friends Connection)
4 Red 88.1
3 Golden Music
3 Stereo 100
2 FM Globo
2 Orbita
2 Mix FM
2 WFM
2 Adulto Contemporáneo 88.1
2 Oxido AM (Tóxico II)

11. Si ves televisión, menciona que televisora, programas, canales, personajes prefieres y por qué:

35 Televisa

17 no especifican canal

8 canal cuatro:

Series: Mejorando la casa
La vida sigue su curso
Dr. Queen, Misterios sin resolver
Aunque usted no lo crea
Tercer Milenio
Melrose Place

9 canal dos:

3 por los noticieros
2 por las telenovelas
2 por los programas: "La güereja" y "Al derecho y al derbez"

1 canal cinco

26 TV Azteca
13 no especifican canal
6 canal trece por el noticiero "Hechos" con Javier Alatorre y manifiestan que es el más certero, objetivo, creíble y menos manipulado
3 "Los Simpson"
2 telenovelas
1 "La niñera"
1 "Ay Caramba"

8 canal once (7 no especifican canal, 1 por el noticiero "Nexos")
5 canal cuarenta
15 programas de televisoras independientes (cablevisión y
multivisión).

12. Si lees el periódico, menciona cuál prefieres y que sección es tu favorita:

12 no lo leen
11 "Reforma" (cultura, universitarios, magazine, ciudad y deportes)
8 si lo leen pero no especifican
5 "La jornada" (cultura, finanzas y política)
5 "Universal" (Aviso Oportuno)
3 "Uno más Uno"
3 "El financiero" (finanzas, análisis, deportes, espectáculos)
"Novedades" (cultural), 1 "Excelsior", 1 "El Nacional".

13. Menciona si recurres a algún otro medio masivo de comunicación y describe (revistas, cine, Internet, otros):

20 sujetos leen revistas:

3 "Selecciones"
3 "Vanidades"
2 "Cosmopolitan"
2 "Somos"
2 "Muy interesante"
2 "Eres"
1 "Elle"
1 "Vogue"
1 "Hola"
1 lee "Proceso"
1 "Quo"
1 "Newsweek"

19 ven cine:

12 cine comercial
7 otros

5 "navegan" por Internet
2 leen libros
1 asiste al a la biblioteca
1 va a platicas
1 renta videos
1 va al teatro
1 lee cómics.

14. Por favor explica lo más ampliamente posible un día hábil en tu vida.

Menciona: 39 asisten al trabajo

28 se levantan
23 duermen,
20 se bañan en la mañana
20 salen del trabajo
17 se arreglan
16 desayunan
14 comen
14 van a la escuela
14 ven televisión

- 12 cenan
- 11 llegan a casa
- 10 quehaceres en el hogar
- 9 se lo dedican a la familia
- 9 escuchan radio
- 7 atienden al hijo
- 7 se conectan
- 7 tienen amigos,
- 7 arreglan su casa
- 7 se bañan en la noche
- 7 leen
- 6 hacen la comida
- 6 van al gimnasio
- 5 hacen tarea
- 4 van al super de compras
- 4 recogen al hijo
- 4 van al deportivo
- 4 lavan la ropa
- 3 hacen tarea del niño
- 2 caminan
- 2 venden algo
- 2 ven al novio
- 1 lee revistas
- 1 se lava los dientes
- 1 escribe
- 1 decora cerámica
- 1 aerobics
- 1 va al dentista
- 1 practica squash
- 1 juega nintendo
- 1 "navega" por Internet
- 1 practica jazz.

15. ¿Que te preocupa más, tu vida laboral, afectiva, física, cultural o algún otro aspecto? (por orden de importancia).

- 1ero afectivo
- 2do laboral y físico
- 3ero cultural

16. Menciona por favor ¿Cuáles consideras que han sido en tu vida tus principales éxitos y fracasos?

Exitos:

- 13 la universidad
- 8 a sus hijos
- 6 seguir con vida
- 6 independencia
- 4 escuela
- 4 familia
- 4 trabajo
- 3 haber elegido su trabajo
- 2 cada día que pasa

2 amistades
2 nacer
2 alcanzar metas
2 estudiar lo que les gusta
2 conservar su trabajo

Fracasos:

14 no tener un título
9 no tienen ningún fracaso
5 dejar de estudiar
4 pocas opciones de desarrollo
2 no ejercer su carrera
2 no haber estudiado lo que les gustaba
1 trabajar en un sistema mediocre por jefes
1 separación del padre de su hijo
1 aborto, no haber apoyado a su mamá
1 necesita trabajar
1 vender su auto
1 dejar ir al amor de su vida.
2 comprar un auto
2 matrimonio
2 carrera comercial

18. Menciona por favor cinco valores que consideres básicos:

29 honestidad
15 el aspecto afectivo
13 la honradez
12 el respeto
11 responsabilidad
10 sinceridad
10 fidelidad
9 lealtad
7 familia
6 religioso
6 confianza
4 profesionalismo
4 moral
4 seguridad
4 ética profesional
3 fuerza de voluntad
3 convicción de creencias
3 educación
3 comunicación
2 perseverancia.

27. Honestamente en una familia ¿quién debe hacerse cargo de las siguientes tareas de la casa?

47 dicen ambos
1 dice la sirvienta
1 dicen los papas deben de estar dependientes de los niños
1 dice ninguno debe estar dependiente de los niños.

31. En la siguiente relación, escoja los principales valores que formarías en tu familia (indica los más importantes, dando el no. 1 al primero y así sucesivamente):

- opinan que la sencillez, sentido colectivo y ser útil a la sociedad
- fuerte voluntad, exigencias a sí mismos dicen que es la más importante
- la honestidad y la autocrítica
- sujetos dicen que ser desinteresado y tener fuertes convicciones
- opinan que ser buen padre de familia y trabajar bien está en primer lugar
- la moral no es lo mas importante
- respeto cristiano religioso

otros valores mencionados fueron la honradez, respeto a sí mismo, salud, física, ser un parásito, responsabilidad, independencia y familia unida.

32. De la siguiente relación de personas, ¿Qué tanto acudes a ellas para resolver tus problemas personales? (Numéralos por importancia, dando el no. 1 al más importante y así sucesivamente).

- amigo en particular
- pariente mayor
- hermano(a) mayor
- amigos de la familia
- un buen maestro
- el esposo
- un jefe de trabajo
- un sacerdote
- sus padres
- el novio
- nadie
- yo mismo
- una amiga psicóloga

Actividad Laboral

33. Menciona por favor los cursos de capacitación que has tomado:

- 8 han tomado el curso llamado "Calidad en el Servicio"
- 6 "Atención en el Servicio"
- 5 Computación
- 4 "Taller sin Nombre"
- 3 de Inglés
- 3 "Llamadas Conflictivas"
- 2 "Inducción"
- 2 Modulación de voz
- 2 Actualización de Información
- 2 Aclaraciones
- 2 Superación Personal

35. Menciona por favor tus experiencias laborales más significativas; últimos dos empleos (señala el puesto y las actividades desempeñadas).

- 7 Atención a clientes
- 6 Vendedor de tienda departamental
- 5 Cajero de banco

5 Empleado de Gobierno
4 Auxiliar de oficina
4 Ejecutivos telefónicos
3 Secretarias
2 Hostess
2 Comerciantes

36. ¿Qué te gusta y qué te disgusta de tu actividad laboral?

Gusta:
12 opinan que el ambiente entre los compañeros
12 por la atención al público
8 pues conocen mucha gente
7 porque dan soluciones
7 por el agradecimiento de los clientes y porque conocen el negocio
5 por el mobiliario
4 por el horario flexible
3 por asesorar o ayudar
1 por el ambiente juvenil
1 por el trabajo en sí mismo.

Disgusta:
7 por llamadas conflictivas
6 por falta de herramientas y de información
6 por falta de democracia y justicia
5 por la rutina y la monotonía
4 por políticas rígidas
4 por falta de preparación de los jefes
4 por falta de apoyo por parte del banco
3 por un clima laboral pesado
3 porque no valoran su trabajo
3 por jefes mediocres
3 por falta de ética y criterio
3 por clientes necios
3 por mecanización
2 por favoritismo
2 por la falta de comunicación entre jefe-analista
2 por presión, uno por resolver problemas de clientes y uno pues no hay cultura.

37. Con una sola palabra describe qué significa para ti el trabajo:

9 superación
4 es todo
4 dinero
3 satisfacción,
2 una actividad que enseña
2 un reto
2 responsabilidad
1 esclavitud
1 vivir.

38. ¿Qué representa para ti la institución dónde laboras?

9 desarrollo
3 fortaleza

- 3 fuente de trabajo, gran institución
- 3 servicio
- 3 todo
- 2 sustento
- 3 información, conocimiento
- 3 fuente de ingresos
- 2 compromiso y deber
- 2 prestigio, excelencia y calidad
- 2 medio para sobrevivir
- 2 institución seria y estable
- 2 institución sólida y respaldo
- 2 satisfacción
- 1 explotación
- 2 institución financiera preocupada por ser la mejor
- 2 grupo financiero con muchos años en el mercado
- 2 institución que sobrevive creyendo ser la no. Uno
- 2 sólo trabajo
- 1 empleado no. de nómina
- 1 engaño
- 1 antes la mejor ahora la peor.

39. ¿Qué representa para ti el área donde laboras?

- 7 dicen que es servicio
- 5 su segunda casa,
- 5 es un área clave dentro de la institución
- 3 área de oportunidad para crecer
- 3 convivencia
- 2 trabajo
- 2 interesante pero no para toda la vida
- 1 centro de quejas
- 1 cantidad y no calidad
- 1 orgullo
- 1 nivel
- 1 conocimientos
- 1 agradable
- 1 todo
- 1 una posición o módulo de oficina
- 1 actualmente parece la caldera de Satán
- 1 explotación
- 1 obstáculo
- 1 mentira
- 1 sin palabras...
- 1 solía ser un buen lugar para trabajar
- 1 caja con una sola puerta o salida
- 1 de no haber errores no existiría.

40. ¿Reconoces algún símbolo que distinga a la institución donde trabajas? ¿Cuál (es)?

23 el tradicional: greca
 cinco L's, cinco cositas unidas en un pentágono
 florecita con pétalos
 puños unidos
 una flor

una cadena
 holograma tipo rehilete
 un logotipo de cinco ganchos en círculo
 unión de eslabón
 cadena de unión
 7 el de servicio telefónico
 3 la hormiguita
 3 no reconocen ninguno
 1 "Una nueva actitud bancaria"
 1 "Una nueva actitud bancaria" (que no existe")
 1 Edificio de la oficina central
 1 color carne y café
 1 color
 1 fobaproa
 1 tipología
 1 teléfono

41. ¿Portas o utilizas los accesorios con los símbolos que caracterizan a la institución?

Si;
 4 opinaron que les da orgullo pertenecer
 2 dicen que es útil para su identificación
 2 dicen que les gustan y que se sienten bien usándolos
 1 dice que es obligatorio
 1 lo utiliza cuando le combina
 1 solo conserva las playeras
 1 buena vibra
 1 las mismas herramientas de trabajo
 1 porque le agradan
 1 me pongo la camiseta.

No;
 10 dicen que no tienen y que no les dan
 3 opinan que no tiene que ver su trabajo con el logo
 2 crea inseguridad en la calle
 2 no hay motivación
 2 me da vergüenza
 1 no soy publicista
 1 no hay ninguno
 1 no son los adecuados
 No fue autorizada la playera
 No me gusta que me identifiquen.

42. ¿Cuáles son tus expectativas de vida y trabajo (metas)?

5 promoverse dentro del banco
 5 volver a la escuela
 5 crecer en el banco
 5 mejorar nivel
 3 trabajar en una mejor empresa
 3 poner mi propia empresa
 3 realización
 3 sacar adelante a sus hijos
 2 terminar la carrera
 2 trabajar en lo que me gusta
 2 conservar el empleo

2 cursar una maestría
2 cubrir necesidades
2 familia unida
2 ser feliz
1 llegar a la cúspide
1 trabajar donde haya desarrollo y se valore la calidad humana
1 estabilidad económica y profesional
1 independizarse
1 hablar inglés
1 ser un magnate y salir de la institución
1 ascender lo antes posible
1 formar una familia
1 cambiar de trabajo
1 especializarme.

Actitudes y creencias

47. ¿Qué cualidades valorarías en lo siguiente?

Un amigo(a): 17 la sinceridad
 13 honestidad
 6 confianza
 4 respeto
 4 lealtad
 3 discreción
 3 apoyo
 2 amistad
 2 fidelidad
 2 que sepa escuchar.

Un(a) esposo(a): 19 fidelidad
 11 respeto
 11 confianza
 10 honestidad
 7 amor
 5 sinceridad
 5 comprensión
 3 cariño
 3 sencillez
 3 compañía
 3 lealtad
 2 comunicación.

Un hermano(a): 11 apoyo
 9 honestidad
 8 confianza
 6 amistad
 5 respeto
 4 amor
 4 comunicación
 3 complicidad
 3 compañía

3 comprensión
3 lealtad
2 cariño
2 confianza
2 sencillez
2 unión

Un trabajo: 4 seguridad
4 reconocimiento
4 justicia
3 superación
3 desarrollo personal
3 honestidad
2 responsabilidad
2 motivación
2 economía
2 flexibilidad

Un ambiente laboral:
7 compañerismo
7 armonía
5 amistad
3 equipo
2 justicia
2 reconocimiento
2 trabajo en equipo
2 agradable
2 elegante.

Un jefe:
6 justicia
6 apoyo
3 reconocimiento
3 honestidad
3 profesionalista
2 considerado
2 amistad
2 confianza
2 líder
2 objetividad
1 impulsor
1 ecuánime
1 innovador
1 amplio criterio
1 responsable
1 flexible.

48. ¿Tienes alguna religión? Si; 38 católica
2 cristianos que creen en Dios
1 evangélico
2 no contestaron.

No; 5.

49. Una buena posición en el trabajo depende del esfuerzo de cada persona:

23 opinan acuerdo

23 acuerdo en parte,

2 desacuerdo

2 no opinan nada

7 acuerdo en parte por favoritismo

4 acuerdo en parte por que se relaciona con el reconocimiento de ese esfuerzo y se valore tu trabajo sino olvídale

4 acuerdo, pues el esfuerzo implica asenso y superación en cualquier ámbito

2 acuerdo porque es motivante

1 desacuerdo pues muchos se desarrollan por hacer la barba yo podría hacerlo pero estoy mejor así

1 acuerdo en parte porque si no hay equipo no hay grandes metas

1 desacuerdo por los favoritismos.

Percepción sobre la ciudad y el país

50. En una calificación de 0 a 10 (como en la escuela) en general, ¿qué tanto crees lo que dice?
(A continuación se presenta la distribución de la importancia en la credibilidad de las opciones por persona)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La televisión	3	3	5	3	5	8	5	10	5	1	-
El radio	1	1	1	6	6	6	6	7	8	10	2
La universidad	-	-	-	-	-	2	11	5	8	18	4
Las revistas	-	3	5	2	9	9	6	6	6	-	1
Partidos políticos	1-3	5	9	4	3	7	3	-	5	-	-
Escuela maestros	1	1	2	4	3	3	2	6	9	14	4
Los periódicos	1	-	-	6	5	7	8	10	5	4	1
Tus padres	1	-	-	-	-	1	2	1	14	17	12
Tu jefe	2	4	1	1	2	6	7	6	15	4	-
Comp. de trabajo	-	3	3	3	3	6	5	11	8	4	1

51. Tratando de lograr congruencia entre tú realidad ACTUAL y FUTURA, ¿cuál de las siguientes opciones se asemeja más a tú opinión?

- 1 Los jóvenes deben respetar lo hecho anteriormente por generaciones predecesoras
- 2 Los jóvenes sólo deben aceptar parcialmente
Nadie opinó que os jóvenes no deben hacer caso del pasado
- 4 Los jóvenes deben rechazar lo hecho y crear algo nuevo
- 33 Los jóvenes deben enseñarse a compartir el pasado, el presente y el futuro
Otro (especifica): 3 dicen que los jóvenes deben analizar el pasado para comprender el presente y mejorar el futuro, 2 los jóvenes deben tomar lo bueno del pasado y mejorarlo.

52. Cómo constructor del futuro próximo ¿cómo es tu percepción de la realidad en la que vives?

- 23 con mucho optimismo
- 8 muy incierto
- 5 algo de optimismo
- 5 algo de optimismo
- 1 mucho pesimismo
- 8 no opinaron
- otro (especifica): 2 incierto
2 mucho realismo
2 en ocasiones algo incierto pero con optimismo.

53. Elige, entre las siguientes actitudes ante la sociedad en que vivimos, la que mejor refleje tu propia opinión:

- 16 Quisieran contribuir a que la sociedad mejore poco a poco, a través de reformas
- 14 Quisieran contribuir a que cambie radicalmente el modo en que la sociedad está organizada
- 11 no eligen ninguna de las anteriores
- 4 No opinaron
- 2 no cambiarían a organización social vigente
- 2 dicen que la organización vigente es capaz de solucionar por si misma los problemas que esa organización social genera en las clases mayoritarias
- 1 opina los últimos dos puntos.

Entrevista al coordinador del área (transcripción textual):

1. ¿En dónde trabajabas antes de entrar a la institución?

He sido una persona que ha trabajado en diferentes actividades, trabajé en el área del comercio; alguna vez estuve en una tienda, trabajé también el área textil con mi familia y la parte negocios de comida en forma informal ya que aprovechaba el tiempo libre que me dejaba la escuela y fines de semana, aunque mi primer trabajo formal fue el banco.

2. ¿Cuál ha sido tu trayectoria dentro de la Institución?

Mi trayectoria dentro de la Institución es muy larga, cuando llegue al Banco yo era una persona super joven, tenía aproximadamente 18 o 19 años y el primer puesto que desempeñe fue auxiliar de archivo, me tuvieron ahí archivando, acomodando, cosiendo, clasificando y concentrando paquetes, duré allí un plazo de seis meses, después me mandaron como auxiliar de Talonarios y Aclaraciones. Tuve la fortuna de ingresar con un contrato indefinido esto se dio rapidísimo ya que considero que las cosas se tienen que hacer bien a la primera, y ésta filosofía me ha ayudado ya que hoy los resultados que tengo son gracias a ello, después de año y medio de trabajar en el banco yo ya tenía siete personas a mi cargo, super joven, me faltaba madurar mucho, sentía que en mi persona debía tener mayor seguridad, pues seguí y me ascendieron como supervisor de área no asignada, seguí creciendo, seguí creciendo, trabajé aproximadamente 3 años y medio. El último puesto que tuve en sucursal fue como funcionario de tarjetas un área ¡hiperimportante! y estratégica en el Banco a nivel crédito, pero tuve que tomar la decisión de renunciar porque la escuela iba muy mal, debía muchas materias, entonces me llegó parte de mi madurez, renuncié del Banco. Estuve fuera como un año del Banco, después de allí entré como siete meses a seguros "La Provincial" y realmente me espanté porque la carrera que yo he ejercido es contabilidad, nada que ver, nada que ver, no me gustó ya que es como muy hermética por lo que me incliné más por la parte administrativa, la parte Banco, decliné de ese trabajo, trabajé como auxiliar de contabilidad hasta que dije no, esto no es lo mío y después se me presenta la oportunidad de regresar al Banco, yo había salido del Banco con cierto nivel Bancario, cierto nivel de conocimiento, y cuando me dicen: Oye, hay oportunidad de regresar al Banco con equis puesto me interesó muchísimo! ¿Porque? Porque uno de los errores que cometí fue renunciar, Si se me presentó muy rápida la oportunidad en un año, pero dije bueno me habían ofrecido un trabajo de gerencia media a nivel subgerente de control o de servicio en una sucursal y fue atractivo ya que dije, no voy a perder todo lo que había logrado ya que era cotizado el Banco en ese tiempo, tenía más valor, no porque hoy no lo tenga, con lo de la reprivatización y después los bancos volvieron a lo de la parte privada y como que se dio un cambio, ¿no? de todo el proceso administrativo en el Banco entonces fue más atractivo, pero lo que me ofrecieron fue perfecto, entré en el '92 como cajero desde que entré al Banco en mi reingreso fue algo que yo me fijé, entonces dije: ¡Si estoy regresando al Banco es porque voy a triunfar! probablemente me ofrecieron muchos trabajos antes de entrar al Banco, yo dije: Bueno me gusta, quiero la camiseta ¡Si entro es porque voy a triunfar! Y bueno después de seis años veo muchos resultados, resultados muy exitosos, realmente, bueno, recuperaré lo que había perdido en algún momento yo rechacé la decisión que tomé, la decisión que tomé de haber renunciado, pero hoy yo creo que fue lo mejor, ¿no? ¡Fue el mejor camino! Si yo hubiese seguido trabajando en sucursal a lo mejor estaría perdido.

3. ¿Cuándo ingresaste a laborar a la Institución? En 1988.

4. ¿Cuándo entraste a laborar en el área? Al inicio de 1998.

5. ¿Cuánto tiempo tienes de ser coordinador de ésta área? Acabo de cumplir aproximadamente un año dos meses.

6. ¿Cuál es tu función actual? Administrar propiamente, tanto recursos humanos y materiales, realmente esa es la tarea que tenemos encomendada, aunque su formación duró medio año como coordinador de otro departamento de servicio a clientes.

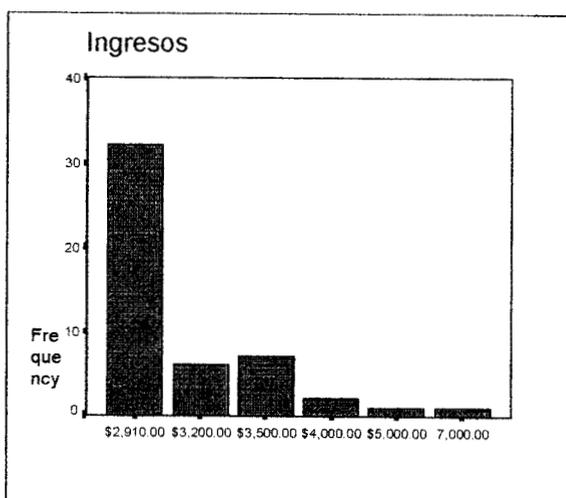
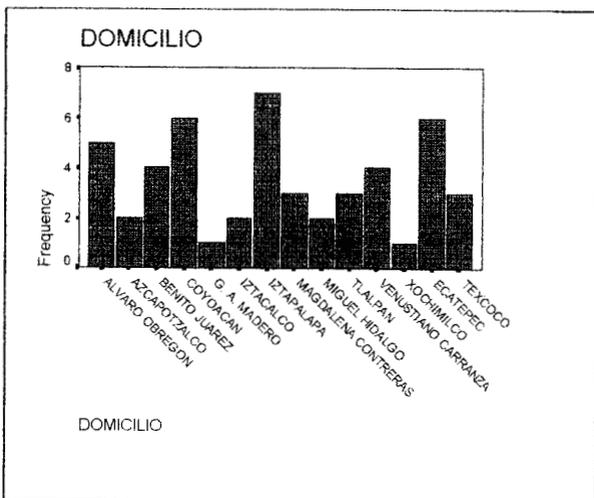
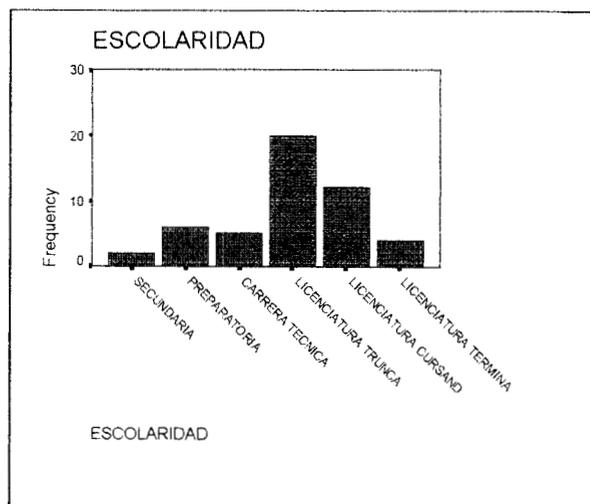
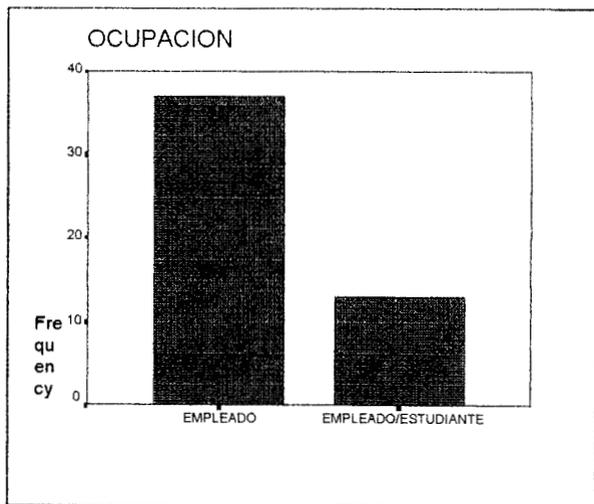
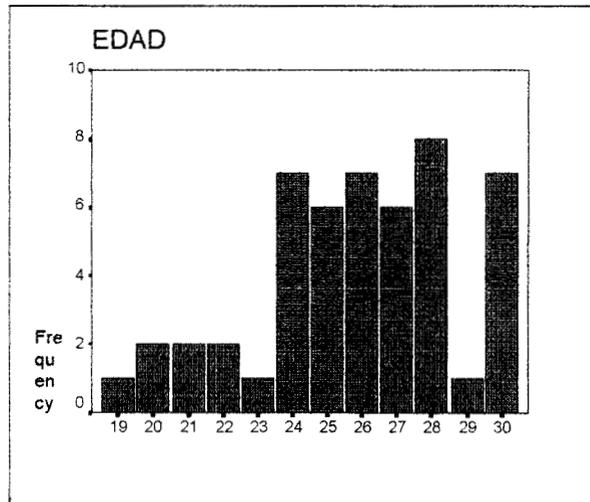
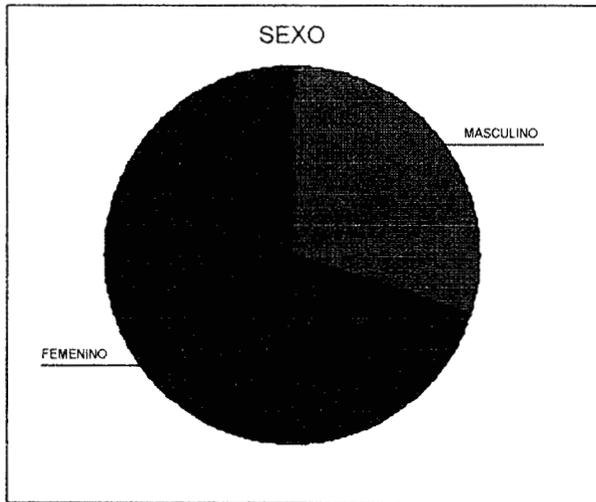
7. **¿Qué estudiaste?** Contabilidad, aunque me faltan más o menos tres materias, estoy por terminar es lo que me impide tener la parte del título porque necesito la cédula para poder meter una maestría, entonces, ¡me urge!
8. **En tu desempeño diario utilizas cierto liderazgo ¿Qué estilo empleas?** Trato de inclinarme al democrático pero cuando estás al frente tienes que tratar de usar diferente tipo de liderazgo dependiendo de cómo se presenten las circunstancias, ¿Por qué? Porque hay un momento en que puedes dejar a la gente que se exprese, que tome decisiones, y en algún momento debes ser un poquito parte para la toma de decisiones, ¿Por qué? Porque, a lo mejor el grupo así te lo permite, así está acostumbrado, entonces me inclino por la parte democrática, pero en algún momento también tienes que ser líder autoritario, todo depende del momento que quieras vivir o la situación que se te presente dentro de tu área.
9. **¿Crees que es importante conocer a la gente que coordinas?** Yo creo que es elemental. Tratas de conocer a las personas, sobretodo a las personas que más tienen trato directo contigo, probablemente es tu línea de reporte, debes conocerla porque en algún momento sabes por donde retroalimentar, sabes por donde corregir, corregir algún momento en el aspecto de mal comportamiento, a lo mejor por una mala ubicación, retroalimentarlos porque hay momentos que es importante ponerles ejemplos para que ellos digieran la idea que estas transmitiendo.
10. **¿En que medida los conoces?** A lo mejor no tengo una técnica establecida, lo que trato de hacer es empezarme a involucrar en la parte familiar, en sus actividades fuera de la oficina, en sus gustos, que deporte practican, si les gusta, no sé, si les gusta salir a pasear entonces cuando empieza a haber comunicación; soy muy hábil para después cuestionarlos y a la mejor sacar información que ellos no me quisieron decir, te permite saber quien está contigo, quien está interesado en el trabajo y quien propiamente no sabe ni lo que quiere.
11. **¿Cómo describes al personal que tienes a tu cargo?** Propiamente el personal que tengo a cargo tiene una edad promedio de 27 años, la mayoría de ellos son casados, el nivel académico es bajo, tenemos la parte media superior terminada, necesitamos seguirlo acrecentando, es un equipo que se consolida como líderes cuando están unidos, cuando no, bueno hay ciertos valores entendidos que muchas veces gente nueva desconoce.
12. **¿Convives con ellos fuera del Banco?** Rara vez, rara vez, muchas veces yo he optado porque debe ser, porque te permite conocer más a tu personal, conocer que es lo que piensan, que es lo que quieren independientemente del trabajo olvidándote de toda la parte del trabajo; no se ha dado esa parte de integración.
13. **¿Te consideras joven?** Totalmente.
14. **¿Cómo manifiestas tu juventud?** Yo creo que la juventud la manifiesto con la energía que transmito al grupo, me considero en algunos momentos hiperactivo, trato de que la gente pues sienta mi energía, mi alegría, como todo un líder vital; la ropa que uso es lo más casual, como los fines de semana practico mucho deporte pues si es posible uso bermudas, con tenis, una playerita, una gorra y bueno si es una cosa más formal de acuerdo a la ocasión, en cuanto a la música me gusta escuchar cualquiera, aunque no me gusta estar en una discoteque, enclaustrado, hay etapas, y yo ya la superé. Me gusta el ambiente abierto donde puedas tener una plática y no necesariamente estés sujeto a la música.

¿Qué edad tienes? 29 años.

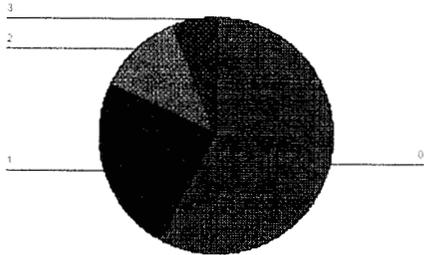
- 15. ¿Tienes algún objeto característico que adorne tu oficina?** Mi mouse path con los valores de la institución, mis premios, mi agradecimiento por pertenecer al grupo del comité, me ha faltado a lo mejor la fotografía de mi esposa, que no sé por que no he traído, pequeños objetos que me han regalado.
- 16. ¿Consideras que tienes una identidad institucional bien formada?** Sí, la camiseta bien puesta.
- 17. ¿Qué elementos han fomentado tu identidad?** Los valores, bueno valores familiares que me han transmitido y bueno hoy se consolidan con los valores institucionales, bueno todos hemos tenido experiencias malas dentro de la Institución pero afortunadamente las he corregido y las he superado y como en cada experiencia me siento participe, me siento útil, eso es importante porque hay momentos en que mucha gente que esta aquí y no se si sea útil para la institución, creo que en la vida todo tiene un momento y un espacio siento que no quisiera yo correr y decir bueno ya mi siguiente ciclo es ser subdirector, cada día aprendo algo nuevo, cada día conozco algo nuevo, y eso me permite seguir creciendo pero en algún momento sigues trabajando para que esa faceta o ese ciclo termine, no es propiamente que dependa de ti.
- 18. ¿Cuáles son los elementos que han generado en ti tu identidad institucional?** Cuando pensé en el Banco como una alternativa vi la opción de poder crecer y de tener un desarrollo profesional, desde el primer día que llegué a hacer el examen me identifique, me gustó y aquí sigo, me siento gente (menciona con orgullo el nombre de la Institución) y bueno, pues algo de lo que reiteraba hace un rato es que soy muy útil, me siento muy útil, el rol que juego en ésta área, en ésta división es muy importante para mi y bueno para la gente porque ha habido muchísimos cambios, lo que pasa es que mucha gente a lo mejor le cuesta mucho trabajo identificarlos, pero si cuantificáramos todos los avances que se han tenido a nivel costo, a nivel llamadas, a nivel abandono, esto es un hiato! Falta la parte cualitativa que también es la segunda etapa.
- 19. ¿Cómo percibes el ambiente laboral en el área que coordinas?** Hoy más blanco más participativo, ya no hay tanta inconformidad.
- 20. ¿Conoces a los analistas?** Por lo menos sus nombres.
- 21. ¿Cómo percibes la identidad institucional de los empleados que coordinas?** En algunos momentos no se definen, algunos no saben lo que quieren, los que si saben tienen un premio, un bienestar, los que a veces no se definen, pues hemos ido eliminándolos, es poco el personal que no se identifica, que estén comprometidos; sí existe la identidad institucional ¡totalmente!
- 22. ¿En las empresas crees que es importante fomentar la identidad institucional?** Yo creo que desde que entras a un trabajo debe haber comunión, debes estar identificado, porque muchas veces estas haciendo una actividad que no te gusta, y es muy incomodo hacer un trabajo que se te encomienda sin la voluntad, por eso debes estar convencido de que donde vas a entrar es lo que te gusta y lo que quieres, probablemente no sea tu área pero sientes que en esa empresa vas a crecer, y desde ese momento te estas identificando, es un factor indispensable para que la gente se desempeñe correctamente, porque la identidad te da compromiso.
- 23. ¿Qué acciones consideras importantes para generar y potenciar la identidad institucional?** Estar muy de cerca con el personal, saludarlos, identificarlos, hacerlos que participen en los buzones, comunicación indirecta, pero estar de cerca con ellos.

- 24. ¿Esta área ha implementado alguna estrategia para dirigida a la formación de la identidad institucional?** De momento no, pero la Dirección del área sí; la del logotipo que no ha resultado, pero fue un hit para mucha gente, fue un ¡quick hit! de los que necesita nuestro director, ya lo tengo estamos en espera, hay que darle fuerza, he tratado de darle un gran valor porque eso puede identificar a cada uno de los que trabajamos aquí y es nuestro estandarte.
- 25. ¿Crees que este relacionada la productividad con la identidad institucional?** Total, reitero es compromiso.
- 26. ¿Esta relacionada la identidad con el clima laboral?** Más que, es ¡super necesario!, si trabajo a disgusto es porque no estoy identificado, no se lo que quiero y muchas veces no produzco lo que es.
- 27. ¿Has implementado alguna estrategia dirigida a los empleados como jóvenes?** Lanzamos convocatorias para que nos ayuden a diseñar algunos proyectos a dar ideas, probablemente lo dejo abierto, no me centro al segmento de jóvenes sino a toda la gente, para que ellos nos sugieran nos propongan, para que la gente se sienta alegre, a gusto.

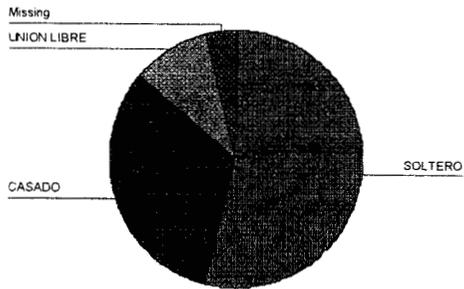
DESCRIPCION DEL CUESTIONARIO "JOVENES Y SOCIEDAD"



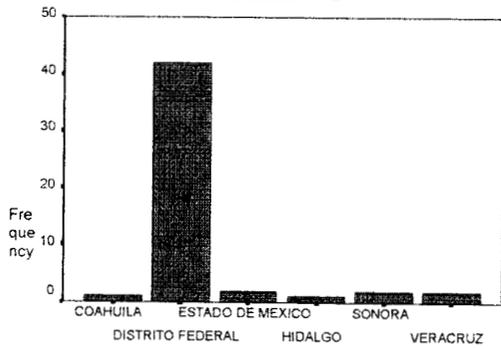
DEPENDIENTES ECONOMICOS



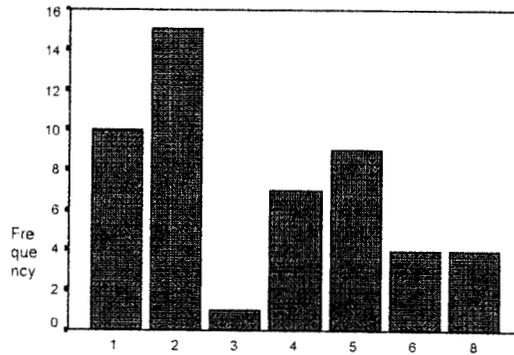
ESTADO CIVIL



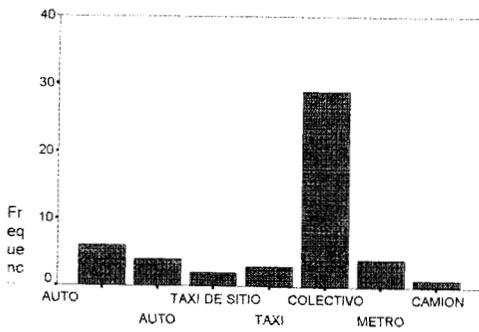
LUGAR DE NACIMIENTO



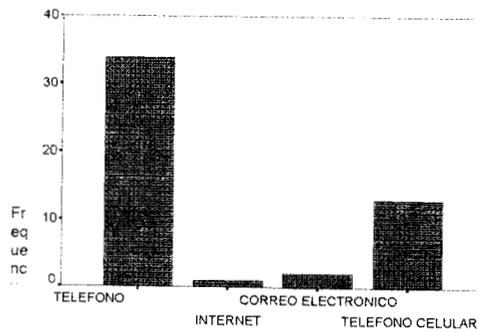
ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION DONDE LABORAS:

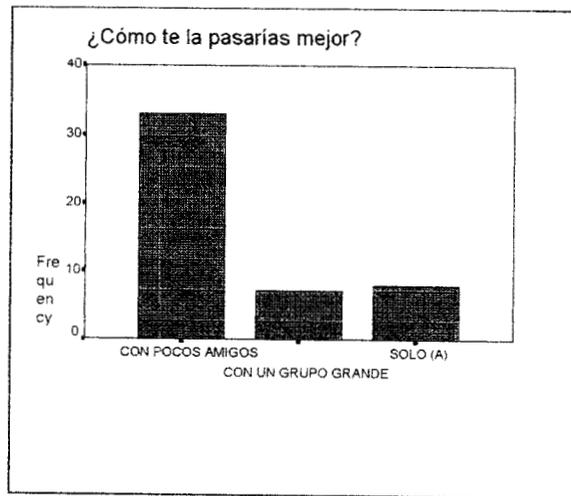
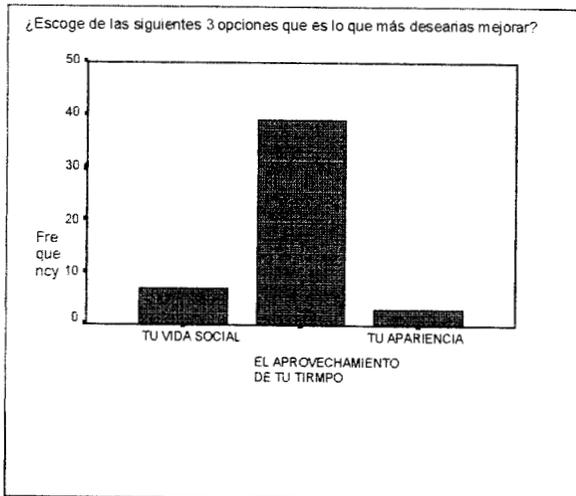
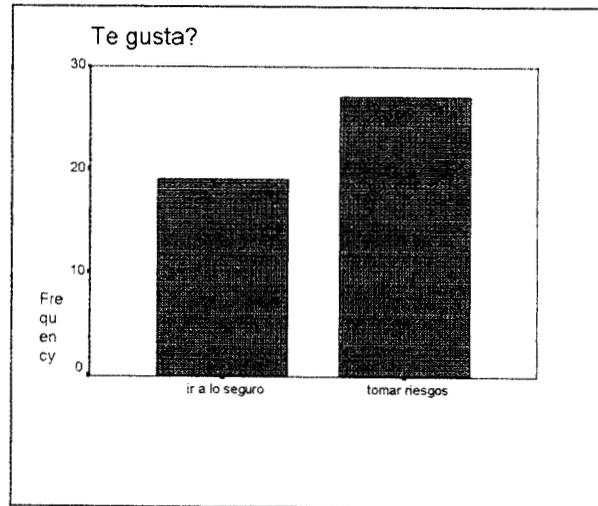
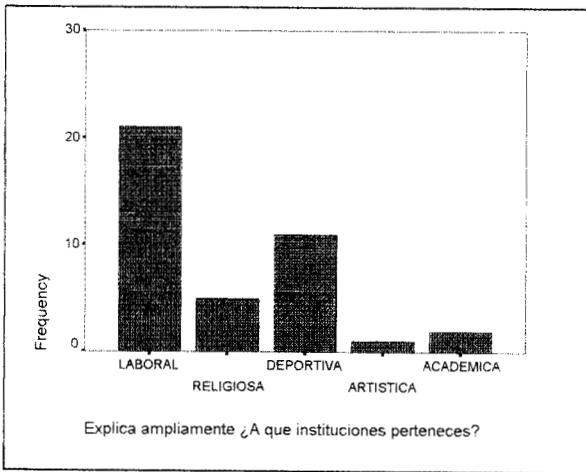
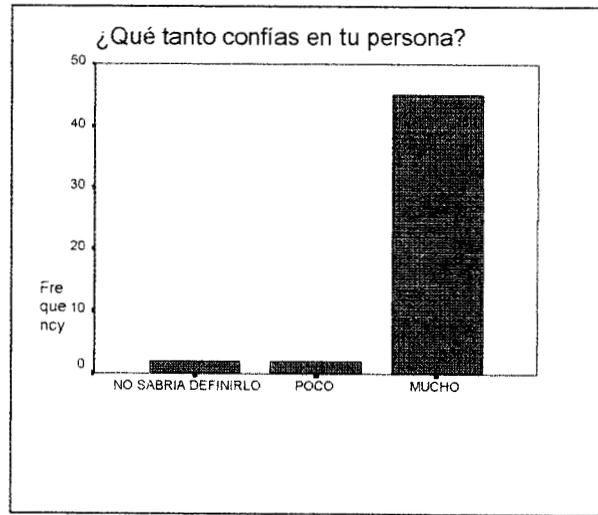
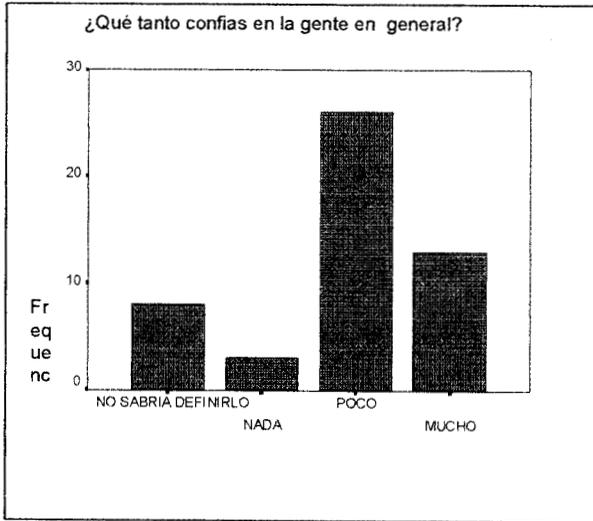


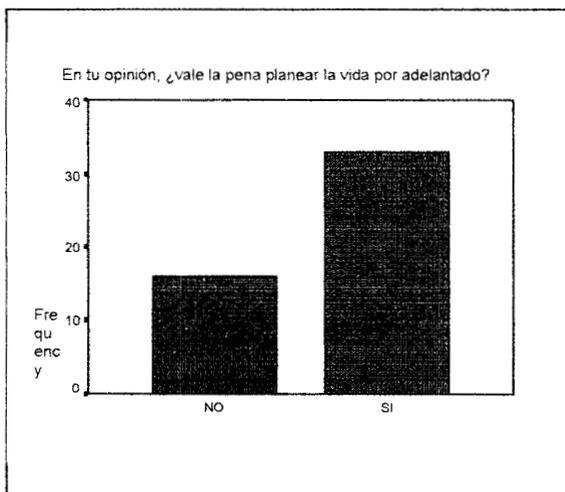
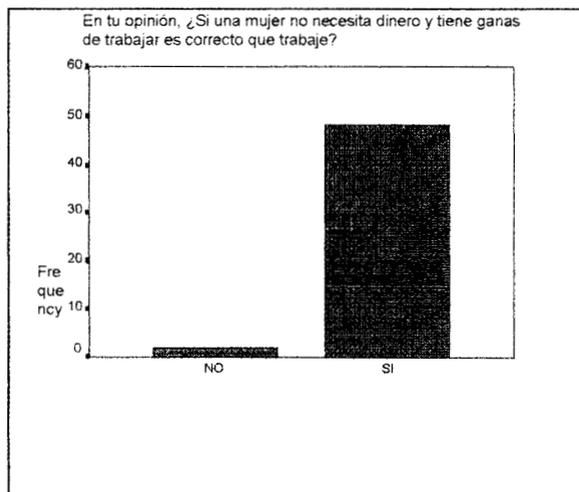
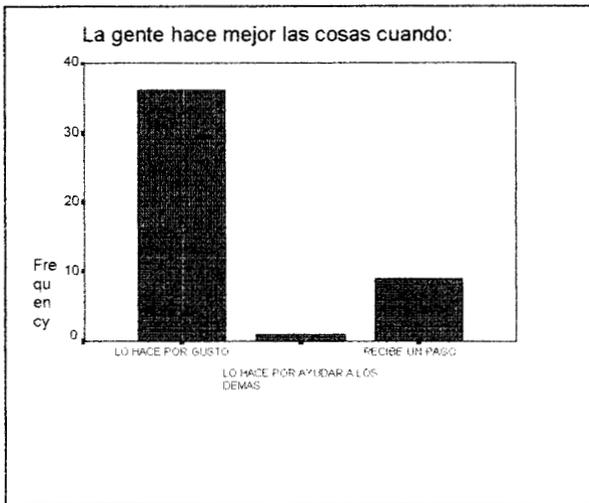
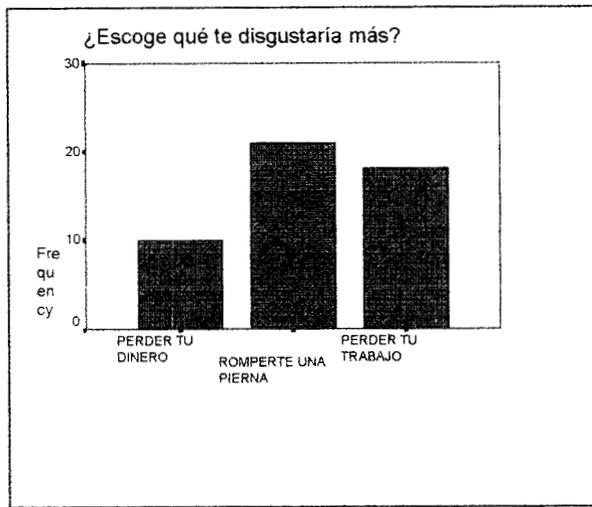
MEDIO DE TRANSPORTE PARA IR A LABORAR

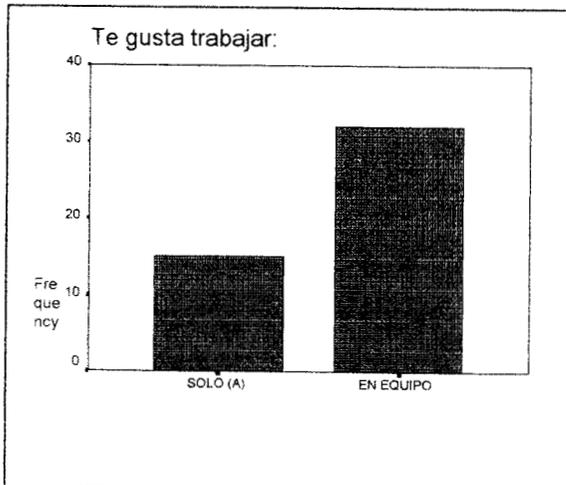
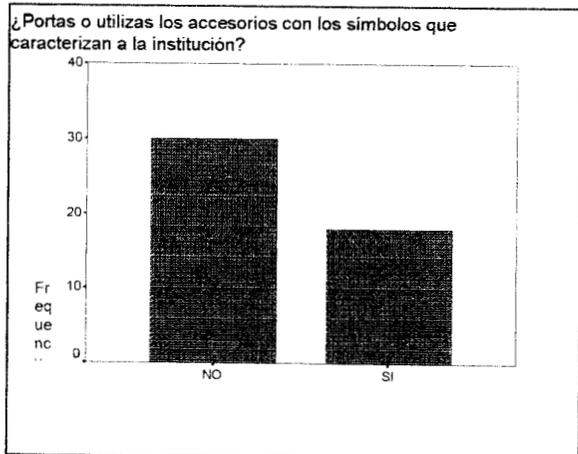
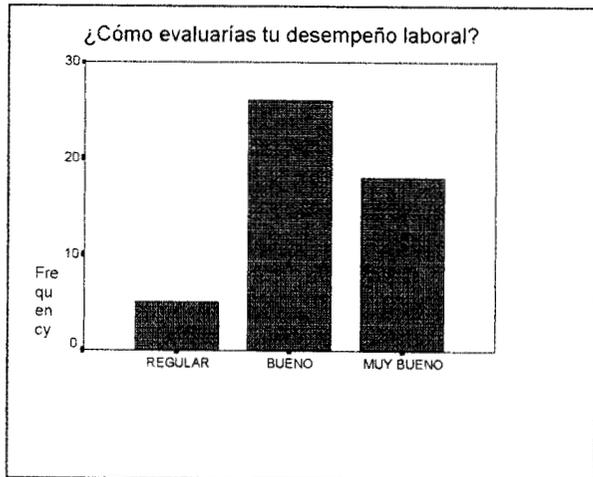
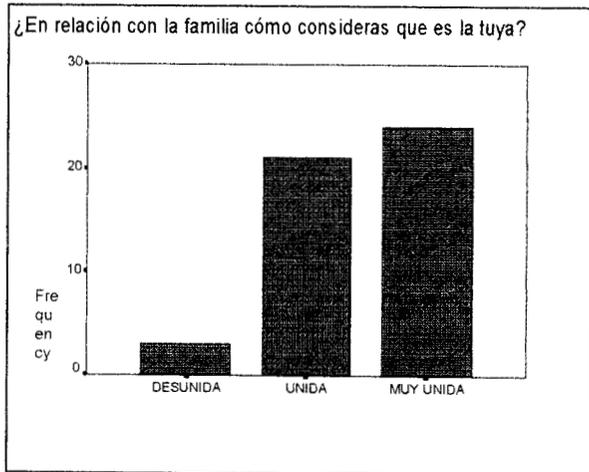
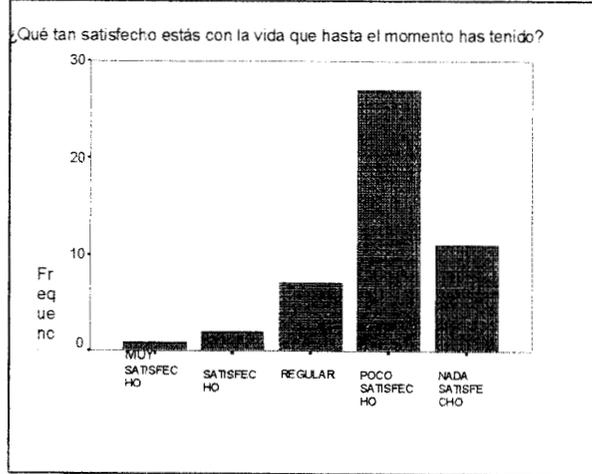
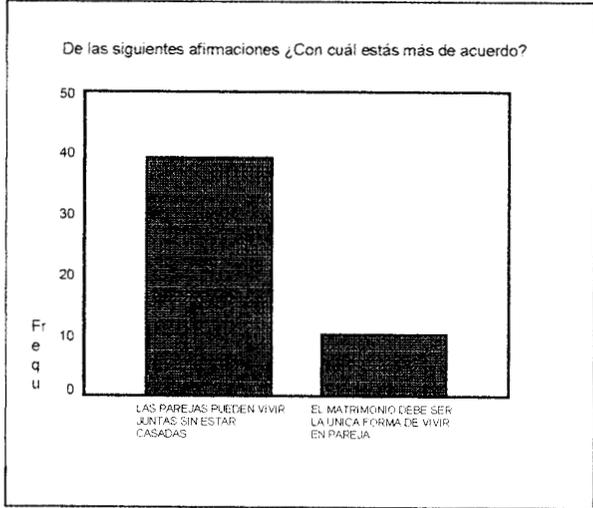


MEDIOS DE COMUNICACION









Entrevista a un supervisor del área (Transcripción textual):

1. **¿Cuándo entraste a la Institución?**
Un 13 de Noviembre del '93.
2. **¿Cuándo entraste al área?** Igual en la misma fecha.
3. **¿En donde trabajabas antes?** En un taller mecánico, nominalmente mi puesto era como auxiliar administrativo, pero mis funciones reales eran de chofer, trabajábamos para embajadas entonces yo era el que iba por los coches y el que regresaba, los llevaba era el único que no me ensuciaba.
4. **¿Cuál es tu función actual y desde cuando la desempeñas?** ¡Uy actualmente soy supervisor de aquí! Y mi nombramiento tiene aproximadamente de Septiembre del '94.
5. **¿Qué estudiaste?** Administración de Empresas.
6. **¿Cuántos años tienes?** 25 años.
7. **¿Cuánto tiempo pasó para que fueras supervisor?** Menos de un año, nueve meses.
8. **¿Crees que la gente que está a tu cargo está a gusto?** Yo creo que...no al 100%, ya que hay algunas condiciones poco impuestas por la institución que no permiten esa satisfacción, yo creo que en gran parte se trata de hacer todo lo posible por que estén a gusto pero hay veces que las mismas normas, los mismos reglamentos, los mismos parámetros que tiene que manejar un departamento con tanta gente no te permiten de tener la flexibilidad para poder tomar decisiones que puedan ayudar a crear ese ambiente de satisfacción.
9. **¿Conoces a tu gente?** Poco, un poco más en el aspecto laboral que en el personal, que esperan de la institución, que es lo que esperan a futuro laboralmente, me es más difícil entablar una conversación más personal, siempre estamos más abiertos a hablar del trabajo, el mismo puesto que te puede ayudar a esto, cuando hablas a manera personal ya implica un nivel de confianza, otra área diferente, se puede hablar con relación supervisor-analista de aspectos personales pero es muy limitada ya que tiene que haber una mayor confianza a nivel personal para poder tomar una conversación, que viene por un acercamiento mutuo, es en primer lugar el supervisor el que debe tener ese interés más personal, en el sentido de conocimiento personal, no es que no la conozca, conozco la persona que es lo que hace, que es lo que quiere, que aspiraciones, si los conozco, si es casada o si es soltera, cuántos hijos tienen, pero no se como va su relación de familia, sería muy interesante conocerlo pero en la medida que puedo trato de acercarme pero sin tratar de invadir la intimidad, yo creo que el puesto a veces es una barrera mas que hay que superar, porque piensan que vas con la voz de jefe no como un compañero más.
10. **¿Sales con ellos?** No salgo, apenas trataba de hacer una reunión el Viernes pero no, no salgo.
11. **¿Cómo defines las características de tu personal?** En general tengo a mi cargo gente que ha trabajado mucho por la institución, que de una u otra manera ha llegado a estar un buen tiempo en el Banco, por lo que han dado mucho a la Institución, tengo de chile, de mole y de más, yo siento un ambiente muy jovial en el grupo hay gente que estudia, que actualmente están terminando sus carreras, hay gente casada que realmente a nivel estudios ahorita no es su prioridad si no más bien su familia, otro se pasa a otro departamento por que su ciclo aquí ya había terminado desde hacía mucho tiempo, otros entre estudio y trabajo no ha determinado que es lo que va a hacer en el futuro, otros su mundo son sus hijos, no ha llegado aún la confianza para preguntarle por ejemplo a una analista que es madre soltera que pasa con su

pareja o si piensa o no en casarse, eso es lo que en particular a mi me cuesta trabajo, por que si todos fueran estudiantes estaríamos hablando todos un solo idioma, o si todas fueran casadas sabría cuáles son la inquietudes en general, tengo un único hombre y su problema es la definición como pareja ya que vive todavía con la familia y son otro tipo de problemas, tengo a mi cargo a diez personas.

- 12. ¿Te sientes joven y como lo manifiestas?** A Dios gracias, Sí y lo manifiesto porque me gusta crear, me gusta divertirme, con amigos, discos, el fin de semana frecuentamos es "El Mesón del Buen Tunar" en el sur, al "Rodeo" Santa Fe, fiestas particulares, fiestas de la escuela, generalmente son por la Narvarte, restaurantes clásicos de la escuela.
- 13. ¿Cómo defines tus características?** Órale!, nunca hagas eso con un psicólogo!, soy...ambicioso, yo creo que inteligente, trabajador (en lo que le gusta), desidioso en lo que le aburre, me gustan algunas características de éste trabajo como la oportunidad que me ha dado de crear cosas, me gusta trabajar tanto solo como en grupos, creo que mi trabajo tiende a ser centralizado, aveces proyecto mucho mi egocentrismo, me gusta trabajar en equipo cuando tenemos una meta y si estamos todos vamos encaminados lo que es difícil crear, he trabajado con gente muy a gusto, pero cuando las características del grupo chocan conmigo, me desespero por ejemplo algo que no me gusta es que de antemano nieguen, bloqueen que tu digas algo y enseguida te digan ¡No! yo creo que a cualquiera le molesta eso, o que tu des una opinión o una idea y no le den valor, esto a nivel supervisión, pero si te refieres a nivel operadores es decir; el grupo con el cual estoy trabajando sucede algo similar, o sea, cuando no logro transmitir la meta o como me gustaría trabajar si llego a decepcionarme y a veces esa decepción la proyecto empezando a valerme el trabajo, yo creo que también son ciclos de cansancio en el trabajo, por ejemplo a finales del año '98 estaba muy cansado de todo, entonces se dio mucho desinterés en lo que estaba pasando, por eso es lo que trataría de hacer pasar esta responsabilidad un poco del control central del supervisor que hay ahorita a una responsabilidad compartida por todos, lamentablemente la forma de trabajo aquí es muy centralizada en el supervisor, el supervisor es el que regaña, el que festeja, es el que te dice como hacerlo, es el que te premia, el supervisor, el supervisor, el supervisor...¡hasta que el supervisor se canse! y si el supervisor no te dijo nada no tienes porque hacerlo y si el supervisor te lo dijo lo vas a hacer, o sea, no hay margen de responsabilidad y de iniciativa lo que para el supervisor es agotador, esa es una forma de trabajo que se esta llevando aquí, pero creo que es muy limitada a el operador porque estamos en una relación papá-hijo para el supervisor es también limitada porque por un lado esta dependiente de su grupo, no es sano, porque en alguna época pudo ser sano .
- 14. ¿Acostumbras decorar tu lugar de trabajo?** Trato pero como que, para hacerlo menos formal, como que me da flojera decorarlo, no se, primero que no se vea muy vacío porque carecería de vida, por ejemplo, las hojas así encima le dan un aspecto diferente y no se ve tan sobrio y más con los colores que tenemos que me parecen muy serios.
- 15. ¿Has implementado alguna estrategia que este dirigida a la juventud?** Se han hecho algunas estrategias no con el enfoque de gente joven yo creo que se da de antemano que gran parte del departamento es gente joven yo he sentido a la Dirección así, o sea, no va direccionado a gente joven, con características muy sobrias, por ejemplo los eventos trataron de hacerlos de manera muy informal, camisetas, aeróbicos, etc. hablando con gente joven pero pensante, liderazgo, calidad, etc. Piensan que es gente joven pero madura.
- 16. ¿Como percibes el ambiente laboral?** En este momento pesado y básicamente por aspectos que han estado sucediendo como un sentimiento general de que el sueldo, no es acorde a la función en los eventos todo mundo pidió aumento de sueldo, los aspectos de que acaba de haber recorte, "radio pasillo" que dice que próximamente va a haber recorte, las reestructuras, las cargas de trabajo muy fuertes y algunos esquemas de evaluación muy rígidos que no

permiten mayor libertad mas que hazlo bien, la mentalidad de la calidad de hazlo bien desde la primera vez, pero no ha sido canalizado como una filosofia que tu te impongas, es decir, como una meta propia, sino como una meta que aquí te imponen y que no va unido a algo positivo sino aunado a un castigo, o sea, no es hazlo bien a la primera vez porque hay un premio sino hazlo bien a la primera vez porque sino te va ha pasar esto, entonces estos son aspectos que hacen que el ambiente no este tan agradable como quisiéramos, por otro el aspecto a nivel supervisión, las tensiones entre supervisores, de una u otra manera aunque trates de educarlo siempre lo vas a proyectar, todo esto lo proyectas y más en un sistema centralizado en el supervisor.

- 17. ¿Qué cursos te gustaría tomar para desarrollarte como persona y para mejorar el sentido de pertenencia con la institución?** Para desarrollarme como persona yo creo que me gustaría tomar cursos relacionados con aspectos de psicología con características que te permitan entender las reacciones de las personas a veces yo me saco mucho de onda de las reacciones de las personas, cosas que a lo mejor podría intuir, conocer las características de cómo tratar a cierta persona, mi función es que toda la gente sea productiva sea quien sea, con las características que sea la idea es tener siempre al operador ideal pero eso nunca va a existir ni el supervisor ideal, ni el gerente ideal siempre va ha haber áreas de oportunidad y como trabajar un poco con ellas como poder ayudar a que se superen, en cuanto al aspecto de pertenencia a la institución yo creo que la única manera es a través de un curso mio de mis jefes a nivel Dirección y su staff yo creo que han habido decisiones que a lo mejor tampoco dependen de ellos sino más arriba, ha habido decisiones que no son las lógicas, no son las coherentes hay un sentimiento de que allí también esta muy centralizado la toma de las decisiones, por ejemplo hay un grupo de trabajo creado para que todos los niveles estén representados y entre todos se tomen decisiones, pero esa era la idea original que era muy buena lo malo es que sea convertido en un séquito de gentes que apoyan lo que diga el director entonces volvemos al mismo esquema y se pierde ese acercamiento a la gente, eso que digan que el activo más valioso del Banco es su personal pero que no lo demuestren, que el discurso esta totalmente diferente a las acciones creo que para que yo me identifique tiene que ir de la mano tiene que ser coherente el discurso con las acciones cuando no se proporciona la capacitación al personal por ejemplo.
- 18. ¿Crees que tienes una identidad bien formada?** Me identifico más con mi trabajo que con la institución, me gusta mi trabajo, me gusta decir que trabajo en éste Banco, pero no me gusta decir como funcionan las cosas actualmente ni en el departamento, ni en la dirección, yo creo que el banco es una Institución muy grande que me ha dado muchas oportunidades, en ese sentido es como me identifico, he logrado crecer mucho.
- 19. ¿Qué elementos crees que han fomentado tu identidad institucional?** Yo creo que la institución me ha dado la oportunidad de crecer, antes de una año yo ya estaba manejando un grupo, en un tiempo tuve “manga ancha” para hacer y deshacer lo cual me ayudó mucho a experimentar a llevar a cabo proyectos, a conocer más profundamente no solo mi área sino otras áreas, estuve yendo mucho a otros departamentos y parte de lo que me ha gustado es ese reconocimiento que he tenido.
- 20. ¿Qué acciones implementarias para generar identidad institucional?** Capacitación hacia el personal, yo creo que algo que tendría que haber es una mayor capacitación al personal, de tal manera que sientan que están creciendo, en ésta área mucha gente se siente estancada de una u otra forma: “Estoy aquí mientras termino mis estudios!” Estoy aquí porque el servicio medico para mis hijos es muy bueno”...”Estoy aquí por que no tengo otro trabajo”...”Estoy aquí porque me gusta darle otro sentido a mi función y en eso se debe definir la gente, no necesitamos una capacitación como tal, no una enseñanza técnica de habilidades, sino una capacitación que realmente te defina esquemas vitales, pero que no sea por que no tienen de otra! O sea la importancia y la finalidad de su trabajo, representar la imagen de la institución,

por ejemplo, ayudar a los clientes etc. Como un pequeño alfiler, porque si la gente pasa mucho tiempo aquí es por miedo a cambiar lo que tiene por buscar otra cosa, bien que mal gano tanto, bien que mal tengo un servicio medico es bueno de manera general, bien que mal tengo que pagar una hipoteca, pagar esto, pagar allá, yo creo que se ha ido desvirtuando el motivo del trabajo, yo trabajo por mi familia, por mi préstamo de auto, pero no trabajo por desarrollarme, no trabajo por buscar algo más, buscar más oportunidades, trabajo por que ya estoy atado, porque necesito pero en la medida en que todos los que empecemos a crecer y a desarrollarnos y vean ese trabajo como un mecanismo para lograrlo es lo que va a darnos identificación, faltan muchas cosas desde crear canales para que mucha gente pueda irse desarrollarnos no que los supervisores para ser sustituidos tienen que pasar cinco años para que se muera alguno y lo pueda sustituir, hasta la actitud de los supervisores que va a encaminado a darles paso a otras personas.

21. ¿Tu crees que influye la identidad institucional a la productividad? Claro, radicalmente, si yo no estoy identificado con la institución, no voy a estar identificado con las metas, voy a trabajar por cubrir una cuota, mi trabajo va a ser a destajo, no por cubrir una meta o por ayudar a la institución a lograr algo, ni por desarrollarme simplemente debo cubrir ciertos requisitos con la institución y ya, si ya está identificado yo les voy a ayudar a lograr esos objetivos, yo creo que algo que se hizo en el segundo evento y no se ha aprovechado aún es el marcar los valores y la misión en la dirección, porque obviamente con esa dirección tu puedes encaminar todos esos trabajos para que reconozcas hacia donde vamos a ir, anteriormente era más difícil porque las metas se puedan acoplar o puedan caber dentro de tus metas personales, si no hay una definición de meta jamás se van a lograr esos objetivos.

22. ¿Cómo sería el ambiente si se mejorara la productividad? Yo consideraría que mejor, sin embargo, puede o no haber una relación directa, yo lo vería más bien si puedo convertir a los supervisores en el "chicotito" que esté detrás de los operadores para lograr mejor productividad, aunque no creo que eso fuera benéfico para el clima laboral ni de identificación, más bien es el mecanismo a través del cual lograste mejorar tu productividad, si es a través de delegación de autoridad o responsabilidad, si es a través de mayor facultación a los operadores para que puedan tomar más decisiones, si es a través de no pedirles cuentas si no resultados creo que si se puede mejorar y lograr una identificación, pero si es para lograr una meta numérica y de estarlos presionando hasta que revienten pues, estarán a punto de reventar pero mientras sigan produciendo no, se pueden lograr las metas y los objetivos pero la identificación y el clima laboral sería pésima yo creo que es a través de mecanismos a través del cual los logres yo creo que es un proceso largo que a veces nos topamos con diferencias de edad, de educación, sociales aquí hay mucho de todo, hasta preferencias sexuales, diferentes características del personal y no hablemos de la dirección completa porque las diferencias de departamento se marcan mucho, la cultura organizacional de cada departamento es diferente, yo creo que para lograr una identificación con la institución lo primero que hay que hacer es homologar, es definir desde arriba que es que se quiere y como se quiere, y lo que se diga que se cumpla y se haga una cascada hacia abajo detrás de un proceso que normalmente es largo porque esto choca mucho con esquemas mentales creados desde la educación de cada persona, familia, etc.; con esquemas que existían anteriormente en la institución, y de allí llega a coordinadores, gerentes y es mucho luchar contra las ambiciones personales, es difícil quitar pique dificultades que existen desde hace mucho tiempo, si funcionó bien en un momento piensan que debe seguir funcionando, tenemos otros jefes que no se definen empezar por grupos pequeños en la medida que se pueda.

Entrevista a un analista (transcripción textual):

1. **¿Cuándo entraste a laborar en la institución?** El 3 de Febrero de 1993.
2. **¿Cuándo entraste a trabajar en el área?** En la misma fecha.
3. **¿Cuál ha sido tu trayectoria dentro de la institución?** Entré como analista de servicio a clientes, y ahí me he quedado, he apoyado en distintas tareas, lo que es el área de supervisión, administrativo, pero mi puesto siempre ha sido de analista en servicio a clientes.
4. **¿En dónde trabajabas antes?** Trabajaba para una empresa contratista en una agencia de seguros la cual estaba contratada por otro banco.
5. **¿Cuál es tu función actual y desde cuándo la desempeñas?** Actual al día de hoy la misma pero próximamente me voy a cambiar de área, pero todavía estoy en el mismo puesto atendiendo clientes en distintos trámites del banco.
6. **¿Conoces a tus compañeros de trabajo?** Conocerlos...de vista, conocerlos no a todos pero por lo menos a dos o tres personas.
7. **¿Sales con ellos?** En muy pocas ocasiones, una vez cada dos o tres meses.
8. **¿Cómo puedes definir al personal que te coordina?** Es el área de supervisión en características son personas con una mentalidad, yo podría decir que hasta cuadrada porque siguen lineamientos específicos sin mirar que hay alrededor de una situación determinada y bueno siempre están más que al apoyo como persona, como relación jefe-empleado y vamos siempre defienden su punto vista como el que prevalece, y el que es por que es, sin ningún otro tipo de cuestionamientos o razonamientos, la gran mayoría, no participamos en las decisiones, y generalmente cuando se pide la opinión es por que ya está prácticamente autorizado algún cambio o modificación en relación, con políticas o manejo de la propia función que tenemos, es poca la participación en relación empleado con el jefe o sea no se considera a uno para la toma de decisiones.
9. **¿Qué características tiene el personal con que te coordina?** Fuera de la relación jefe-empleado son personas casi en su mayoría agradables se puede uno llevar bien con ellos.
10. **¿Qué estudiaste?** Lic. En Relaciones Internacionales que es una carrera trunca por que no la he terminado por falta de tiempo ya que mi trabajo y la familia ya no me deja tiempo.
11. **¿Qué edad tienes?** 28 años.
12. **¿Te sientes joven?** Sí.
13. **¿Cómo lo manifiestas?** Tratando de ser vital, con vital me refiero a vivir la vida a cada momento, sacar hasta de las cosas malas algún provecho, disfrutar mucho de las amistades, de la familia a quienes les dedico tiempo, en mi tiempo libre con mi familia trato de estar con ellos, ya sea en casa o sacarlos, bueno ir a pasear junto con ellos, no se a cualquier parte que se nos ocurra pero siempre tratar de estar juntos y convivir, escucho música es normalmente rock en español, en inglés no tanto contemporánea pero si de pocos años atrás, 80's o 90's, me visto en la forma tradicional, si no estoy de vestir, es decir, para el trabajo, de mezclilla una playera, jeans, zapatos, los jeans me gustan tenis o botas lo máximo, no acostumbro ir a discotecas, a fiestas si cada vez que hay una oportunidad, me gusta ir a fiestas, también a los centros comerciales, la música "dance" me gusta regular y el "tecno" no, me gusta bailar.

14. **¿Decoras tu lugar de trabajo con algún elemento que te caracteriza?** Generalmente nada más pongo la foto de mis seres queridos, eso es lo único que adorna mi lugar de trabajo porque me hace sentir que estoy cerca de ellos, en momentos cuando siento un poco de coraje, alguna rabieta me acuerdo de ellos y va pasando más rápido, es agradable.
15. **¿En tu trayectoria dentro de la institución y dentro del departamento crees que se hayan implementado estrategias que valoren a la gente joven?** Creo que muy pocas, la mayoría van enfocadas al desempeño, pero el desempeño en números o sea, no se han puesto a calificar lo que es la calidad real del trabajo, si no lo que es números, la productividad, la maquila casi, casi del trabajo y es lo que generalmente está valiendo en éstos puestos que desempeñamos.
16. **¿Cómo percibes el ambiente laboral en el área?** Agradable en relación con los compañeros, que son de igual a igual, y un tanto de confrontación con los jefes, confrontación por cualquier causa siempre existe la posibilidad de alguna confrontación generalmente en la supervisión y ya en ocasiones puede llegar a ser que sea de la gerencia, que generalmente pues vienen las ordenes de la gerencia y pasan por la supervisión, entonces el ambiente la mayor parte del tiempo si es agradable porque normalmente convives más con tus compañeros, o sea no convives todo el día con tu jefe, pero si llega a resultar en ocasiones desagradable porque a veces si tienes que confrontar mucho con ellos, digamos que es agradable con sus características de que con el jefe, con el supervisor si llegamos a tener confrontaciones o choque de ideas.
17. **¿Crees que tienes una identidad institucional bien formada?** Considero que como tal si la tengo pero ahora ya no es apreciado eso, anteriormente, se consideraba que tener la camiseta puesta era defender al banco "a capa y espada" y actualmente como que ya es tan importante eso sino ir dando un punto de vista diferente al cliente ahora siempre le tienes que dar la razón al cliente para cualquier cosa que diga en todo tiene la razón, no entre con la camiseta puesta me la puse cuando empecé a trabajar con el curso de inducción.
18. **¿Crees que es importante la identidad institucional en tu trabajo diario?** Creo que si es importante identificarse tanto con la institución como con tu propia función para tu mejor desempeño, el que te sientas parte de algo hace que rindas mejor, que posiblemente las políticas y todo lo que esta encaminando ahorita la Dirección no hagan que uno se sienta realmente compenetrado o ponerte la camiseta como una calcomanía yo creo que eso esta afectando mucho a la función que estamos desempeñando; siento yo la camiseta del Banco puesta pero no es un sentido amplio que diga que cualquier situación se sienta capaz de defenderlo como tal, como propio, vamos como si fuera uno mismo, no siento una capacitación inmediata en mi trabajo cotidiano, te identificas con la institución más no con el departamento o la función que ahorita estas desempeñando porque no te están dando las herramientas a lo mejor o la relación con el supervisor no es la ideal o los incentivos hacen que no te sientas identificado con el departamento.
19. **¿Qué elementos han formado esa identidad institucional?** Cuando se inicia a trabajar en una institución de esa magnitud lo primero que percibes es la seguridad que te puede brindar al tener algo seguro quiere decir que vas ha percibir tu sueldo, que normalmente durante mucho tiempo si depende de ti vas ha estar trabajando en esa misma empresa aunque esto ya esta ahorita fuera de contexto pero el inicio de mi vida laboral era esa la seguridad, segundo pues tenemos buenas prestaciones, el servicio médico, generalmente esto se nota más cuando atienden a tus familiares, valoras más el hecho de tener el servicio médico con esa calidad que cuando va uno personalmente ahí puedes llegar a valorarlo mejor.
20. **¿Cómo percibes la identidad institucional en el área que laboras?** La mayoría no la tiene porque es gente nueva y ya ahorita no se dan este tipo de valores de identidad, la gente que

tiene más tiempo ya lleva un arraigo y es la que tiene más puesta la camiseta, a lo mejor es la que ha disfrutado más de todo lo que es el Banco, todas las características, las prestaciones y por eso se sienten más arraigados con más identidad.

21. **¿Qué acciones consideras importantes para generar identidad?** Pues, principalmente que el empleado se sienta parte del propio Banco darle la posibilidad de tener acceso a las medidas o crear mecanismos para el mejor desempeño de su función no nada más que te impongan lo que ellos piensen que va a ser mejor pedir tu opinión para ver si se puede acoplar no se te puede identificar con la institución más que nada con el departamento.
22. **¿Se han implementado estrategias para generar identidad institucional?** Pues creo que no, no que se vean en un sentido visible o tangible.
23. **¿Crees que para mejorar la productividad influya la identidad institucional?** Por supuesto, creo que sí.
24. **¿Crees que para mejorar el ambiente laboral influya la identidad institucional?** Si también, es conveniente.
25. **¿Qué características tenía o tiene el grupo en el que has tenido un mejor desempeño?** Cuando el coordinador realmente coordina, te supervisa, te apoya, cuando se tiene acceso a la discusión del planteamiento que no nada más digan es azul porque puede ser azul marino o azul cielo pueden ser de varios tonos, entonces ese sería el mejor grupo donde hay posibilidades de participación; en los seis años que llevo laborando aquí en algún momento recuerdo que si ha habido tal vez con algún supervisor, yo era más joven de edad, estaba estudiando, ya estaba casado, era menor de edad pero con todas las características de ahorita, o sea tenía ya una hija, emocionalmente estaba igual que ahorita, estudiar era un reto importante y difícil, en algún momento tuve que decidir pues prácticamente no estaba cumpliendo con las dos al cien por ciento, estaba motivado porque al estar estudiando yo estaba pensando en mejores oportunidades de empleo, no pensaba en terminar toda mi vida allí; aún con todos los inconvenientes en relación con el supervisor todavía sigue siendo una institución en la que se puede laborar tranquila y seguramente; ahorita me promocionaron a otra área.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

QUESTIONARIO: IDENTIDADES JUVENILES EN EL ÁREA LABORAL

Por Inv. Alma Gómez Ponce y Geovana Sánchez de la B. Giner

¡Hola! Estamos realizando una investigación acerca de cómo las identidades juveniles construyen su identidad institucional y requerimos de tu valiosa colaboración para contestar éste cuestionario con fines académicos, globales y estadísticos (la información que proporciones es estrictamente ANONIMA Y CONFIDENCIAL "NO ANOTES TU NOMBRE"). Agradecemos de antemano tu colaboración.

Sexo: () Masculino () Femenino

Edad: _____

Ocupaciones: _____

Escolaridad (especifique nivel, carrera o semestre): _____

Domicilio (si deseas sólo la colonia o la delegación): _____

Ingresos: \$ _____

Número de dependientes económicos: _____

Estado civil: () soltero () casado () otro (especifica) _____

Lugar de nacimiento: _____

Antigüedad en la institución donde laboras: _____

Antigüedad en el departamento donde laboras: _____

Horario de tu jornada laboral: _____

INSTRUCCIONES: Marca por favor con una "x" la respuesta con la que estés más de acuerdo.

1. ¿Te gusta la música moderna?..... Sí() No()
2. ¿Tienes novio (a)?..... Sí() No()
3. ¿Eres independiente de tus padres?..... Sí() No()
4. ¿Cortas tu cabello de algún modo para estar a la moda?..... Sí() No()
5. ¿Acudes a los centros comerciales?..... Sí() No()
6. ¿Consideras que estos son "tus tiempos"?..... Sí() No()
7. ¿Visitas Museos?..... Sí() No()
8. ¿Te gusta ir a bailar?..... Sí() No()
9. ¿Te gusta la música clásica?..... Sí() No()
10. ¿Quieres seguir estudiando?..... Sí() No()
11. ¿Tienes algún estilo característico?
 - al vestir..... Sí() No()
 - al expresarte..... Sí() No()
1. ¿Tienes amigos?..... Sí() No()
2. ¿Mantienes el entusiasmo y la creatividad que caracteriza a los jóvenes de tu edad por las nuevas propuestas y los cambios?..... Sí() No()
3. ¿Acudes a las fiestas que se organizan en el ATTH?..... Sí() No()
4. ¿Te reconoces como miembro de un equipo dentro del ATTH?..... Sí() No()
5. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que laboras en la institución?..... Sí() No()
6. ¿Encuentras que tu trabajo es motivante y retador?..... Sí() No()
7. ¿Adornas tu posición de trabajo en las festividades?..... Sí() No()
8. ¿Decoras tu posición con algún elemento con el que te identificas?..... Sí() No()
9. ¿Crees que sea conveniente uniformarte con ropa casual?..... Sí() No()
10. ¿Conoces los eslóganes que la institución utiliza en sus campañas publicitarias?..... Sí() No()
1. ¿Conoces la imagen que los medios de comunicación difunden al exterior de la Institución?..... Sí() No()
2. ¿La imagen que los medios de comunicación difunden es congruente con la realidad?..... Sí() No()
3. ¿Te sientes parte de la institución?..... Sí() No()
4. ¿Te sientes parte del ATTH?..... Sí() No()
5. ¿Participaste en la convocatoria para diseñar un logotipo para el ATTH?..... Sí() No()
6. ¿Tu y tus compañeros de trabajo tienen un centro de reunión dentro de la institución?..... Sí() No()
7. ¿Tu y tus compañeros de trabajo tienen un centro de reunión fuera de la institución?..... Sí() No()
8. Acudes a reuniones o fiestas independientes a la institución donde laboras..... Sí() No()
9. ¿Conoces y cumples las normas que rigen las prácticas y el comportamiento en la convivencia diaria dentro del departamento?..... Sí() No()
10. ¿Conoces el reglamento interno de trabajo?..... Sí() No()

11. Has participado alguna vez con algún comentario o carta en el buzón:
 -del director general Si() No()
 -de los supervisores Si() No()
12. ¿Es suficiente la dotación de agua y de café en el ATTH? Si() No()
13. ¿Tienes suficiente espacio en tu cajonera? Si() No()
14. ¿Te comprometes en las competencias laborales con convicción por ganar? Si() No()
1. ¿Sueles comer en forma adecuada? Si() No()
2. ¿Traes comida de tu casa? Si() No()
3. ¿Comes en la calle? Si() No()
4. ¿Solicitas comida sobre pedido? Si() No()
5. ¿Sueles desayunar y cenar en forma adecuada? Si() No()
6. ¿Conoces las metas de tu departamento? Si() No()
7. ¿Los objetivos de la institución coinciden con tus objetivos personales? Si() No()
8. ¿Los objetivos del ATTH coinciden con tus objetivos personales? Si() No()
9. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en la institución? Si() No()
10. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el ATTH Si() No()
11. ¿Pertenece a algún equipo deportivo dentro del Banco? Si() No()
12. ¿Tuviste un curso de inducción al ingresar al Banco? Si() No()
13. ¿Tuviste un curso de capacitación al entrar al ATTH? Si() No()
1. ¿Eres constante en tu trabajo? Si() No()
2. ¿Conoces los valores Institucionales? Si() No()
3. ¿Conoces los valores del área (Servicio a Clientes)? Si() No()
4. ¿Estas comprometido con tu labor diaria en la Institución? Si() No()
5. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas? Si() No()
6. ¿Consideras que en tu desempeño diario se toman en cuenta tus inquietudes? Si() No()
7. ¿Te gusta tu horario de trabajo? Si() No()
8. ¿Te sientes cómodo con tus horarios de descanso? Si() No()
9. ¿Tienes cualidades importantes para tu desempeño laboral? Si() No()
10. ¿Te agradó utilizar ropa casual en los meses de verano? Si() No()
11. ¿Te agrada la jornada discontinua? Si() No()
12. ¿Escoges tus periodos vacacionales? Si() No()
13. ¿Te agrada hacer guardias? Si() No()
14. ¿El lugar donde comes es adecuado? Si() No()
15. ¿La iluminación es adecuada? Si() No()
16. ¿La ventilación es adecuada? Si() No()
17. ¿Te agrada el olor del departamento? Si() No()
18. ¿Tu forma de ser evaluado es objetiva? Si() No()

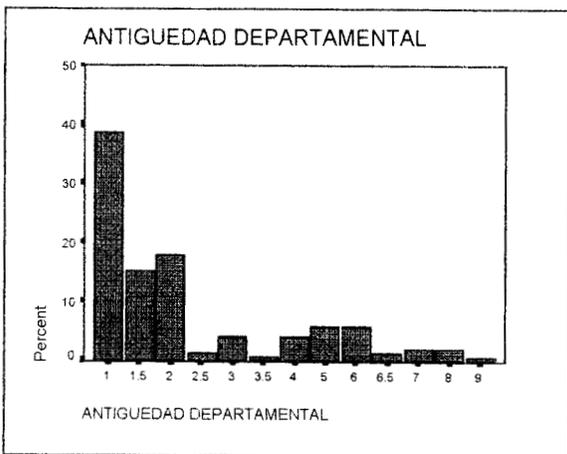
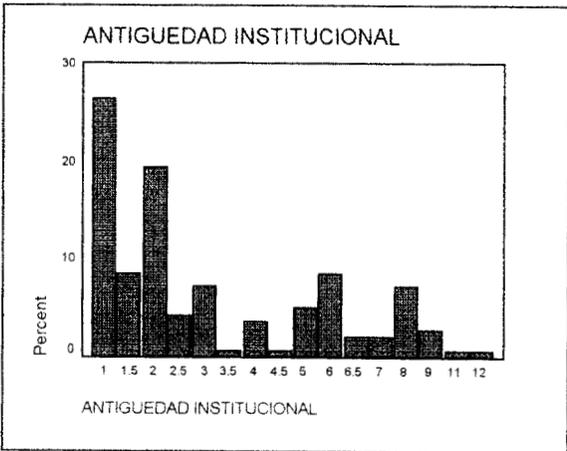
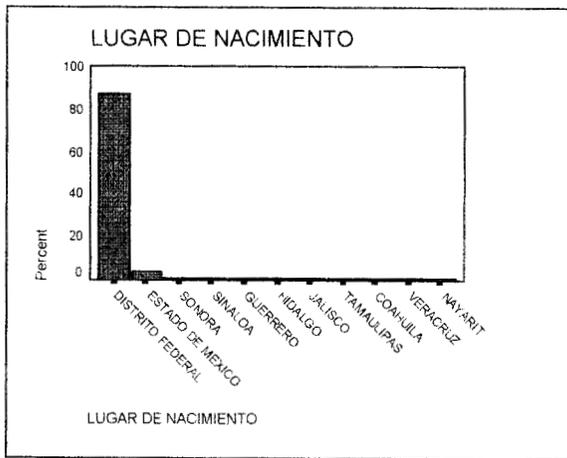
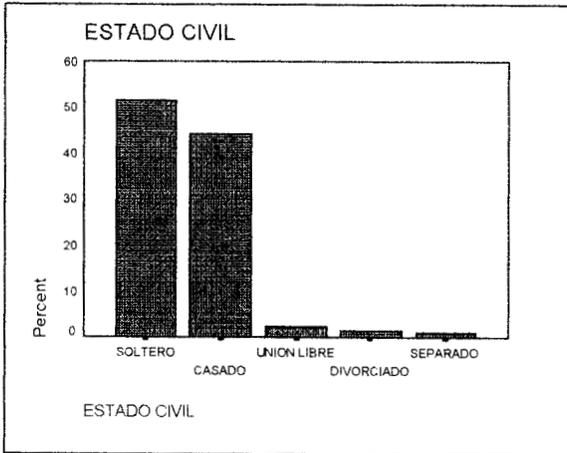
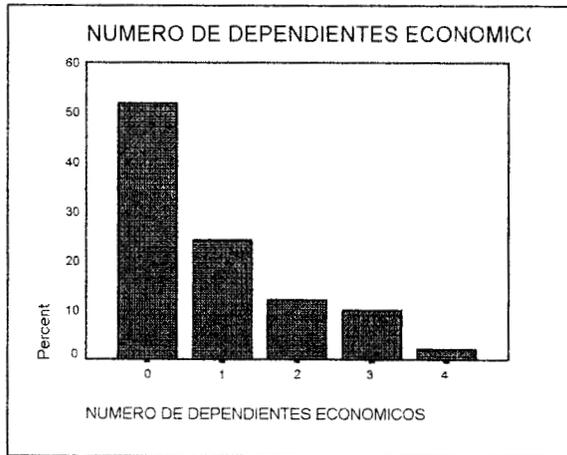
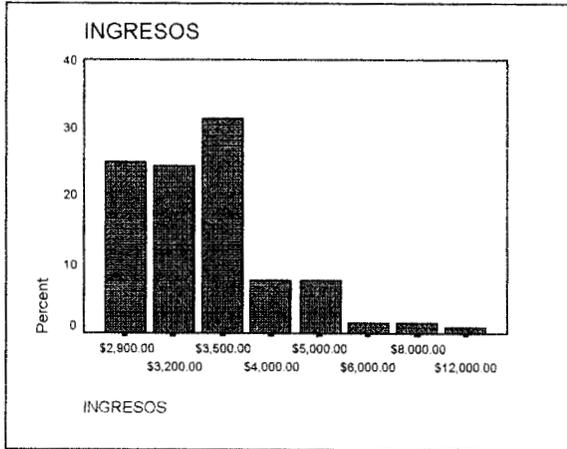
INSTRUCCIONES: Marca por favor con la letra que corresponda la respuesta que represente mejor tu opinión:

- (S)iempre
 (F)recuentemente
 (O)casionalmente
 (R)ara vez
 (N)unca

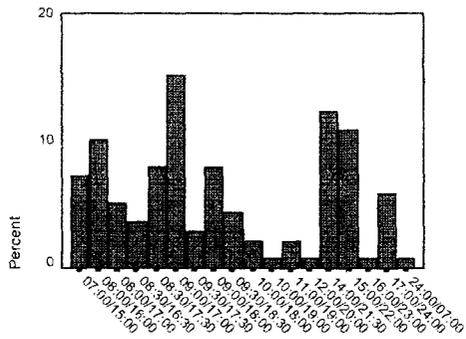
1. ¿Te consideras joven? S F O R N
2. ¿Mantienes el entusiasmo y la creatividad que caracteriza a los jóvenes de tu edad por las nuevas propuestas y cambios? S F O R N
3. ¿Acostumbas planear tu futuro? S F O R N
4. ¿Sueles divertirte los fines de semana? S F O R N
5. ¿Sueles descansar los fines de semana? S F O R N
6. ¿Acudes a discotecas y bares? S F O R N
7. ¿Acudes a conciertos? S F O R N
8. ¿Has traído discos compactos para escuchar como fondo musical? S F O R N
9. ¿Eres un joven fresa? S F O R N
10. ¿Eres un joven buena onda? S F O R N
11. ¿Eres un joven rocker? S F O R N
12. ¿Eres un joven reventado? S F O R N
13. ¿Eres un joven formal? S F O R N
14. ¿Obtienes status o prestigio al trabajar en la Institución? S F O R N
15. ¿Obtienes status o prestigio al trabajar en el ATTH? S F O R N
16. ¿Consideras a la institución como una opción valiosa de desarrollo? S F O R N
17. ¿Consideras al ATTH como una opción valiosa de desarrollo? S F O R N
18. ¿Acudes al club deportivo del Banco? S F O R N
19. Te agradan:
 -Las competencias laborales S F O R N
 -El "Día de máxima productividad" S F O R N
 -El "Simulador del Mundial" S F O R N
20. ¿Convives con tus compañeros de trabajo fuera de la institución? S F O R N
21. ¿Conoces a tus compañeros de trabajo más allá de las apariencias? S F O R N
22. ¿Tienes amistades y lazos afectivos en la institución? S F O R N

23.	¿Participas con entusiasmo y creatividad en los eventos que organiza el Banco?	S	F	O	R	N
24.	¿Participas con entusiasmo y creatividad en los eventos que organiza el ATTH?	S	F	O	R	N
25.	¿Utilizas los elementos que portan el símbolo institucional?.....	S	F	O	R	N
26.	¿Utilizas el tapete para el mouse que te regalaron en el macro?.....	S	F	O	R	N
27.	¿Acostumbas desayunar o comer con algún compañero de trabajo?	S	F	O	R	N
28.	¿Confías en el trabajo de tus compañeros?	S	F	O	R	N
29.	¿Confías en tu jefe?.....	S	F	O	R	N
30.	¿Acostumbas leer las fuentes de información interna?	S	F	O	R	N
31.	Observas:					
	- El pizarrón de calificaciones.....	S	F	O	R	N
	- El pizarrón de productos y servicios al consumidor.....	S	F	O	R	N
	- El pizarrón de la sala de descanso	S	F	O	R	N
	- El pizarrón electrónico de "tasas y comisiones".....	S	F	O	R	N
	- El pizarrón electrónico de "factor de servicio".....	S	F	O	R	N
32.	Lees:					
	- El folleto de "información Institucional"	S	F	O	R	N
	- La revista de "Información institucional".....	S	F	O	R	N
	- Los avances de la revista de "información institucional".....	S	F	O	R	N
	- Los correos electrónicos	S	F	O	R	N
	- Los artículos de "información institucional".....	S	F	O	R	N
	- Las Minutas	S	F	O	R	N
	- Las notas en tu comprobante de pago.....	S	F	O	R	N
	- Los pósters con eslóganes en las paredes.....	S	F	O	R	N
33.	¿Te agrada que te felicite la dirección en tu cumpleaños?.....	S	F	O	R	N
34.	¿La Institución se preocupa por tu bienestar?.....	S	F	O	R	N
35.	¿Te sientes bien con la ropa que portas para venir a trabajar?.....	S	F	O	R	N
36.	¿Te gusta el mobiliario y la decoración del ATTH?	S	F	O	R	N
37.	¿La tecnología e instrumentos de trabajo son funcionales?.....	S	F	O	R	N
38.	¿Te identificas con las palabras del director del área?.....	S	F	O	R	N
39.	¿Conoces los nombres de tus compañeros de trabajo?.....	S	F	O	R	N
40.	¿Conoces los nombres de los supervisores del área?.....	S	F	O	R	N
41.	¿Te agrada que te feliciten en tu cumpleaños por medio del cartel que se encuentra en la sala de descanso?	S	F	O	R	N
42.	¿Sueles reunirte con tus compañeros en los pasillos para conversar?.....	S	F	O	R	N
43.	¿Recibes retroalimentación continua en tu desempeño?	S	F	O	R	N
44.	¿Existen líneas divisorias imaginarias dentro del ATTH?	S	F	O	R	N
45.	Cuando no tienes llamada:					
	-Platicas con tus compañeros	S	F	O	R	N
	-Lees revistas	S	F	O	R	N
	-Lees libros.....	S	F	O	R	N
	-Esperas la siguiente llamada sin hacer nada.....	S	F	O	R	N
46.	¿Visitas a tus amigos del trabajo en su posición?.....	S	F	O	R	N
47.	¿Eres puntual?.....	S	F	O	R	N
48.	¿Te sientes apoyado con las estrategias que utiliza la supervisión para eliminar el "call waiting"?.....	S	F	O	R	N
49.	Consideras que damos un buen servicio:	S	F	O	R	N
	-en cantidad.....	S	F	O	R	N
	-en calidad	S	F	O	R	N
50.	Tu supervisor:					
	-escucha y atiende tus necesidades	S	F	O	R	N
	-te hace sentir a gusto.....	S	F	O	R	N
51.	¿Saludas y te despidas de tus compañeros?	S	F	O	R	N
52.	¿Te identificas con tus compañeros de trabajo?	S	F	O	R	N
53.	¿Consideras el servicio medico como una prestación valiosa?	S	F	O	R	N
54.	¿La seguridad en las instalaciones te parece adecuada?.....	S	F	O	R	N
55.	¿Te gusta atender al cliente?.....	S	F	O	R	N
56.	¿Te agrada trabajar en equipo?.....	S	F	O	R	N
57.	¿Los supervisores que te apoyan te atienden como a un cliente?	S	F	O	R	N
58.	¿Tienes disponibilidad de horario para la Institución?.....	S	F	O	R	N
59.	¿En tu familia tu trabajo les gusta?.....	S	F	O	R	N
	-Mamá	S	F	O	R	N
	-Papá.....	S	F	O	R	N
	-Hermanos.....	S	F	O	R	N
60.	¿Eres tolerante y paciente con los clientes?	S	F	O	R	N
61.	¿Los monitoreos te generan certidumbre?	S	F	O	R	N
62.	¿Ahorras lo posible en equipo, artículos de trabajo y papel?.....	S	F	O	R	N
63.	El ambiente laboral es unido, agradable y cordial entre:					
	-tú y tus compañeros.....	S	F	O	R	N
	-tú y tu supervisor	S	F	O	R	N
	-supervisores	S	F	O	R	N
	-gerente y analistas.....	S	F	O	R	N
	-gerente y supervisores.....	S	F	O	R	N
	-coordinador y supervisores.....	S	F	O	R	N
	-coordinador y gerente	S	F	O	R	N

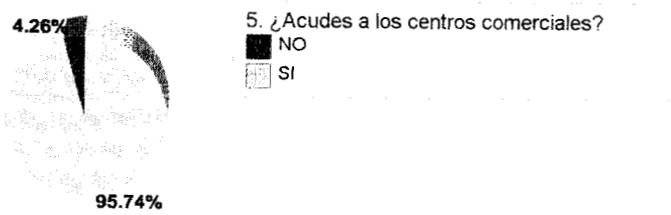
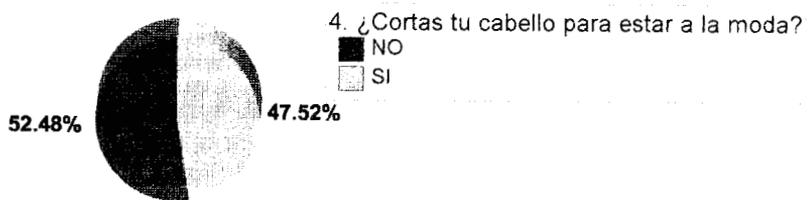
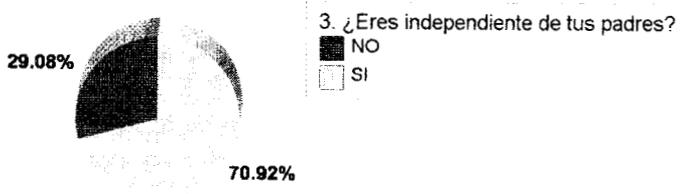
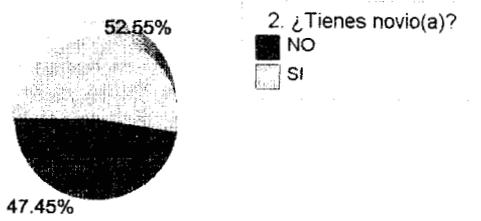
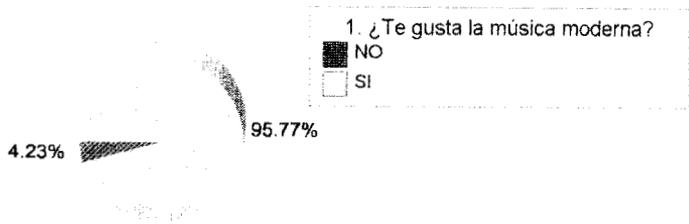
- coordinador y analistas..... S F O R N
- 64. La comunicación es abierta y de confianza entre:
 - tú y tus compañeros..... S F O R N
 - tú y tu supervisor..... S F O R N
 - supervisores..... S F O R N
 - gerente y analistas..... S F O R N
 - gerente y supervisores..... S F O R N
 - coordinador y supervisores S F O R N
 - coordinador y gerente S F O R N
 - coordinador y analistas S F O R N
- 65. ¿Existe solidaridad y apoyo colectivo en el ATTH?..... S F O R N
- 66. ¿Crees que son alcanzables las metas de tu departamento?..... S F O R N

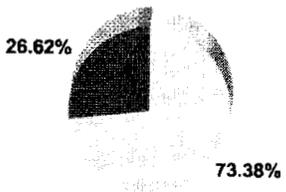


HORARIO DE TU JORNADA LABORAL



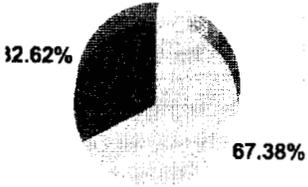
HORARIO DE TU JORNADA LABORAL





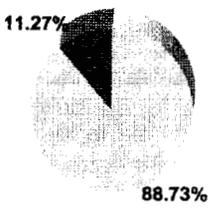
6. ¿Consideras que éstos son "tus tiempos"?

NO
 SI



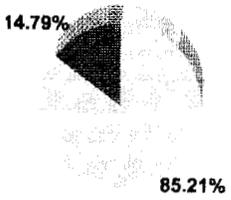
7. ¿Visitas museos?

NO
 SI



8. ¿Te gusta ir a bailar?

NO
 SI



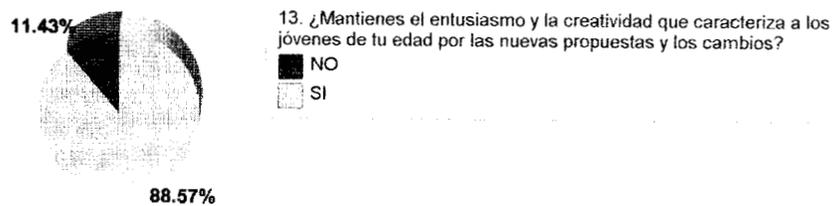
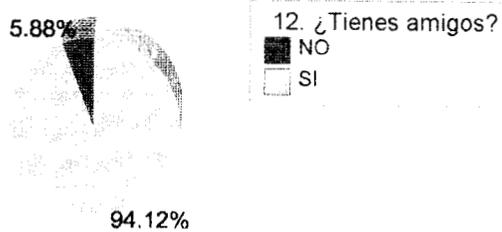
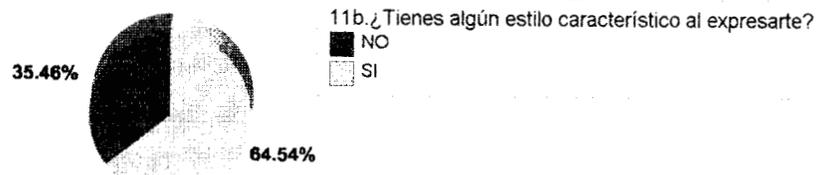
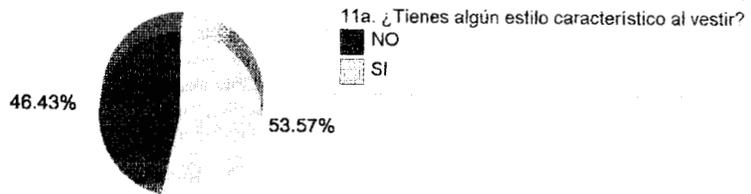
9. ¿Te gusta la música clásica?

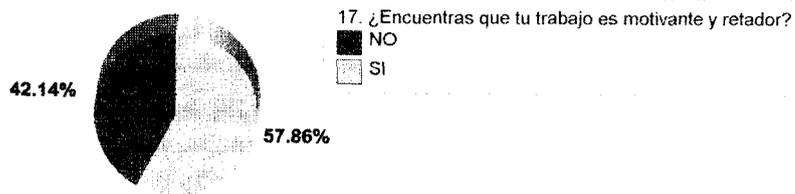
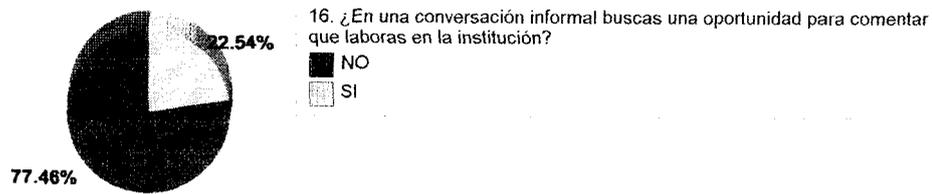
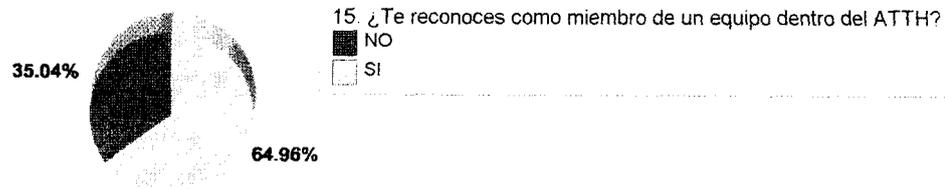
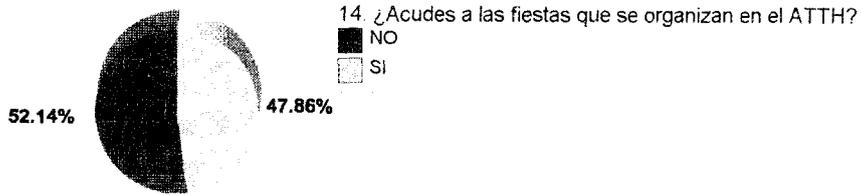
NO
 SI

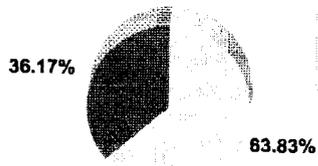


10. ¿Quieres seguir estudiando?

NO
 SI

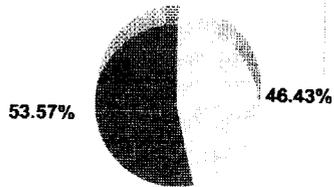






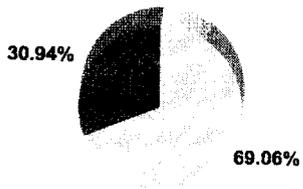
18. ¿Adornas tu posición de trabajo en las festividades?

NO
SI



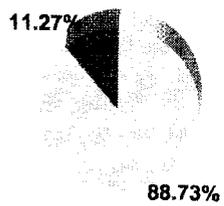
19. ¿Decoras tu posición con algún elemento con el que te identificas?

NO
SI



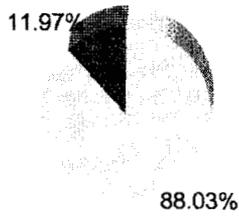
20. ¿Crees que sea conveniente uniformarte con ropa casual?

NO
SI



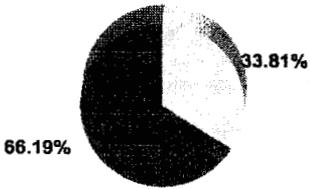
21. ¿Conoces los eslóganes que la institución utiliza en sus campañas publicitarias?

NO
SI



22. ¿Conoces la imagen que los medios de comunicación difunden al exterior de la institución?

■ NO
 ■ SI



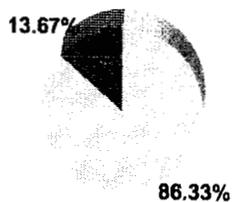
23. ¿La imagen que los medios de comunicación difunden es congruente con la realidad?

■ NO
 ■ SI



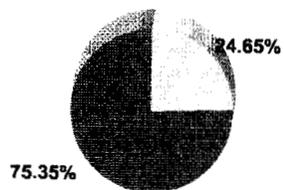
24. ¿Te sientes parte de la institucion?

- NO
- SI



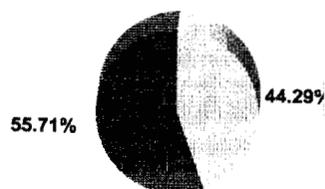
25. ¿Te sientes parte del ATTH?

- NO
- SI



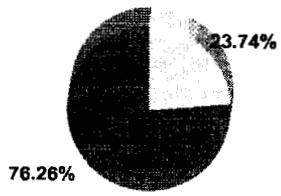
26. ¿Participaste en la convocatoria para diseñar un logotipo para el ATTH?

- NO
- SI



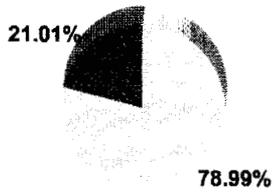
27. ¿Tu y tus compañeros de trabajo tienen un centro de reunión dentro de la institución?

- NO
- SI



28. ¿Tu y tus compañeros de trabajo tienen un centro de reunión fuera de la institución?

- NO
- SI



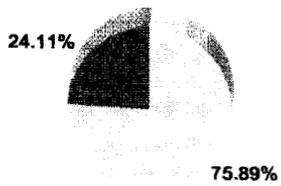
29. ¿Acudes a reuniones o fiestas independientes a la institución donde laboras?

- NO
- SI



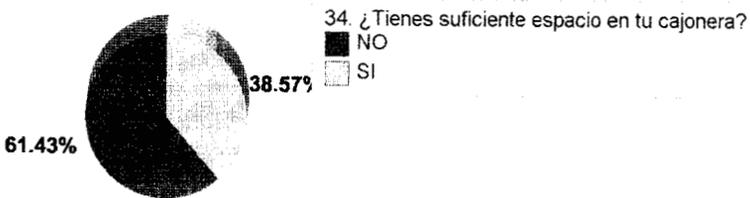
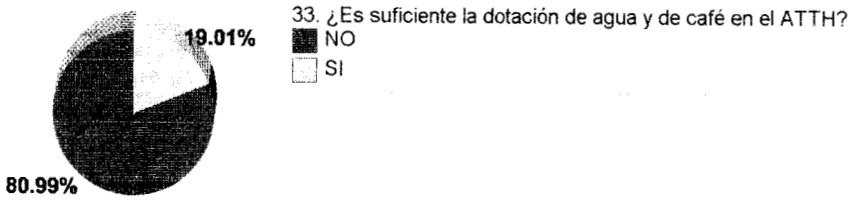
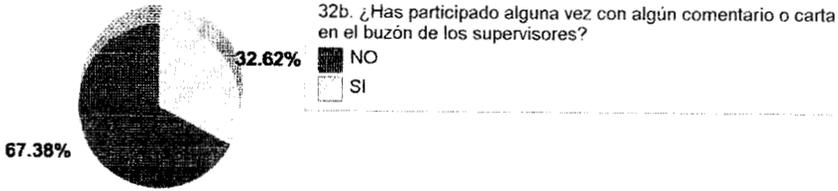
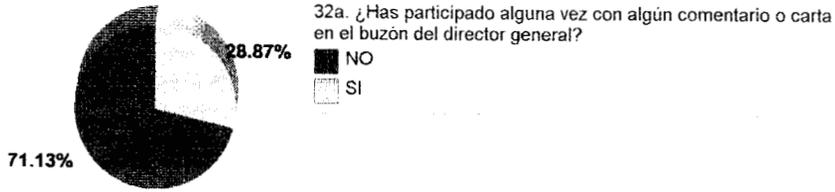
30. ¿Conoces y cumples las normas que rigen las prácticas y el comportamiento en la convivencia diaria dentro del departamento?

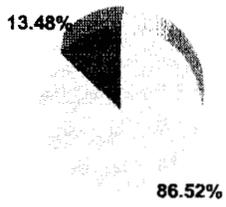
- NO
- SI



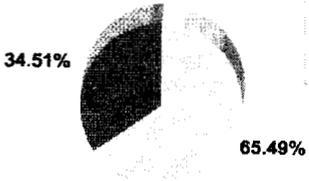
31. ¿Conoces el reglamento interno de trabajo?

- NO
- SI

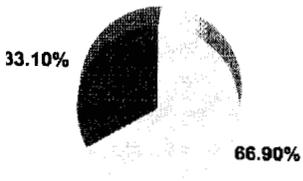




35. ¿Te comprometes en las competencias laborales con convicción por ganar?
 NO
 SI



36. ¿Sueles comer en forma adecuada?
 NO
 SI



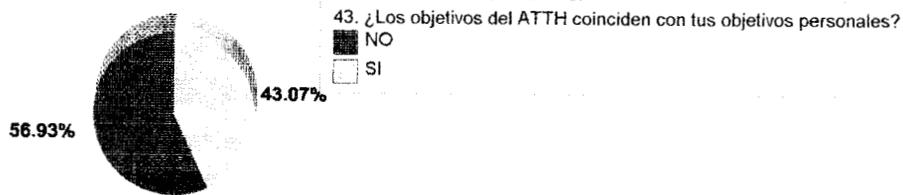
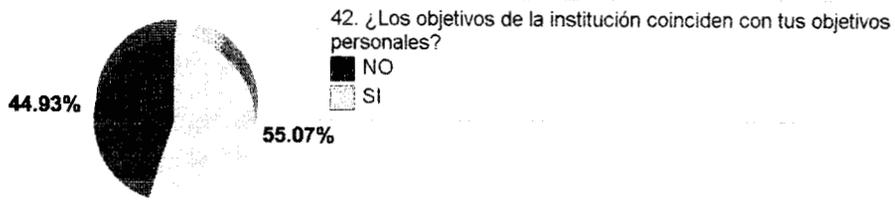
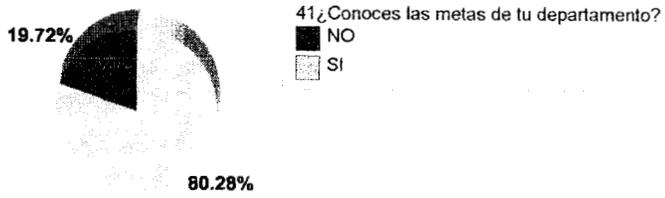
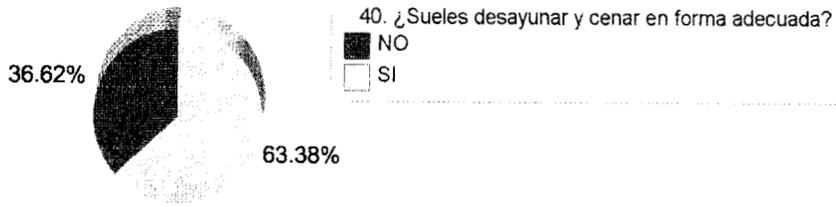
37. ¿Traes comida de tu casa?
 NO
 SI

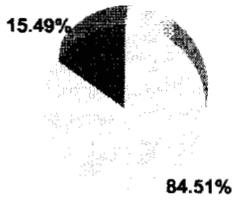


38. ¿Comes en la calle?
 NO
 SI

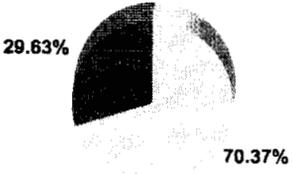


39. ¿Solicitas comida sobre pedido?
 NO
 SI

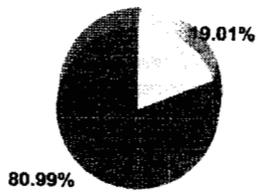




44. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en la institución?
■ NO
□ SI



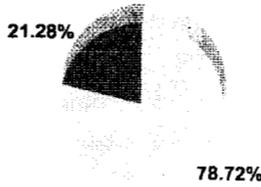
45. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el ATTH?
■ NO
□ SI



46. ¿Pertenece a algún equipo deportivo dentro del Banco?

NO

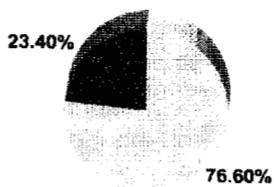
SI



47. ¿Tuviste un curso de inducción al ingresar al Banco?

NO

SI



48. ¿Tuviste un curso de capacitación al entrar al ATTH?

NO

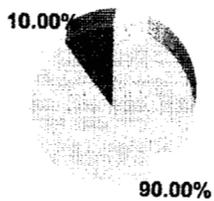
SI



49. ¿Eres constante en tu trabajo?

NO

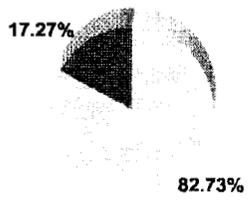
SI



50. ¿Conoces los valores Institucionales?

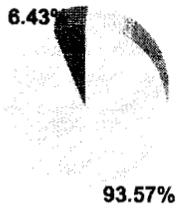
NO

SI



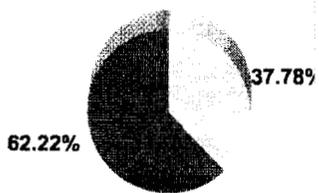
51. ¿Conoces los valores del área (Servicio a Clientes)?

■ NO
□ SI



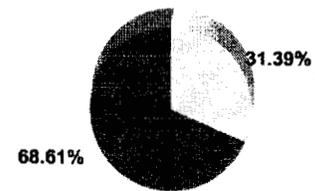
52. ¿Estas comprometido con tu labor diaria en la Institución?

■ NO
□ SI



53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?

■ NO
□ SI



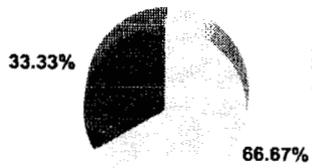
54. ¿Consideras que en tu desempeño diario se toman en cuenta tus inquietudes?

■ NO
□ SI



55. ¿Te gusta tu horario de trabajo?

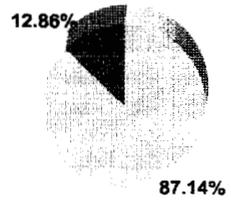
■ NO
□ SI



56. ¿Te sientes cómodo con tus horarios de descanso?

NO

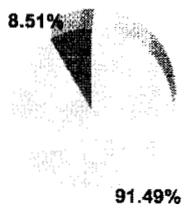
SI



57. ¿Tienes cualidades importantes para tu desempeño laboral?

NO

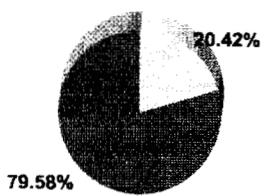
SI



58. ¿Te agradó utilizar ropa casual en los meses de verano?

NO

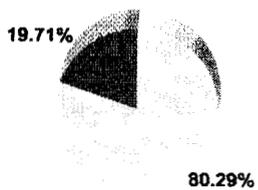
SI



59. ¿Te agrada la jornada discontinua?

NO

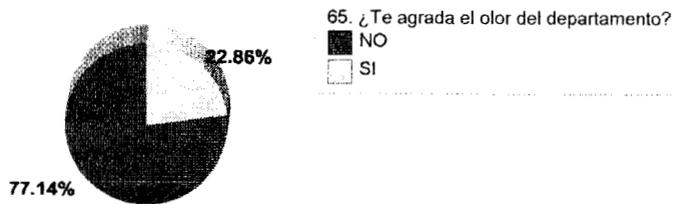
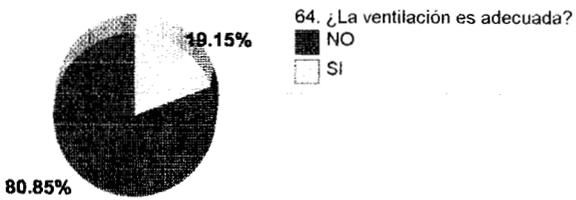
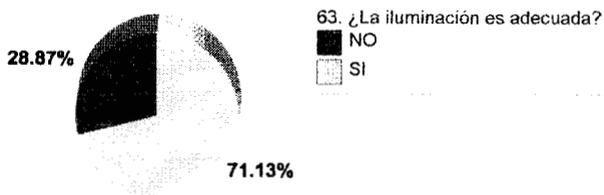
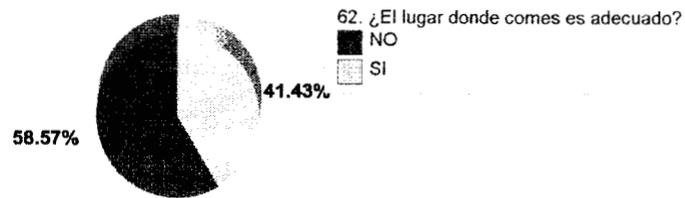
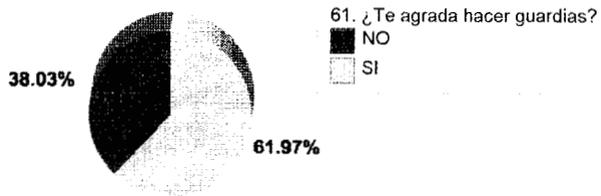
SI

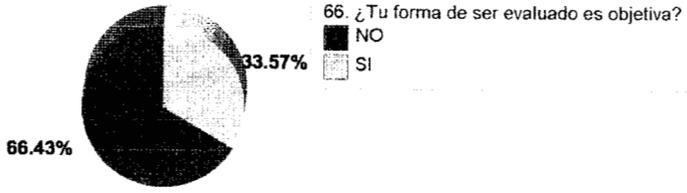


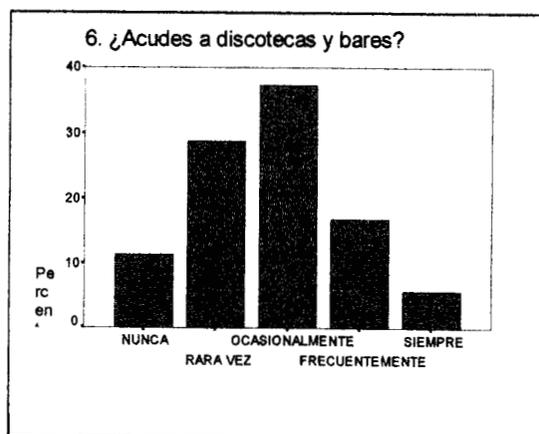
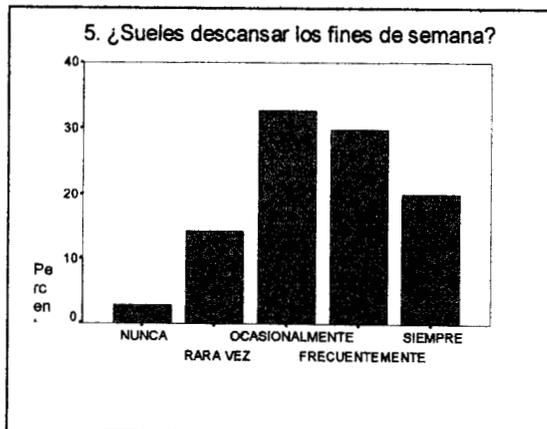
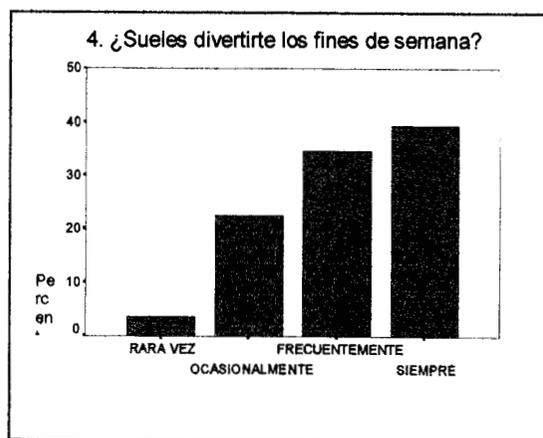
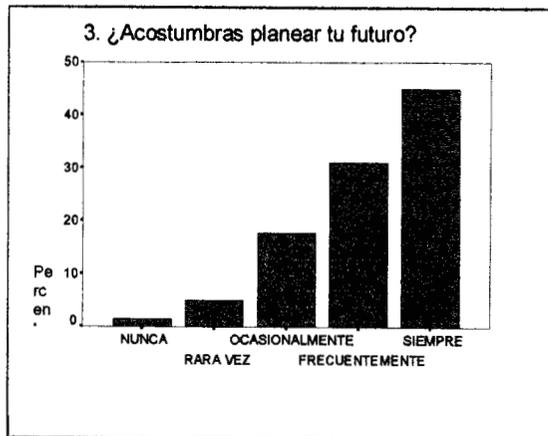
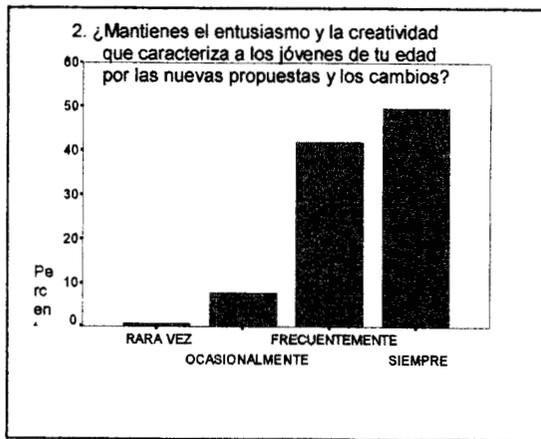
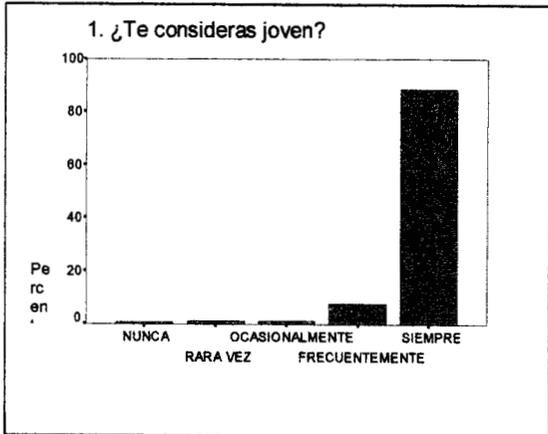
60. ¿Escoges tus periodos vacacionales?

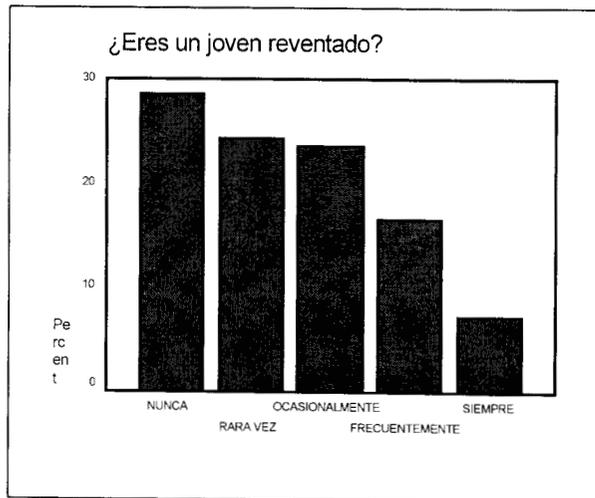
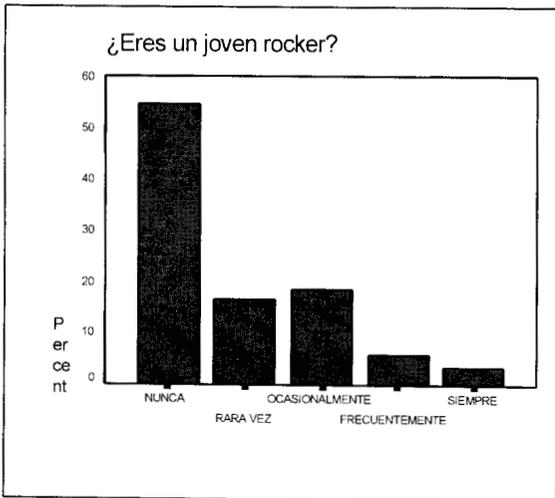
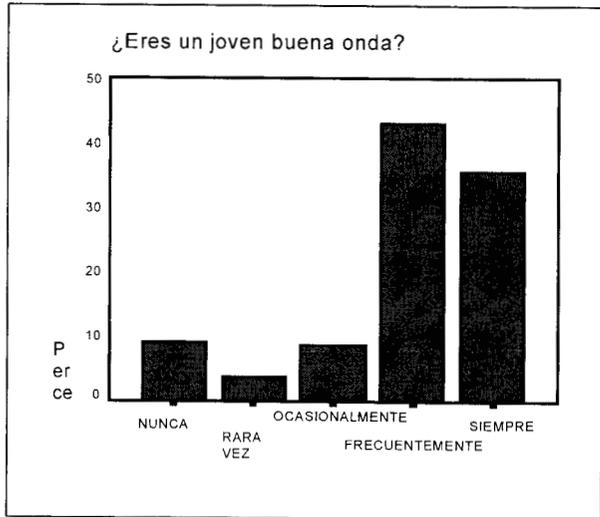
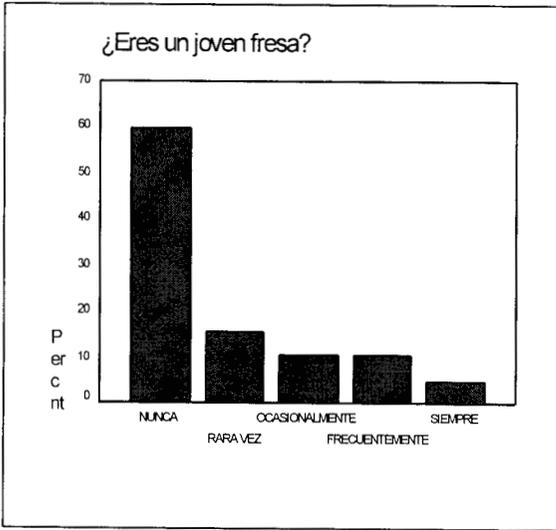
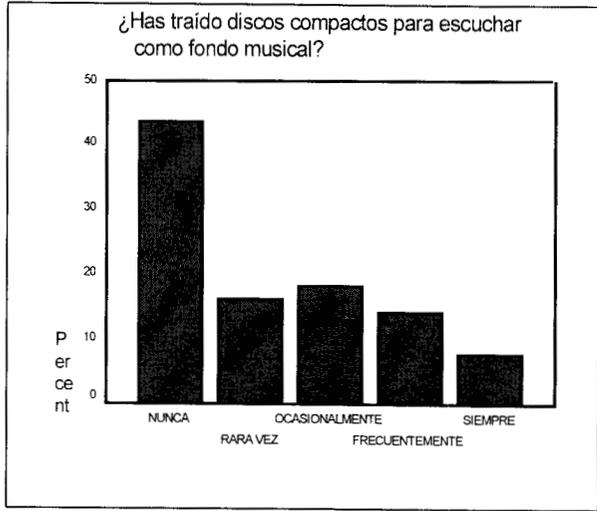
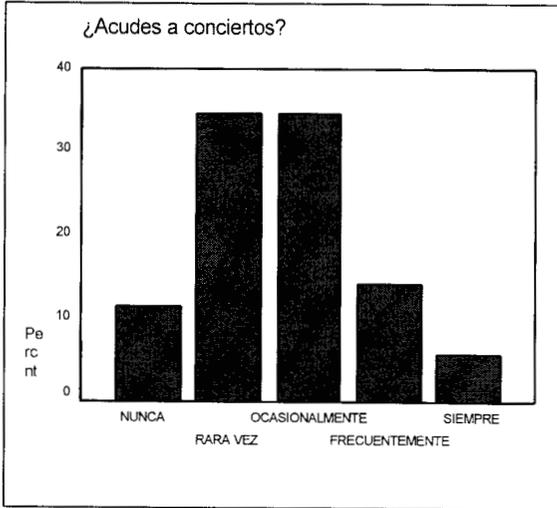
NO

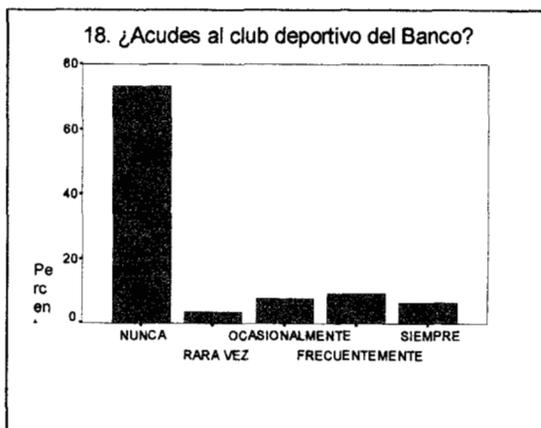
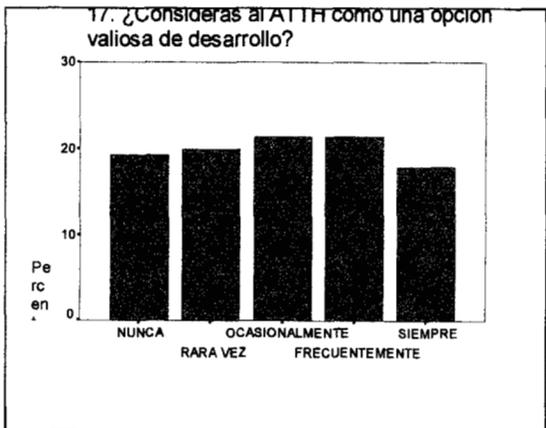
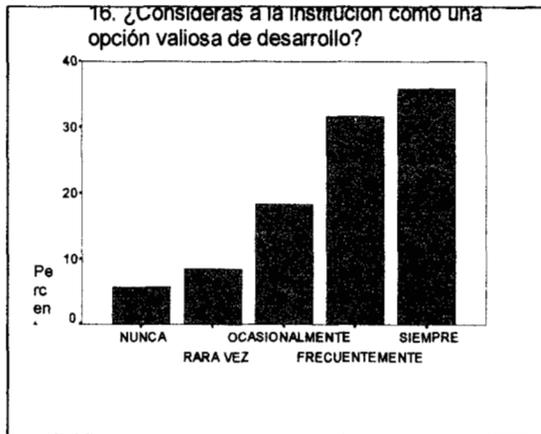
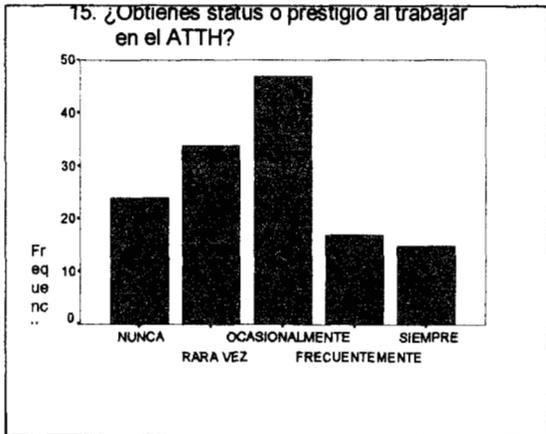
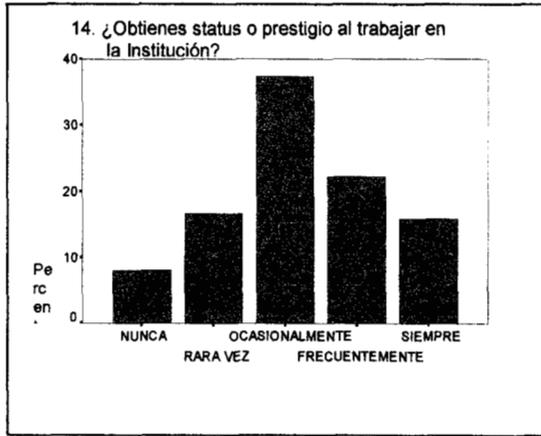
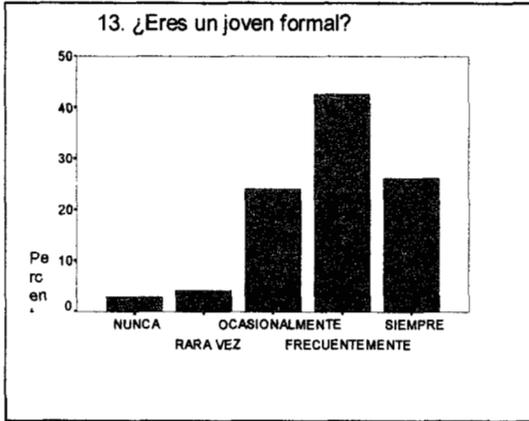
SI

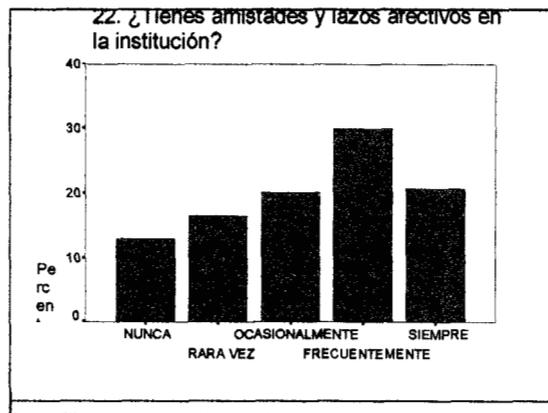
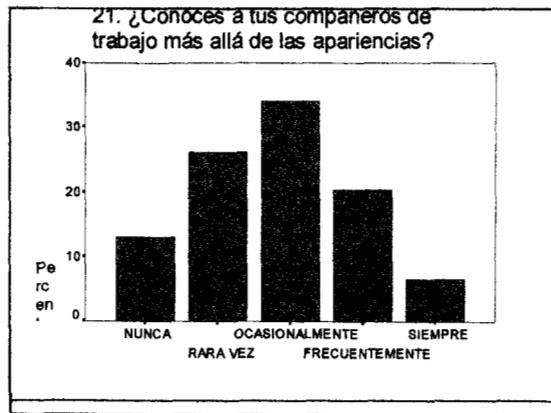
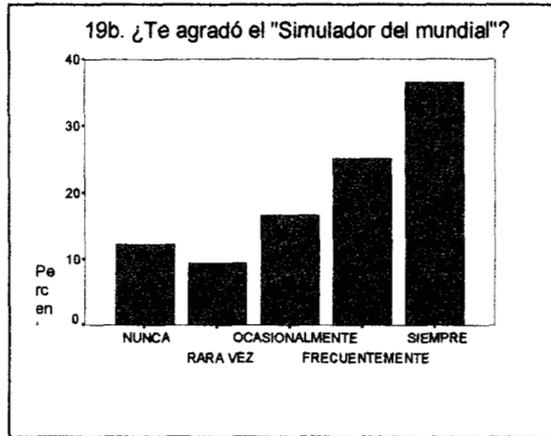
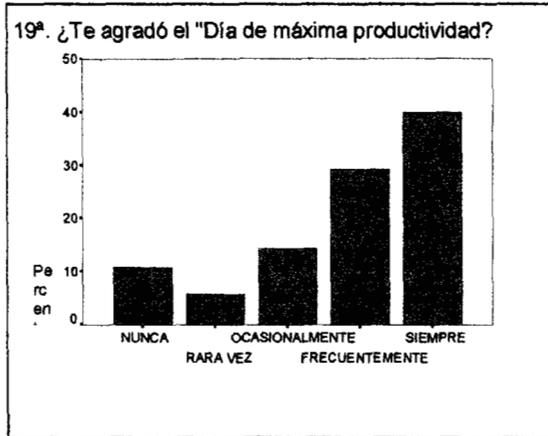
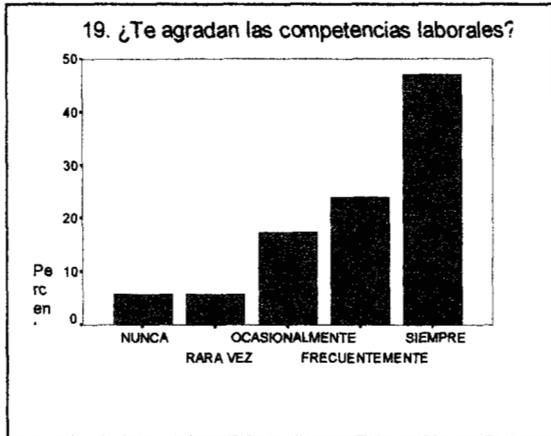


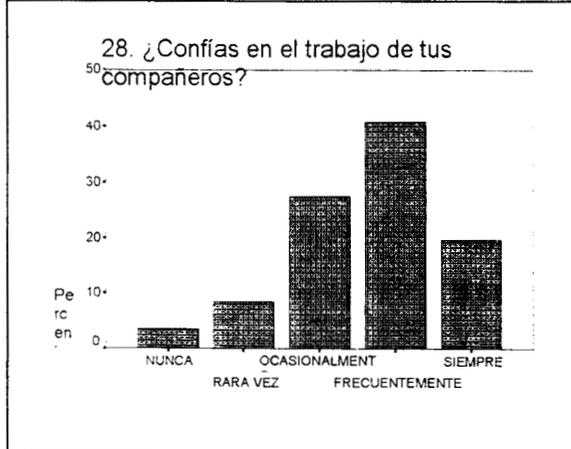
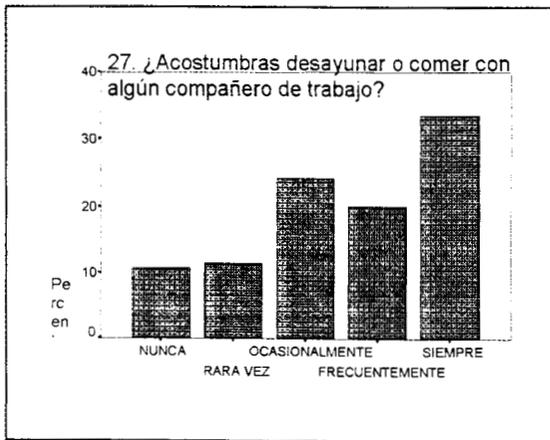
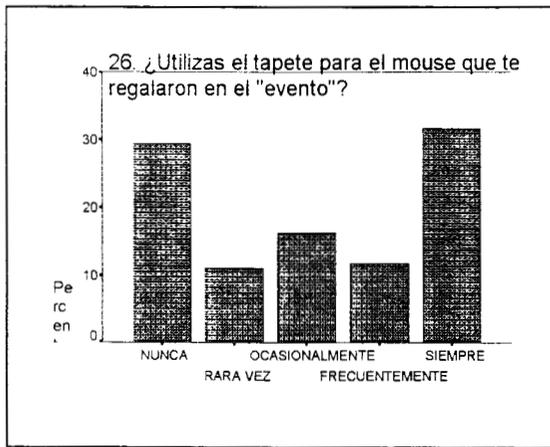
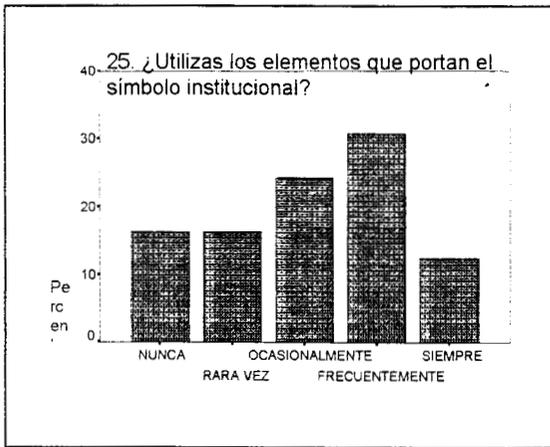
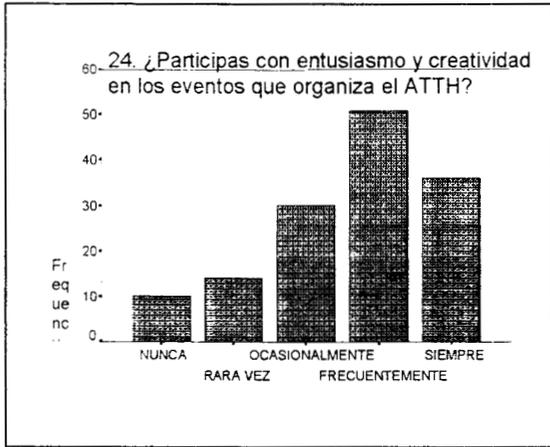
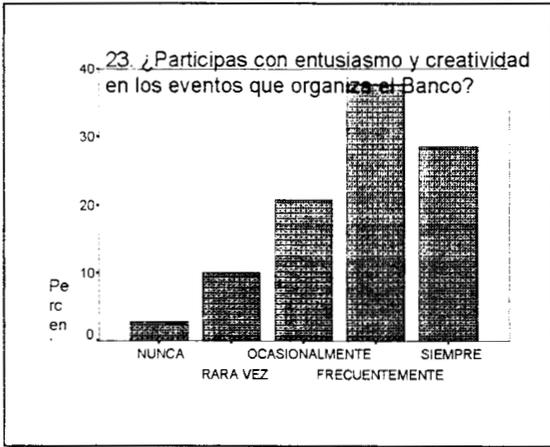




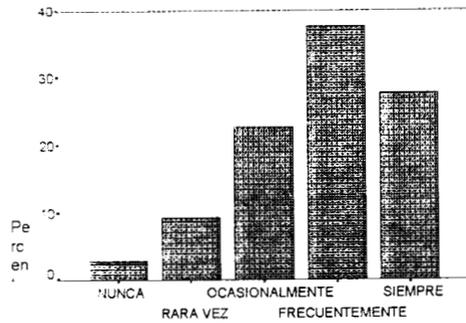




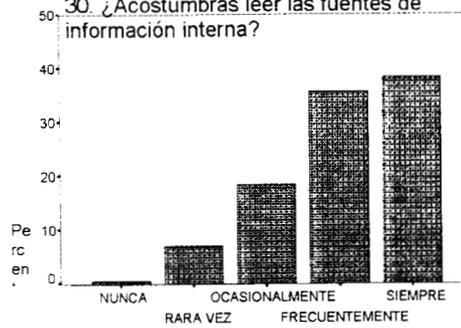




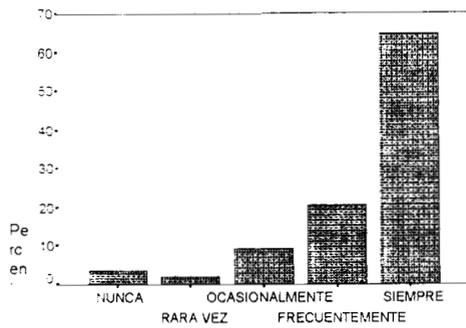
29. ¿Confías en tu jefe?



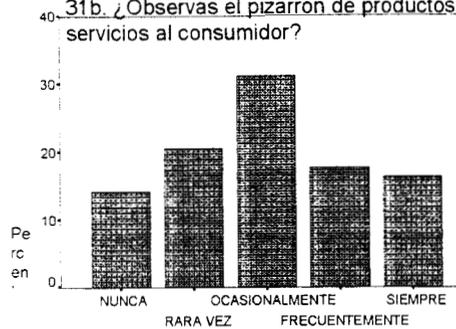
30. ¿Acostumbras leer las fuentes de información interna?



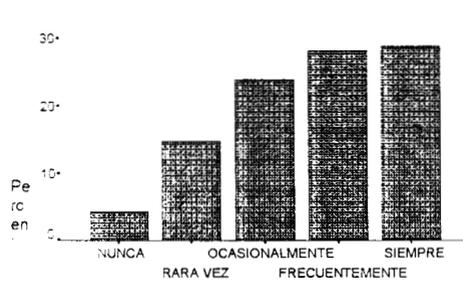
31a. ¿Observas el pizarrón de calificaciones?



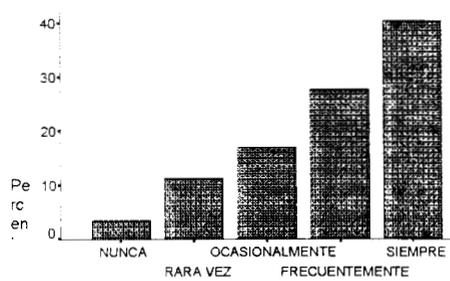
31b. ¿Observas el pizarrón de productos y servicios al consumidor?

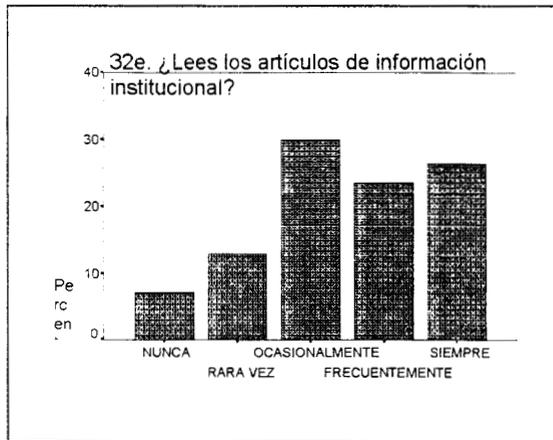
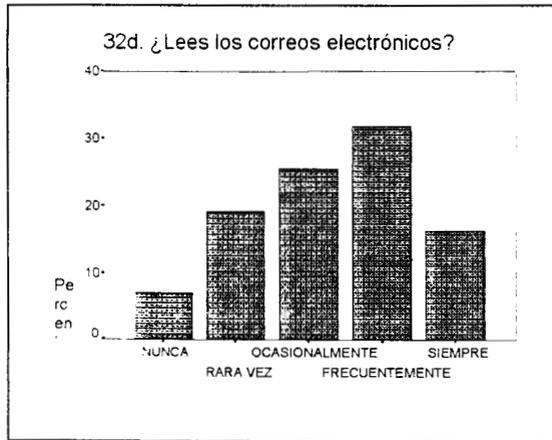
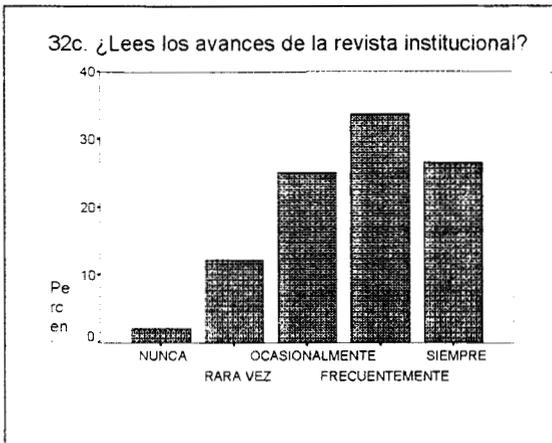
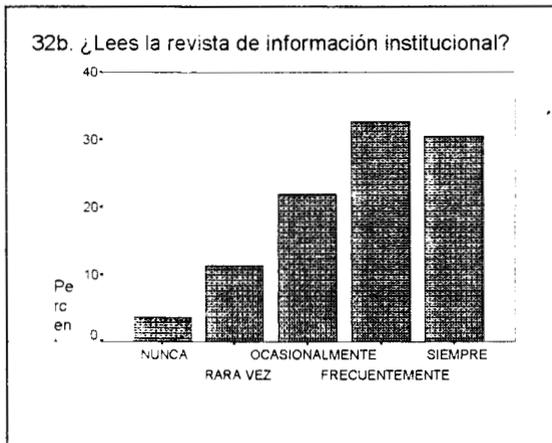
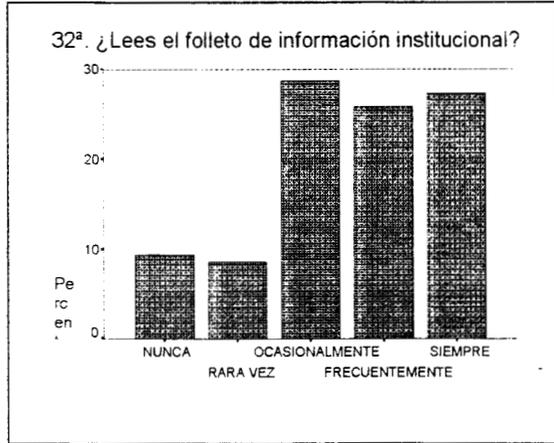
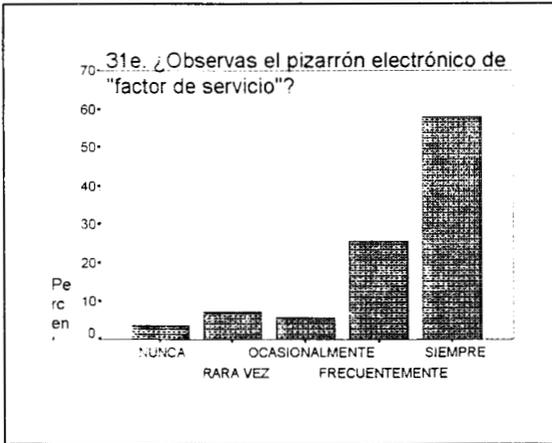


31c. ¿Observas el pizarrón de la sala de descanso?

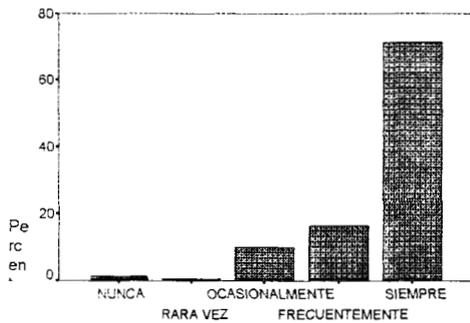


31d. ¿Observas el pizarrón electrónico de "tasas y comisiones"?

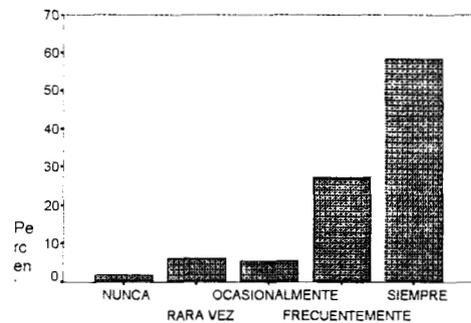




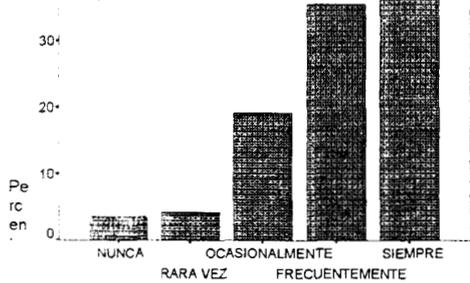
32f. ¿Lees "las Minutas"?



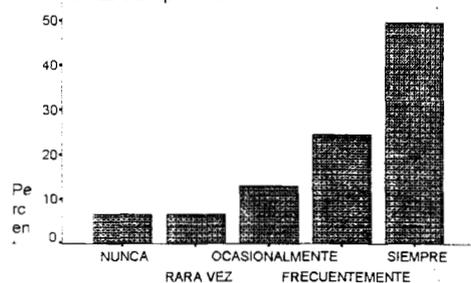
32g. ¿Lees las notas en tu comprobante de pago?



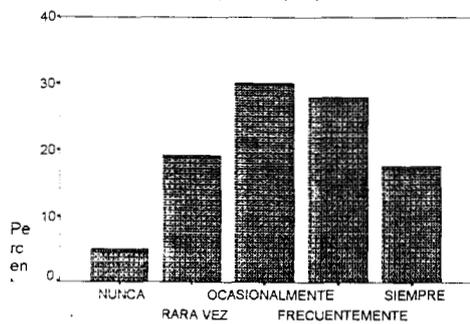
32h. ¿Lees los pósters con eslóganes en las paredes?



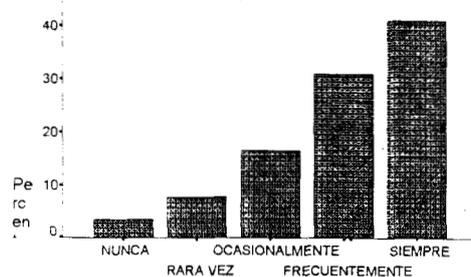
33. ¿Te agrada que te felicite la dirección en tu cumpleaños?



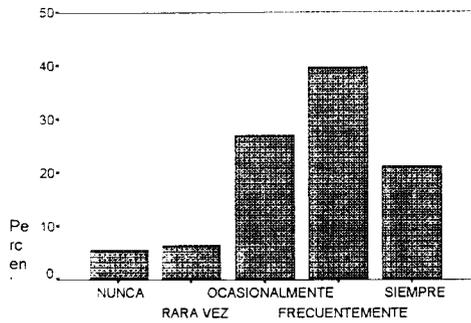
34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?



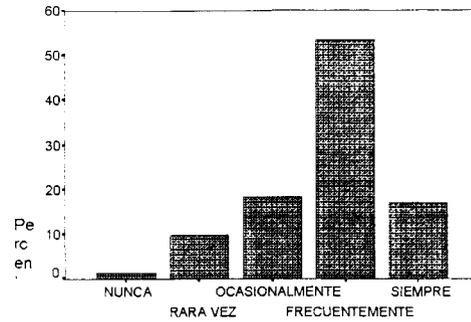
35. ¿Te sientes bien con la ropa que portas para venir a trabajar?



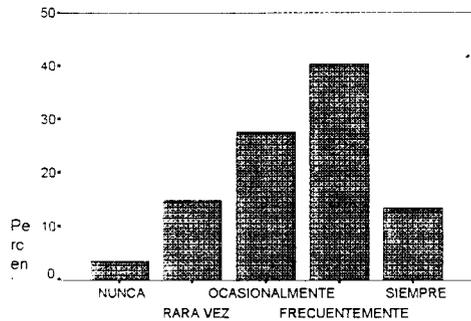
36. ¿Te gusta el mobiliario y la decoración del ATTH



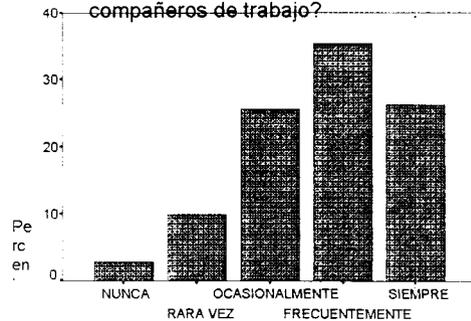
37. ¿La tecnología e instrumentos de trabajo son funcionales?



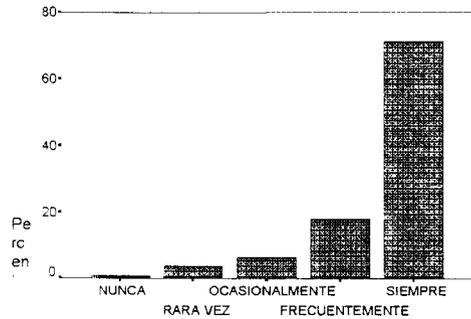
38. ¿Te identificas con las palabras del director del área?



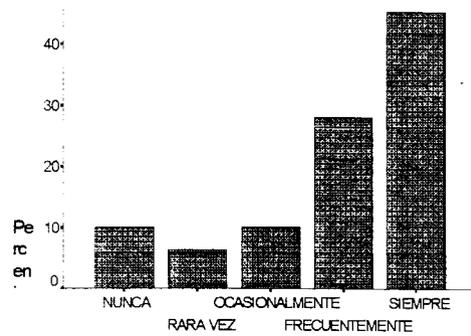
39. ¿Conoces los nombres de tus compañeros de trabajo?



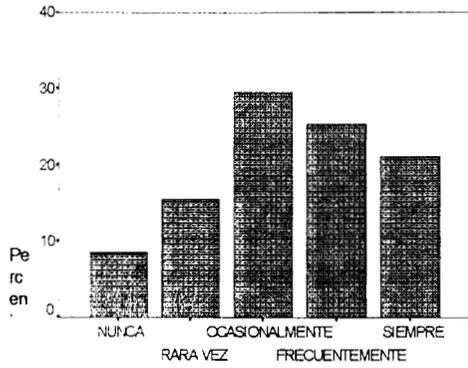
40. ¿Conoces los nombres de los supervisores del área?



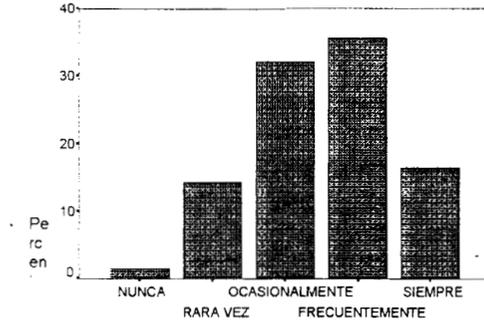
41. ¿Te agrada que te feliciten en tu cumpleaños por medio del cartel que se encuentra en la sala de descanso?



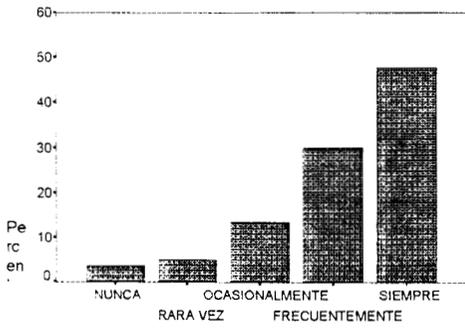
42. ¿Sueles reunirte con tus compañeros en los pasillos para conversar?



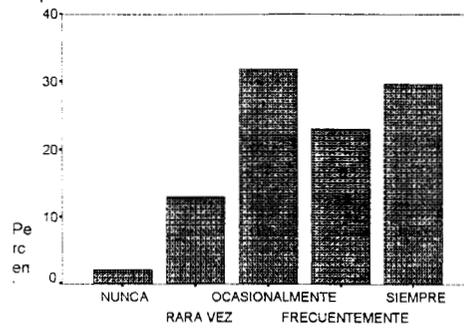
43. ¿Recibes retroalimentación continua en tu desempeño?



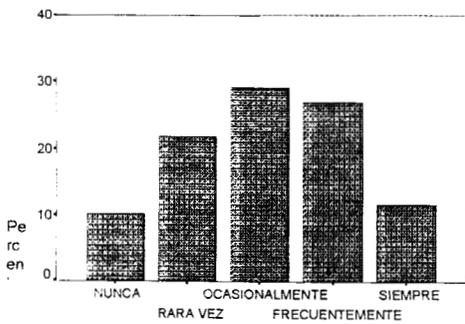
44. ¿Existen líneas divisorias imaginarias dentro del ATTH?



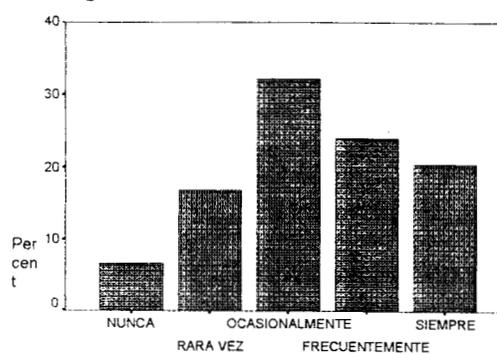
45a. ¿Cuando no tienes llamada platicas con tus compañeros?



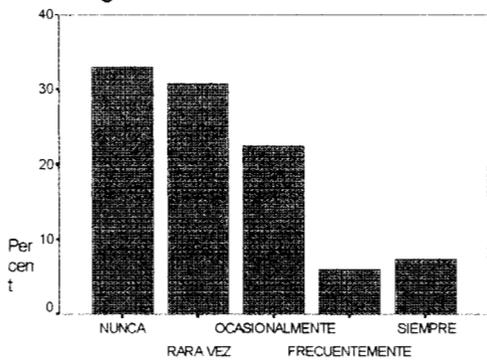
45b. ¿Cuando no tienes llamada lees revistas?



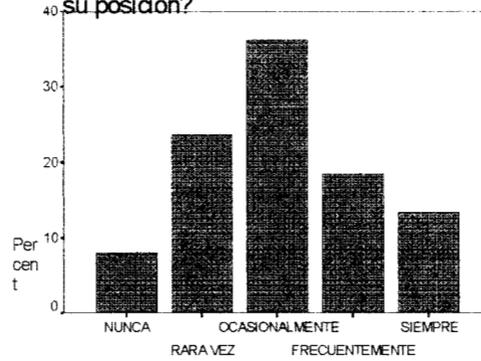
45c. ¿Cuándo no tienes llamada lees libros?



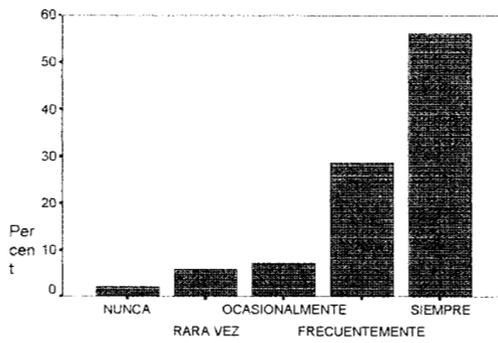
45a. ¿Cuando no tienes llamada esperas la siguiente llamada sin hacer nada?



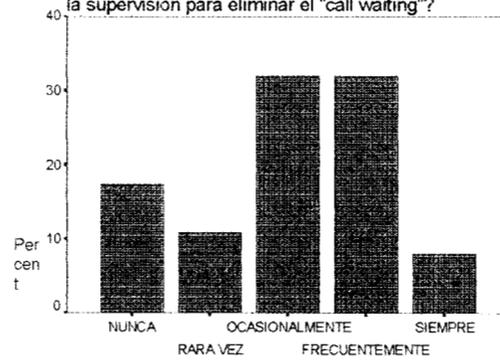
46. ¿Visitas a tus amigos del trabajo en su posición?



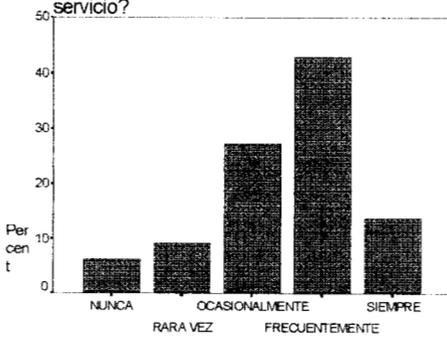
47. ¿Eres puntual?



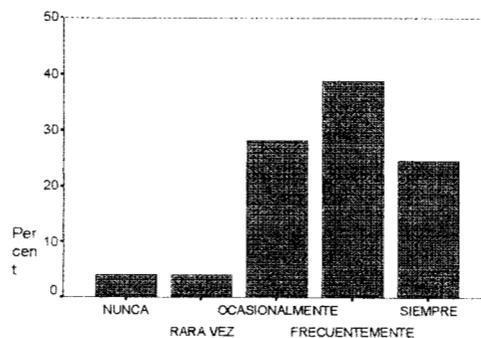
48. ¿Te sientes apoyado con las estrategias que utiliza la supervisión para eliminar el "call waiting"?



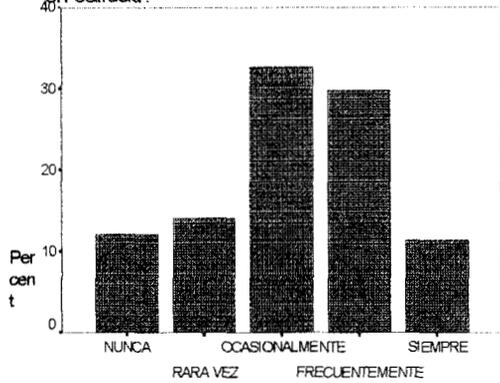
49a. ¿Consideras que damos un buen servicio?



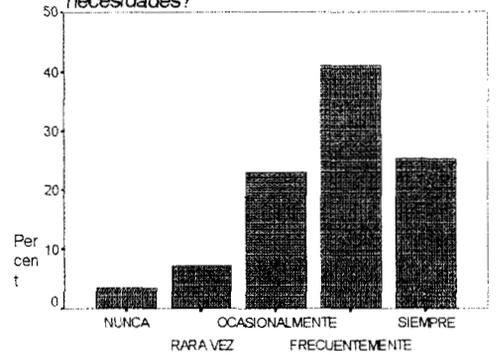
49b. ¿Consideras que damos un buen servicio en cantidad?



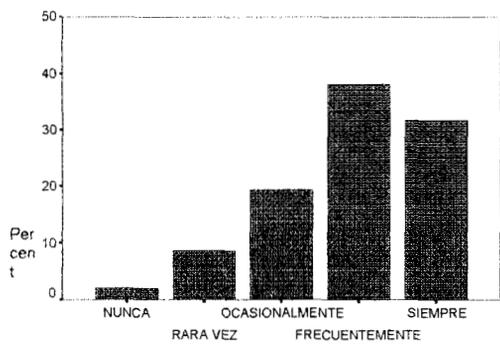
49c. ¿Consideras que damos un buen servicio en calidad?



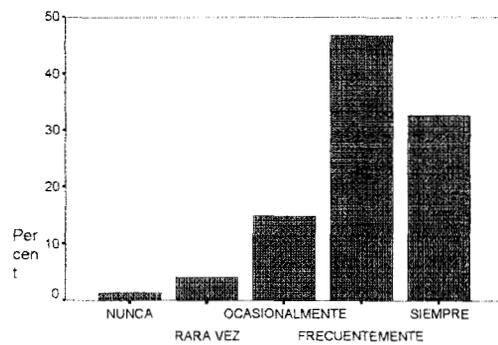
50ª. ¿Tu supervisor escucha y atiende tus necesidades?



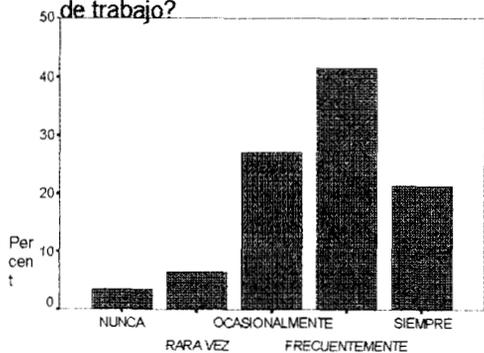
50b. ¿Tu supervisor te hace sentir a gusto?



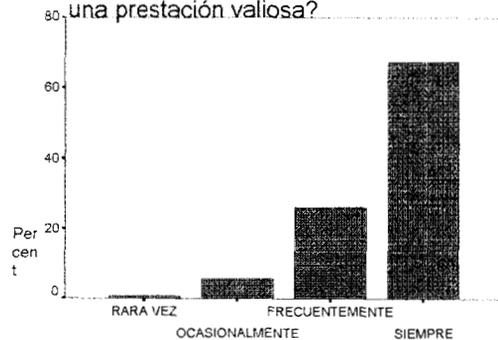
51. ¿Saludas y te despides de tus compañeros?



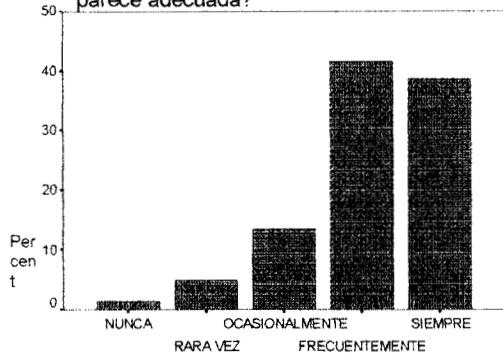
52. ¿Te identificas con tus compañeros de trabajo?



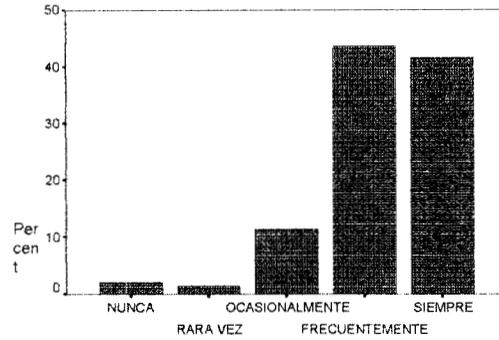
53. ¿Consideras el servicio médico como una prestación valiosa?



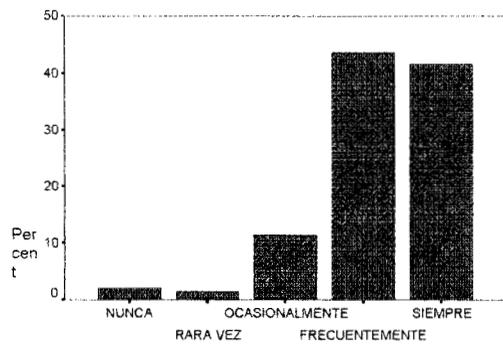
54. ¿La seguridad en las instalaciones te parece adecuada?



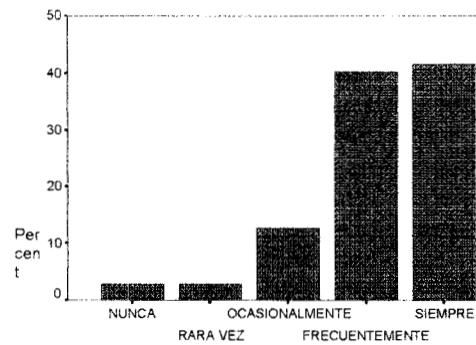
55. ¿Te gusta atender al cliente?



55. ¿Te gusta atender al cliente?



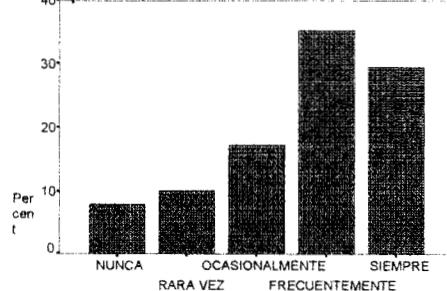
56. ¿Te agrada trabajar en equipo?

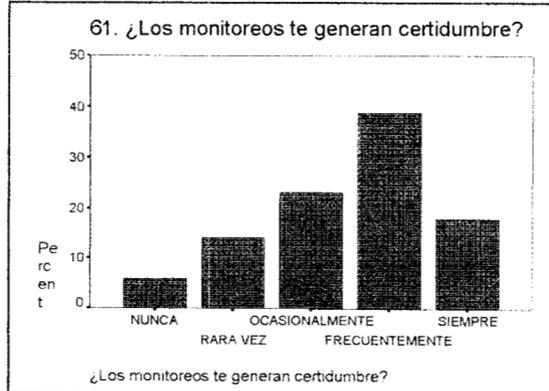
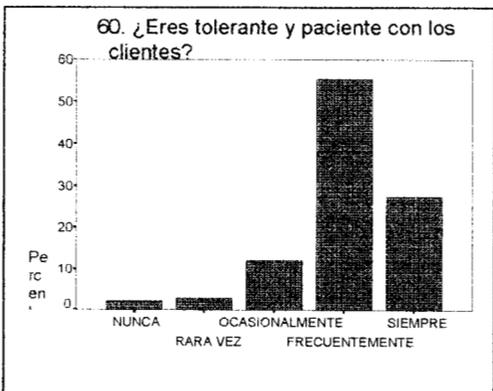
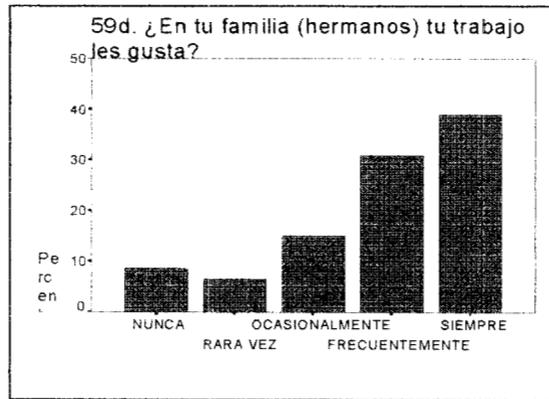
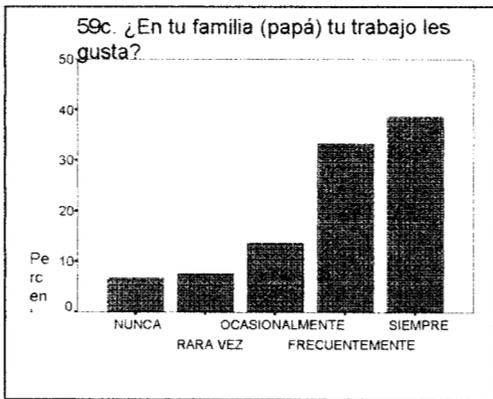
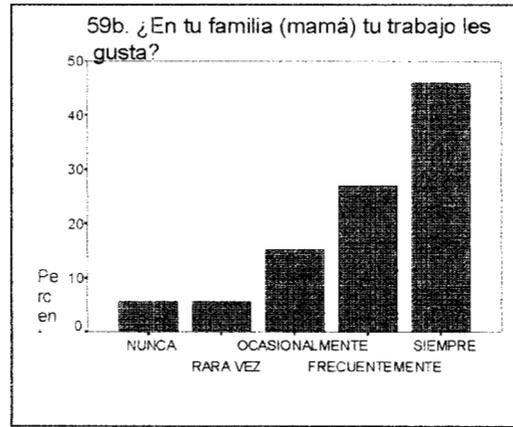
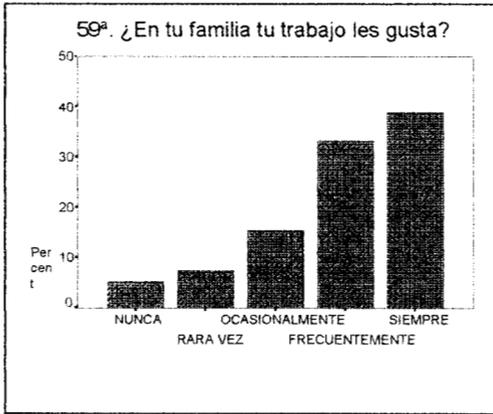


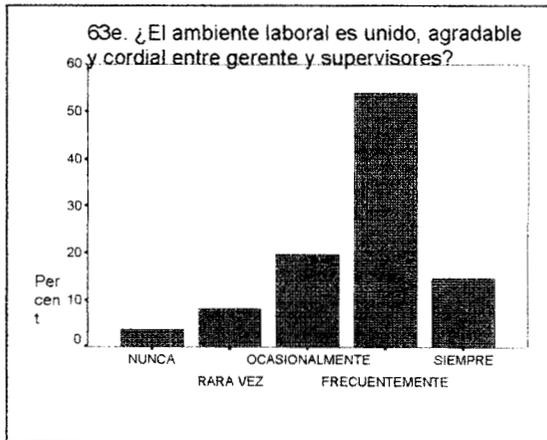
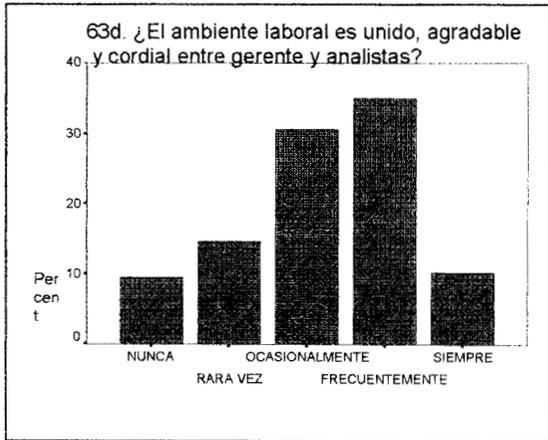
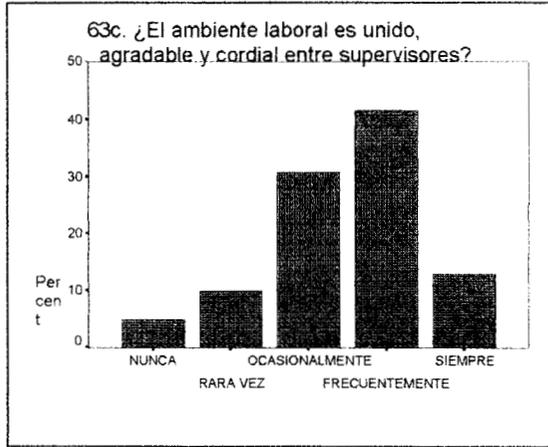
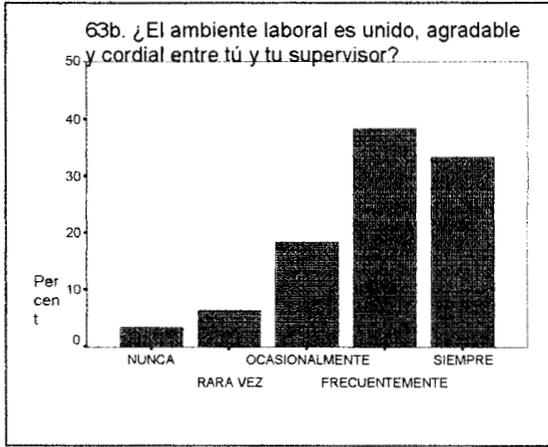
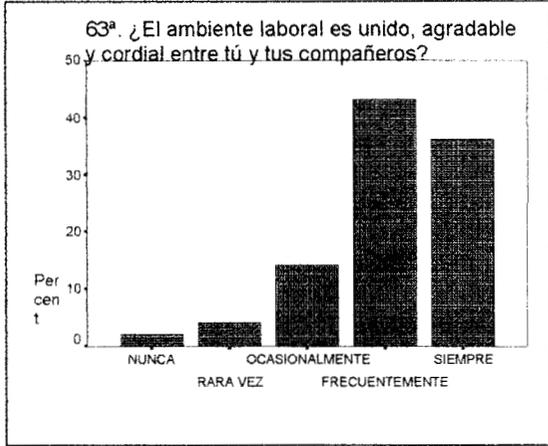
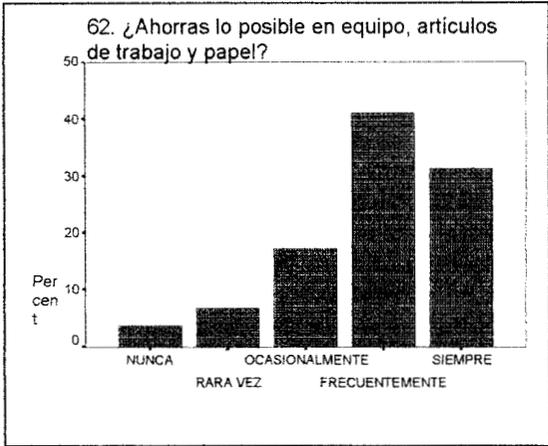
57. ¿Los supervisores que te apoyan te atienden como a un cliente?



58. ¿Tienes disponibilidad de horario para la Institución?





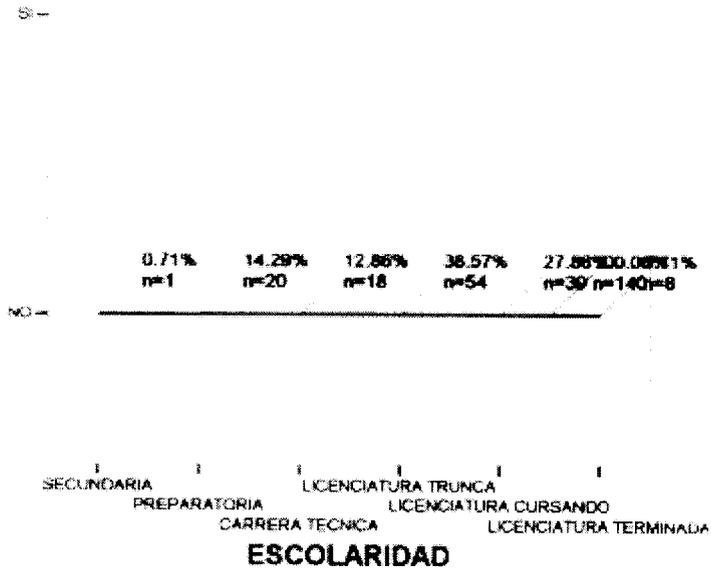


BIBLIOGRAFIA

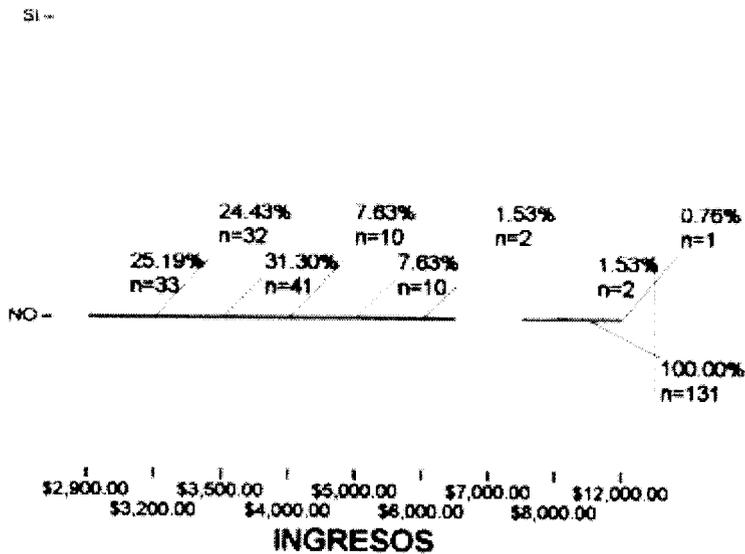
1. Abravanel et. al., *Cultura Organizacional*, Ed. Legis, Bogota, 1992.
2. Acevedo Alejandro, *El proceso de la entrevista*, Ed. Limusa, México D. F. 1996.
3. Alduncin Abitia Enrique, *Los valores de los mexicanos*, (México: entre la tradición y la modernidad), Ed. Fomento Cultural Banamex, A. C. México, 1987.
4. Argyle Michael, *Psicología social del trabajo*, (Diorki Trad.), Ed. Deusto, España 1972.
5. Beltrán Ulises et. al., *Los mexicanos de los noventa*, Instituto de investigaciones sociales UNAM, México, 1996.
6. *Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano en recursos humanos VIII*, Morelia Michoacán, Mayo, 1997.
7. Cuesta Santos Armando, *Organización del trabajo y Psicología social*, Ed. De Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
8. Deutsch Morton y Krauss Robert, *Teorías en Psicología social*, Ed. Paidos, México, 1994.
9. Duverger Maurice, *Métodos de las ciencias sociales*, Ed. Ariel, Barcelona, 1983.
10. Eternod Aramburu Marcela, *Los jóvenes en México* (Una aproximación en cifras) Revista Jóvenes, Ed. Cuarta Época, Jul-Sep, 1996.
11. Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1989.
12. Feixa Carles, *El Reloj de Arena*, Ed. Causa Joven Colección Jóvenes No. 4, México, 1998.
13. Fischer G. N., *Psicología social*, Ed. Narcea, Madrid, 1990.
14. Guzmán Valdivia Isaac, *Humanismo trascendental y desarrollo*, Ed. Limusa-Wiley, S.A. México, 1973.
15. Hernández Sampieri Roberto, *Metodología de la investigación*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996.
16. Huisman Denis, *Psicología y Ética Tomo I y II*, Ed. Plaza & Janes, España, 1979.
17. Lipovetsky Gilles, *El Crepúsculo del Deber*, Ed. Anagrama, Barcelona, 1994.
18. Lipovetsky Gilles, *La era del vacío*, Ed. Anagrama, Barcelona, 1987.
19. Medina Carrasco, Gabriel, *La vida se vive en todos lados* (La apropiación juvenil de los espacios institucionales), Sept. 1997 (Artículo)
20. Montes de Oca Hernández Gabriela. *Las relaciones amistosas y la promoción como fomento del desempeño laboral en empleados en una institución bancaria*. Tesina UAM-I, 1993.
21. Rodríguez Estrada Mauro, *Motivación al trabajo*, Ed. Manual Moderno, México D. F., 1988.

22. Romero Sánchez Ma. del Carmen y Aguilar Muñoz Hilario, *Clima psicosocial de una industria*, Tesina UAM-I, 1993.

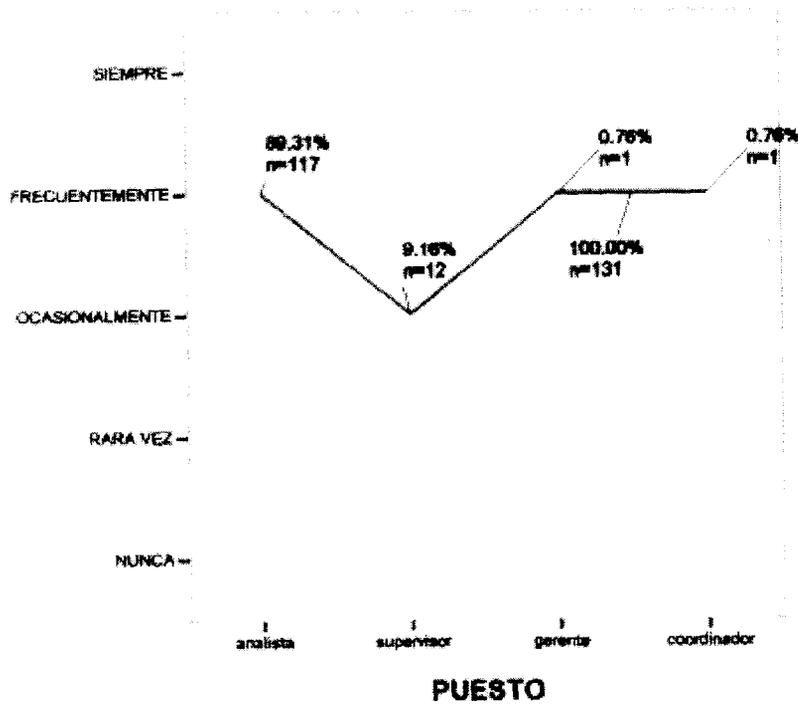
16. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que laboras en la institución?



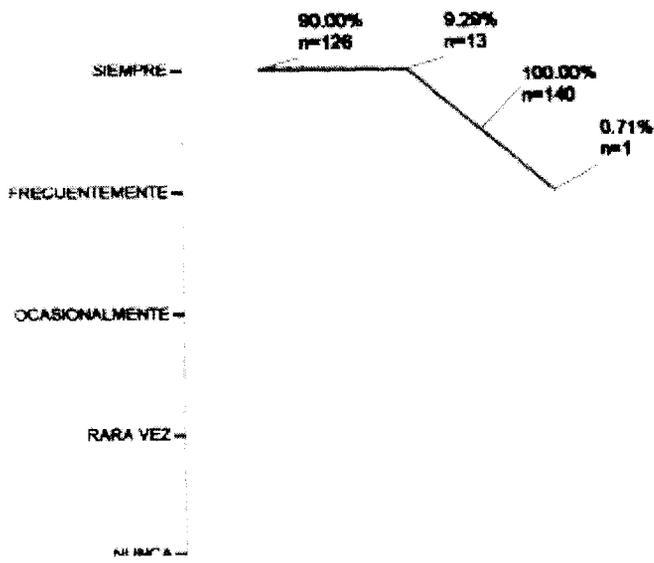
26. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que laboras en la institución?



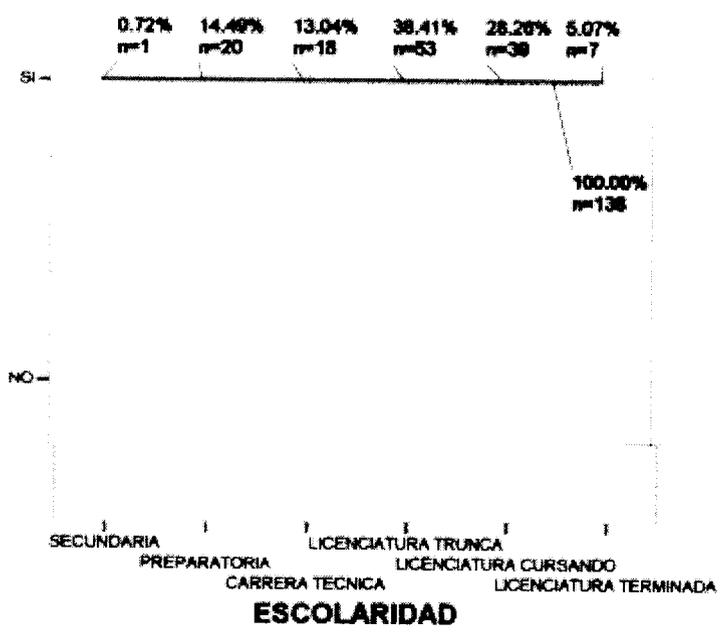
63h. ¿El ambiente laboral es unido, agradable y cordial entre coordinador y analistas?



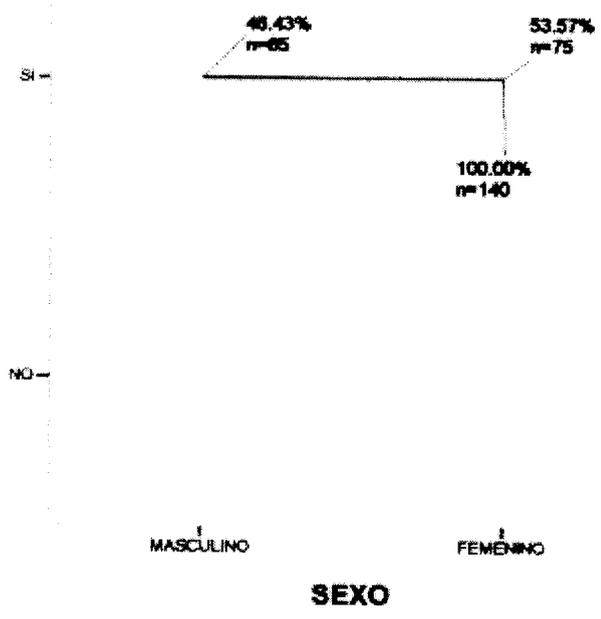
¿Hay líneas divisorias imaginarias dentro del ATTH?



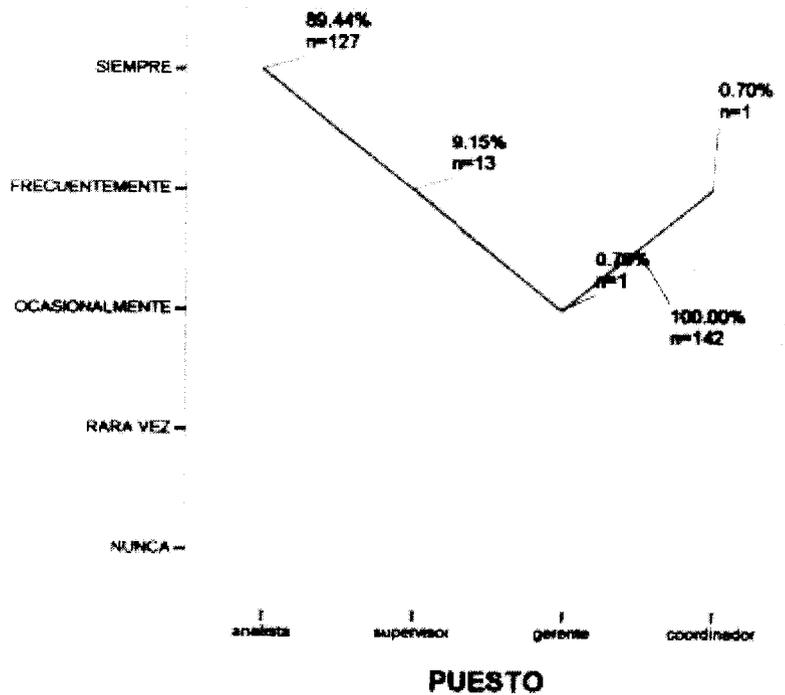
52. ¿Estás comprometido con tu labor diaria en la institución?



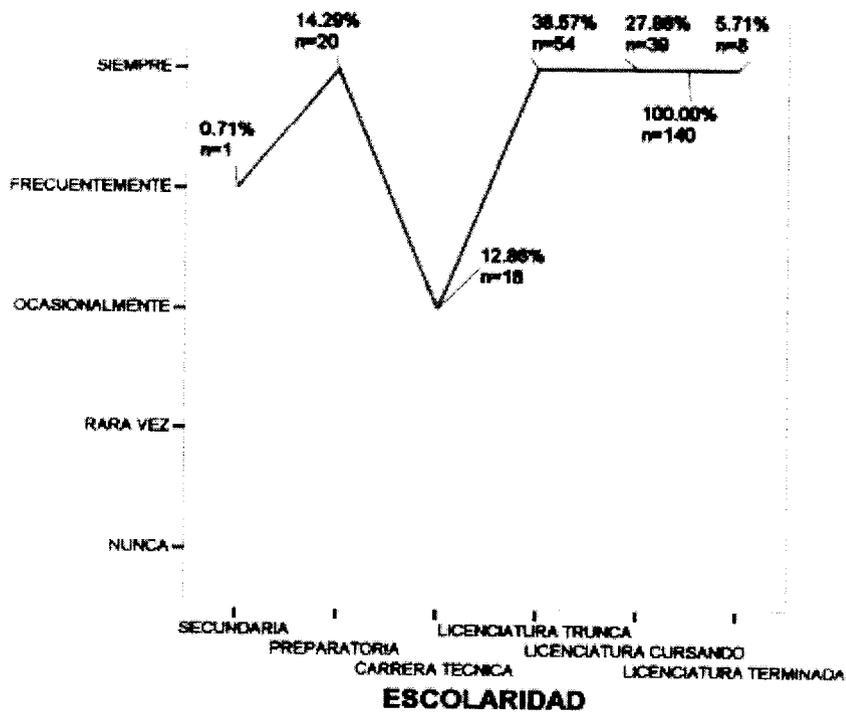
57. ¿Tienes cualidades importantes para tu desempeño laboral?



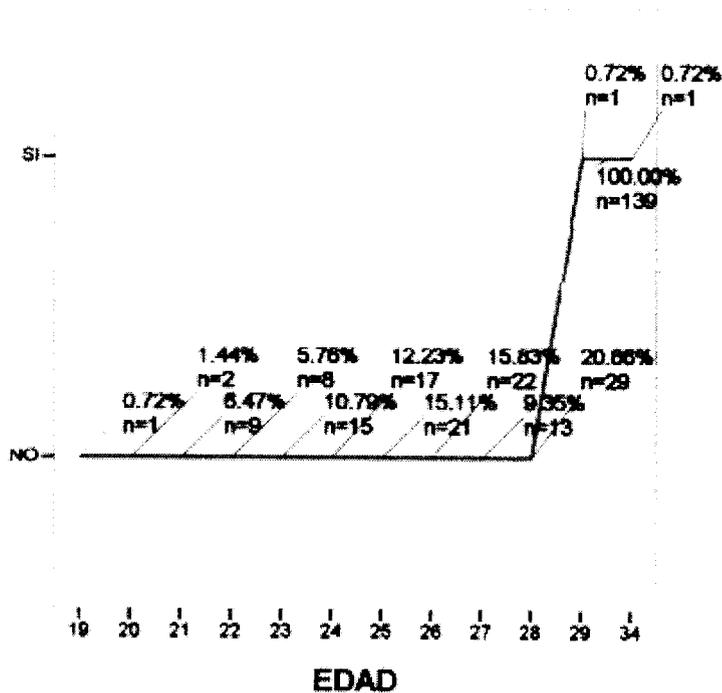
3. ¿Acostumbra a planear tu futuro?



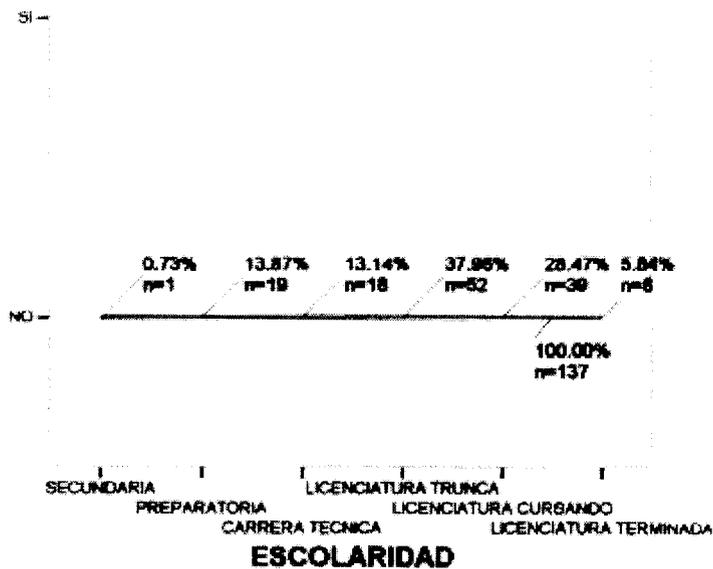
3. ¿Acostumbra a planear tu futuro?



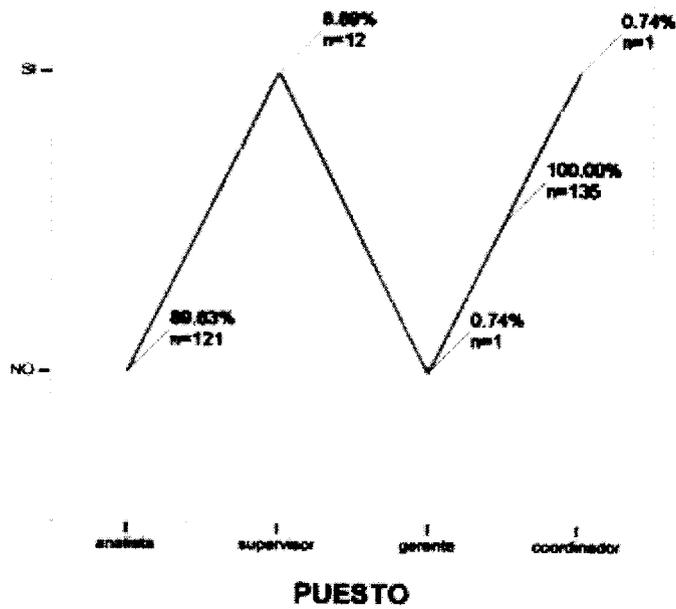
23. ¿La imagen que los medios de comunicación difunden es congruente con la realidad?



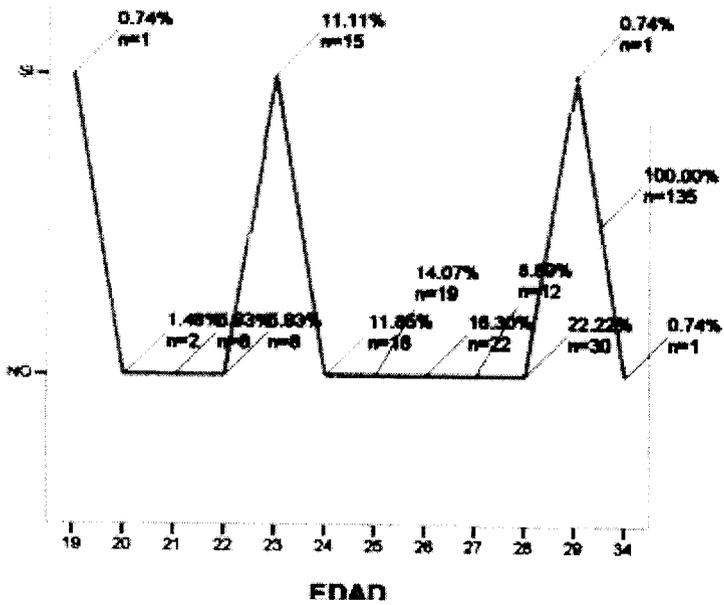
23. ¿La imagen que los medios de comunicación difunden es congruente con la realidad?



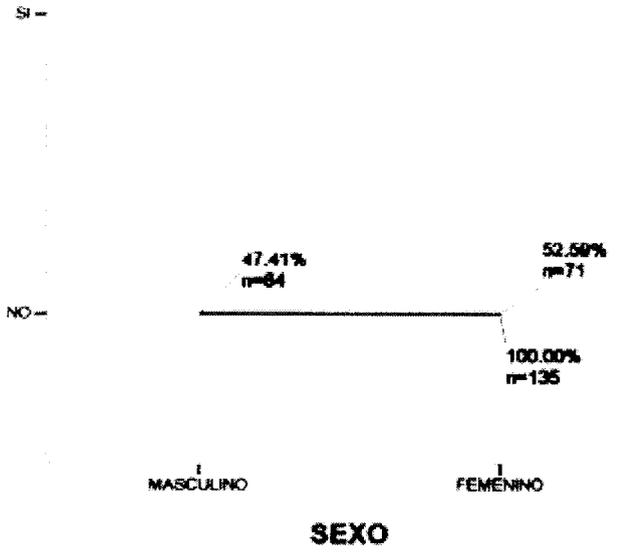
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



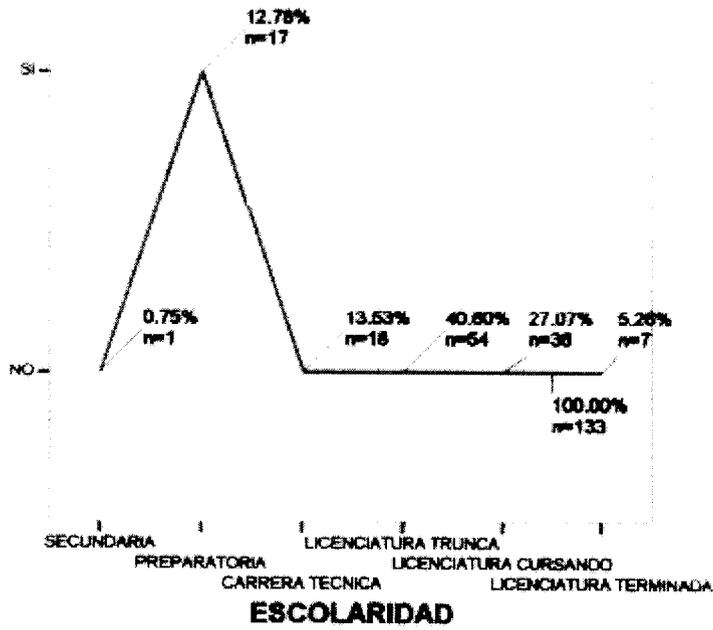
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



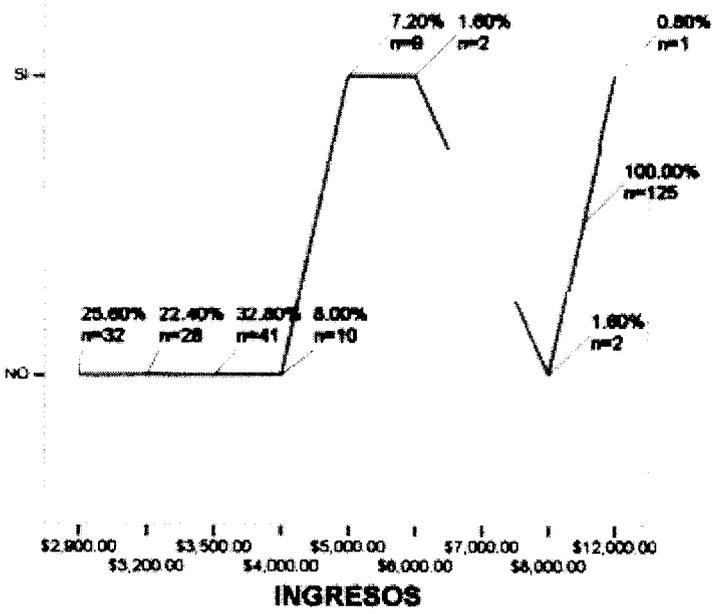
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



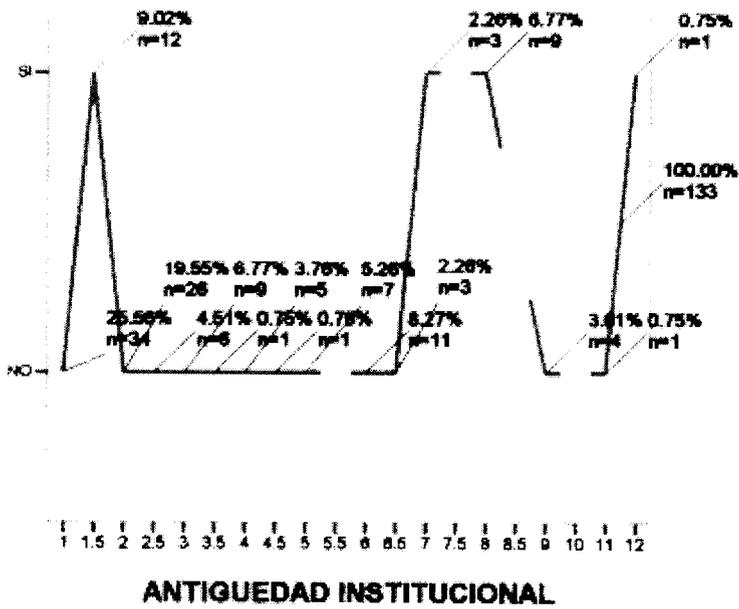
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



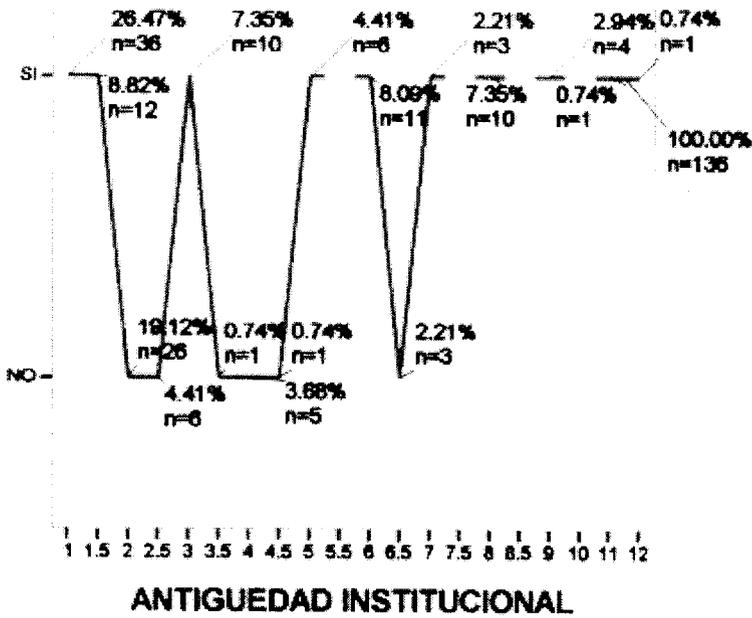
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



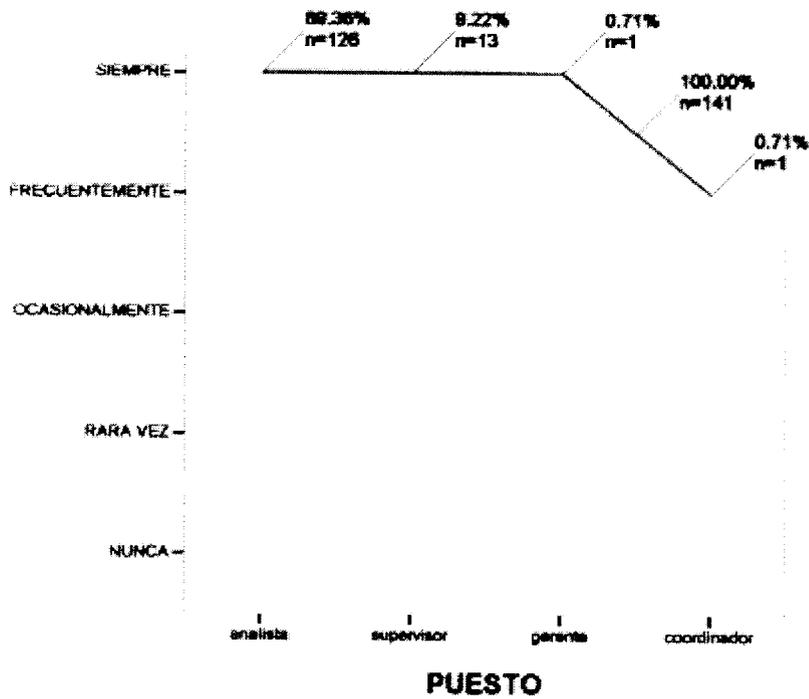
53. ¿La Institución te ha dado más de lo que esperabas?



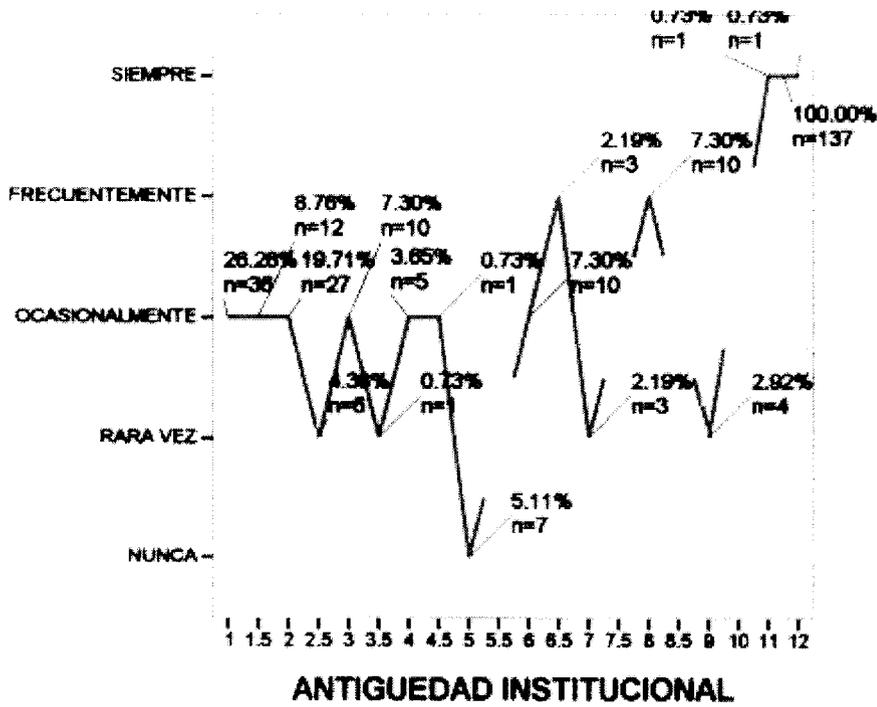
42. ¿Los objetivos de la institución coinciden con tus objetivos personales?



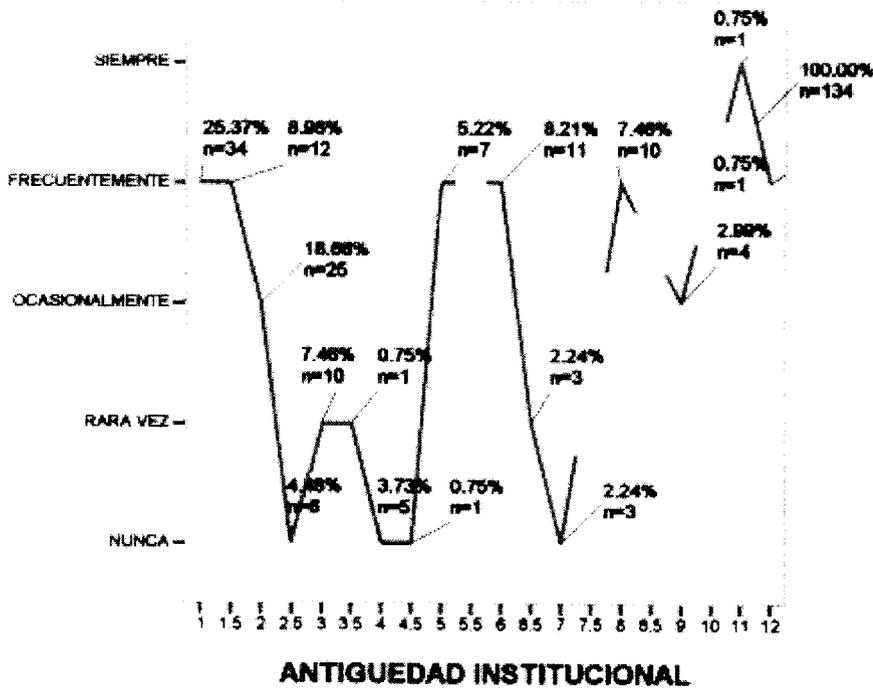
53. ¿Consideras el servicio médico como una prestación valiosa?



14. ¿Obtienes status o prestigio al trabajar en la Institución?



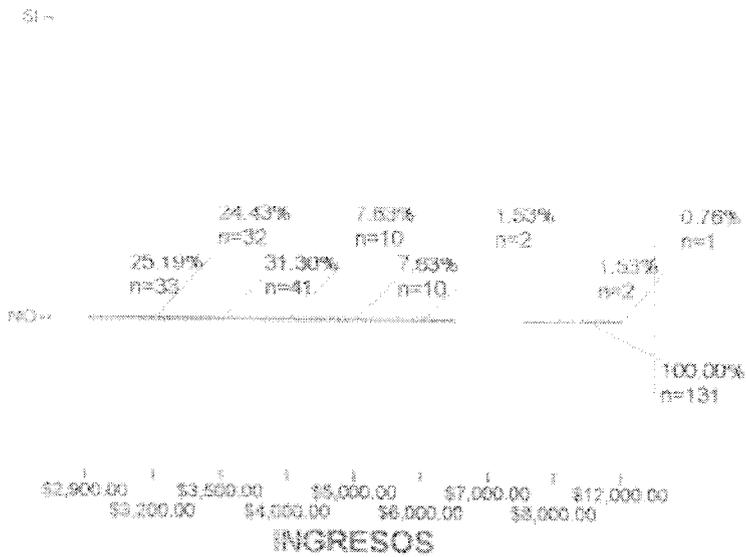
25. ¿Utilizas los elementos que portan el símbolo institucional?



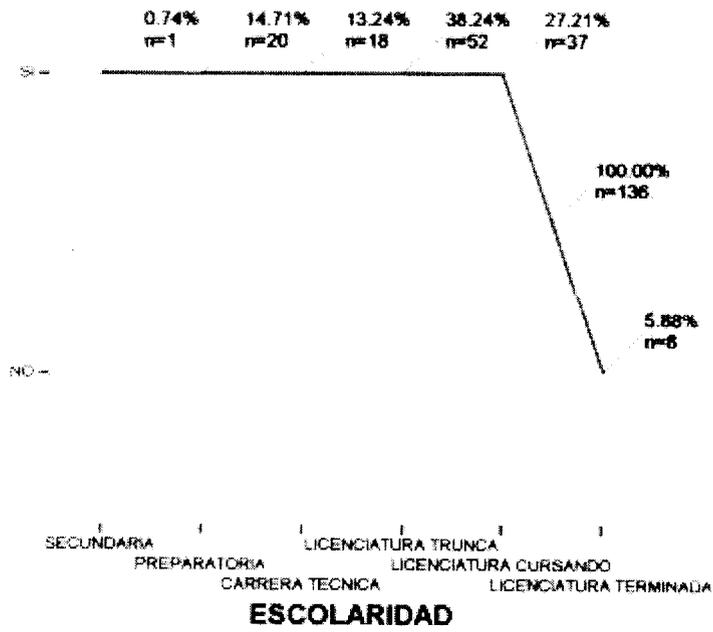
16. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que labores en la institución?



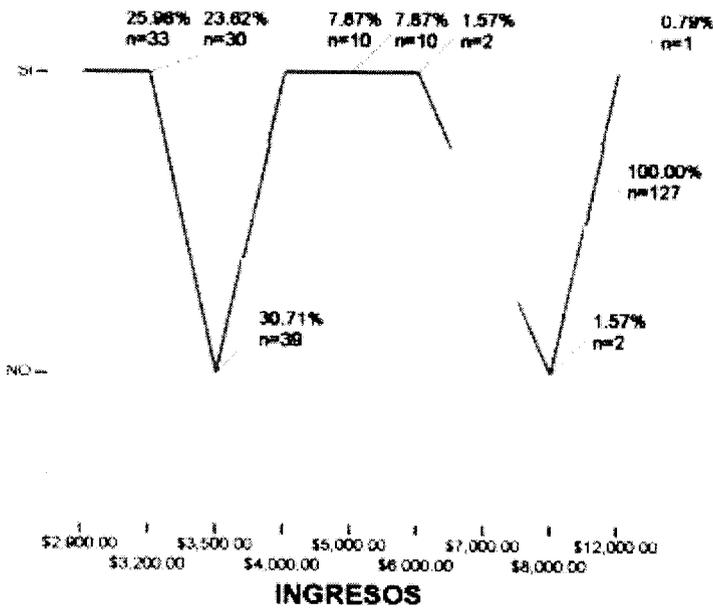
26. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que labores en la institución?



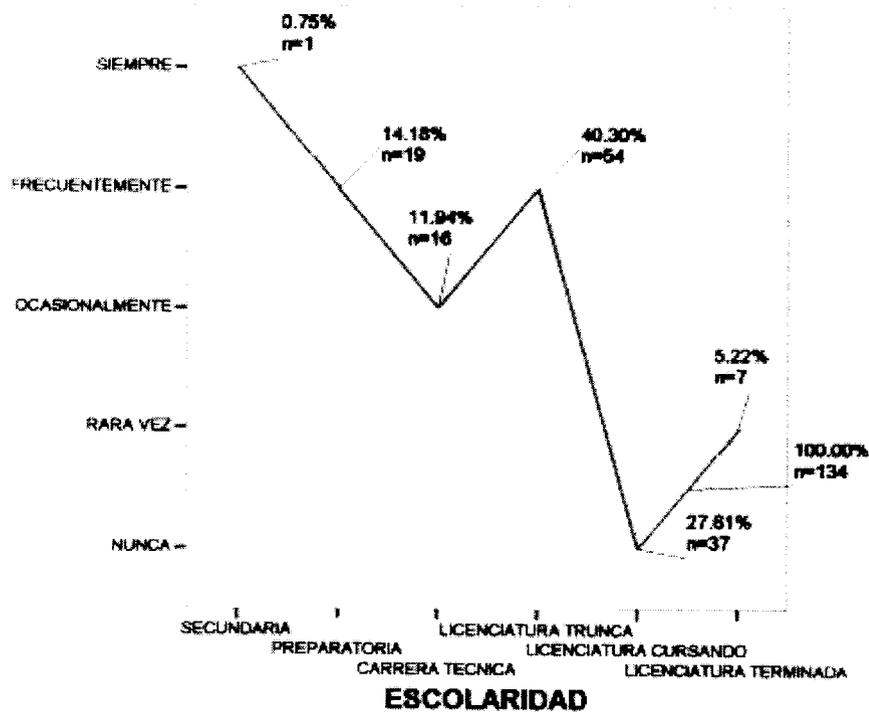
42. ¿Los objetivos de la institución coinciden con tus objetivos personales?



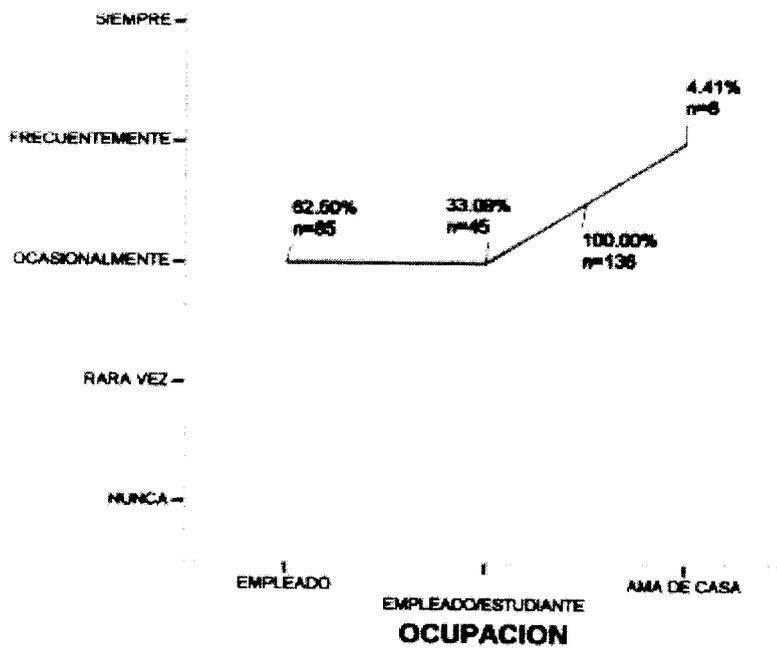
42. ¿Los objetivos de la institución coinciden con tus objetivos personales?



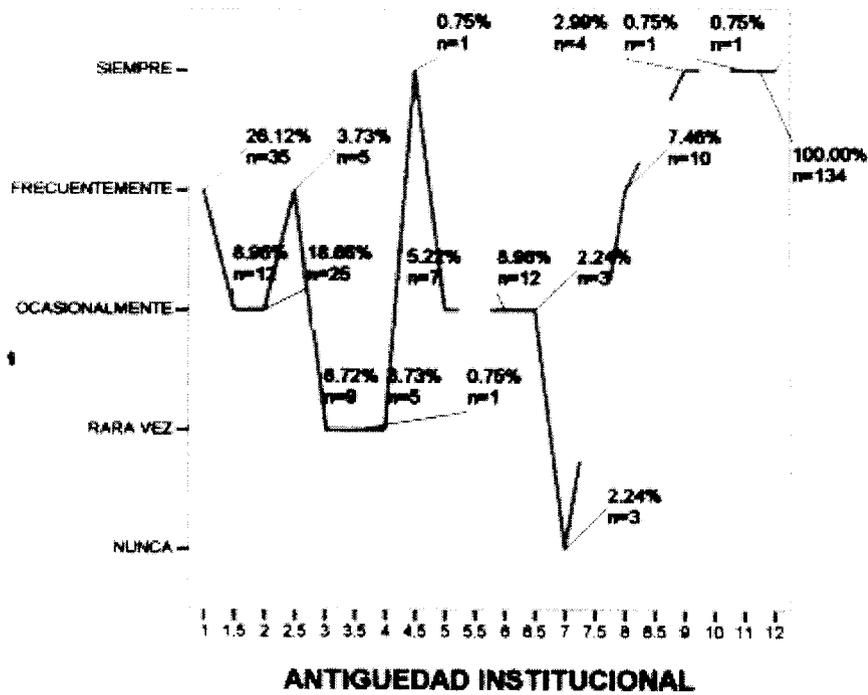
25. ¿Utilizas los elementos que portan el símbolo institucional?



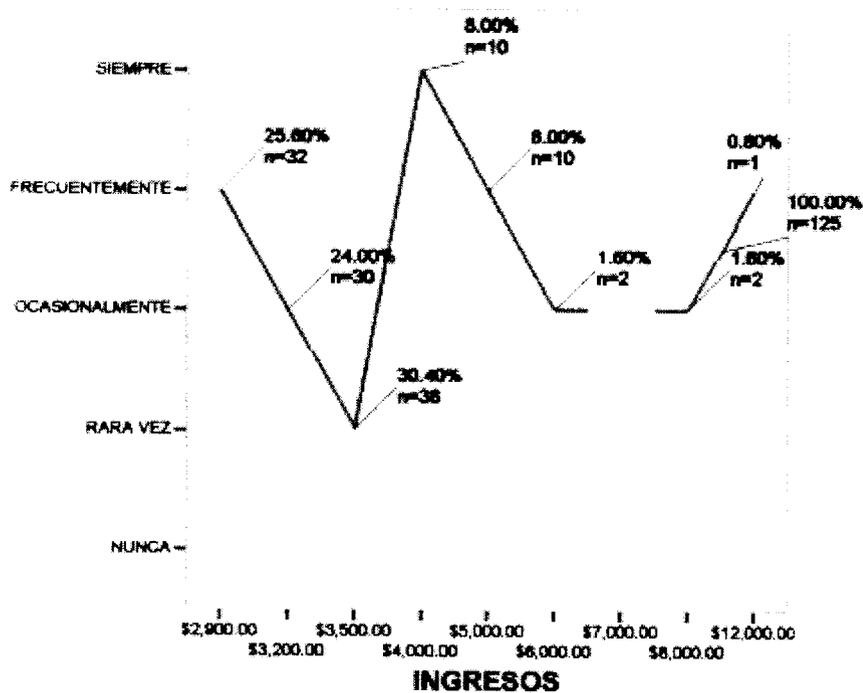
34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?

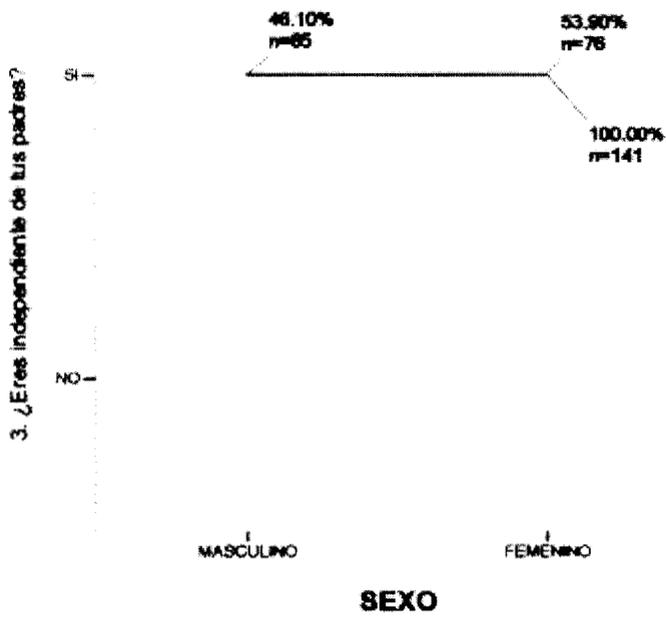
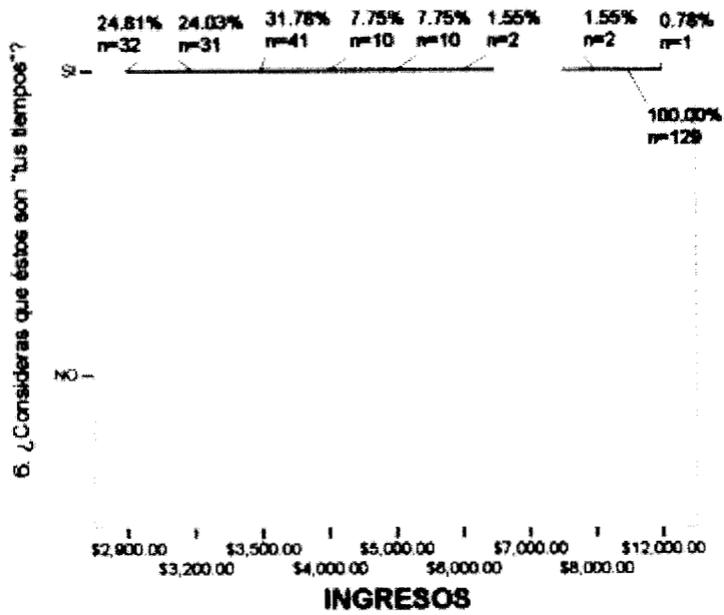


34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?

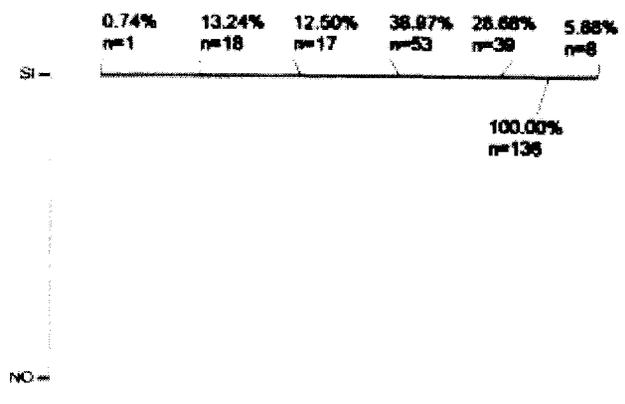


34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?





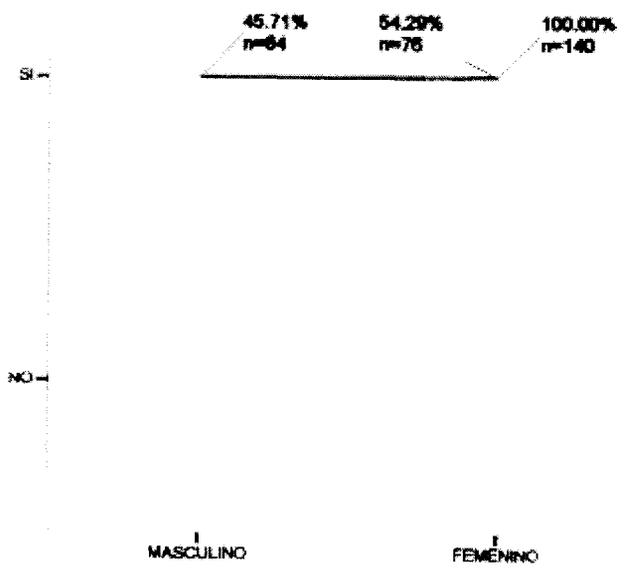
10. ¿Quieres seguir estudiando?



ESCOLARIDAD

SECUNDARIA
 PREPARATORIA
 CARRERA TECNICA
 LICENCIATURA TRUNCA
 LICENCIATURA CURSANDO
 LICENCIATURA TERMINADA

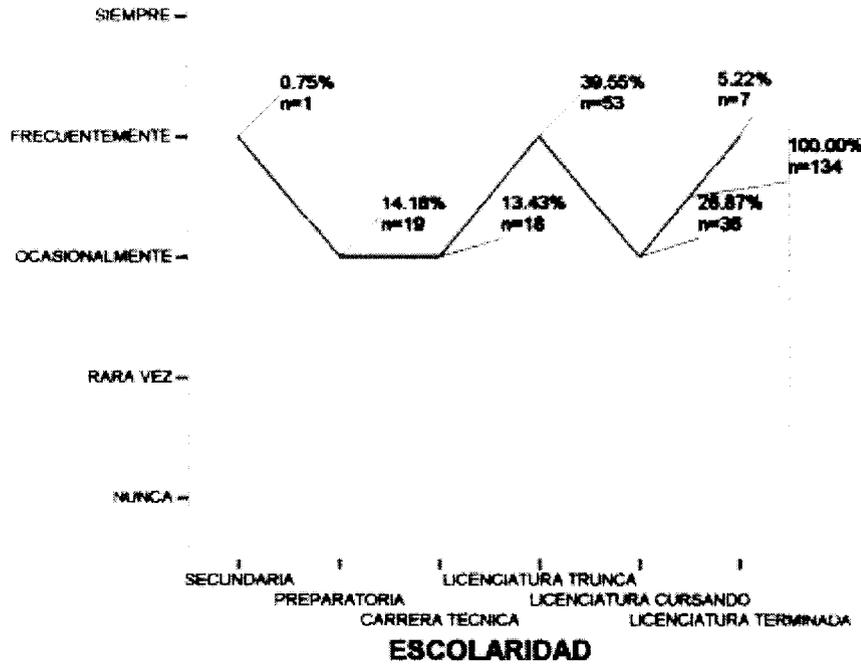
13. ¿Mantienes el entusiasmo y la creatividad que caracteriza a los jóvenes de tu edad por las nuevas propuestas y los cambios?



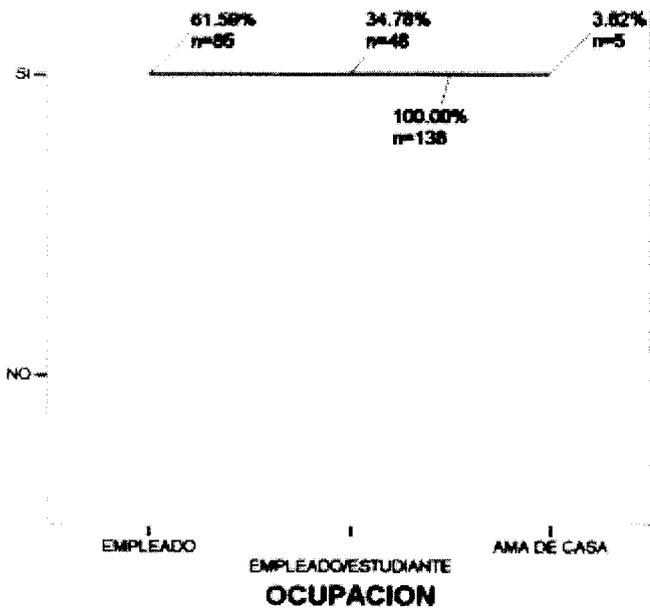
SEXO

MASCULINO
 FEMENINO

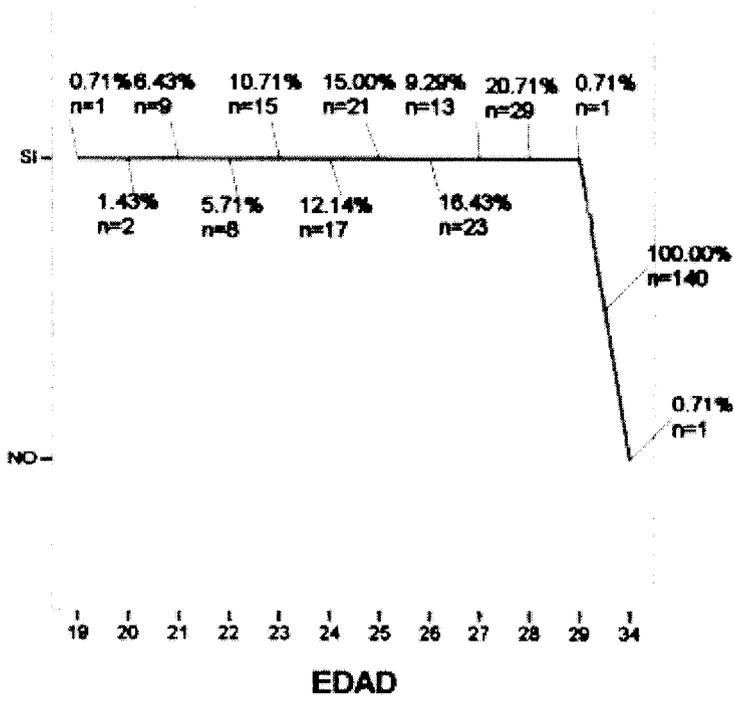
34. ¿La Institución se preocupa por tu bienestar?



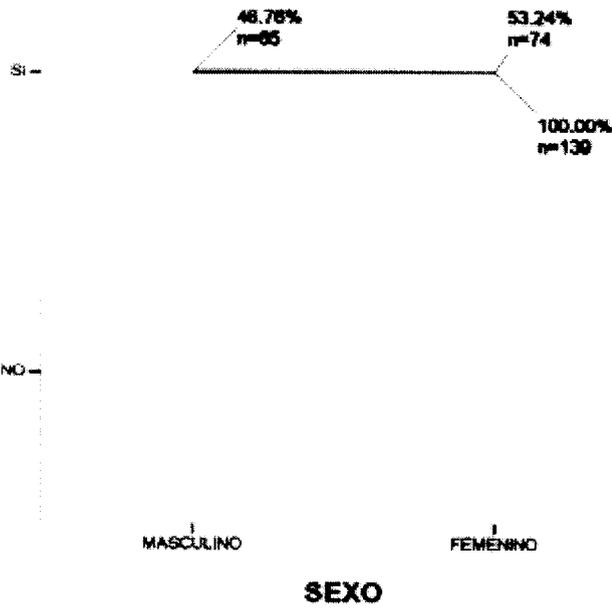
10. ¿Quieres seguir estudiando?



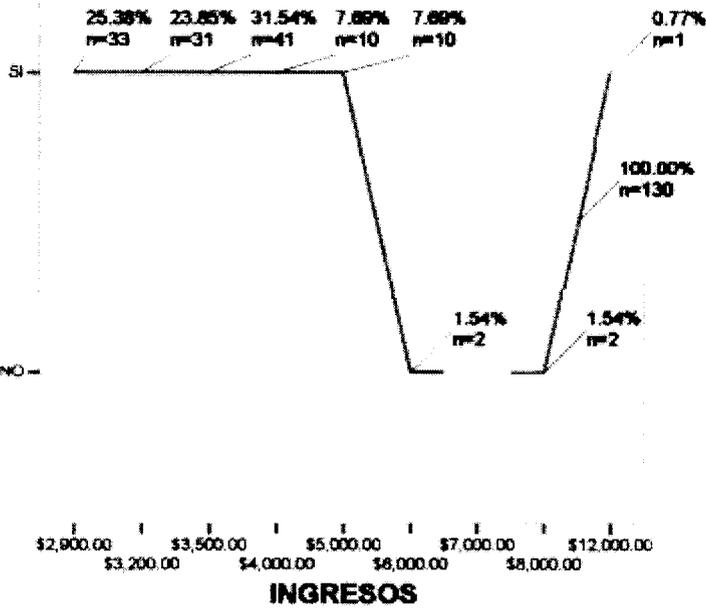
13. ¿Mantienes el entusiasmo y la creatividad que caracterizan los jóvenes de tu edad por las nuevas propuestas y los cambios?



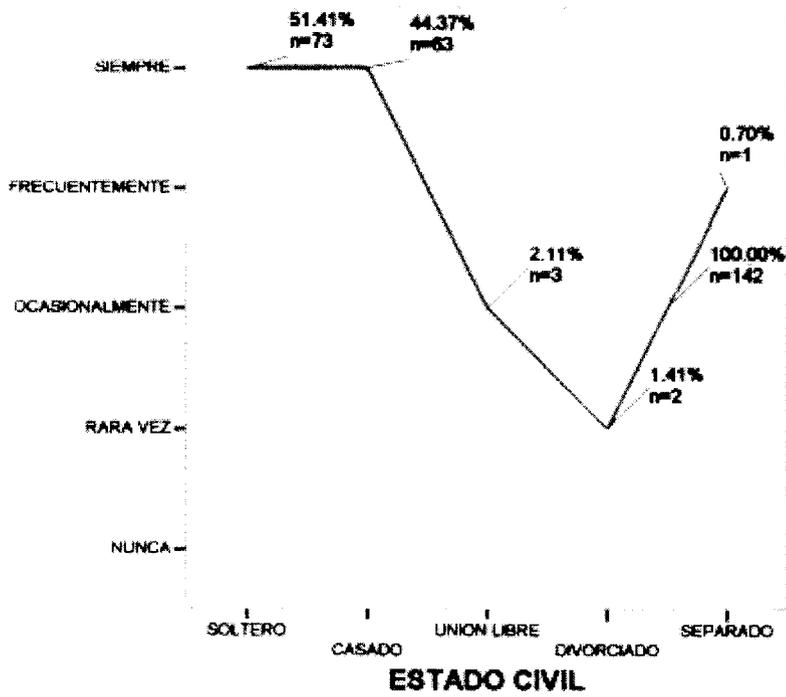
6. ¿Consideras que éstos son "tus tiempos"?



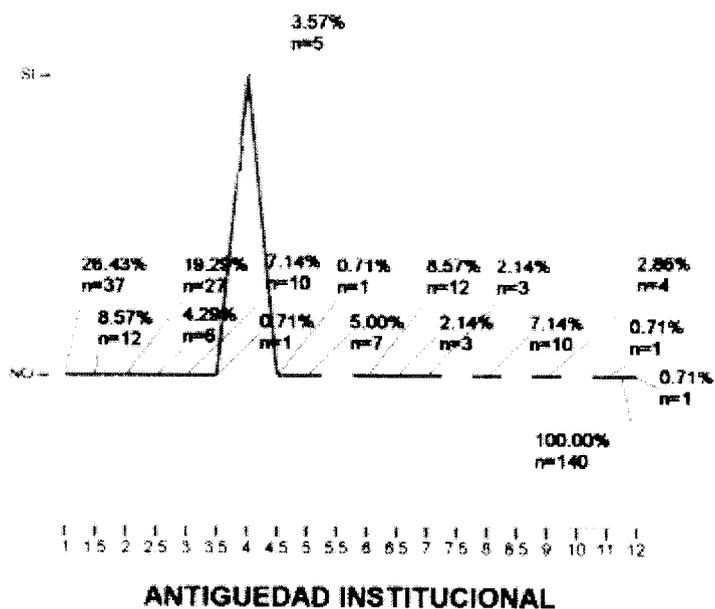
3. ¿Eres independiente de tus padres?



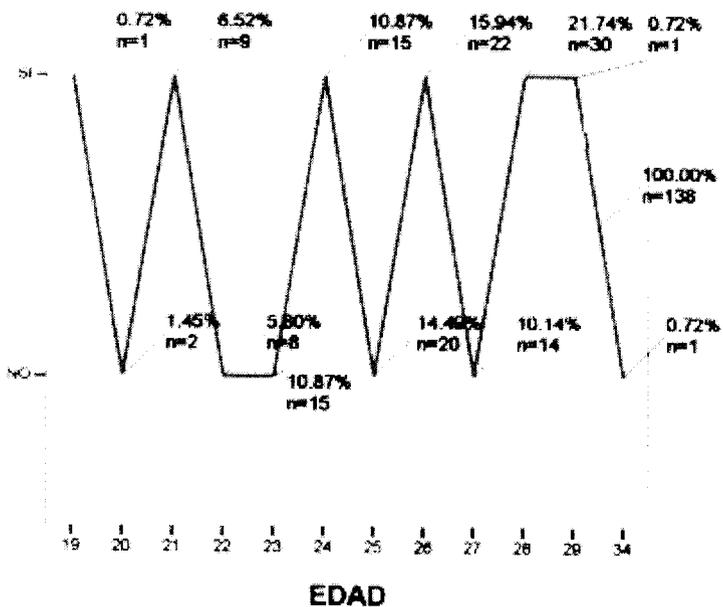
3. ¿Acostumbras planear tu futuro?



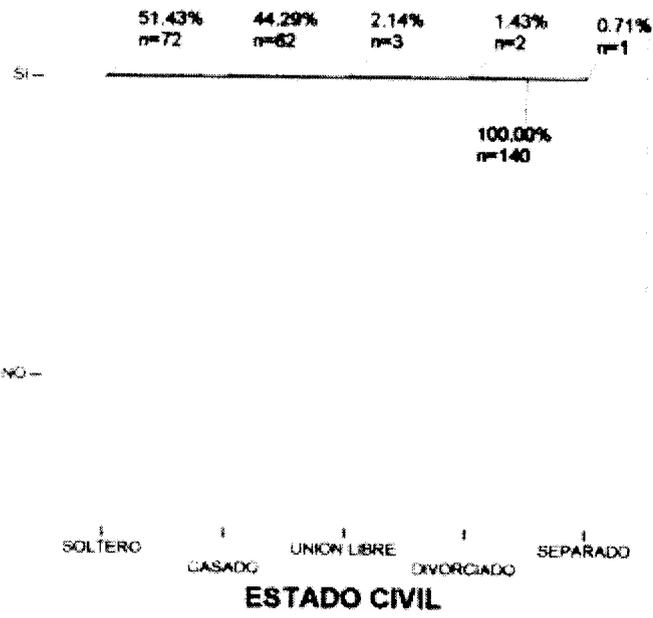
16. ¿En una conversación informal buscas una oportunidad para comentar que laboras en la institución?



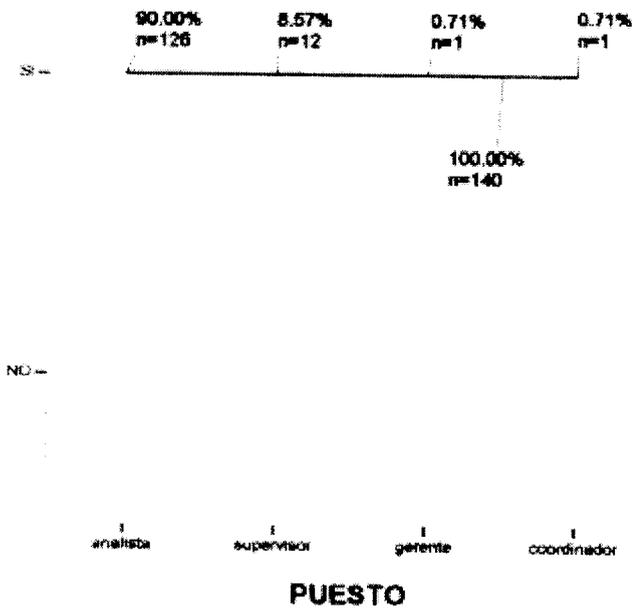
42. ¿Los objetivos de la institución coinciden con tus objetivos personales?



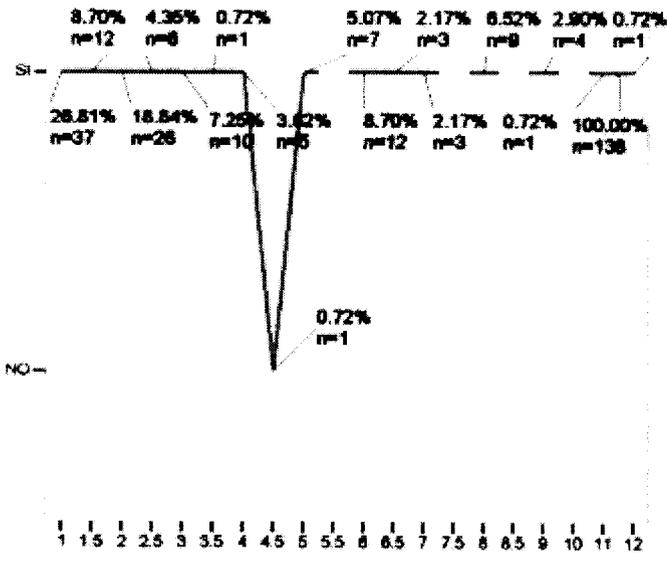
57. ¿Tienes cualidades importantes para tu desempeño laboral?



52. ¿Estas comprometido con tu labor diaria en la institución?

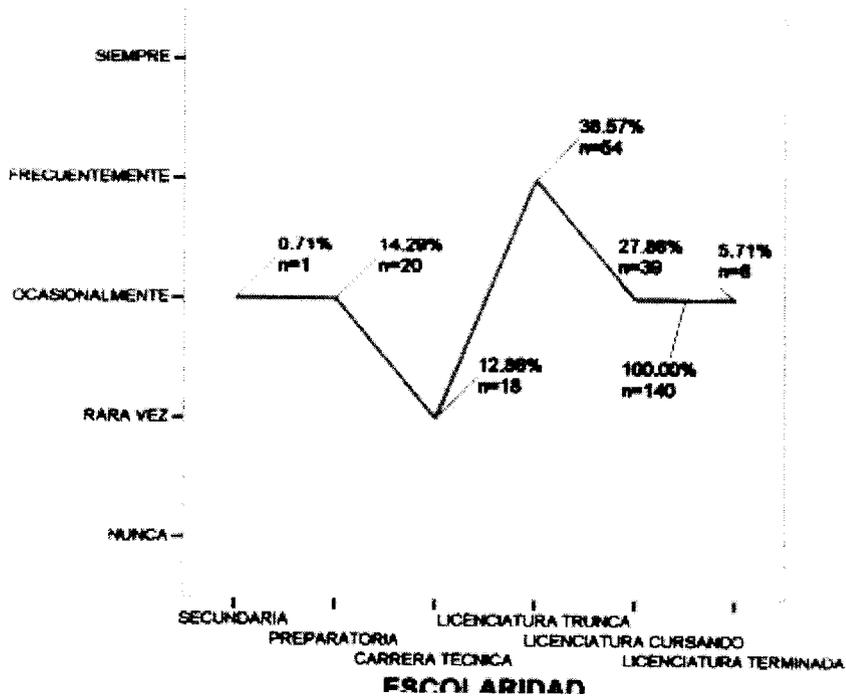


52. ¿Estas comprometido con tu labor diaria en la institución?



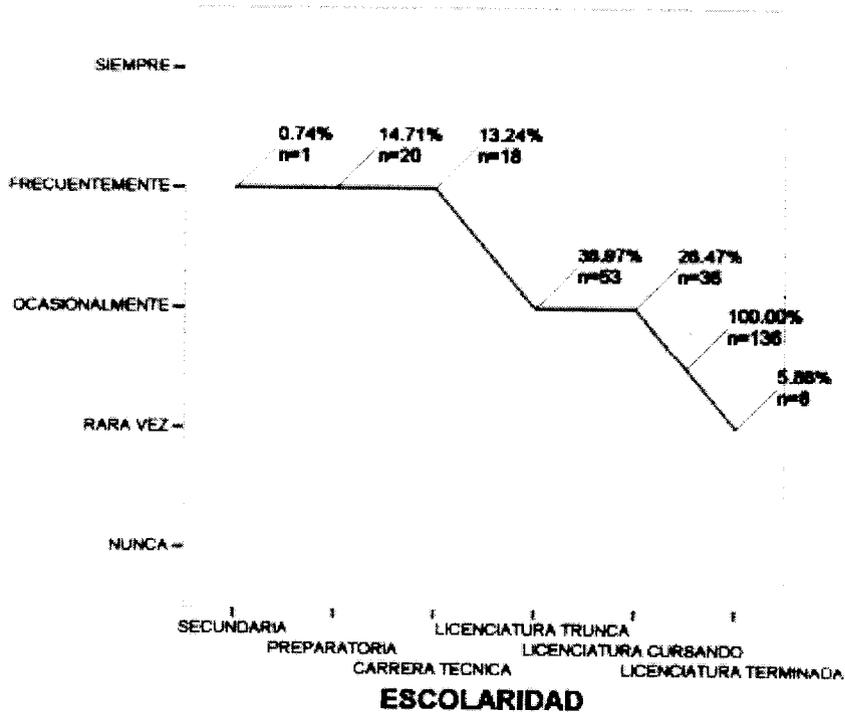
ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL

42. ¿Suelen reunirse con tus compañeros en los pasillos para conversar?

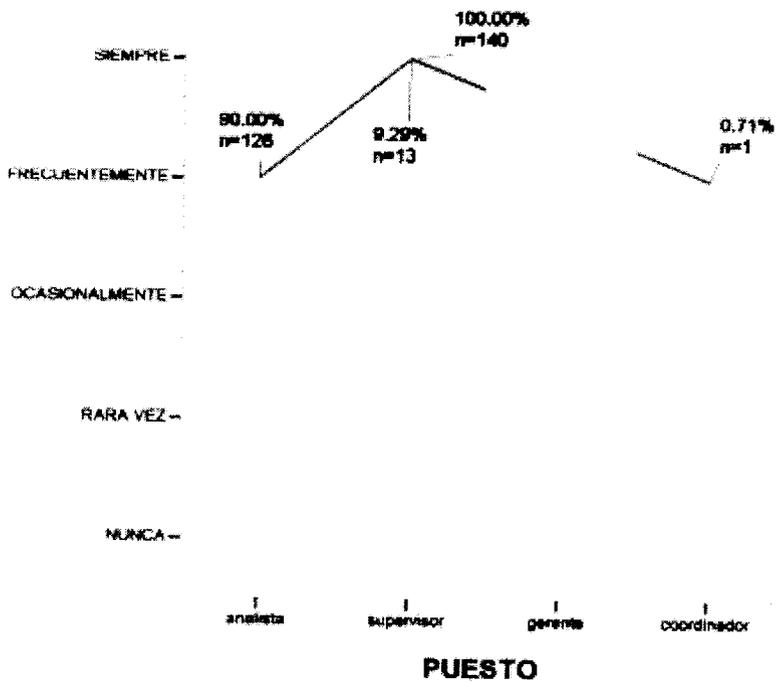


ESCOLARIDAD

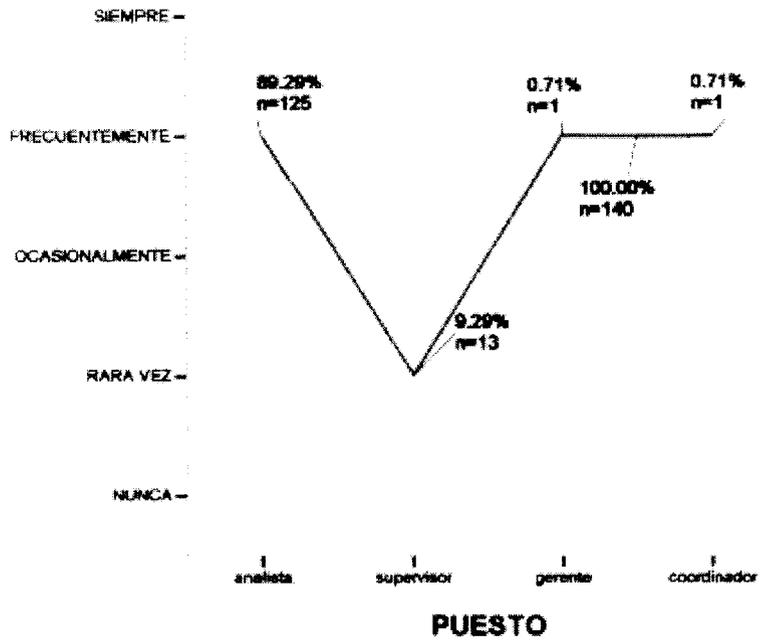
48. ¿ Te sientes apoyado con las estrategias que utiliza la supervisión para eliminar al "call waiting"?



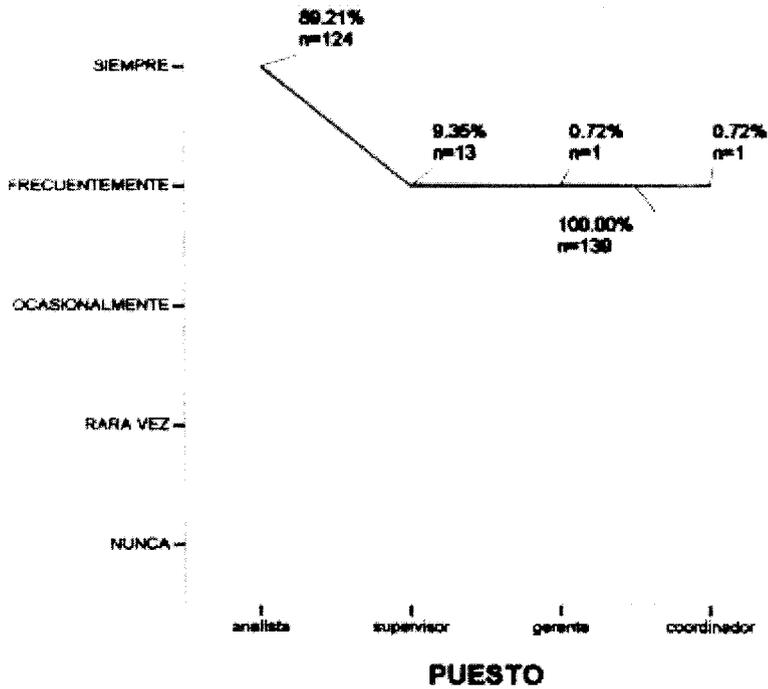
55. ¿ Te gusta atender al cliente?



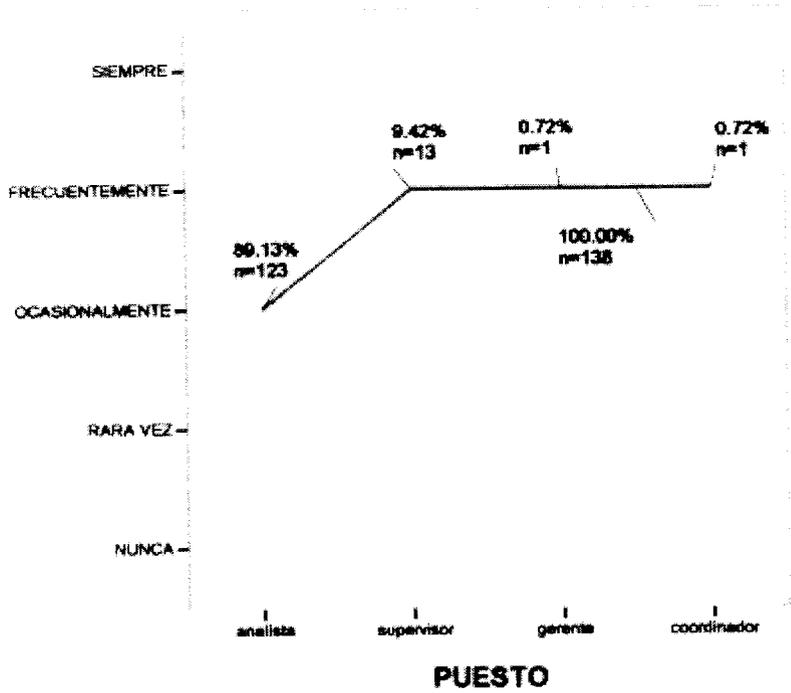
43. ¿Recibes retroalimentación continua en tu desempeño?



47. ¿Eres puntual?



48. ¿Te sientes apoyado con las estrategias que utiliza la supervisión para eliminar el "call waiting"?



¿El ambiente laboral es unido, agradable y cordial entre gerente y analistas?

