

interesado en mejorar la cantidad y calidad de los servicios prestados. Otros de sus objetivos eran el encontrar nuevas formas de aplicar su tecnología en la empresa y el crear para el departamento una nueva imagen de "asistentes" de la gerencia de línea del negocio.

Habiendo definido el propósito principal de la reunión como el fijar las prioridades y metas del grupo, el líder necesitaba ahora aclarar sus expectativas respecto al siguiente punto, ¿estaban ya determinadas las prioridades o iban a ser decididas por el grupo?. La discusión dejó entrar con claridad que el líder tenía ciertas preferencias, pero que en realidad quería consenso del grupo respecto a prioridades y metas. Él sentía que todas sus metas eran interdependientes, de modo que no le interesaba mucho cuál de ellas era atendida primero. En esta forma, su primer esfuerzo de la reunión se dirigió a convencer a los miembros que, en relación a la forma en que ellos esperaban actuar, él esperaba que este grupo, como grupo, determinara las prioridades de las diversas metas, fijase programas y proporcionase los recursos gerenciales para llevar adelante los programas necesarios para el logro de las metas. El líder quería que sus subordinados compartiesen una gran libertad.

En el curso de las siguientes dos reuniones, las discusiones demostraron que también se hacía necesario explicar la forma en que el trabajo iba a hacerse. Hubo algunas preguntas respecto de cómo decidiría el grupo lo relativo a prioridades, cómo debería fluir la información entre las secciones y cómo se decidirían las normas de grupo respecto a franqueza u honestidad.

Algunas personas estaban confusas respecto a la posición del líder en estas cuestiones pero una vez que sus actitudes fueron compartidas, sus confusiones acabaron. El

quería que todos se sintiesen libres para cuestionar o rebatir la fijación de metas y prioridades.

Hubo algunos problemas de relaciones que, una vez discutidos, resultaron ser problemas de metas. Por ejemplo, una persona del grupo había trabajado en un puesto que ahora era ocupado por otro de los del grupo. Como ellos tenían diferentes prioridades de trabajo para esa subsección, había algo de preocupación respecto a las relaciones entre ellos. La discusión y comentario permitió que esto se aclarara rápidamente.

El hecho de tratar las cuestiones de "cómo trabajamos" y "las relaciones entre nosotros" como puntos de la agenda que habían de tratarse cuando interfiriesen el trabajo de fijación de metas hizo que el grupo pudiese moverse con toda rapidez hacia la verdadera fijación de metas y prioridades y a la formación de planes de acción para el seguimiento.

10

Objetivo principal - Análisis y Asignación de Trabajo

Cuestiones referentes al comportamiento del líder.

- . Definir las áreas de trabajo que han de estudiarse;
- . Definir la situación actual, es decir, dónde están ubicados el trabajo y la responsabilidad.
- . Definir hasta dónde está dispuesto a cambiar su comportamiento;
- . Definir las funciones que el quiere que los demás desarrollen en la reunión, es decir, dar sugerencias, tomar decisiones, etc.

Cuestiones relativas al comportamiento de los miembros del grupo.

- . Entender lo concerniente a las áreas de trabajo que ha de ser asignado, las diversas alternativas posibles y los parámetros dentro de los que hay libertad para reasignar el trabajo.
- . Aclarar las expectativas respecto de su papel; ¿qué comportamiento se espera de ellos en lo relativo a toma de decisiones?.
- . Conciencia de las implicaciones -- y del costo que trae el modificar el trabajo;
- . Los resultados que podrían producirse para los subordinados, o para los miembros del grupo, al cambiar la asignación del trabajo.

11

Posibles resultados.

- . Nueva distribución del trabajo.
- . Un plan de acción para comunicar los cambios a los demás.
- . Respuestas sobre costos, efectos en la compensación y recompensas, efectos sobre las funciones, sobre los títulos, etc..
- . Un plan de acción para evaluar los cambios.

Cuestiones Relativas al Comportamiento del Tercero-Consultor.

- . Proveer un método para resolver los problemas; - por ejemplo, proporcionar un método para analizar el trabajo.
- . Ayudar a aclarar los límites del trabajo.
- . Lograr que el grupo considere las implicaciones de la acción y planee de acuerdo a ello.
- . Ayudar a las personas a entenderse mutuamente.
- . Hacer observaciones respecto al grado de apertura que hay en las comunicaciones entre los miembros del grupo.

CASO.

La alta gerencia de una división de una gran organización de productos químicos está formada por un consejo integrado por el presidente, dos vicepresidentes y diez miembros más. El grupo funciona como un consejo ejecutivo. Cada miembro del grupo, excepto el presidente y los vicepresidentes, tienen responsabilidades funcionales tales como producción, ingeniería, personal, etc; también responden -- a nivel divisional -- de cierta área de negocios, por ejemplo, - servir como presidente del consejo de alguna subsidiaria que es propiedad de la empresa.

El poder de decisión descansa, oficialmente, en el presidente. El resto del grupo, según lo habían percibido los propios miembros, actuaba en calidad de consejero únicamente. El funcionamiento real del equipo de alta gerencia de la organización era claramente entendido; había algunas serias preguntas respecto al papel que jugaban algunos miembros del grupo de alta gerencia, ya que actuaban como miembros del consejo por un lado y como responsables funcionalmente por el otro. Había una considerable insatisfacción con esta ambigüedad.

El presidente sugirió que se tuviese una reunión del equipo a fin de analizar en forma realista las tareas que necesitaban desempeñarse por el consejo como consejo; se analizarían también las tareas que no se estaban desempeñando y se examinaría la posibilidad de delegar algunas tareas a personas que fueran gerentes operacionales.

El método utilizado fué el de revisar la agenda del consejo para los seis meses anteriores, analizándolas cuidadosamente. El análisis proporcionó tres listas:

- . Cosas que el grupo hacía y que era absolutamente necesario que las siguiera haciendo como grupo:
- . Trabajo que no estaba siendo cumplido y que debía de ser hecho por el grupo; por ejemplo, planeación a largo plazo.
- . Trabajo que estaba siendo desempeñado por el grupo y que podía ser hecho perfectamente por cualquiera de ellos, actuando en sus roles funcionales, o bien por otras personas.

El análisis mostró que de un 25 a 30 por ciento

del trabajo que estaba haciendo el grupo podía ser hecho -- por otros. También había una cantidad similar de trabajo que debía de hacerse y que nadie estaba haciendo.

El grupo examinó sus propias actitudes y compromiso respecto a delegar algunas áreas importantes de su trabajo a otras personas. Exploró también la necesidad de entrenamiento y desarrollo, así como los cambios en el procedimiento, que serían necesarios a fin de transferir el trabajo; se identificó lo que esto significaba en términos de recompensas (quién sería tenido como responsable de qué). La discusión permitió identificar también áreas de desarrollo personal que los miembros del consejo, o comité ejecutivo, necesitaban atender a fin de poder tomar algo del trabajo que no estaban haciendo. También se consiguió algo más de claridad respecto de lo que el presidente esperaba de ellos. Esta discusión evidenció asimismo la necesidad de un examen posterior de algunas de las relaciones entre miembros de grupo, específicamente las relaciones entre los vicepresidentes y los más nuevos miembros del consejo.

Los resultados implicaron (1) una reorganización estructural mínima, (2) la delegación de una considerable cantidad de trabajo, con plena autoridad y responsabilidad para disponer lo que procediere; esto fué delegado al nivel de gerencia operacional, (3) la organización de un grupo de planeación dentro del consejo, y (4) el cambio de muchos hábitos desarrollados en sus juntas de consejo.

OBJETIVO PRINCIPAL - COMO FUNCIONA EL GRUPO.

CUESTIONES REFERENTES AL COMPORTAMIENTO DEL LIDER.

- . Una de sus razones para buscar el cambio es que se encuentra insatisfecho en el "status quo".
- . Está dispuesto a examinar toda la información, -

estilos, actitudes, títulos, recompensas y procesos.

- . Está dispuesto a dejarse influenciar.
- . El líder se ha dado cuenta de que él probablemente es parte de información relevante.
- . Métodos para resolver el problema.

CUESTIONES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

- . Necesidad de reglas claras respecto a "votar"; cuánta apertura es permitida y cuales son los castigos que puede esperar aquel cuya conducta se desvíe del grupo.
- . Necesidad de saber cual es la opinión del jefe respecto a las prácticas presentes y la posibilidad de cambiarlas.
- . Necesidad de un conjunto de parámetros dentro de los cuales hay posibilidades de cambio.
- . Necesidad de cierta disposición para enfrentar y resolver los problemas.

POSIBLES RESULTADOS.

- . Es posible que surjan algunas nuevas normas.
- . También pueden surgir planes de acción relativos a cambios en los procedimientos.
- . Es probable que haya también modificaciones respecto a quién es el "dueño"* de ciertos procesos, tales como planeación de la agenda, estructura, toma de decisiones y liderazgo.

CUESTIONES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO DE TERCERO-CONSULTOR.

- . Las intervenciones de proceso -- tales como comunicaciones, toma de decisiones, creación de normas, liderazgo -- son relevantes.
- . El puede proporcionar métodos para enfrentar problemas.
- . El puede ayudar a manejar cuestiones tales como dificultades para escuchar, solución de problemas, distorsión de funciones, proyección, etc.

CASO.

En una grande y muy diversificada organización, -- la función de Personal había operado con un director responsable y varios jefes de departamento, cada uno de los cuales era encargado de una función tal como contratación, compensación, sueldos y salarios, prestaciones, entrenamiento y desarrollo, relaciones industriales y relaciones con empleados.

Los jefes de estos departamentos eran especialistas. Sus departamentos funcionaban como unidades relativamente independientes manejando el área particular de la que eran responsables. A fin de compartir información general -- actualización de políticas de la empresa, fijación de prioridades y comunicación con la alta gerencia -- tenían

* "dueño" es aquel que tiene interés en algo porque el ha co-laborado para crearlo. Yo seré "dueño" -- aunque sea parcialmente -- de una decisión si yo he invertido algo en ella emocionalmente, es mía en parte y me he comprometido a cumplirla.