

1.- EL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, UNA NUEVA PERSPECTIVA

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel microanalítico como a nivel macroanalítico. En realidad, no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo.

Podemos definir el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

El Plano Organizativo Dinámico

Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Con-trol, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados "POSDCRP".

El Plano Funcional

En ese plano se investiga cómo y de qué forma

* Administrador de Recursos Humanos. Egresado del Programa de Maestría en Administración U.A.C.A. Veniae Legendi. Profesor, Jurado Examinador Interno de Pruebas de Grado en Administración de Recursos Humanos y Director de Registro en el Colegio Iñigo de Loyola de la Universidad Autónoma de Centro América.

realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.

El Plano Estructural

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que muchas de las Firmas o Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.

El Plano Comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar.

Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin

de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

LOS CUATRO PLANOS QUE INVESTIGA EL ANALISIS ADMINISTRATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN

PLANO ORGANIZATIVO DINAMICO	PLANO FUNCIONAL	PLANO ESTRUCTURAL	PLANO COMPORTAMENTAL
(P) lanear (O) organizar (S) taff (D) irección (C) ontrol (R) eporte (P) resupuesto	Cómo se hacen las cosas.	Cómo está diseñada la estructura de la organización.	Relaciones formales versus Relaciones informales.

El Análisis Administrativo, a su vez, se puede practicar en dos niveles según su profundidad: Microanálisis y Macroanálisis; además, se puede practicar en tres niveles según su alcance, a saber: Acrónico, Sincrónico y Diacrónico.

En el Microanálisis Administrativo se estudia en forma detallada una parte de un órgano superior, desde sus aspectos más generales hasta los más específicos. El Macroanálisis Administrativo realiza el examen en forma más global, es decir, el conjunto de órganos que forman parte de un sistema superior. Si hablamos del nivel Acrónico observaremos solamente la endoestructura o estructura interna en forma general, es decir, factores tales como procesos, estructuras, evaluaciones, entre otros. En el nivel Sincrónico se analizan los factores endógenos, pero en forma más específica, es decir descompone cada uno de los subsistemas y los interrelaciona con los demás subsistemas de menor grado.

En el nivel Diacrónico, puede que sea la tarea más difícil, puesto que aquí se analiza las transacciones entre el Medio Ambiente o Entorno y la Organización, lo cual nos dará como resultado las necesidades estratégicas que debe regular la organización para poder sobrevivir en un mundo dinámico y competitivo como el actual.

En realidad, podríamos decir que la razón de ser del Análisis Administrativo es, sin lugar a duda, el cambio. Ante este fenómeno, el Analista Administrativo debe actuar con dos principales objetivos:

- a. Tener claras las leyes del cambio.
- b. Ajustar la Organización a esos cambios que demanda el Medio Ambiente o Entorno en forma sistemática.

El Análisis Administrativo se nutre también de una serie de Modelos de Diagnóstico Administrativo para poder implementar cualquier cambio en la organización, puesto que éstos no pueden obedecer simplemente a una "Moda Gerencial", sino a una situación diagnosticada; es decir, a una identificación sistemática de los factores internos y externos que determinan una situación anómala que es imperioso corregir. Algunos de estos Modelos son: Modelo de Walter Vásquez "Comparación por Funciones", Modelo de Milton Esman y Hans Blaise "Institucionalización", Modelo de Larry Greiner "Evolución y Revolución conforme Crecen las Organizaciones", Modelo de Ernest Dale, Modelo de Richard Hall de su obra "Organizaciones, Estructura y Proceso", "S. W.O.T." (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) también conocido como "F.O.D.A." (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), "Teoría General de Sistemas", "Organización y Métodos", entre otros.

Las principales herramientas del Analista Administrativo son los Modelos de Diagnóstico Organizativo (MDO), que sirven para realizar un efectivo diagnóstico que servirá a su vez para continuar con la Prognosis.

Entendemos como Prognosis la valoración que realiza el Analista de la información que destaca del Diagnóstico Organizativo y que debe confrontar con algún Modelo Teórico Conceptual de la Teoría General de la Administración, con el exclusivo fin de delimitar cuál puede ser la mejor forma de operacionalizar el cambio o resolver la situación anómala existente.

Dentro de los Modelos Teórico Conceptuales de la Teoría General de la Administración, encontramos toda la Teoría Clásica de la Administración: algunos Autores especializados, además de otras corrientes tales como la Calidad Total, la Reingeniería, Administración por Valores, Empowerment, Kaizen, entre otros.

Al realizar un Análisis Administrativo a través de un Diagnóstico Organizativo efectivo, se determinan situaciones anómalas que se confrontan con los Modelos Teórico Conceptuales, para concretar qué se debe corregir y cómo; a partir de ahí se puede concluir y recomendar soluciones para los problemas de una organización dada.

A partir de la decisión de cambio, se debe adoptar una estrategia de cambio que debe ser sistemática sin duda alguna. Es decir, sin prisa, pero sin pausa, sobre todo con los recursos humanos de la organización, pues muy fácil resulta un cambio tecnológico, estructural o funcional, pero transformar la mente de las personas es un proceso que demanda tiempo y paciencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanchard Kenneth & O'Connor Michael. *Administración por Valores*. Editorial Norma. 1997.
- Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Me Graw Hill. 1997.

Davis Keith. *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*. Editorial Me Graw Hill. 1997.

Hill Charles & Gareth Jones. *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. Editorial Me Graw Hill. 1996.

Montiel Orozco Mario. *Antología de Análisis Administrativo*. Universidad Autónoma Monterrey. 1990.

Palacios Alfonso. *Diagnóstico Organizativo, Análisis de los Modelos Metodológicos*. Editorial Guayacán Centroamericana S.A. 1995.

Revista Rumbo. Edición Especial de José Leñero, "Organizaciones Inteligentes". Noviembre 1998.

2.- CLIMA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS: LO MAS IMPORTANTE DE LA REINGENIERIA

Muchos de los dirigentes empresariales al oír la palabra Reingeniería tiemblan de miedo. Otros sienten como si fuera lo mejor del "recetario" que ofrece la Teoría Administrativa Moderna. Pero en realidad se trata de una filosofía que bien utilizada puede brindar magníficos resultados; pero que mal administrada en la mente de las personas puede provocar entropía organizacional.

Recientemente en Japón, Mesaoki Imai analizó los postulados de la Reingeniería según Michael Hammer y James Champy, para determinar que en realidad la "Reingeniería de Impacto" carecía de una parte muy importante: la humana.

En muchos países, incluido el nuestro, introdujeron ésta filosofía tanto en las empresas públicas como privadas, ignorando que un programa de Reingeniería sin mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus participantes, lo único que genera es incertidumbre y en cierto momento destrucción del recurso humano.

Reingeniería es una palabra que se pronuncia con temor, pues ésta significa para los eventuales participantes: temor, incertidumbre, pérdida e incomodidad, todos ellos sinónimos de desmotivación e improductividad. Si bien es cierto que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos y

competitivos aires que predominan so pena de desaparecer, lo pueden hacer a través de un programa novedoso como lo es la Reingeniería, pero tomando en cuenta lo más importante de una organización: su recurso humano.

Mesaoki Imai desarrolla la Teoría del Kaizen como la parte humana de la Reingeniería, la cual pretende un "mejoramiento" continuo en el personal de la organización desde la Gerencia de Línea y hasta los Niveles Operativos, pero con un fuerte énfasis en la vida del colaborador, sea en su lugar de trabajo o en su vida social y familiar. Imai sostiene que no hay un momento de la vida que no se pueda aprender y mejorar.

En primera instancia se desarrolla esta parte humana, porque según Hammer, la filosofía de la Reingeniería se implementaba principalmente en tres áreas:

1. Estructura.
2. Procesos.
3. Plataforma Tecnológica.

Principalmente la Estructura Organizacional se enfocaba a transformar aquellas estructuras verticales o piramidales, protectoras de feudos, alejadas del cliente, lentas, inflexibles y distorsionadoras de la comunicación, por estructuras más horizontales y flexibles, donde la organización se estructurará en razón del cliente, es decir de afuera hacia adentro y no viceversa.

La transformación de los Procesos se enfocaba a terminar con el concepto tarea y con aquellos colaboradores que hacían solamente "lo que les tocaba" y nada más. Desechando el concepto de tarea, se implementaba el término proceso; es decir, la organización produce por procesos y subprocesos, en donde los grupos de trabajo son responsables del servicio que se le ofrece al cliente y todos los colaboradores saben hacer de todo. Cuando el trabajo se desarrolla por procesos, se distinguen cuatro básicos: técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos; a partir de ahí se delimitaban los subprocesos existentes.

En la plataforma tecnológica, se sostenía que la organización para dar un adecuado servicio, debería poseer una tecnología de punta; puesto que la información es la sangre que hace funcionar los procesos de una organización y, por lo tanto, se

debe manejar más información, pero menos papeles. Pero la plataforma tecnológica no sólo procuraba mejorar el servicio al cliente, sino también estructurarlo en torno a él.

Cuando los dirigentes de las empresas escucharon esta "receta", en su gran mayoría, olvidaron que quien hace funcionar las organizaciones son los humanos, pero aun así implementaron la reingeniería, ocasionando un fracaso en la mayoría de los casos.

Lo que se refiere a Estructura, Procesos y Plataforma Tecnológica es llamado por Imai, los factores "R" y menciona los Recursos Humanos y el Clima y Cultura Organizacional como los factores "P", los cuales son los más importantes. Cuando nos referimos a Recursos Humanos hablamos de que la productividad debe ser una gestión de cooperación en el sentido de que las personas deben trabajar en equipo y no individualmente, es decir, con un fuerte sentido de sinergia: la unión hace la fuerza y en este caso la calidad.

En el caso de la parte de recursos humanos de la Reingeniería, podemos decir que debemos saber administrar inteligentemente los recursos humanos, pero más que administrarlos, liderarlos; sólo un líder puede hacer frente a un programa de Reingeniería, porque a los humanos no les gusta obedecer, sino más bien cooperar.

En el Clima y la Cultura Organizacional se busca una mejor adaptabilidad del recurso humano a la nueva y exigente filosofía, a través de una fuerte gestión de valores tales como identificación, pertenencia, unión, seguridad, entre otros.

Todos los anteriores comportamientos, deseables en un empleado que participe en un programa de Reingeniería, fue lo que despertó el interés del japonés Imai, llegando a la conclusión de que los mismos sólo se podrían lograr a través de un cambio en el comportamiento individual y grupal.

El Kaizen de la Reingeniería trata el tema de los Recursos Humanos y Clima y Cultura Organizacional de una forma especial. Sostiene que una de las herramientas para apoyar al colaborador en su cambio actitudinal es el Análisis Transaccional (AT); y curiosamente los comportamientos que busca el gestor de cambio en su colaborador, tienen

una gran afinidad con el estado del Yo Adulto en el AT.

En el AT tenemos tres estados del Yo, a saber: El Yo niño: en esta posición el empleado tiene reacciones tales como la necesidad de protección y temor por las situaciones que desconoce y que provienen del mundo exterior.

El Yo Padre: aquí la posición de ego del colaborador se manifiesta a través de una imposición y castigo marcado, la cual se hace notar en el trato hacia sus compañeros e incluso hacia el cliente.

El Yo Adulto: es la conducta más madura y de raciocinio lógico. El colaborador aquí tiene un marcado control e independencia sobre las situaciones que lo rodean y sobre todo una inteligencia emocional que lo destaca.

Además de hacerse notar que todas las características comportamentales del colaborador "ideal" las tiene el Yo adulto, también tenemos que hacer hincapié en que posee otra característica de no menor importancia: su posición existencial.

La posición existencial es importante para el colaborador en el tanto en que le proporciona una visión negativa o positiva del mundo en que vive y se desarrolla, lo que a su vez influirá en sus relaciones interpersonales con sus compañeros y clientes.

La técnica del AT proporciona un conjunto de normas psicológicas para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y así sensibilizarlos para la implementación de una filosofía tan impactante como lo es la Reingeniería. La filosofía Kaizen de Imai es un asunto más pragmático que teórico y lo que pretende es canalizar las relaciones interpersonales en forma más positiva y constructiva.

No hay duda de que con la implementación aspectos como el Clima, Cultura Organizacional y Recursos Humanos en la Reingeniería a través del Kaizen, genera una estabilidad del sistema organizacional, proporcionando normas que aclaran el comportamiento de los individuos y los grupos, lo que a su vez da como resultado una mejor estabilidad de la Reingeniería para una Organización.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVIS, Keith & NEWSTROM John. *Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw Hill. 1997.
- JAMES Muriel. *Nacidos para Triunfar, Análisis Transaccional con Experimentos Gestalt*. Editorial SITES A. 1986.
- MANGANELLI Raymond & KLEIN Mark. *Cómo hacer Reingeniería*. Editorial Norma. 1996.

3.- LA ESENCIA DE LA DECISIÓN DE CAMBIO

Las Organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que las rodea, pero sus dirigentes no siempre toman en cuenta que deben aprender a apreciar el cambio y aprovecharlo con mucha determinación.

Muchas han sido las teorías de mejoramiento que han surgido en aras de operacionalizar el cambio; sin embargo, en las organizaciones han tomado estas teorías y las han implementado sin preparar a su gente para formar parte del cambio, lo que ha provocado una gran resistencia generada por factores económicos, incomodidades, incertidumbre, símbolos, relaciones interpersonales, resentimiento, actitud de grupos, entre otros.

El presente aporte no pretende ofrecer "una fórmula para administrar el cambio"; pero sí proporcionar una serie de variables que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso de cambio.

El cambio es una transformación en los ámbitos económicos^ tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre. La importancia de implementar el cambio en las organizaciones radica en que éstas deben estar acordes con los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en procesos de entropía.

Para identificar un mejor método de conocer el cambio y planearlo, citaremos los tres tipos o estrategias de cambio existentes:

Cambio evolutivo: es cuando el statu quo varía en forma mínima, es lento y moderado, éste no va acorde con los requerimientos del entorno.

Cambio revolucionario: es cuando el statu quo varía rápida, intensa y abruptamente. Este tipo de estrategia transforma las expectativas de sus involucrados generando un gran volumen de resistencia.

Cambio sistemático: es cuando el statu quo se transforma sin prisa, pero sin pausa, aquí se constituyen mecanismos que preparan a la gente para poder recibir al cambio como un aliado y no como un agente amenazante. Este tipo de estrategia es la más adecuada para implementar un cambio en la organización.

Aunque resulte fácil determinar cuál es la estrategia que se debe utilizar para no lesionar a nuestra organización y sus recursos humanos, el cambio siempre se desea implementar de buenas a primeras, ocasionando que las personas generen resistencia al cambio: un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio. Todos los colaboradores tienden a resistirse al cambio por todos los costos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra, por igual, entre gerentes y entre colaboradores; bien puede encontrarse en nuestro oficinista como en nuestro gerente de ventas y mercadeo; la resistencia al cambio no considera puesto, departamento u organización.

Existen tres tipos de resistencia al cambio, a saber;

Resistencia lógica: ésta surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

Resistencia psicológica: ésta se compone de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio; podríamos hablar aquí de variables como el temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia o sentir amenazada la seguridad.

Resistencia sociológica: expresada en términos de los intereses y valores de grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza; cuestionamientos tales como ¿el cambio va acorde con los valores de grupo? ¿se mantendrá el trabajo

en equipo? podrían generarse entre los colaboradores con este tipo de resistencia.

Estas resistencias deben administrarse con efectividad, si se desea que los colaboradores sean protagonistas en el proceso de cambio.

Existen también algunos factores que influyen directamente en la resistencia al cambio, veamos:

Factores económicos: ésta es la razón más obvia; los colaboradores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.

Factores de incomodidad: el colaborador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil; se le asignarán deberes adicionales.

Factores de incertidumbre: lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica en que no se proporciona la suficiente información al colaborador.

Factores de simbología: los símbolos siempre representan algo diferente, un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas. Cuando deseamos operacionalizar el cambio con alguna filosofía nueva, se dice su nombre y no vamos más allá de eso, es decir damos un símbolo sin un significado.

Factores de relaciones personales: los colaboradores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.

Factores de resentimiento: los colaboradores se sienten incómodos y resentidos, pues la nueva filosofía por implementar, traerá un aumento de órdenes y control.

Factores de actitud de los sindicatos: estos grupos se resisten a los cambios, pues en ocasiones la administración no le consulta al respecto.

En una situación ordinaria de trabajo, no se puede lograr un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperarse que nuestra gente dará un apoyo moderado, o débil o tal vez una oposición total.

Estos factores de resistencia pueden también traer beneficios a la organización, al grado de que puede constituir un estímulo para que la gerencia

reexamine las propuestas de cambio y corrobore que son adecuadas. La gerencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, realizando acciones correctivas antes que surjan problemas más serios, motivando una mejor comunicación respecto al cambio generando aceptación.

Para determinar cuál es la intensidad de los sentimientos de los colaboradores, sus emociones y también para invitarlos a pensar y a sentir más cerca el cambio, me permito ofrecer la siguiente metodología que nos permitirá extraer la información de las áreas que deben ser tratadas con mayor apoyo, en un proceso de cambio.

ENCUESTA DE ACTITUD DIRIGIDA AL PERSONAL

OBJETIVO

El objetivo fundamental de este cuestionario es diagnosticar cuál es la situación de Recursos Humanos en los aspectos de motivación, liderazgo, satisfacción en el trabajo, coordinación, comunicación, entre otros; en aras de tomar las medidas necesarias para una mejora en la eficiencia y eficacia.

INDICACIONES

Responda en forma clara lo que se le pregunta, marcando con una X el ítem que represente la calificación que considere, y por favor no firme con su nombre, ésta información es confidencial y servirá para el mejoramiento de la Institución.

INFORMACIÓN GENERAL

Su puesto pertenece al siguiente nivel:

- () Mando de línea () Mando medio () Asesor
 () Mando supervisor () Operativo () Otro

Indique el área a la cual pertenece su puesto:

- () Gerencia General () Gerencia de Producción () Gerencia de Mercadeo Recursos Humanos () Asesoría Jurídica () Gerencia Financiera

INFORMACIÓN ESPECIFICA

TITULO I: SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

1. Le gusta el trabajo que desarrolla, es agradable y variado. 1 2 3
2. Le gusta lo que hace. 1 2 3
3. Su responsabilidad está claramente definida. 1 2 3
4. Su área aporta ideas, sugerencias y es innovadora. 1 2 3
5. Propone ideas para mejorar su trabajo. 1 2 3
6. Desarrolla en su trabajo la creatividad personal. 1 2 3
7. Considera que su puesto es para Usted. 1 2 3
8. Le reconocen su trabajo bien realizado 1 2 3
9. Su puesto posee mucha presión. 1 2 3
10. Considera que los factores de mantenimiento son adecuados. 1 2 3
11. Lo proveen de materiales suficientes para su trabajo. 1 2 3
12. Cree Ud. que la organización cuenta con tecnología de punta. 1 2 3
13. Considera su trabajo importante. 1 2 3
14. Tiene problemas familiares a causa de su trabajo. 1 2 3
15. Obtiene resultados positivos de las reuniones con superiores. 1 2 3

TITULO II: SOBRE LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS

1. Existe apoyo y cooperación entre sus compañeros. 1 2 3
2. Considera que sus compañeros son efectivos. 1 2 3
3. Existe coordinación entre las gerencias de la organización. 1 2 3
4. Existe coordinación entre los compañeros. 1 2 3
5. Existe un ambiente de amistad entre los compañeros. 1 2 3
6. Puede conversar los problemas con sus compañeros. 1 2 3
7. Siente que sus compañeros valoran su trabajo. 1 2 3
8. Mantiene amistad con sus compañeros fuera del trabajo. 1 2 3

TITULO III: SOBRE LAS RELACIONES CON SU JEFE

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Su jefe escucha sus problemas y los atiende. | 1 | 2 | 3 |
| 2. El trato hacia Ud. es adecuado. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Su jefe lo motiva e incentiva. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Su jefe lo apoya en el desarrollo de sus conocimientos. | 1 | 2 | 3 |
| 5. Su jefe lo reúne a discutir mejoras. | 1 | 2 | 3 |
| 6. Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto. | 1 | 2 | 3 |
| 7. Su jefe controla y da seguimiento. | 1 | 2 | 3 |
| 8. Su jefe conoce su trabajo y la calidad de éste. | 1 | 2 | 3 |
| 9. Su jefe incentiva y practica la comunicación. | 1 | 2 | 3 |
| 10. Su jefe recomienda cómo puede mejorar su trabajo. | 1 | 2 | 3 |
| 11. Considera que su jefe debe cambiar el trato con Ud. | 1 | 2 | 3 |
| 12. Su jefe trasmite confianza. | 1 | 2 | 3 |
| 13. Su jefe trata de igual forma a los demás empleados. | 1 | 2 | 3 |
| 14. Ud. siente satisfacción de trabajar | 1 | 2 | 3 |
| 15. Su jefe contradice las órdenes que emite. | 1 | 2 | 3 |
| 16. Tiene claro lo que su jefe espera de Ud. para su jefe. | 1 | 2 | 3 |

TITULO IV: SOBRE LAS REMUNERACIONES

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Su salario es justo y acorde con sus actividades. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Considera que su salario es justo con relación al mercado. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Siente que los beneficios adicionales son justos. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Hay oportunidades de mejorar su trabajo. | 1 | 2 | 3 |
| 5. Su salario actual, lo ha hecho pensar en cambiar de trabajo. | 1 | 2 | 3 |

TITULO V: SOBRE LA COMUNICACIÓN EXISTENTE

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Los medios de comunicación de la organización son confiables | 1 | 2 | 3 |
| 2. Considera adecuada la información | 1 | 2 | 3 |

- | | | | |
|---|---|---|---|
| en la organización. | 1 | 2 | 3 |
| 3. La gerencia de línea mantiene una adecuada comunicación. | | | |
| 4. Hay malos entendidos debido a la comunicación. | 1 | 2 | 3 |
| 5. Hay intercambios apropiados entre jefes y subalternos. | 1 | 2 | 3 |
| 6. La comunicación permite un trabajo eficiente y eficaz. | 1 | 2 | 3 |
| 7. La gerencia de línea informa sobre sus planes futuros. | 1 | 2 | 3 |

TITULO VI: SOBRE LA ORGANIZACIÓN

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Conoce la Misión / Visión de la organización. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Conoce los objetivos de su unidad. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Considera apropiada la cantidad de personas de su unidad. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Las funciones y responsabilidades de su unidad están definidas. | 1 | 2 | 3 |

TITULO VII: SOBRE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Su jefe trata bien a los clientes. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Las otras unidades reconocen la importancia de su trabajo. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Las otras unidades conocen los servicios que prestan. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Acuden a Ud. con un problema relacionado con sus tareas. | 1 | 2 | 3 |

TITULO VIII: SOBRE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. La organización se preocupa por sus problemas personales. | 1 | 2 | 3 |
| 2. La organización mantiene buenas relaciones en general. | 1 | 2 | 3 |
| 3. La organización ofrece capacitación para los empleados. | 1 | 2 | 3 |
| 4. La organización informa de las oportunidades de ascenso. | 1 | 2 | 3 |

TITULO IX: SOBRE LAS RELACIONES INTERGRUPALES

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Existe coordinación entre las unidades para evitar duplicidad | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 2. Las relaciones entre compañeros facilitan las tareas. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Las gerencias existentes cooperan entre sí. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Existe intercambio de experiencias entre las unidades | 1 | 2 | 3 |

TITULO X: SOBRE UN ENFOQUE DE ACTITUD GENERAL EN LA INSTITUCIÓN

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Está satisfecho con el trabajo que Ud. realiza. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Dejaría la Institución por un salario igual. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Espera seguir trabajando en la Institución. | 1 | 2 | 3 |
| 5. La labor que Ud. realiza es importante para la organización. | 1 | 2 | 3 |
| 6. Se siente identificado con la Institución. | 1 | 2 | 3 |
| 7. Considera a la Institución excelente para trabajar. | 1 | 2 | 3 |
| 8. Su trabajo ha sido lo que Ud. esperaba | 1 | 2 | 3 |
| 9. Está dispuesto a dar un esfuerzo adicional a la Institución. | 1 | 2 | 3 |

Indique cualquier otra información que no esté contemplada en esta encuesta, y que considere de vital importancia para la Organización.

Fecha: _____

Firma del funcionario: _____

La esencia de la decisión de cambio es fácil de mencionar, pero más difícil de poner en práctica: esta es *"preparar a la gente para recibir el cambio"*. Este proceso lo podemos llevar a cabo a través de tres etapas:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (Descongelamiento).
2. Trabajo en la dirección del cambio. (Movimiento)
3. Generalización y estabilización. (Recongelamiento)

DESCONGELAMIENTO

Es preciso desechar las antiguas ideas y prácticas para aprender otras nuevas. Esta es una fase que muy a menudo se omite por concentrarse en el cambio propiamente dicho, pero es lo que suele ocasionar la resistencia.

MOVIMIENTO

Es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas de manera que el empleado pueda pensar y actuar en forma diferente. Aquí los colaboradores sufren sentimientos tales como la confusión, desorientación y desesperación; los cuales deben tratarse con un sentido de esperanza y descubrimiento de algo que es más bien generador de confianza.

RECONGELAMIENTO

Aquí se integra lo aprendido en la práctica cotidiana, tratando de que ese conocimiento sea incorporado al comportamiento habitual en la organización (culturización) y por supuesto un continuo retroalimentar de la nueva filosofía implementada.

Algunas técnicas para preparar a la gente para el cambio, son las siguientes:

Desarrollo de Equipos

Aquí se crean grupos de colaboradores de varios niveles y especialidades que se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, donde se plantea y busca la mejor estrategia para manejar el cambio, creando una colaboración fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación.

Retroalimentación "Feedback"

En cuanto más datos cognoscitivos reciba el colaborador, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad ante el cambio. En una dinámica de grupos, las actividades y procesos reflejan la manera como se percibe una persona o situación y cómo la visualizan las demás personas.

Análisis Transaccional

Es el análisis o autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, es decir, cualquier forma de comunicación o de relación con los demás; pero no en forma grupal, sino más bien en forma individual.

Reuniones de Confrontación y Tratamiento de Conflicto

Esta técnica se realiza con un consultor externo o interno que diagnostica el conflicto existente entre colaboradores de la organización, y con base en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de los conflictos interpersonales promueve una confrontación para buscar la mejor alternativa de solución para superarlos.

Laboratorio de sensibilidad

Esta técnica sostiene retirar al individuo de la situación que normalmente realiza en la organización y la inexistencia de relaciones previas entre los participantes. Este tipo de laboratorio desarrolla el autoconocimiento, el impacto que el individuo ejerce sobre sus compañeros y el mejoramiento de la comunicación entre todos los niveles. Este laboratorio es aplicado de arriba hacia abajo, empezando por la gerencia de línea hasta los niveles inferiores de la organización.

En un medio tan competitivo y dinámico como el actual, en donde están inmersas nuestras organizaciones, se hace imprescindible operacionalizar el cambio. Este cambio tiene sus costos, así como tiene sus beneficios; empero los administradores deben actuar como gestores o agentes de cambio que preparen a su gente para recibirlo efectivamente.