

## INDICE

Introducción	13
<b>La Crisis de la Organización Burocrática en América Latina</b>	19
1.- Dualidad conceptual para decidir	22
2.- Antagonismo y paralelismo de fuerzas en el poder de la organización	22
3.- Lucha de poder y desgaste institucional	22
4.- Los mandos y niveles medios	23
5.- Los nuevos profesionales	23
6.- Permanente inestabilidad en el empleo	24
7.- Afán de rápido y fácil lucro	24
8.- Ausencia de un sistema preventivo de evaluación y control de gestión	25
9.- Conflicto necesario con el cliente o usuario	25
<b>Capítulo 2.- La crisis del modelo burocrático. Aspectos funcionales</b>	27
1.- Centralización de la toma de decisiones al más alto nivel de la organización	28
2.- Deformación de la información	28
3.- Delegación hacia arriba	28
4.- Concentración en las capitales de los países	28
5.- Aislamiento entre subsistemas e individuos	29
6.- Decisión por tradición	29
7.- Proliferación de comités, subcomités y subcomisiones	30
8.- Tendencia hacia la divergencia y la dispersión	30
9.- Prevalencia de la lealtades externas	30
<b>Capítulo 3.- Subsistema de una política de administración de recursos humanos en la organización burocrática. El problema de la motivación humana en nuestros países</b>	31
1.- Carencia de un inventario de recursos humanos	31
2.- Problemas de organización del trabajo	31
3.- El sistema de selección de personal	32
4.- Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal	33
5.- Ausencia de un verdadero programa de salud ocupacional y bienestar social	33
6.- Ausencia de un sistema de participación	33
Cuadro No. 1. La motivación y su incidencia en los problemas individuales	36
Cuadro No. 2. La motivación y su incidencia en los problemas familiares	37
Anexo No. 1. Cuestionario de motivación	38
Gráfico No. 1. Diferencias de perfiles: el sector público y el privado	42
Factores que mide el perfil de motivación	43
<b>Capítulo 4.- Exigencia de los procesos de Apertura Económica. Dirección y dimensión de los cambios organizacionales que hay que realizar en corto plazo</b>	45
1.- ¿Qué cambios se introducen en la organización de los estados?	46
2.- Dimensión y dirección de los cambios organizacionales	47
3.- Hacia dónde dirigir los cambios	49
<b>Capítulo 5.- Metodología para la implementación de un modelo U</b>	55
1.- Definición del modelo U	55

2.- ¿De dónde resulta el nombre del modelo U?	56
Gráfica No. 2. Génesis de los cambios. Preámbulo de la Constitución de 1886	57
Gráfico No. 3. Génesis de los cambios. Preámbulo de la Constitución 1991	61
A.- Condiciones para la aplicación del modelo U	59
Gráfica No. 4. Modelo U	61
B.- Metodología para adelantar el modelo U	62
1.- Medición de variables	62
2.- Seminario – Taller de diagnóstico de eficiencia	62
3.- Réplica de este modelo	63
4.- Realización de un programa de salud corporativa	63
5.- Cambio de valores y actitudes para iniciar la cultura de la participación	64
6.- Análisis de la matriz DOFA	65
7.- Presentación de las recomendaciones o ponencias ante la dirección	70
8. Retroalimentación por parte de la dirección	70
9. Designación del comité coordinador	71
10. Proceso de evaluación y seguimiento	72
11.- Incentivos a la participación	72
Anexo No.3 Cuestionario de clima organizacional	73
12.- Factores que miden el cuestionario de clima organizacional	78
13.- Factores del cuestionario de clima organizacional	78
Afiliación y compromiso	79
Capacitación y desarrollo	79
Comunicación	79
Organización del trabajo	79
Motivación	80
Reconocimiento	80
Seguridad y salud ocupacional	80
Relaciones humanas	80
Satisfacción con la remuneración	80
Supervisión	81
Trabajo de grupo	81
Gráfico No. 5. Medición del clima organizacional en una entidad hospitalaria	81
C.- Aplicaciones del modelo U	82
Anexo No. 4. Presentación del caso de Sales del Llano	83
<b>Segunda Parte</b>	
<b>Cómo Elaborar un Programa de Desarrollo de Personal dentro de los Principios y Exigencias de la Apertura Económica</b>	
Introducción	91
Capítulo 1. Conceptos básicos filosofía de los programas de desarrollo de personal	97
1.- ¿Qué es el desarrollo personal?	98
2.- Qué se entiende por desarrollo de la organización	98
3.- Integración necesaria entre estos dos procesos	98
4.- ¿Qué tipo de desarrollo puede entonces propiciar la organización?	100
Capítulo 2.- Principios psicológicos del desarrollo de personal	103

1.- Todo desarrollo es, en definitiva, autodesarrollo	103
2.- El desarrollo de personal no puede basarse en modelos de imitación	104
3.- El desarrollo de personal forma parte de una escala de valores	104
4.- Cada jefe es responsable del desarrollo de sus inmediatos colaboradores	105
5.- El clima de la organización es básico para fomentar el desarrollo	106
6.- El desarrollo y la estructura de la organización	107
7.- Congruencia necesaria entre el programa de desarrollo y el plan estratégico de la empresa	109
8.- Es más importante el desarrollo para el puesto actual que para puestos futuros	109
9.- El desarrollo de personal logra fijarse mejor si se mueve a un plan concreto de acción	110
<b>Capítulo 3.- Instrumentos de diagnóstico de necesidades del desarrollo de personal</b>	111
A.- Perfil del responsable del desarrollo de personal	111
B.- Instrumentos que facilitan el diagnóstico de necesidades del desarrollo de personal	113
1.- Plan de desarrollo de la empresa	113
2.- Organigrama o carta organizacional	114
3.- Planta de personal	115
Gráfico No. 6. Organigrama	116
4.- Índices de rotación	117
5. Planeación de la fuerza laboral	118
Gráfico No. 7. gráfico de planeación	119
6.- Análisis ocupacional	121
Gráfico No. 5 y No. 6. Formularios de análisis ocupacional	121
Cuadro No. 1. Manual de funciones	131
8.- Perfil profesional	132
9.- Evaluación para el desarrollo	133
10.- Inventario de recursos humanos	133
11.- Manuales de líneas de promoción	134
Gráfico No. 8. Perfil profesional	135
Anexo No. 7. Formularios de evaluación	136
Anexo No. 8. Formulario de Evaluación	138
Gráfico No. 9. Línea de promoción para el área de secretariado	140
12.- Encuesta sobre necesidades de capacitación	141
13.- Desarrollo organizacional	142
<b>Capítulo 4.- Medios e instrumentos para adelantar programas de desarrollo de personal</b>	143
1.- Los programas de inducción y reinducción	143
2.- Acciones educativas	145
3.- Acciones de nivelación	145
4.- Acciones de complementación	146
5.- Programa de entrenamiento	146
6.- Programas de formación profesional	146
7.- Programas de perfeccionamiento a través de becas nacionales e internacionales	147
8.- Pasantías	147

9.- Encargos	147
10.- Programas de rotación	148
11.- Formación en paralelo	148
12.- Contratación de expertos externos	148
13.- Utilización del personal pensionado	149
14.- Fimotecas especializadas	149
15.- Ferias y exposiciones	151
16.- Programas interactivos	151
17.- Redes de información	152
18.- Programas de “revitalización”	152
19.- Preparación para el retiro reproductivo	152
20.- Equipos o grupos de alto desempeño	153
Anexo No. 9. Ejemplo de normas de cortesía telefónica	156
<b>Capítulo 5.- Técnicas de sensibilización de grupo facilitadoras de la participación</b>	157
1.- acuario	160
2.- Conferencia – discusión	161
3.- Estudio de caso	162
4.- Foro – discusión	165
5.- Juego de papeles	166
6.- Incidente crítico	168
7.- Mesa redonda	170
8.- Debate dirigido	172
9.- Panel	173
10.- Pare	175
11.- Parejas rotativas	176
12.- Philips	178
13.- Temas autorreveladores	180
Anexo No. 10. Otras técnicas de dinámica de grupo	183
<b>Capítulo 6.- Evaluación, control y seguimiento de los programas de desarrollo</b>	
1.- Evaluación del instructor, conferencia o entidad que imparte capacitación	187
2.- Control y evaluación de los objetivos del programa de desarrollo	189
Anexo No. 11. Cuestionario de evaluación	190
3.- Evaluación de los cambio de actitud en los beneficiarios de programas de desarrollo	192
Gráfico No. 10. Evaluación de los objetivos	193
4.- Evaluación de los aspectos psicosociales	195
Anexo No. 12. Cuestionario de autoestima	196
Anexo No. 13. Cuestionario de participación	198
Anexo No. 14. Cuestionario de dependencia – independencia	200
Gráfico No. 11. Evaluación del cambio de actitudes en directivos	202
Gráfico No. 12. El programa de desarrollo: instrumento de cambios planeados	207
<b>Capítulo 7. Posibilidad de cambio de valores y actitudes en épocas de crisis</b>	209
Introducción	211
1.- Papel de la educación en la formación de valores y actitudes del	213

individuo	
2.- Ejemplos de aplicación de este esquema	214
A.- En el campo individual	214
B.- Posibilidades de cambio de valores y actitudes colectivas	216
Valores y actitudes enseñados	219
Valores y actitudes propuestos	
Cuadro comparativo de los dos tipos de valores	235
Bibliografía	237