

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.

FASES. DE PLANEACION

1. Definiendo el problema de cambio
 - A. ¿Cuál es el problema organizacional?
 - B. Qué tipos de cambio son los indicados? ¿De Actitudes? ¿De comportamiento? ¿De políticas? ¿De prácticas o métodos?
- 2.- Localizando los sistemas apropiados
 - A. Determinar los "Sistemas" (partes de la organización, personas, grupos, etc.) que tienen relación con el problema específico.
- 3.- Determinando la disposición de cada sistema, su capacidad y potencial para el cambio.
 - A. ¿Cuáles son las fuerzas operantes a favor y en contra del cambio?
 - B. ¿Qué tanto cambio es realista? ¿Qué tanto puede lograrse? ¿Qué tanto es práctico?
- 4.- Determinando los propios recursos del agente de cambio (persona que inicia el esfuerzo de cambio) para ayudar con el esfuerzo de cambio, así como su propia motivación para iniciar el cambio.
 - A. ¿Cuál es su posición en términos de poder, habilidad para influenciar, y cual es su función según es percibida por otros en el "sistema"?
 - B. ¿Cuáles son las diversas razones (si es que hay varias -- y normalmente las hay) para desear ese cambio?
 - 1.- Esas razones pueden ser personales, organizacionales, para satisfacer el status de alguien, etc..

- 5.- ¿Cuáles son los objetivos apropiados del cambio -- de corto o de largo plazo?
 - A. ¿Cuáles deben ser los objetivos inmediatos y cuáles los mediatos?
- 6.- ¿Cuál es el punto de partida apropiado? ¿Dónde tiene el agente de cambio mayor "palanca" o influencia?
 - A" ¿Quién o qué en el sistema es más vulnerable (dispuesto a aceptar) al esfuerzo de cambio?
 - B. ¿Quién en el sistema es más accesible al agente de cambio?
 - C. ¿Quién o qué en el sistema tiene la mejor conexión con el resto del sistema?

BASES DE PLANEACIÓN

1. Definición de objetivos y prioridades.

2. Localización de recursos humanos y materiales.

3. Determinación de los recursos necesarios para el cambio.

4. Organización de los recursos.

5. Evaluación de los recursos.

6. Seguimiento y control.

7. Reporte de resultados.

8. Revisión y ajuste.

Método	Contenido	Consecuencias
1. "S'e fuerte"	Obligar a la gente a trabajar, amenazando con despedirla si no lo hace	1) Se trabaja para eludir el castigo. 2) Ante excesiva presión, los empleados contraatacan. 3) Surgen grupos y pandillas. 4) La excesiva presión causa frustración que a su vez puede causar: a. Agresión. b. Represión de sentimientos. c. Fijación. d. Sublimación.
MÉTODOS PARA MOTIVAR A LA GENTE A TRABAJAR		

MÉTODOS PARA MOTIVAR A LA GENTE A TRABAJAR

