

COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DEL GRUPO BANCOLOMBIA DE LA
CIUDAD DE CALI, SEGÚN EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Presentado por:
ANGÉLICA MARÍA VÉLEZ MURILLO
Código: 0522039

PROYECTO DE GRADO II

Tutor (a):
JUANITA CAJIAO



UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS JORNADA NOCTURNA
SANTIAGO DE CALI
4 DE DICIEMBRE DE 2012

CONTENIDO

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVES.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
ANTECEDENTES	5
ORGANIZACIÓN BANCOLOMBIA	6
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	8
Recolección de datos primarios	8
PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	20
CONCLUSIONES	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXOS	24
Anexo 1: Encuesta	24
Anexo 2: Presentación en Power Point del trabajo	36

RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación sirve como guía y orientación para estudios, proyectos y demás temas relacionados para comprender el compromiso de los empleados en una organización cuando se lleva a cabo un cambio de cultura organizacional.

Servirá también como fuente de información de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Esta investigación se llevo a cabo mediante la recolección de datos primarios con la aplicación de una encuesta.

PALABRAS CLAVES: le estamos poniendo el alma, compromiso, banca más humana, liderazgo, inclusión, colaborador, organización.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto, se realizó un estudio acerca del compromiso de los colaboradores de la Organización Bancolombia de la ciudad de Cali según el cambio de cultura organizacional que se está llevando a cabo, bajo la premisa que promulga el nuevo presidente de la compañía Carlos Raúl Yepes, la cual se basa en humanizar la banca financiera y en su slogan **“le estamos poniendo el alma”**, no solo externamente sino también internamente en la organización.

Este documento está fundamentado bajo la aplicación de una encuesta realizada a 94 colaboradores de la ciudad de Cali específicamente, la cual arrojará resultados para identificar que tan comprometidos están los empleados con esta nueva ideología y cuáles son sus sentimientos frente al tema, adicionalmente con la ayuda de artículos los cuales sirvieron como marco referencial para la teoría publicada acerca del manejo del compromiso de los empleados en las compañías, se realizarán las conclusiones de la investigación.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Encontrar para los empleados del Grupo Bancolombia de la ciudad de Cali, que interpreta por “Una Banca mas Humana”

Objetivos Específicos:

- Identificar las barreras a las que se puede enfrentar la organización.
- Plantear a la Gerencia de Gestión Humana, estrategias para combatir los obstáculos.

ANTECEDENTES

Hoy en día el tema del compromiso que los empleados tengan hacia la organización para la cual trabajan o los leales que pueden llegar a ser, es completamente nuevo y día a día está teniendo una mayor acogida.

Los resultados y el éxito de una organización en sus diferentes áreas, se pueden ver afectados por el grado de compromiso que tengan los empleados, entre más comprometidos estén mejor va ser su desempeño y entre menos comprometidos su desempeño también iría disminuyendo.

Según los estudios arrojados en el artículo de Alan M. Saks "Antecedents and consequences of employee engagement", se evidencia que en la actualidad la mayoría de los trabajadores no se encuentran plenamente comprometidos con su trabajo, esto ha generado que la Brecha de la Participación entre el empleado y empleador sea cada vez más grande generando esto, pérdidas financieras en las compañías.

En el paso de los años se ha definido de múltiples formas de lo que es el compromiso de los empleados, pero en pocas palabras y según lo investigado, el compromiso no es más que las ganas para desempeñar nuestra labor con alegría, satisfacción y orgullo, generando esto una mayor productividad en las funciones realizadas hasta el punto de identificarse con su labor, esto conllevará a mantener más empleados felices y satisfechos de portar la camisa de la organización a la que pertenecen.

Según Saks, se puede afirmar que el compromiso de los empleados también va ligado a un estado mental, esto significa que si un empleado se siente bien psicológicamente (emociones, sentimiento, seguridad) va a realizar sus funciones de una manera más adecuada, pues el ambiente laboral, la armonía, la forma del

trato (compañeros, supervisores, etc.) son características muy importantes y bastante influyentes para generar compromiso.

De igual manera, no hay que dejar de lado que en las organizaciones deben haber normas y reglas de estricto cumplimiento que no se pueden abandonar, así como lo dice el artículo: *“un principio básico es que las relaciones evolucionan con el tiempo en compromisos de confianza leas y mutua, siempre y cuando las partes cumplan ciertas normas de Intercambio”*. Esto quiere decir que debe ser una relación gana-gana, donde la organización brinda unos estados que generen confianza y compromiso en sus empleados, pero los empleados deben generar lo mismo hacia la organización.

Unas de las actividades que generan compromisos en los empleados son las recompensas, bien sean en dinero o reconocimientos públicos, esto hace que el empleado sienta que la organización lo tiene en cuenta y que también son importantes para ella.

ORGANIZACIÓN BANCOLOMBIA



El 26 de noviembre del 2010 se posicionó Carlos Raúl Yepes como el nuevo Presidente del Grupo Bancolombia, la cual es la Organización Financiera más grande del país, y desde su llegada ha revolucionado por completo el concepto de la banca en Colombia. En la actualidad y con la puesta en marcha de el slogan **“le estamos poniendo el alma”** se está llevando un proceso de cambio de la cultura organizacional, donde presentan a sus colaboradores nuevos conceptos y pensamientos del cómo proceder y hacer las cosas, esto ha generado en algunos empleados mayor compromiso, pero en otros un poco de insatisfacción.

La organización venia acostumbrada al modelo anterior que promulgaba el anterior presidente Jorge Londoño el cual estaba basado hacia una Banca Universal, la cual lograba que se desempeñara el trabajo bajo una estructura un

poco más rígida y de puertas cerradas, lo cual la comunicación se hacía mucho más difícil para todos en la compañía, se trabajaba mas enfocados a los resultados obtenidos para el cumplimiento del plan de gestión comercial individual, donde se debían vender los servicios y productos financieros como máquinas sin descanso, y el lugar de cada persona en la organización se identificaba por un código de ventas el cual era lo que primaba al momento de hablar de la gestión de cada persona, por lo anterior este modelo traía excelentes resultados financieros para el grupo y generaba valor para todos, pero al mismo tiempo hace ver a todos los trabajadores de Bancolombia como banqueros antipáticos e inalcanzables, enfocados solo en lo que pudieran hacer, mas no en lo que pueden llegar a ser.

Hoy en día con Carlos Raúl Yepes es completamente diferente, el trae una visión diferente y el mensaje que deja es que ya todo está aprendido con respecto al cliente y manejo de metas para la consecución de resultados, ya que estas no se pueden dejar a un lado, en cambio el mensaje que trae es que ya es tiempo de enfocarse más en el “ser”, por lo tanto en el grupo Bancolombia se está llevando a cabo un cambio de la cultura organizacional donde lo humano cobra más importancia y la premisa es ser una Banca mas humana, poniéndole el alma a cada cosa que se hace.

Hoy en día se ven cambios muy significativos en la medición del plan de gestión comercial (PGC) de los colaboradores, encaminados todos a este nuevo modelo, anteriormente como se indicaba en unos párrafos atrás, solo se media a la persona de manera individual por su desempeño, en la actualidad esta variable es un componente importante pero no fundamental ya que se le agrego una variable diferente la cual genera una medición a nivel grupal del equipo de trabajo, esto la entidad lo hizo con el fin de incentivar el trabajo en equipo, pero como todo cambio unos colaboradores lo recibieron con buen agrado y otros no, ya que esto ha generado bajo niveles de cumplimiento en gran parte de los colaboradores y también una disminución significativa en el valor de la bonificación en dinero que se da por el cumplimiento de este PGC a cada empleado.

Por todas estas razones el término **“le estamos poniendo el alma”** ha generado múltiples definiciones entre los colaboradores de la organización y cada uno lo ha interpretado de la manera que más le conviene, tergiversando su definición y cayendo en abusos, lo cual hace que éste interrogante sea el objeto de estudio que se desea llevar a cabo en el presente documento, pues para la organización Bancolombia en un momento tan crucial donde el ser y hacer las cosas con amor es el foco esencial de todo, es de vital importancia saber que piensan sus empleados, para este caso en particular los colaboradores de la Región Sur en la ciudad de Cali.

Para Carlos Raúl Yepes es muy importante incluir en el lenguaje de la organización frases tales como cercanía, calidez, confianza, gratitud, amor, inclusión, respeto y coherencia, entre otras. Estas frases lograrán en las personas un efecto de compromiso y de más fidelidad hacia la compañía, esa es la meta de Yepes y, hoy en día solo se habla de los nuevos pilares fundamentales que cada persona en la organización deben tener interiorizados los cuales son: **La cercanía, la inclusión, la calidez y el respeto**. Por todas estas razones, éste es un tema muy importante de estudio y de mucha atención, ya que muchas otras organizaciones van a poder adoptar y poner en práctica.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Recolección de datos primarios:

Con la ayuda y el compromiso de la Gerencia de Gestión Humana de la Región Sur presidida por el Dr. Manuel Jose Bolivar, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la ciudad de Cali, para así descubrir realmente que significa para ellos **“ponerle el alma”** a todas las acciones que realizan, el resultado que se espera es poder identificar las oportunidades con las que cuenta la organización en este nicho, que estrategias se pueden implementar y con qué objeciones se

podrían enfrentar al momento de plantear alguna alternativa la cual genere más compromiso en la región.

Como bien sabemos, un mayor compromiso generara mejores resultados, y eso es lo que queremos identificar, que genera mayor compromiso a los empleados, para que así trabajen más a gusto y generen una mayor productividad y rendimiento en sus funciones.

- Dicha encuesta contó con las siguientes características:
 - ✓ Se aplicó una encuesta de 60 preguntas:
 - 4 preguntas de filtro (género, edad, cargo que ocupa y antigüedad con la organización)
 - 54 preguntas elaboradas en la técnica de Likert.
 - 2 preguntas abiertas (estas fueron propuestas por el Dr. Manuel Bolivar, Gerente de Gestión Humana de Bancolombia Cali)
 - ✓ Fue realizada de manera virtual, donde se le envió a los colaboradores un link para su desarrollo, el cual solo tomaba máximo 10 minutos para responderla.

La misma arrojo el siguiente informe de resultados:

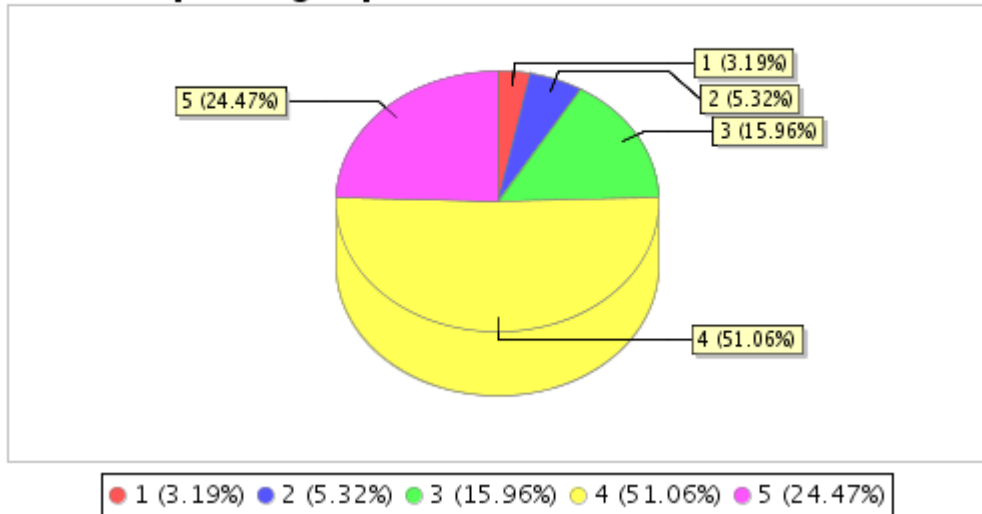
RESUMEN DE RESPUESTAS	
Respuestas totales	136
Finalizadas (Han pulsado "fin de encuesta")	94
Parciales (No han pulsado "fin de encuesta")	40
Abandonos	
Han visitado la encuesta pero no han respondido a ninguna pregunta	2
Peticiones con la encuesta cerrada	0

La encuesta la respondieron en su totalidad 94 empelados de las diferentes áreas del Banco, donde la gran mayoría fueron mujeres con un total 70,21%, el rango de edad más predominante fue entre 26 – 35 años con un 44,68%; el 45,74% de los colaboradores están en la organización desde hace 5 a 15 años, con un porcentaje del 38,3% que demuestra que hay empleados que llevan más de 15 años trabajando en la entidad, esto demuestra una significativa estabilidad laboral en la entidad.

Para el análisis de la información queremos hacer énfasis en las respuestas de 12 preguntas en particular, las cuales fueron respondidas bajo la técnica de Likert en una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente de desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, de igual manera en el Anexo No. 1 podrá encontrar la totalidad de la muestra.

- **Pregunta No. 5**

Cuando estoy trabajando estoy tan "encarretado" con lo que hago que me olvido de todo lo demás.



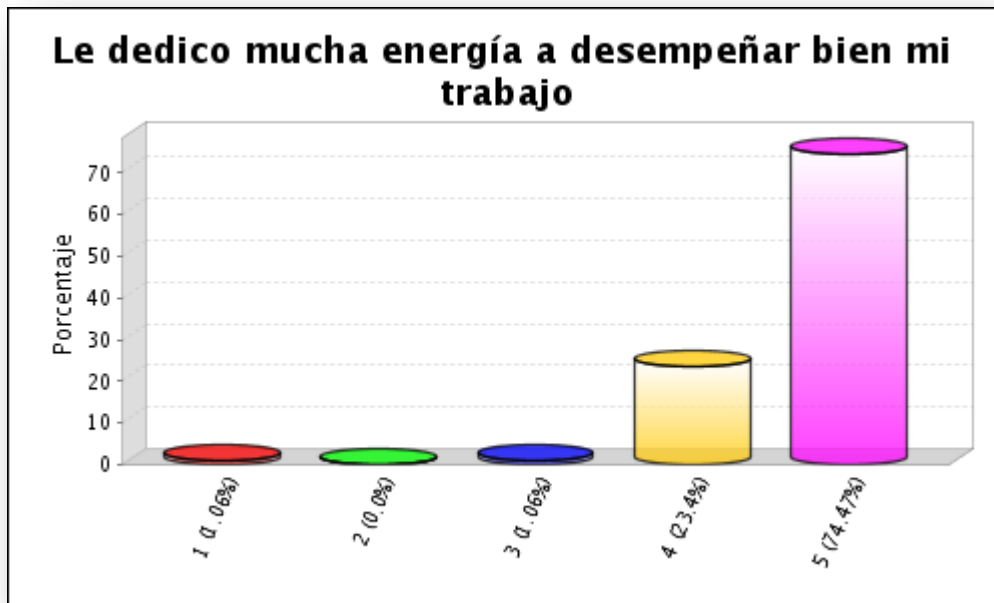
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 9**



Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 13**



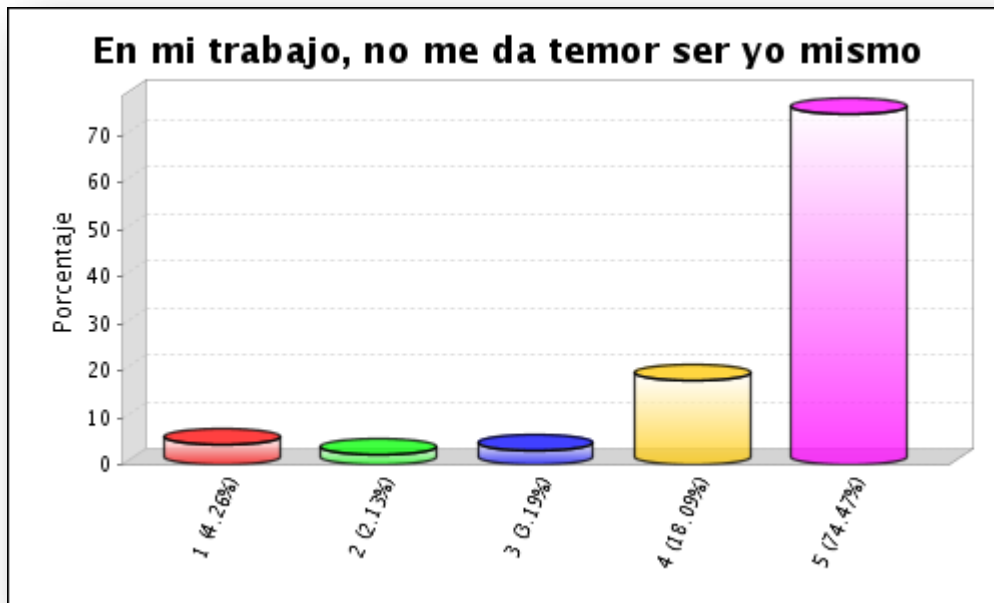
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 19**



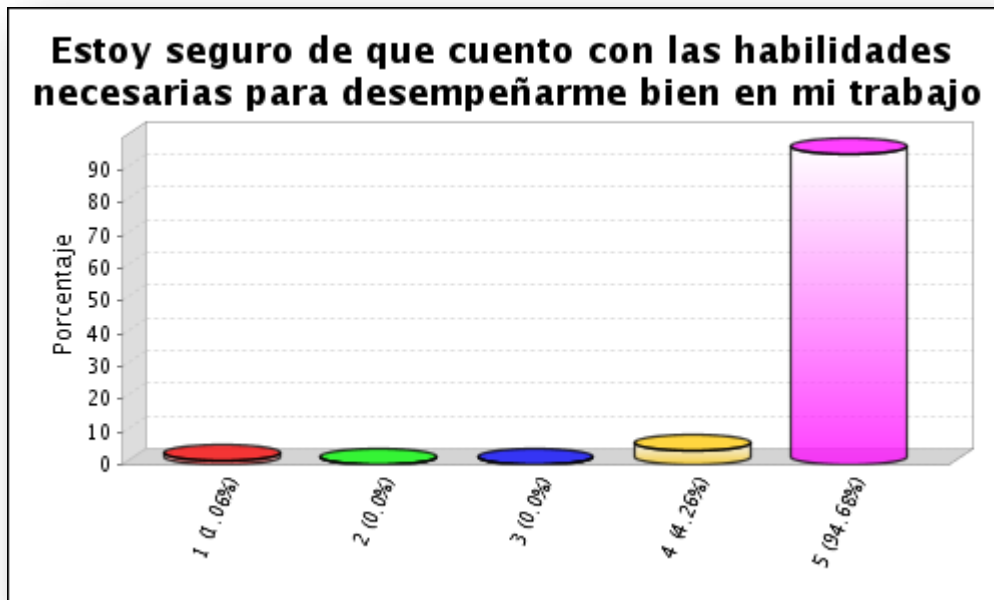
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 22**



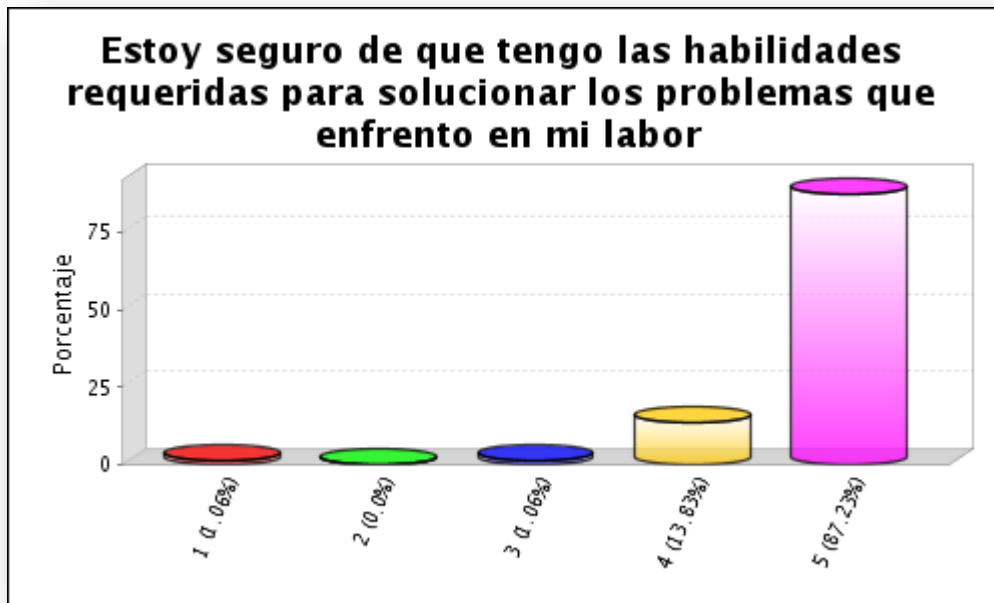
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 25**



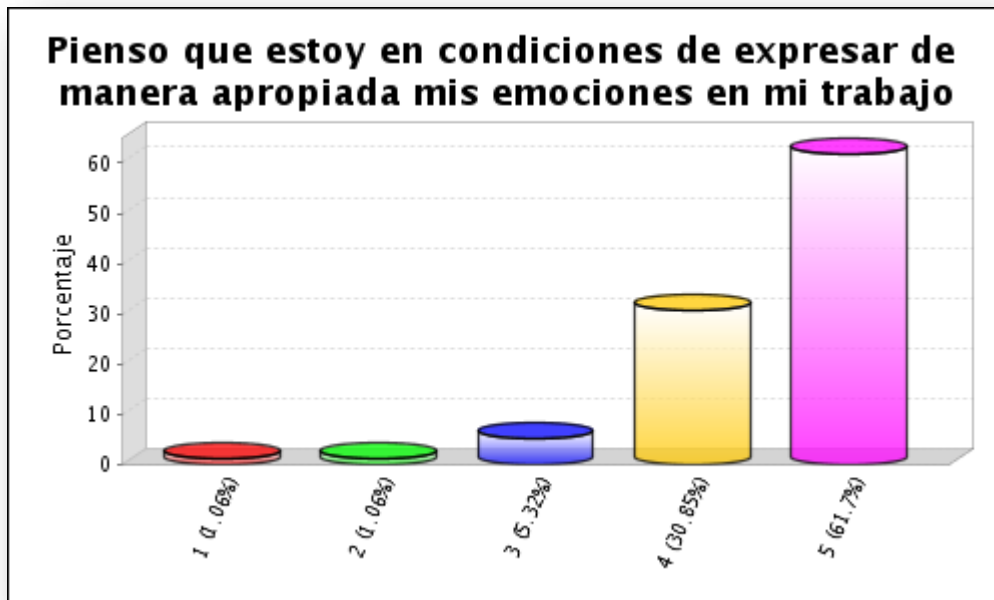
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 26**



Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 27**



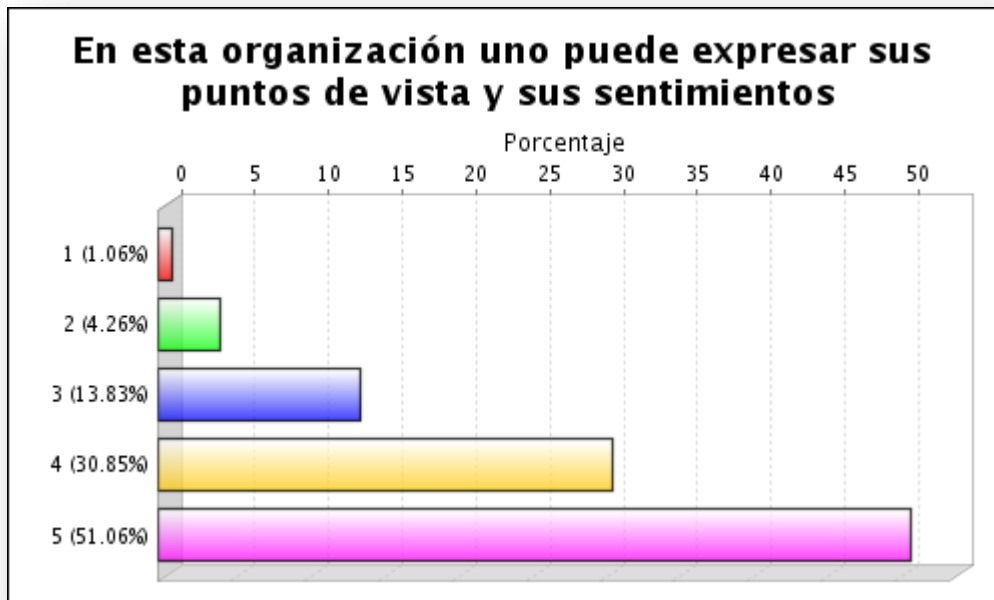
Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 32**



Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 35**



Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 49**



Total respuestas: 94

- **Pregunta No. 51**



Total respuestas: 94

En las anteriores graficas se puede evidenciar, que en términos generales los colaboradores que respondieron a la encuesta se encuentran a gusto en trabajar en esa organización y que alrededor de un 93% de los encuestados están completamente comprometidos con la misma.

Esto da muy buenas noticias a la compañía, pues denota que están haciendo las cosas bien y van por buen camino.

Al mismo tiempo, en las respuestas que arrojaron en las preguntas abiertas que se plantearon:

- ¿En su opinión que debe ser una Banca más humana?
- ¿Pensaría usted que los empleados de esta organización están preparados para trabajar en una Banca más Humana?

Hubo un 20% de las respuestas que se manifestaban inconformes con este proceso, por lo anterior traigo a colación las respuestas más relevantes:

59) ¿En su opinión que debe ser una Banca más humana?

- Aquella que funciona con el propósito de obtener resultados eficientes para sus accionistas, proveedores, directivos, empleados etc., etc., consientes de que su mayor recurso con todas las personas que conformamos este gran grupo que es su mayor recurso y cuya directriz está alineada con buscar la felicidad de los que hacemos parte de ella.
- Una banca mas humana es aquella que se preocupa por el bienestar de sus empleados, por conocerlos sin importar que sean gerentes, vicepresidentes, cajeros, auxiliares o de sodexo. Es una banca que se interese no solo en proveerles las herramientas para desempeñar bien su labor sino también su vida personal, pues un buen sueldo es esencial para que uno desempeñe bien su trabajo y no piense en irse a otras entidades a hacer lo mismo pero por mas sueldo.

- Valorar primero al SER
- es cambiar mi punto de vista es sentir las necesidades de los demás y trabajar por ellas, es servir con el corazón
- Empleados Felices que lo reflejen a sus compañeros y clientes
- Es una organización donde todas las personas están a gusto con su labor, cuando hay felicidad en los empleados se ve reflejado en el servicio a los clientes.
- Una banca equitativa y justa que no se manejen las preferencias ni las roscas
- Una empresa que tenga en cuenta que está trabajando con seres humanos, susceptibles a enfermarse y equivocarse
- una empresa que se ocupa del bienestar de sus colaboradores
- Buscar un equilibrio entre las utilidades, la función social de la empresa y el bienestar de los empleados.

En estas respuestas, vemos como el empleado esta enfatizando en que el significado de **“una banca mas humana”**, viene desde el ser y para el ser, en el compromiso que inicialmente debe tener la organización desde adentro para que esto se refleje al exterior, por lo que es importante que esta investigación la tomen muy en cuenta, para que el camino que llevan ganado no se desvíe y se pueda mejorar lo que esté haciendo falta o no se esté realizando de manera adecuada.

60) ¿Pensaría usted que los empleados de esta organización están preparados para trabajar en una Banca mas Humana?

Para esta pregunta quiero hacer énfasis en las respuestas de las personas que piensan que aún muchos de sus compañeros no están preparados para asumir este reto.

Las respuestas son:

- No todos, yo diría que hay muchos empleados que les falta ser más humildes, hasta en el trato a los mismos compañeros, aunque son muy

pocos pero los hay, uno debe darle gracias a Dios por la oportunidad de tener un trabajo y más estando en esta empresa q se preocupa tanto por nosotros y no simplemente trabajar por trabajar y percibir un sueldo.

- No todos están preparados, porque modificar el carácter y la personalidad requiere de conciencia en todo el sentido de la palabra.
- estamos en el proceso pero mientras hayan metas tan retadoras siempre habrán malas prácticas y desempeños individuales. verán al cliente como un producto.
- No todos, aún muchos de los Jefes dan prioridad a las metas y al cumplimiento de las campañas antes que al bienestar de sus empleados
- Pienso que los empleados que llevan muchos años se preocupan menos que los que llevan pocos años.
- es un cambio difícil para algunas personas, porque no solo es parecer sino ser, es un cambio personal, yo lo veo muy positivo y los cambios hacen parte de nuestro proceso de crecimiento personal y profesional.
- No, algunos empleados les falta más seguimiento en lo que el Banco quiere ser: Una Banca mas Humana
- los empleados no están preparados para una banca mas humana; ya que se han enseñado a exigir cada día más y no a recibir lo que la organización nos retribuye y contribuye a nuestro bienestar, constantemente veo como el sindicato escribe cosas de exigencia y no otorgan oportunidades para que los empleados se sientan orgullosos de lo que nos dan; por lo cual se hace necesario como toda relación recibir y dar mutuamente
- nos estamos preparando poniéndonos en los zapatos del cliente. pensaría que falta hacer más énfasis en los clientes internos.
- Pensaría que no, porque aún existen muchas personas que ni siquiera hacen algo tan sencillo como es el saludar cuando entran a nuestra oficina. Siguiendo por la forma en que algunos funcionarios se refieren a otros con detalles como en voz muy alta o groseras.
- No todos, porque hay personas que por su pasado o de su niñez les cuesta trabajo el cambio de liderazgo.

- No, porque los empleados no siempre van más allá de lo que les corresponde hacer, se limitan a lo que está escrito en sus procesos
- No todo el mundo, aún se siente más inclinación a los resultados y a las cifras que por un verdadero interés por el ser
- Algunos NO, porque culturalmente pueden desviar el curso de la filosofía tratando de escudarse en sus falencias y manipulando las buenas intenciones.

En estas respuestas podemos ver un factor que se repite mucho como es el término de la “consecución de metas”, los colaboradores consideran que estas deben ser más acordes a lo que el banco se encuentra predicando en la actualidad, se siente una fuerte resistencia al cambio y poca preparación a los empleados a este reto de la organización.

Por lo anterior, se plantean 3 estrategias, las cuales pueden servir de base para que la entidad pueda adoptar para un mejor desempeño y compromiso de los colaboradores.

PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

1. Crear en los empleados de mayor nivel jerárquico y que tienen personal a cargo, un completo compromiso por la nueva ideología de la entidad, ya que de ellos se desprende todo el conocimiento a los demás empleados, y de la manera que ellos los transmitan depende de cómo llegue el mensaje final. Estas personas son un pilar fundamental en generación de valor del cambio cultural encada persona de la organización
2. Ya la entidad financiera tiene espacios donde se generan conversaciones con personas de diferentes aéreas para darse cuenta de lo que está ocurriendo, de buenas prácticas que ayuden al buen rendimiento, etc., por

ello se propone generar un espacio donde antes de lanzar un PGC, se haya conversado con los directos responsables del cumplimiento de las resultados de la entidad, para que estas metas estén acordes y se puedan llegar a acuerdos justos en los cuales genere una relación gana-gana.

3. Crear espacios de esparcimiento donde todos los empleados de la ciudad de Cali estuvieran involucrados, por ejemplo: muchos de los comentarios que se lograron captar en el transcurso de esta investigación, es que los colaboradores añoran las épocas en que la entidad realizaba torneos, juegos, yincanas y de mas actividades; las cuales hacían que cada uno se involucrara en su labor, se intensificara el trabajo en equipo, se conocieran mas los unos con los otros, de divirtieran y nos solo vieran a la organización como una máquina de trabajo, esto generaría un mayor compromiso por parte de los colaboradores, ya que sentirían a la organización como un tanque de oxígeno el cual los llena de vida.

CONCLUSIONES

Es importante resaltar que el Grupo Bancolombia está haciendo grandes esfuerzos para enseñar en todos los rincones del país la ideología de la nueva cultura de una banca más humana, con estrategias de inclusión logra que su voz sea cada vez más escuchada.

Es cierto que aun se ve reflejada en algunos colaboradores poca credibilidad con esta nueva metodología, pero la organización sigue trabajando en ello logrando que cada uno porte la camiseta de **“le estamos poniendo el alma”**.

En palabras del Dr. Carlos Raúl Yepes: *“Tenemos el desafío de seguir construyendo un sector financiero diferente, en el que podamos continuar en crecimiento por medio de un liderazgo social para construir un modelo rentable, cada vez más cercano a la eficiencia, sostenible y basado en las personas, que sobrepase nuestras fronteras y genere impacto en Latinoamérica.”*

Esta idea, la cual ha sido revolucionaria en el país, ha logrado grandes éxitos en otras compañías a nivel mundial, logrando esto una mejor rentabilidad y mayor compromiso de los empleados.

El reto es grande pero no imposible y depende de todas las partes conseguirlo

BIBLIOGRAFÍA

- Saks, Alan M. “Antecedents and consequences of employee engagement”, Junio de 2006.
- Leiter, Michael P y Maslach, Christina. “Building Engagement” capítulo 12: The design and evaluation of interventions
- Blanchard, Ken y Barret Collen. “Liderando con amor”, edición 2011.
- http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/B/banca_mas_humana_la_meta_de_carlos_raul/banca_mas_humana_la_meta_de_carlos_raul.asp
- <http://sintrabancolseccionalsantamarta.blogspot.com/2012/03/una-banca-mas-humana-poniendole-el.html>
- <http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/grupo-bancolombia-apuesta-banca-mas-humana/43686>
- http://elpais.com/diario/2000/09/22/madrid/969621855_850215.html
- <http://www.americaeconomica.com/index.php?noticia=12016&name=MERCADOS%20%20FINANZAS>
- <http://www.semana.com/economia/negocio-financiero-ponerle-corazon/168881-3.aspx>
- <http://www.bancolombia.com/poniendoelalma/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

1 - Género

	Respuestas total	Porcentaje
Femenino	66	70,21%
Masculino	28	29,79%
Total	94	

2 - En cuales de las siguientes categorías figura su edad actual:

	Respuestas total	Porcentaje
Entre 18 - 25	8	8,51%
Entre 26 - 35	42	44,68%
Entre 36 - 45	29	30,85%
Más de 45	17	18,09%
Total	94	

3 - Tiempo en la organización:

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de 5 años	17	18,09%
De 5 a 15 años	43	45,74%
Más de 15 años	36	38,30%
Total	94	

4 - Cargo que desempeña actualmente:

	Respuestas total	Porcentaje
Secretaria	1	1,06%
Auxiliar	5	5,32%
Cajero	2	2,13%
Asesor Comercial	17	18,09%
Analista	5	5,32%
Ejecutivo	28	29,79%
Director	12	12,77%
Gerente	24	25,53%
Total	94	

5 - Cuando estoy trabajando estoy tan "encarretado" con lo que hago que me olvido de todo lo demás.

	Respuestas total	Porcentaje
1	3	3,19%

	2	5	5,32%
	3	15	15,96%
	4	48	51,06%
	5	23	24,47%
Total		94	

6 - Cuando estoy trabajando, a menudo me distraigo pensando en cosas diferentes, que no tienen nada que ver con mi labor

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	41	43,62%
	2	28	29,79%
	3	12	12,77%
	4	10	10,64%
	5	3	3,19%
Total		94	

7 - Cuando estoy haciendo mi trabajo rara vez me distraigo

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	5	5,32%
	2	12	12,77%
	3	18	19,15%
	4	41	43,62%
	5	22	23,40%
Total		94	

8 - Cuando estoy trabajando siento que el tiempo pasa muy rápido

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	2	2,13%
	3	3	3,19%
	4	29	30,85%
	5	64	68,09%
Total		94	

9 - Le pongo el alma a hacer mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	0	0%
	4	8	8,51%
	5	86	91,49%
Total		94	

10 - Me siento feliz cuando me desempeño bien en mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	0	0%
2	1	1,06%
3	0	0%
4	1	1,06%
5	92	97,87%
Total	94	

11 - A menudo siento que no me involucro emocionalmente con mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	31	32,98%
2	17	18,09%
3	13	13,83%
4	28	29,79%
5	8	8,51%
Total	94	

12 - Mis sentimientos se ven afectados de acuerdo a cómo sea mi desempeño en mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	12	12,77%
2	10	10,64%
3	27	28,72%
4	39	41,49%
5	8	8,51%
Total	94	

13 - Le dedico mucha energía a desempeñar bien mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	0	0%
3	1	1,06%
4	22	23,40%
5	70	74,47%
Total	94	

14 - Por lo general me quedo trabajando hasta que termino mi labor

	Respuestas total	Porcentaje
1	3	3,19%
2	2	2,13%
3	8	8,51%
4	36	38,30%
5	46	48,94%

Total 94

15 - En la medida de lo posible evito trabajar por fuera de mi horario de trabajo

	Respuestas total	Porcentaje	
1	5	5,32%	
2	3	3,19%	
3	15	15,96%	
4	23	24,47%	
5	48	51,06%	
Total	94		

16 - A menudo me llevo trabajo a mi casa

	Respuestas total	Porcentaje	
1	51	54,26%	
2	21	22,34%	
3	11	11,70%	
4	7	7,45%	
5	4	4,26%	
Total	94		

17 - Por lo general evito trabajar muy duro

	Respuestas total	Porcentaje	
1	34	36,17%	
2	25	26,60%	
3	13	13,83%	
4	21	22,34%	
5	3	3,19%	
Total	94		

18 - Para mí es muy importante la labor que hago en mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje	
1	0	0%	
2	1	1,06%	
3	1	1,06%	
4	8	8,51%	
5	84	89,36%	
Total	94		

19 - Las actividades relacionadas con mi trabajo tienen un significado especial para mí

	Respuestas total	Porcentaje	
1	1	1,06%	
2	1	1,06%	
3	2	2,13%	

	4	11	11,70%
	5	79	84,04%
Total		94	

20 - El trabajo que hago realmente vale la pena

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	2	2,13%
	2	1	1,06%
	3	1	1,06%
	4	7	7,45%
	5	85	90,43%
Total		94	

21 - Pienso que la labor que hago en mi trabajo es valiosa

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	0	0%
	4	5	5,32%
	5	88	93,62%
Total		94	

22 - En mi trabajo, no me da temor ser yo mismo

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	4	4,26%
	2	2	2,13%
	3	3	3,19%
	4	17	18,09%
	5	70	74,47%
Total		94	

23 - En mi trabajo, me da temor expresar mis opiniones

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	50	53,19%
	2	16	17,02%
	3	5	5,32%
	4	16	17,02%
	5	7	7,45%
Total		94	

24 - En esta organización el ambiente de trabajo es amenazante

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	67	71,28%

	2	13	13,83%
	3	6	6,38%
	4	4	4,26%
	5	4	4,26%
Total		94	

25 - Estoy seguro de que cuento con las habilidades necesarias para desempeñarme bien en mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	4,26%
5	89	94,68%
Total	94	

26 - Estoy seguro de que tengo las habilidades requeridas para solucionar los problemas que enfrento en mi labor

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	0	0%
3	1	1,06%
4	13	13,83%
5	82	87,23%
Total	94	

27 - Pienso que estoy en condiciones de expresar de manera apropiada mis emociones en mi trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	1	1,06%
3	5	5,32%
4	29	30,85%
5	58	61,70%
Total	94	

28 - Es muy emocionante ser parte de esta organización

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	0	0%
3	0	0%
4	11	11,70%
5	82	87,23%

Total 94

29 - Me encanta sentir que estoy involucrado con las cosas que están sucediendo en esta organización

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%
2	0	0%
3	0	0%
4	14	14,89%
5	80	85,11%
Total	94	

30 - La verdad no me siento involucrado con lo que está pasando en esta organización

	Respuestas total	Porcentaje
1	66	70,21%
2	15	15,96%
3	4	4,26%
4	3	3,19%
5	6	6,38%
Total	94	

31 - Es emocionante el sentirme parte de esta organización

	Respuestas total	Porcentaje
1	2	2,13%
2	1	1,06%
3	0	0%
4	10	10,64%
5	81	86,17%
Total	94	

32 - Estoy muy comprometido con esta organización

	Respuestas total	Porcentaje
1	0	0%
2	1	1,06%
3	2	2,13%
4	3	3,19%
5	88	93,62%
Total	94	

33 - Las recompensas que recibo por mi trabajo reflejan el esfuerzo que personalmente pongo en lo que hago

	Respuestas total	Porcentaje
1	1	1,06%

	2	3	3,19%
	3	13	13,83%
	4	29	30,85%
	5	50	53,19%
Total		94	

34 - Las recompensas que recibo están acorde con mi desempeño

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	5	5,32%
	3	16	17,02%
	4	32	34,04%
	5	43	45,74%
Total		94	

35 - En esta organización uno puede expresar sus puntos de vista y sus sentimientos

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	4	4,26%
	3	13	13,83%
	4	29	30,85%
	5	48	51,06%
Total		94	

36 - En esta organización realmente se preocupan por mi bienestar

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	2	2,13%
	3	10	10,64%
	4	30	31,91%
	5	53	56,38%
Total		94	

37 - En esta organización, mis metas y mis valores son tenidos en cuenta

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	9	9,57%
	4	32	34,04%
	5	52	55,32%
Total		94	

38 - Esta organización se preocupa poco por mí

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	41	43,62%
	2	16	17,02%
	3	8	8,51%
	4	14	14,89%
	5	17	18,09%
Total		94	

39 - En esta organización les interesa saber mi opinión

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	0	0%
	3	17	18,09%
	4	30	31,91%
	5	47	50%
Total		94	

40 - En esta organización están dispuestos a ayudarme en caso de necesitar algún favor

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	6	6,38%
	4	36	38,30%
	5	52	55,32%
Total		94	

41 - En esta organización están dispuestos a ayudarme en el caso de tener algún problema

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	6	6,38%
	4	35	37,23%
	5	52	55,32%
Total		94	

42 - Si yo les diera la oportunidad, en esta organización estarían dispuestos a aprovecharse de mí

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	59	62,77%
	2	19	20,21%
	3	11	11,70%
	4	4	4,26%
	5	3	3,19%
Total		94	

43 - A mi jefe inmediato le interesa saber mi opinión

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	0	0%
	3	12	12,77%
	4	21	22,34%
	5	61	64,89%
Total		94	

44 - Mi jefe inmediato se preocupa por mi bienestar.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	1	1,06%
	3	6	6,38%
	4	26	27,66%
	5	61	64,89%
Total		94	

45 - Mi jefe inmediato tiene en cuenta mis metas y mis valores personales.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	2	2,13%
	3	8	8,51%
	4	22	23,40%
	5	61	64,89%
Total		94	

46 - Mi jefe inmediato demuestra poco interés por mí.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	71	75,53%
	2	13	13,83%
	3	7	7,45%
	4	2	2,13%
	5	4	4,26%
Total		94	

47 - En términos generales, estoy satisfecho con mi trabajo.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	1	1,06%
	3	2	2,13%
	4	20	21,28%

	5	72	76,60%
Total		94	

48 - En términos generales, no me gusta mi trabajo.

	Respuestas total	Porcentaje	
1	79	84,04%	
2	9	9,57%	
3	0	0%	
4	0	0%	
5	6	6,38%	
Total	94		

49 - En términos generales, me gusta trabajar aquí.

	Respuestas total	Porcentaje	
1	0	0%	
2	1	1,06%	
3	1	1,06%	
4	9	9,57%	
5	83	88,30%	
Total	94		

50 - Me gustaría jubilarme en esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
1	2	2,13%	
2	4	4,26%	
3	5	5,32%	
4	11	11,70%	
5	72	76,60%	
Total	94		

51 - Trabajar en esta organización es muy significativo para mí.

	Respuestas total	Porcentaje	
1	1	1,06%	
2	0	0%	
3	1	1,06%	
4	8	8,51%	
5	84	89,36%	
Total	94		

52 - Para mí, los problemas que tenga esta organización los considero también mis problemas.

	Respuestas total	Porcentaje	
1	0	0%	
2	4	4,26%	

	3	6	6,38%
	4	29	30,85%
	5	56	59,57%
Total		94	

53 - Siento un apego importante por esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	0	0%
	2	2	2,13%
	3	3	3,19%
	4	13	13,83%
	5	76	80,85%
Total		94	

54 - Me siento orgulloso de decir que trabajo en esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	0	0%
	3	1	1,06%
	4	4	4,26%
	5	88	93,62%
Total		94	

55 - Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	1	1,06%
	2	0	0%
	3	1	1,06%
	4	4	4,26%
	5	88	93,62%
Total		94	

56 - A menudo pienso en la posibilidad de retirarme de esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	58	61,70%
	2	26	27,66%
	3	6	6,38%
	4	4	4,26%
	5	2	2,13%
Total		94	

57 - Durante los próximos 12 meses, estoy pensando en buscar otro trabajo.

Respuestas total	Porcentaje
------------------	------------

	1	77	81,91%
	2	8	8,51%
	3	3	3,19%
	4	3	3,19%
	5	3	3,19%
Total		94	

58 - Si estuviera en mis manos, en un año yo estaría trabajando en esta organización.

	Respuestas total	Porcentaje	
	1	4	4,26%
	2	3	3,19%
	3	1	1,06%
	4	7	7,45%
	5	79	84,04%
Total		94	

59 - En su opinión, que debe ser una Banca mas Humana?

	Respuestas total	Porcentaje	
		94	100%
Total		94	

60 - Pensaría usted que los empleados de esta organización están preparados para trabajar en una Banca más Humana? sustente el porqué de su pregunta.

	Respuestas total	Porcentaje	
		94	100%
Total		94	

Anexo 2: Presentación en Power Point del trabajo