

UNIDAD 6

MODELOS PARA LA EVALUACION E INTERVENCION INSTITUCIONAL. ENFOQUES SISTEMICOS

CULTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA. Participativa de equipos

EXPONENTES. Jay Hailey, William Ouchi, Mara Selvini Palazzoli, Peter Senge

CONTEXTO HISTORICO. 1975. Crisis del petróleo. Preocupación por aumentar la productividad.

ORGANIZACIONES PROTOTIPICAS. Toyota, empresas japonesas.

RELACION HOMBRE/ORGANIZACION. El proyecto del individuo debe coincidir con el de la Organización; en caso contrario debe buscar otra. Se entiende que el hombre se emplea buscando un lugar para su desarrollo. Por ese motivo, se le demanda un alto compromiso con el proyecto organizacional y dedicación a él, argumentando que el desarrollo personal y el de la organización son interdependientes.

TEORIAS Y METODOS

Interés por los juegos de poder. Tendencia a interesarse por los juegos de poder debido a la preocupación por la interrelación entre los sistemas.

Enfoque holístico. Las organizaciones son sistemas sociales, técnicos e ideológicos complejos, insertos en un contexto complejo, que influye decisivamente. La organización es eficaz en la medida en que los sistemas interactúan en permanente cambio, entre sí y con el contexto.

Existe una alta interdependencia entre todas las variables y es necesario determinar puntos de comienzo y fin artificiales de los procesos según las variables que se necesite tener en cuenta.

Estructuras matriciales. Se desarrollan estructuras matriciales, superpuestas a las funcionales, para la resolución de proyectos específicos

Teoría Z. La Organización es una comunidad humana estable basada en el trabajo en equipo con la participación, consenso y confianza de todos sus integrantes. Características de los equipos:

- Empleo a largo plazo
- Trayectorias no especializadas
- Decisiones consensuadas
- Responsabilidad mutua
- Interés por problemas personales
- Ascenso más lentos

Afirmaciones de Selvini Palazzoli

1. Las organizaciones y las personas tienen fines explícitos, implícitos y secretos

2. Las organizaciones presentan una estructura manifiesta y otra latente
3. El psicólogo es convocado a iniciativa del perdedor, con la oferta implícita de coalición contra un tercero
4. Las organizaciones a veces demuestran su deseo de cambio mediante la implementación de costosas estructuras destinadas a proyectarlo. En esas estructuras:
 - 1) proliferan proyectos que no se concretan, 2) hay luchas de bandos para imponer sus respectivos proyectos
5. Un desacuerdo notorio en la cúpula de la organización puede ser funcional para el mantenimiento del control por parte de dicha cúpula, pero si el control pelagra, desaparece el desacuerdo.

Empresas familiares. En las empresas familiares hay tres sistemas en interacción: sociotécnico, familiar y patrimonial.

Liderazgo situacional. El enfoque del liderazgo debe ser contingente y no ideológico. El nivel de participación de los integrantes de un equipo depende de la conveniencia de la situación (ver aparte estilos).

Liderazgo y actitud de los Liderados. Liderazgo situacional basado en el trabajo en equipo. Colaboración extraordinaria permanente.

LIDERAZGO SITUACIONAL

ESTILO	COMPETENCIA	MOTIVACION	ACCIONES DEL LIDER	EJEMPLOS
Directivo (autoritario)	Baja	Baja	Capacitación limitada a la tarea específica, con alta estructuración y control. Bajo estímulo	Capataz de peones de la construcción
Persuasivo (paternalista)	Baja	Baja → Alta	Alta capacitación, estructuración y control. Alto estímulo	Supervisor de Call Center
Participativo (democrático)	Alta	Baja → Alta	Bajas capacitación, estructuración y control. Escuchar y facilitar la participación	Líder de equipo de profesionales nuevo
Delegativo (laissez faire)	Alta	Alta	Bajas capacitación, estructuración y control. Dar responsabilidad	Líder de equipo profesional consolidado