

RECURSOS HUMANOS
Investigaciones Realizadas
1996-2006

Psic. Alicia Marotti

Abreviaturas

- IM 1996: Investigación Motivacional del personal del B.P.S. a Nivel Nacional – Agosto 1996
- EN 1998: Encuesta Recursos Humanos del B.P.S. – Mayo 1998
- CI 2001: La opinión de los clientes internos del B.P.S. – Noviembre 2001
- FU 2006: Investigación social de carácter cualitativo - cuantitativo a nivel de los funcionarios del B.P.S. – Marzo 2006

RECURSOS HUMANOS

Investigaciones Realizadas 1996-2006

Antecedentes

El Banco de Previsión Social ha incorporado la investigación a través de encuestas de opinión para evaluar su gestión tanto a nivel de la población en general, como de los usuarios externos y también de sus propios funcionarios.

La primera investigación de recursos humanos es de 1996 y desde esa fecha se han realizado réplicas en dos estudios posteriores, uno en 1998 y el tercero en el 2001. En el año 2006 se realiza una nueva investigación que releva la opinión de los recursos humanos que propone ser línea de base de estudios futuros, pero que por sus características no tiene posibilidades de comparación con resultados pasados.

En cuanto al análisis comparativos de los datos el antecedente más reciente es de 2001 cuando se realiza una síntesis y comparación de los resultados relevados hasta esa fecha en el documento Cliente Interno 2001 (a disposición en Carpetas Públicas).

Objetivo

Este documento tiene por objetivo realizar una sistematización y un análisis comparativo de los Estudios de opinión realizados a los Recursos Humanos del B.P.S. entre 1996 y 2006.

En la primera parte se realiza una comparación de las técnicas de relevamiento como herramientas metodológicas utilizadas en cada caso.

En la segunda parte se explican las dificultades que imposibilitan la comparación de datos concretos entre los diferentes estudios y se incluye un análisis de los resultados relativos expresados en las conclusiones y recomendaciones de estos estudios.

En el Anexo I se describen los ítems relevados comunes en los cuatro cuestionarios de encuesta.

En el Anexo II se presentan las Unidades y empresas que realizaron los estudios, las referencias documentales de cada uno de ellos y la difusión realizada en cada caso.

Comparativo de características de los estudios

Objetivos de las investigaciones

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Identificar los rasgos básicos de la cultura Organizacional, el tipo de identificaciones elaboradas, los valores, motivaciones y la satisfacción laboral. ▫ Caracterizar las percepciones sobre los cambios, evaluando el grado en que se perciben como oportunidades o amenazas. ▫ Identificar los mecanismos movilizadores e inhibidores de los procesos de cambio y aprendizaje a nivel personal y organizacional. ▫ Caracterizar las percepciones sobre la reforma jubilatoria y su implementación. ▫ Identificar oportunidades para inducir procesos de cambio mediante acciones comunicacionales, o de reforma de las condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Medir diferentes factores que inciden en el clima organizacional ▫ Evaluar la incidencia en el público interno de las diversas acciones llevadas a cabo por la institución ▫ Conocer las necesidades y expectativas del público interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conocer los diferentes factores que actualmente inciden en el clima institucional ▫ Evaluar la incidencia en el funcionario de las diversas acciones llevadas a cabo por la institución, (reingenierías, introducción masiva de la tecnología, etc.) ▫ Conocer las necesidades y expectativas del público interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conocer las características y rasgos básicos de la cultura organizacional: imaginario social como servidores públicos, nivel de identificaciones, hábitos, relacionamiento, principales motivaciones, grado de satisfacción laboral. ▫ Caracterizar las percepciones prevalentes sobre la incidencia de los cambios percibidos por los funcionarios y sus expectativas ante los mismos en lo que hace al enfoque de la gestión y propósito. ▫ Identificar mecanismos movilizadores o inhibidores y potenciadores de este proceso de cambio como oportunidades para orientar las acciones o como facilitadores de la implementación y desarrollo del mismo. ▫ Testear instrumento de trabajo con colectivos (Grupos Operativos) que permitiera gestionar cambios, sobre la base del Supuesto de que la institución podía estar pretendiendo realizar algún cambio en la gestión actual o por lo menos, investigar la subjetividad de los recursos humanos existentes en el BPS.

Contexto institucional ¹

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Mejora de gestión ▫ Consolidación de la Historia Laboral de los trabajadores ▫ Implementación de la ley 16.713 ▫ Incorporación masiva de tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Implementación del Plan de Calidad ▫ Descentralización de pagos ▫ Continúa la incorporación masiva de tecnología ▫ Descentralización Montevideo/Interior ▫ Consolidación del servicio de Teleconsultas ▫ Consolidación de la Intranet corporativa ▫ Comienzo el proyecto "Delfín": cambio de milenio 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Definición de las directrices estratégicas para el período 2000 – 2004 ▫ Consolidación de nuevos sistemas de administración (SUEP, SESP) ▫ Continuación de la implementación de la reingeniería de Prestaciones ▫ Implementación de la nueva ley de Asignaciones Familiares ▫ Recaudación nominada ▫ Inicio de la Base corporativa de personas y empresas ▫ Elecciones para representante de los pasivos en el directorio ▫ Comienza la definición de un sistema de ventanilla única para contribuyentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Cambio de administración ▫ Implementación del Plan Nacional de Emergencia ▫ Primeras elecciones de todos los directores sociales del B.P.S. ▫ Consolidación de las Gerencias únicas Departamentales del Interior

¹ Fuente: Memoria y Balance anual 1999 a 2004

Metodología

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
<p>1) Fase cualitativa</p> <p>Doce grupos focus, reclutados entre gerencias intermedias y personal operativo definidos por dependencia y localización. Los grupos fueron conducidos por profesionales integrantes del equipo de proyecto.</p>	<p>1) Fase cualitativa</p> <p>Cinco talleres con funcionarios seleccionados al azar del universo establecido coordinados por personal de la Sección Investigaciones y Mediciones</p>	<p>1) Fase cualitativa</p> <p>Once entrevistas con diferentes agentes calificados de la institución y trece talleres con funcionarios en Montevideo e Interior. Esta etapa es llevada a cabo por profesionales de la Unidad de Análisis e Investigación de Servicios.</p>	<p>1) Fase cualitativa</p> <p>Se realizaron nueve entrevistas individuales a directores y gerentes del BPS y referentes temáticos externos. Adicionalmente se realizaron siete grupos de discusión, en los cuales Participaron 54 funcionarios, y treinta y dos entrevistas en Profundidad.</p>
<p>2) Fase cuantitativa</p> <p>a) Marco muestral</p> <p>Gerentes medios y personal operativo del B.P.S. a nivel nacional</p>	<p>2) Fase cuantitativa</p> <p>a) Marco muestral</p> <p>Funcionariado del B.P.S. de todo el país hasta grado 22 que efectivamente cumple funciones en el Banco de Previsión Social, (exceptuado suplentes y residentes). Se tomó como marco muestral la base de datos de Recursos Humanos</p>	<p>2) Fase cuantitativa</p> <p>a) Marco muestral</p> <p>Clientes internos del Banco de todo el país hasta grado 22 inclusive; de relación funcional presupuestado, contratado, pasante o suplente. Se tomó como marco muestral la base de datos de Recursos Humanos</p>	<p>2) Fase cuantitativa</p> <p>a) Marco muestral</p> <p>Todos los funcionarios a enero de 2006, con exclusión de los siguientes grupos: residentes en localidades con menos de 5 funcionarios, integrantes del Directorio y pasantes.</p>
<p>b) Diseño muestral</p> <p>La encuesta se realizó sobre una muestra seleccionada a partir de un diseño aleatorio y estratificado en función de escalafón, dependencia y localización. Se utilizó una muestra de 800 casos, lo que implica un margen de error máximo de +/- 3.5 para el 95% de las muestras.</p>	<p>b) Diseño muestral</p> <p>El tipo de muestreo utilizado fue el estratificado proporcional, con azar sistemático dentro de cada estrato. Los estratos seleccionados fueron: Ubicación geográfica (Montevideo e Interior); Repartición y Tramos de edad. Se trabajó con un nivel de confianza del 95.5% y un margen de error de +/- 4%, ya que el número de casos de la muestra</p>	<p>b) Diseño muestral</p> <p>Para el diseño de la muestra se tomaron en cuenta los siguientes factores: área geográfica, escalafón, dependencia. (Se establecieron tres categorías para la variable escalafón y cuatro categorías para dependencia).</p>	<p>b) Diseño muestral</p> <p>Muestra estratificada no proporcional Montevideo – Interior y aleatoria simple al interior de cada estrato. El tamaño muestral fue de 635 casos. El error estadístico para esta muestra es de +/- 3,6 puntos.</p>

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
	alcanzó a 566.	El tamaño muestral fue de 657 casos. Este tamaño, además de cumplir con el estándar fijado por el Banco (menos del 5% al 95% de confianza), permite una apertura razonable por área geográfica (Montevideo – Interior). El error estadístico para esta muestra es de +/- 3,53 puntos.	
c) Técnicas de relevamiento	c) Técnicas de relevamiento	c) Técnicas de relevamiento	c) Técnicas de relevamiento
Encuestas cara a cara desarrolladas en dos ámbitos diferentes: un 80% del total de entrevistas se realizó en lugares de trabajo y el restante 20% en los hogares de los encuestados. El cuestionario estructurado, con una proporción equivalente de preguntas abiertas y cerradas.	Para realizar el relevamiento se aplicó una encuesta por muestreo, en forma autoadministrada, es decir, que los encuestados completaron por sí mismos un cuestionario que se les hizo llegar a través de las Oficinas Delegadas de RRHH y Coordinación del Interior.	Encuestas cara a cara en base a un formulario con preguntas abiertas y cerradas elaborado en base principales temas surgidos en las entrevistas y los talleres con funcionarios.	Encuestas cara a cara fuera del lugar de trabajo realizada en fin de semana, previo contacto telefónico en base a un formulario con preguntas cerradas sobre las dimensiones teóricas aportadas por la empresa.

Módulos temáticos

Se mencionan a grandes rasgos los módulos temáticos que cada estudio preveía evaluar en sus propuestas.

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Aspectos Generales sobre los funcionarios y el B.P.S. ▫ Fortalezas y debilidades del B.P.S. ▫ Satisfacción Laboral ▫ La cultura en transición ▫ La percepción sobre la calidad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Identificación con la Institución ▫ Satisfacción y Motivación laboral ▫ Cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Satisfacción y Motivación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Misión de la Institución ▫ Compromiso e involucramiento con la institución ▫ Satisfacción y motivación ▫ Conocimiento y percepción

<ul style="list-style-type: none"> ▫ Percepción frente a cambios ▫ La mejora de gestión (concursos) ▫ La implementación de la ley 16.713. ▫ Oportunidades e instrumentos de cambio (capacitación) ▫ Como mejorar el funcionamiento del B.P.S. ▫ Percepción sobre el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concursos ▫ Capacitación ▫ Comunicación ▫ Perspectivas de Futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Evaluación frente a los cambios ▫ Capacitación ▫ Como mejorar el funcionamiento del B.P.S. ▫ Percepción sobre el futuro ▫ Clima laboral ▫ Los nuevos sistemas informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ sobre los cambios ▫ Carrera funcional ▫ Capacitación ▫ Perspectivas sobre el futuro ▫ Recursos materiales y mobiliario ▫ La infraestructura informática ▫ Funciones y actividades ▫ Relaciones interpersonales
--	---	--	---

Comparativo de Resultados

Imposibilidad de comparación de resultados

Si bien los objetivos de los cuatro estudios y las metodologías utilizadas presentan coincidencias en algunos aspectos, esencialmente se trata de estudios diferentes.

Antes del 2001, ex profeso, se busco la réplica de algunos ítems preguntados de la misma forma aunque cada estudio agrega elementos imperantes en cada momento en el clima organizacional.

En el año 2006 se realiza un estudio que se considera línea de base para futuras investigaciones, que sí bien tiene unos pocos ítems que coinciden con los evaluados en los estudios anteriores, son encuestados de forma completamente diferente, lo que surge del análisis de los cuestionarios (Anexo I).

De éste análisis se concluye que no es posible comparar resultados cuantitativamente por las siguientes razones:

- Son muy pocos los ítems evaluados en todos los estudios
- Sería necesario realizar una conversión de las variables de los relevamientos y no se dispone la base de datos de 1996.
- Hay conceptos evaluados de forma diferente y sería incorrecto realizar una comparación:
 - Satisfacción versus acuerdo con frases que refieren a satisfacción.
 - Temas preguntados en forma específica versus temas en una categoría de respuesta. (Por ejemplo incertidumbre sobre los cambios aparece en el 2006 como frase y en estudios anteriores como una categoría de la pregunta sobre percepción sobre los cambios.)

No obstante se pueden analizar cualitativamente las conclusiones y recomendaciones elaboradas por cada uno de los ejecutores de los estudios buscando coincidencias y/o diferencias significativas.

Para la lectura del siguiente análisis es importante tener presente el contexto institucional en el que se realizó cada uno de los estudios que se puntualizó en el primer capítulo.

Análisis de Resultados

Cultura y clima Organizacional

Las organizaciones poseen una cultura, entendida esta como un sistema de creencias y valores relativamente fijos en el tiempo, compartidos por los seres humanos que la integran.

Esa permanencia de valores culturales en el tiempo es detectada por los diferentes estudios realizados en el B.P.S. a los recursos humanos puesto que en un período de diez años se encuentra similitudes culturales: una institución que prima la atención a usuarios pero que en lo intrínseco afronta dificultades de integración entre sus partes.

En las conclusiones del estudio realizado en el 2006 se afirma que para los funcionarios el B.P.S. es una Institución con Fines Sociales: *“es muy frecuente y reiterada en forma espontánea entre los funcionarios, la idea de que el B.P.S. es un organismo de seguridad social que cubre todas las contingencias a todos los ciudadanos desde que nacen hasta que mueren.”*

Son coincidentes los hallazgos de la investigación realizada en 1996 y las siguientes en este sentido, ya que los estudios indicaban que las fortalezas del B.P.S. radica en la variedad de las prestaciones que brinda y en el volumen de los recursos que recauda.

Esta perspectiva es subrayada en los resultados de 2006 aunque ya se veía en 1998 al afirmar que: *“Lo que identifica a la organización, es decir lo que la caracteriza como única y diferente a las demás, es ser la institución más importante de la Seguridad Social en el Uruguay y como tal tiene una enorme responsabilidad social.”*

Mientras en 1996 se detectaba que *“los funcionarios tienden a pensar que en el B.P.S....‘cada repartición funciona como una chacra’”,* y tanto en 1998 como en el 2001 esta valoración se reafirma con la heterogeneidad cultural como rasgo predominante, en 2006 se consolida la afirmación de las “otredades”.

La diferenciación entre uno y otro, entre “ellos y nosotros” estará dada en mayor medida por: la diferenciación de funciones (Prestaciones, A.T.y R., Salud); la región geográfica (Montevideo, Interior), aunque no exclusivamente.

Mientras en el 2001 se afirma que la existencia de “chacras” hace que en algunos sectores existan privilegios; en la reciente investigación se apunta que este tipo de corte en la cultura organizacional es necesario para lograr una identificación entre los integrantes de cada parte.

Por el contrario a la persistencia de los valores culturales, los elementos del clima institucional adquieren características diferenciales con el correr del tiempo. Así como cambia el clima meteorológico de una región geográfica,

varía el clima imperante en una organización debido a factores intrínsecos a ella o elementos contextuales, de su entorno.

Opinión frente a los Cambios

En esta temática resulta difícil realizar un análisis integrador ya que cada conclusión desarrollada por los estudios debería analizarse en función de los cambios en implementación en cada momento.

En cada estudio se destaca la actitud moderada de los funcionarios frente a los cambios. Es decir, en los distintos estudios se observa una importante porcentaje de opiniones neutrales, los funcionarios no se ponen de acuerdo en considerarlos negativos o positivos, más bien prima su sentido crítico en juzgar los cambios por sus consecuencias en cuanto a los servicios que brinda a la población, así como también a sus propias posibilidades de desarrollo personal.

En este mismo sentido independientemente del período al cual nos estemos refiriendo entre las opiniones más reticentes existen tendencias en las que prima la incertidumbre por desconocer lo nuevo y el miedo a quedar fuera de la estructura, que más que reacciones del funcionariado son actitudes presentes en los seres humanos.

En las conclusiones elaboradas en 1996 se hace énfasis en las resistencias generadas ante el proceso de implementación de la ley 16.713, destacando la percepción de que los beneficios del proceso no recaen en la masa del funcionariado y que no se sienten involucrados en el proceso. En esa época tanto la mejora de gestión como la implementación de la ley de seguridad social eran caracterizados como procesos que “*vienen de afuera*”, en el sentido de ser liderados por los niveles de mayor autoridad del organismo y percibirse como impuestos. En cierta medida esta tendencia permanece en el 2001 cuando se detecta que una de las razones más fuertes del rechazo es la ausencia de instancias de participación. Hoy por hoy (2006) si bien el relevamiento no detecta importantes niveles de participación, las afirmaciones son más relativas en este sentido: “*...los funcionarios sienten que tienen poca influencia en las iniciativas de la institución*” y entre las recomendaciones se menciona estimular la participación de los funcionarios en los procesos de toma de decisiones.

Una de las conclusiones que está presente en cada uno de los estudios hace referencia a las comunicaciones relativas a los procesos de cambio. Mientras en estudios anteriores se afirma que es necesario incrementar el esfuerzo en las acciones de comunicación sobre la dirección del cambio, en el estudio de 2006 se afirma que ante la situación de cambio permanente “*...existen dificultades para asociarlos a un proceso concreto y ordenado.*” “*...la realidad percibida se resquebraja ante cambios no explicados en el entorno cotidiano de trabajo...*”. Es decir que actualmente la dificultad radica en traducir la visión macro en una práctica concreta del funcionario.

Capacitación

En cuanto a la capacitación es una constante en estudios anteriores al 2006 el reclamo de los funcionarios de iguales oportunidades de capacitación y la sugerencia de continuar en las acciones de formación tanto tecnológicas como en el conocimiento general de la Institución.

En el estudio de 2006 aparece la necesidad de un plan integral de formación como marco de un institución que atiende al desarrollo de sus recursos humanos, pensada como parte de un ciclo de vida funcional completo y para todos los niveles.

Recursos Materiales y tecnológicos

El acceso a los recursos materiales así como las comodidades ambientales han sido en todo los estudios destacadas como fuente de diferenciación entre funcionarios, contribuyendo a percibir la existencias de “elites” en esta materia.

Por otra lado, la incorporación de tecnología ha ido variando en la opinión de los funcionarios desde ser resistida en los primeros estudios, pasando por ser reconocida por su utilidad en el desarrollo de la tarea y exigiendo cada vez mayores avances, hasta llegar en el 2006 a constituirse en un motivo de orgullo institucional y operar como *“diferenciador contribuyendo a destacar al B.P.S. dentro del universo de empresas públicas.”*

Carrera funcional

El estudio de 1998 afirmaba que a pesar de que los funcionarios consideran que los concursos le han dado dinamismo a la estructura, aún cuando seguían siendo la mejor forma de promoción, algunos funcionarios sentían que no habían tenido las mismas posibilidades de participación. Mientras que en el estudio del 2001 es importante la percepción de que la carrera funcional estaba trancada; la investigación más reciente arroja que la carrera funcional *“...con excepción de los cargos altos, aparece en el discurso de los funcionarios como un signo vacío de contenido. No forma parte de su realidad laboral ni tampoco de su estructura de expectativas por lo que en ningún caso adquiere valor transformador”*

En este último estudio se detecta la existencia de un *“sistema perverso de promociones y ascensos”*, donde los malos funcionarios son promovidos para sacarlos de la sección, donde la movilidad es vista como una forma de sanción y donde la denuncia de un comportamiento incorrecto está “mal vista”.

Comunicación

En 1996 se sugería un “programa integral de comunicaciones institucionales” como un instrumento estratégico. En 1998 se identificaban la existencia del

rumor como máximo exponente de las comunicaciones informales y se recomendaba la necesidad de uniformizar el acceso a la información.

En el 2006 el estudio arroja que se aprecia un importante esfuerzo comunicacional por parte de las autoridades al que le falta orden y jerarquización para que transmita lo más relevante. En este sentido se recomiendan espacios de consulta públicos sobre los contenidos de la información que se les ofrece.

Relaciones Interpersonales

En general en todos los estudios se concluye la existencia de satisfacción en el relacionamiento entre los pares de los micro lugares de trabajo. Mientras en el 2001 se detectan problemas en la “comunicación vertical”: escasa información por parte de las jerarquías y dificultades para hacerse oír, en el 2006 se aprecia que existe una fuerte horizontalidad en la relación con los jefes lo que genera una pérdida de las capacidades de liderazgo necesarias para la consecución de los objetivos.

Recomendaciones

Son tres las temáticas que se destacan en las recomendaciones en los cuatro estudios realizados:

Capacitación: mientras años anteriores se ponía énfasis en realizar una capacitación específica para la tarea que se realiza así como profundizar en conocimientos generales sobre el Banco, en el año 2006 se propone realizar un Plan de formación integral pensada para los distintos ciclos de vida de los funcionarios en la institución.

Comunicaciones: en los primeros estudios se sugería realizar acciones de comunicación institucional tendientes a informar sobre la dirección del los cambios, los procesos involucrados, y los logros obtenidos en los mismos. En el 2006 se considera necesario además, jerarquizar la información transmitida y abrir espacios de consulta ante cada acción comunicativa.

Reconocimiento: aunque en 1998 se mencionaba a los ingresos como la principal fuente de satisfacción, en todos los estudios se manifiesta que el reconocimiento por la labor cumplida de parte de los usuarios de los servicios, así como de las autoridades y los niveles jerárquicos de la institución, siempre han sido considerados la mejor forma de motivación de los funcionarios.

Anexo I

Cuestionarios de encuesta

Temas

Solo se presentan aquellas temáticas que son abordadas en más de un cuestionario.

Temática	1996	1998	2001	2006
Satisfacción con los ingresos	P15-b	P8-b	P24-b	T2 F9
Me gustaría trabajar en otra cosa dentro del Banco	--	--	P15	T2 F3
Capacitación acorde a lo que exige mi trabajo	--	P11	P12	T2 F4
Satisfacción con beneficios	--	--	--	T2 F10
Tarea que realiza	--	--	P14	P6
Satisfacción con el entorno físico	--	P8-g	P24-f	Varias
Posibilidades de promoción	--	--	P25 F6	T2 F12
Satisfacción con los superiores	--	P8-c	P24-c	T3 var
Satisfacción con los pares	P15-d	P8-e	P24-d	T3 var
Compromiso con la institución	--	P17		T3.3 F1
Miedo a los cambios por incertidumbre	P36	P6	P5 C2	T5 F3
Los funcionarios no se involucran con los cambios	P41	--	P10	T5 F1
Los cambios producen beneficios a los funcionarios	P33	--	P6 C	T5 F9
Desconocimiento de los cambios	P39 F2	P25 F1	P25 F1	T6 F3
Se sabe más por rumores que por comunicación formal	--	P25 F14	--	T6 F7

Preguntas Concretas

Solo se presentan los ítems que se repiten en forma similar o muy similar en los cuatro estudios.¹

Satisfacción con los ingresos

1996:P8- b = 1998:P15-b = 2001:P24-b

Si Ud. tuviera que evaluar cuán satisfecho se encuentra con algunos aspectos específicos de su trabajo, utilizando siempre la misma escala de 0 a 10:

▫ *Satisfacción con los ingresos*

Máxima insatisfacción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima satisfacción
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

2006:T2 F9

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases,

▫ *Me siento satisfecho con el **sueldo** que recibo*

¹ Ningún ítem relevado antes del 2001 fue relevado en el 2006 en la misma forma.

Satisfacción con los pares

1996:P15- d = 1998:P8-e = 2001:P24-d

Si Ud. tuviera que evaluar cuán satisfecho se encuentra con algunos aspectos específicos de su trabajo, utilizando siempre la misma escala de 0 a 10:

- Satisfacción con los pares

□

Máxima insatisfacción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máxima satisfacción
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

2006:T3 F9

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases,

- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo
- Con mis compañeros es difícil trabajar en equipo
- Soy realmente franco con mis compañeros de trabajo cuando estoy desconforme con algo
- Algunos compañeros carecen de los conocimientos suficientes para la tarea
- En mi grupo de trabajo nos ayudamos mutuamente
- Me gustaría seguir trabajando por mucho tiempo con mis actuales compañeros de trabajo.

Miedo a los cambios por incertidumbre

1996: P36 = 1998:P6 = 2001:P5

¿por qué cree Ud. que los funcionarios no aceptan el cambio?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Temor a no poder adaptarse al cambio | <input type="checkbox"/> 5. Otro, especificar |
| <input type="checkbox"/> 2. Incertidumbre por desconocer lo nuevo | _____ |
| <input type="checkbox"/> 3. Temor a quedar fuera de la estructura | _____ |
| <input type="checkbox"/> 4. Miedo a perder una situación personal | <input type="checkbox"/> 6. No sabe |

2006: T5 F3

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases,

- Las personas tienen miedo a los cambios por la incertidumbre que generan los nuevos métodos de trabajo

Desconocimiento de los cambios

1996: P39 F3 = 1998 P25 F1

De las siguientes afirmaciones que he recogido en entrevistas como esta quisiera que me dijera sí está de acuerdo o en desacuerdo con ellas:

- No hemos recibido información ni comunicación sobre los objetivos del cambio

2001: P25 F1

- *Los funcionarios recibimos información adecuada sobre los cambios*

2006: T6 F3

- *No se sabe muy bien todavía en que consistirán los cambios dentro del Banco*

Anexo II

Realización de los estudios

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
Equipos consultores S.A.	Investigaciones y Mediciones – B.P.S.	CIFRA Análisis e Investigación de Servicios – B.P.S.	CIESU (Centro de información y estudios del Uruguay

Referencia documental

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
<ul style="list-style-type: none"> ▫ INV_MOT_996_CUANTI_V0.doc ▫ INV_MOT_996_EXPLOR_V0-doc 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ IMED-DO199806-02_Informe de encuesta mayo 98.doc 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ CIFRA- Cliente interno 2001.doc ▫ AISE-DO200115-04_Investigacion cliente interno completo AISE-4.doc 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Informe_Final_CIESU.pdf

Difusión realizada

IM1996	EN 1998	CI 2001	FU 2006
No se conoce	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Presentación a Gerentes de Repartición. ▫ Artículo en Revista Nexo 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Presentación a Gerentes de nivel I ▫ Artículo en Portón @nexo ▫ Publicación de resultados comparativo en Carpetas Públicas y 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Presentación a Directorio ▫ Presentación a Gerentes de Nivel I ▫ Presentación a Gerentes de Interior ▫ Publicación del “Marco Conceptual del Estudio”, Capítulo II del Informe, en “Comentarios de Seguridad Social” N° 12. Julio – setiembre 2006 ▫ Otros (pendientes)