

UNIDAD 4

MODELOS PARA LA EVALUACION E INTERVENCION INSTITUCIONAL. ENFOQUES COGNITIVO SOCIALES.

EXPONENTES

Albert Bandura; Joel Barker, Federico Frischknecht, Geert Hofstede, Edgar Schein, Herbert Simon

CONTEXTO HISTORICO

1990. Auge de la informática y de Internet. Preocupación por aumentar la productividad intelectual de los individuos y equipos.

ORGANIZACIONES PROTOTIPICAS

Microsoft, empresas.com

RELACION HOMBRE/ORGANIZACION

La Organización depende de las decisiones de los hombres que las integran cuanto mayor sea su compromiso con el Proyecto, posición jerárquica y competencia. El hombre está en libertad de identificarse y hacer suyo un proyecto, en toda su vida laboral o al menos en un tramo relativamente largo de aquélla. Se cree que el hombre se integra a una organización interesado tanto en su desarrollo personal como en el de la organización. Se espera, por lo tanto, que se comprometa en la medida del interés que manifestó.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Delegativa

TEORIAS Y METODOS

Naturaleza del trabajo. El trabajo es predominantemente transformación de pensamientos y emociones (producción de subjetividad, información y sentimientos, etc.), por lo que es esencial lo que piensan y sienten los propios integrantes de la Organización.

Cogniciones. Las personas construyen estructuras de significado de la realidad de acuerdo con su experiencia personal, consensuada grupal, organizacional y socialmente. Estas estructuras se denominan *cogniciones*. Son conjuntos de pensamientos y emociones conscientes e inconscientes. Los *paradigmas* son conjuntos de cogniciones.

Organizaciones. Las organizaciones son sistemas activos de procesamiento de información que construyen y transforman la realidad de acuerdo con su misión, visión y objetivos.

Tres actitudes organizacionales. Directiva, tecnológica y operativa.

Tendencias humanas contradictorias. Los hombres presentan las siguientes tendencias contradictorias: 1) correr riesgos vs. búsqueda de seguridad; 2) actividad vs. pasividad, y 3) individualismo vs. orientación a los demás. En consecuencia optimizan su desempeño mutuamente controlados y protegidos por sus respectivos equipos, encuadrados en organizaciones.

Competencias. Las competencias o idoneidades son combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes del sujeto, que facilitan su desempeño adecuado en un puesto de trabajo.

Equipos de alto rendimiento. Se tiende a crear estos equipos, que se caracterizan por: a) alta concentración de las competencias; b) alta identificación con el Proyecto; c) solidaridad, y d) liderazgo intercambiable

Auto y heterocontrol y evaluación.

Entrenamiento (coaching). Entrenamiento permanente en cambios de actitudes, con trabajo sobre las resistencias.

Mentoring. Implementación formal de la relación maestro-discípulo.

Diversidad. Fomento y manejo de las diferencias. Estudios transculturales. Dimensiones Hofstede: 1) Distancia del poder, 2) Evitación de la incertidumbre, 3) Individualismo vs. colectivismo y 4) Masculinidad estereotipada vs. feminidad estereotipada.

Liderazgo y actitud de los liderados. Basado en el trabajo en equipo. Elaboración activa del proyecto y colaboración extraordinaria permanente.

TECNICAS HABITUALES DE EVALUACION Y/O INTERVENCION (EN ORDEN ALFABETICO)

- Cliente fantasma
- Comunicaciones
- Cuestionarios y otros tests
- Diseño o rediseño de circuitos administrativos
- Diseño o rediseño de sistemas
- Documentación
- Encuestas
- Entrenamiento
- Entrevistas o conversaciones individuales y grupales
- Modelado
- Observaciones
- Simulaciones
- Testimonios

ASPECTOS IMPLICITOS EN EL DISCURSO

Verificar lo que se resalta y su coherencia con el resto de la información, con el contexto y con lo aparentemente esperado. Lo que es incoherente contiene aspectos implícitos. Es factible que refiera aspectos positivos o, por lo contrario, aspectos que son percibidos como deficitarios.

Ejemplos: a) El dueño de una empresa familiar dice que la fundó para asegurar el futuro de sus hijos y que ellos participan activamente de las decisiones; b) Un directivo de un colegio secundario comenta que en dicho establecimiento se ha logrado mantener el nivel educativo; c) Un gerente le asegura al director de una empresa familiar, luego de una discusión, que él “está de parte de la empresa”; d) Un postulante a una posición gerencial se autoevalúa como “autocrítico”

Expresar las antitesis de los enunciados y verificar su coherencia como hechos que se desean o que no se desean.

Ejemplos: a) El Director de una empresa familiar asegura que “no van a despedir ni suspender a nadie” por la crisis; b) Un postulante a una posición afirma que “no le importa” que la misma tenga escasas posibilidades de desarrollo y que a él le interesa simplemente “trabajar en lo que le gusta”; c) Un arrogante programador comenta: “suelo hacer críticas que no necesariamente tienen que ser negativas”.

Detectar sistemas de creencias estereotipados, poco productivos o no saludables

Ejemplos: a) “Quiero ingresar a una multinacional para poder realizarme trabajando en equipo y en un clima honesto”; b) “No quiero trabajar en una PyME porque el ambiente es corrupto y el dueño es el patrón de la estancia”; c) “Quiero estar bien, que nadie me moleste, yo hago la mía”; d) “Mi vocación es asistir a mi jefe en todo lo que me pida”.

Detectar contradicciones internas en el contenido del discurso. Afirmaciones que contradicen su propio sentido.

Ejemplos: a) Un postulante a una posición afirma que “tenía un horario muy extenso, de 9 a 15 horas”; b) Un gerente dice que “Hay que trabajar en equipo, de igual a igual, con el subalterno”.

Estar atentos a lapsus y adjetivación.

Ejemplos: a) “Fueron los años de mi vida que mejor *desaproveché*”; b) “Mi jefe era un *desequilibrado*”; c) “No lo quiero desvalorizar pero todos estos tests me parecen *inútiles*”.

Uso excesivo de verbos en tiempo potencial. Tienden a indicar pasividad e indecisión, debido a que la persona que los usa no indica quién realizará la acción o cuándo se hará.

Por ejemplo: a) “*Habría que ir a llevar esos documentos*”, b) “*Tendría que estudiar computación*”, c) “*Debería recibirme, me falta un final y la tesina*”.

Personas que dan rodeos. Dar vueltas antes de ir al punto, a veces impacientando al entrevistador, es una forma de retardar hablar de algo doloroso o conflictivo. También implica una falta de eficiencia por el gasto de tiempo y desconsideración hacia el evaluador, por no tener en cuenta el tiempo de aquél.

Por ejemplo: “Para explicarle esto voy a comenzar desde el principio”.

Frases poco claras. Son afirmaciones generales que no informan acerca de los hechos concretos. Por lo general, denotan una resistencia del entrevistado a hablar de determinado tema.

Por ejemplo: “Me fui de la empresa X porque se cerró un ciclo”. “Hubo problemas con un pago”. “Me pusieron entre la espada y la pared”. “Estaba contento porque tenía la oportunidad de realizarme”.

Frases sentenciosas. Son frases generalizadoras con juicios de valor categóricos.

Por ejemplo: “Un buen colaborador debe saber llevar un registro de... Si no sabe, no es un buen colaborador”; “La capacitación es la base del progreso”; “Soy una persona de ley”. Dan cuenta de un intento de compensar limitaciones cognitivas o también de inflexibilidad emocional.

TENDENCIA AL CAMBIO VS. TENDENCIA A LA PRESERVACION DE LA IDENTIDAD

Los valores, misión y estrategia interactúan con el contexto y se modifican mutuamente, pero los valores y la misión suelen cambiar más lentamente que la estrategia. Cuánto más relacionada con los valores y misión de la organización se encuentra una propuesta de cambio habrá más tendencia a la preservación de la identidad y por lo tanto, a la resistencia a la propuesta.

La palabra “resistencia” no suele usarse en las organizaciones. Se reemplaza por “oposición” u “obstáculo”.

RESISTENCIA

La resistencia surge cuando en la confrontación con la realidad hay una amenaza a las creencias acerca del sí mismo y del mundo. La resistencia es la profunda indecisión para abandonar o cambiar una vieja creencia. Es la incapacidad y/o el miedo para aceptar las demandas de una nueva realidad y conjunto de creencias.

La magnitud de la resistencia se mide mediante dos dimensiones:

- *Profundidad y extensión.* Cuanto más nucleares son las creencias amenazadas, mayor la resistencia. En una persona se considera como nuclear el sí mismo. En una organización la misión y los valores.
- *Gradualidad.* Cuanto más rápidamente se quieren imponer las nuevas creencias, mayor la resistencia

NEUTRALIZACION DE LAS RESISTENCIAS

Normas e instrucciones. Establecer procedimientos y normas desde una posición jerárquica.

Argumentación / aprendizaje racional. Lógico, analítico; se expresa con palabras y números, hechos, estadísticas. También mediante la palabra de personas calificadas. Habitualmente, referencias al contexto y no al contenido.

Argumentación / aprendizaje experiencial (o vivencial). Ligado a la experiencia, conectado a las emociones; se expresa en imágenes. El aprendizaje experiencial permite confiar emocionalmente en las nuevas creencias, validarlas y neutralizar las resistencias.

Argumentación metafórica. Parábolas, hablar de otras personas u organizaciones.

Argumentación como opinión o sentimiento personal

Señalamiento. Explicitar una conducta que se considera perjudicial para el desarrollo organizacional y que debe ser modificada.

Interpretación. Explicitar el posible motivo de una conducta que se evalúa perjudicial, con la finalidad de que el sujeto tome conciencia de la necesidad de su modificación.

TRIVIALIZACION DE LA INTERVENCION

Se considera una trivialización de la intervención a los intentos de:

- *Bajar el nivel de dicha intervención.* De consultoría organizacional estratégica a consultoría organizacional de procesos. Por ejemplo un desacuerdo en el directorio de una empresa familiar se intenta solucionar mediante un curso de manejo de conflictos y no mediante una terapia institucional
- *Solucionar únicamente mediante un método psicológico una contingencia que en realidad necesita también de una solución operativa o viceversa.* Por ejemplo, en un call center, capacitar en atención al público cuando en realidad el problema de atención es también por la falta de un número suficiente de representantes. Ejemplo inverso: dar beneficios al personal para mejorar la satisfacción cuando en realidad hay insatisfacción por la existencia de liderazgos negativos que impiden el trabajo en equipo.