

juntas de gabinete con la asistencia total de los jefes de Departamento y el Director de Personal. No había, sin embargo, una responsabilidad compartida -- ni un compromiso real para con el manejo o administración total de la función de Personal por parte de los jefes de las funciones específicas.

Luego entró un nuevo director de Personal quien pensaba que la organización de personal debía ser reestructurada y reorientada a fin de que se enfocara a las cuestiones de organización y de la Administración de los Recursos Humanos en vez de ceñirse a las estrictas líneas funcionales anteriormente seguidas. Por ejemplo, las relaciones con los empleados no solamente involucraban al jefe de relaciones industriales sino también al de entrenamiento y desarrollo y, naturalmente, al departamento de relaciones con empleados. El nuevo director quería asimismo desarrollar un equipo gerencial de la función de personal que pudiera identificar y localizar las cuestiones de prioridad en la organización, y pudiese movilizar los recursos totales -- tanto del "staff" de personal como de otros de la organización -- a fin de manejar eficientemente estas prioridades.

En sus primeras semanas en la organización, el comunicó sus deseos y prioridades a los demás recibiendo respuestas que iban desde la abierta resistencia hasta la aprobación total, de los labios para afuera. En la mayoría de los casos la gente le respondía en forma de subordinados ya que ellos percibían sus palabras como órdenes.

El director quería realmente cambiar la forma de trabajar. El citó a una reunión con el específico propósito de "echar un vistazo a la forma en que trabajamos juntos" -- qué procesos y procedimientos usamos y qué procesos, procedimientos y sistemas se requerirían para moverse hacia la claridad de administración de recursos humanos que el requería y

deseaba. En dicha reunión, una vez que hubo aclarado sus deseos (sus objetivos) siguió una discusión respecto a cómo se habían tomado esas decisiones, cómo estaban en ese momento tomadas por el y cómo esperaba la gente que tales decisiones fuesen tomadas.

Un segundo tema de discusión se centró en derredor del tema de comunicación e influencia; un tercer tema fué el estilo de liderazgo del director y la diferencia que había entre su estilo y el del jefe anterior. Un cuarto tema considerado fué el de cuales eran las recompensas y castigos por actuar en una forma o en otra en esta nueva situación.

El grupo pudo, poco a poco, ir examinando a fondo los diversos procesos, procedimientos, roles, normas, etc., dentro de los cuales trabajaban, relacionándolos con la meta definida de una administración coordinada de la función de recursos humanos. Este fué un caso en el que la meta era clara mente la siguiente: "ver cómo trabajamos". Los planes específicos para cambiar la forma en que el trabajo se hacía en la organización vino a ser el "material de casos" y el punto de validación para trabajar en el objetivo o propósito principal de la reunión.

OBJETIVO PRINCIPAL - RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

CUESTIONES REFERENTES AL COMPORTAMIENTO DEL LIDER.

- Conciencia clara de las cuestiones de carácter interpersonal que existen en el grupo.
- Disposición para exponer sus propias actitudes y sentimientos.
- Disposición a no castigar.
- Una cierta seguridad de que los miembros del grupo -- ven esta actividad como relevante.
- Disposición al cambio o a ser influenciado.

CUESTIONES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

- . Suficiente seguridad personal a fin de correr ciertos riesgos.
- . Un conocimiento y una creencia de que el líder tiene un real interés en el proceso.
- . Algo de confianza en el proceso y/o en el tercero-consultor.
- . Sentir que la actividad es relevante.
- . Sentir que uno puede hacer algo.
- . Disposición a mostrar los sentimientos.

POSIBLES RESULTADOS.

- . Una mayor comprensión y aceptación los unos de los otros.
- . Mejor disposición para escuchar.
- . Algunas nuevas normas; por ejemplo, hablar claro, toma de decisiones basadas en información.
- . Mayor sentimiento de ser "dueño" de lo que acontezca.
- . Mayor disposición a correr algunos riesgos.
- . Mayor disposición para confrontar el conflicto y hacer algo para resolverlo.

CUESTIONES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO DEL TERCERO-CONSULTOR.

- . Intervenciones de proceso, es decir, en el área de comunicaciones, toma de decisiones, etc..
- . Protección de los parámetros dados para la apertura, confrontación, etc..
- . Modulación del propio comportamiento "feedback".
- . Objetividad aplicada al trabajo de grupo.
- . "Feedback" no-evaluativo.
- . Solución a las dificultades interpersonales.

CASO.

El grupo gerencial en una división de una organización había desarrollado normas de apertura, solución de problemas y dirección de metas. El clima de la organización era bastante abierto y había libertad de expresión. La división era un grupo altamente tecnificado con un buen número de científicos extremadamente capaces cuyo único antecedente era empresarial y profesional. El grupo gerencial estaba intelectualmente comprometido a edificar una organización participativa y democrática. Los obstáculos que se interponían al logro de esta meta y sistema de valores compartido en términos generales eran: (1) sus propios estilos personales, y (2) la interacción entre ellos. El grupo había desarrollado la capacidad de ser muy abierto en lo relativo a problemas técnicos, problemas intergrupales con la organización, y problemas de sus roles. Sin embargo, no eran capaces de enfrentarse unos a otros como personas con prejuicios, intereses y estilos diferentes. La norma, desarrollada por el grupo, de "no confrontar" esta clase de material se veía reforzada por el presidente, un brillante ejecutivo grandemente admirado por todos los miembros del equipo. El era una persona de mente analítica, racional y muy sensible; podía mantener la discusión en el terreno de lo racional y de lo fundado exclusivamente en la información disponible. Al mismo tiempo se daba habilidad, en forma involuntaria, para suprimir mucha de la información de tipo emocional que era determinante y que era necesario considerar.

Después de algún tiempo trabajando como equipo -- incluyendo algunas experiencias de desarrollo tenidas en el exterior por muchos de los miembros del grupo -- surgió un subgrupo que tenía como meta común el confrontar estas cuestiones de relaciones interpersonales. Este subgrupo desarrolló suficiente poder como para tratar tanto con el presi-

dente como con los colegas. Ellos sugirieron una reunión lo suficientemente prolongada como para revisar totalmente la cuestión de "dónde estamos como personas administrando esta empresa". La sugerencia fué aceptada por todos los miembros del grupo y la reunión se llevó a cabo.

En esta reunión cada persona recibió algo de "feedback" de todos sus demás colegas respecto a sus puntos fuertes y también respecto de los débiles, según eran percibidos por ellos; también se manejó qué les molestaba o qué les complacía respecto de su comportamiento. Cada individuo podía utilizar este "feedback" en la forma que deseara; no había ningún requerimiento para cambiar. El "feedback" trajo a la superficie algunas cuestiones ya de naturaleza histórica que habían estado afectando al grupo en su trabajo. Por ejemplo, dos personas que habían estado compitiendo entre sí a lo largo de sus carreras habían continuado la competencia dentro del grupo. El resto del grupo los percibía como robando al grupo de su habilidad técnica para el manejo de tareas debido a sus relaciones interpersonales. Se acordó que el grupo trataría de llamarles la atención a ésto siempre que esa competencia surgiese en el futuro.

El "feedback" que el grupo le dió al presidente -- fué entendido y aceptado por él. Lo utilizó para mejorar su comportamiento hasta cierto grado; sin embargo, el beneficio principal de este "feedback" fué que el grupo quedó en libertad de producir este tipo de información cuando fuese necesario en el futuro. Esto se transformó en una norma del grupo y fué quizá el resultado más significativo.

He aquí un caso en el que las relaciones interpersonales en un grupo de adultos responsables les estaba impidiendo hacer lo que todos querían hacer: trabajar con efectividad en sus metas y en sus planes y manejar eficientemente su capacidad científica en un ambiente más humano.

RESUMEN

. Los grupos y equipos de trabajo gastan una buena cantidad de horas-hombre, además de sus reuniones para información administrativa, en actividades de grupo dirigidas a una de las siguientes metas:

- Establecimiento de metas o prioridades.
- Analizar y distribuir el trabajo.
- Examinar la forma en que un grupo funciona (procedimientos, proceso, normas).
- Examinar las relaciones entre los miembros del grupo mientras desempeñan su trabajo.

. Hay necesidad de un criterio para clasificar jerárquicamente estos propósitos u objetivos, y para seleccionar alguno de ellos como el propósito u objetivo principal.

. El líder del grupo debe tomar la responsabilidad de la fijación del propósito central de una reunión.

. Los terceros-consultores pueden hacer contribuciones importantes para facilitar el trabajo de dichos grupos. Su ayuda deberá ser como consultores de proceso dentro del objetivo principal definido por el cliente o por el líder del grupo.

. Los ejecutivos pueden relacionar, más o menos sistemáticamente, el objetivo principal, -- fijación de metas, planeación del trabajo, relaciones de trabajo, cuestiones referentes al comportamiento del líder, comportamiento de los miembros del grupo, resultados y comportamiento -- del tercero-consultor.

. Estas opciones pueden ayudar a los líderes de grupos a determinar la meta u objetivo de una actividad enca

minada a mejoría; la información necesaria para desempeñar la actividad; a entender el tipo de conducta facilitadora que podría ser útil proviniendo de un tercero-consultor, y un claro compromiso con los resultados apropiados.

Una administración conciente de los esfuerzos para el desarrollo de equipos de trabajo puede hacer mucho para utilizar la energía humana en formas que sean provechosas tanto desde el punto de vista personal como del organizacional.

LA PLANEACION DEL CAMBIO

Por Richard Beckhard.

Al planear un cambio en el "status quo" de una relación, un programa, un procedimiento, un patrón de comunicación, una organización o una forma de trabajar, la persona que desee iniciar el cambio puede mejorar sus esfuerzos o estrategia si hace lo siguiente:

- 1.- Un diagnóstico sistemático del "sistema", "gente" o estructura que ha de ser cambiada.
- 2.- Un análisis de las posibilidades y limitaciones para el cambio.
- 3.- El desarrollo de un plan de acción para iniciar y mantener el cambio.
- 4.- Una evaluación continua y un constante "replanear" al ir avanzando el esfuerzo de cambio.

Tanto los administradores como los instructores, al planear los cambios, tienen la tendencia de moverse inmediatamente de un diagnóstico superficial del problema a los pasos de acción. La evidencia y la experiencia demuestran que un diagnóstico más completo de todos los aspectos de la situación a ser cambiada y de la relación del administrador o instructor con la situación como agente de cambio producirá un resultado más efectivo y menos tensiones en el sistema.

Hay varias herramientas de diagnóstico disponibles para diagnosticar y planear un cambio. La correcta aplicación de estas herramientas deberá incrementar las habilidades del administrador para lograr una mejoría efectiva en las relaciones interpersonales, intergrupales o en la organización en general.