

01521
13



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA VISION DE TRABAJO SOCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA
GEORGINA BERRUECOS LOPEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. VERONICA MALPICA VALENCIA



MEXICO, D.F.

2003

CA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO REVISOR:

Mtra. Verónica Malpica Valencia
Directora de tesis

Mtra. Angélica Herrera Loyo

Lic. José Paz Rosales Salinas

Lic. Antonio Limones Hernández

Lic. Ciro López Mendoza

Sustentante: Georgina Berruecos López.

DEDICATORIAS

*A mi padre: **Celerino Berruecos Ramírez**. Estas primeras líneas son para ti, el mejor ser humano que ha estado a mi lado hoy día y quien en todo momento me ha brindado su apoyo, cariño y comprensión. A ti papi por tu esfuerzo de forjarme lo mejor día a día. Te quiero y espero jamás drefaudarte. Te amo no lo olvides.*

*A mi hermana: **Q.F.B. Emma Berruecos López**, quien es la mujer que más admiro y mi meta a superar. Por todo lo que hemos vivido, las tristezas, emociones y sueños. Te quiero. You are my best friend.*

*A mis hermanitas: **Jessica y Andrea Berruecos**, quienes llegaron a completar un hogar con sus risas y locuras. Las quiero demasiado. No olviden que la libertad de ser y pensar está en cada una de ustedes. Dios las bendiga.*

*A **Violeta Pérez Sánchez**, por su apoyo, comprensión y por el tiempo que hasta hoy hemos podido compartir. Gracias*

*A **Mario Eduardo Alonso Rodríguez**, quien es el segundo hombre en la tierra a quien admiro. A ti gracias por ser parte importante de uno de mis principales sueños y espero que no sea el último. Te amo corazón.*

*Finalmente a **Everardo Orozco Jiménez**, por formar parte de la familia y ser un amigo y el mejor cuñado.*

A todos ustedes gracias por ser testigos de este esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar en todo momento conmigo.

A la Maestra Verónica Malpica Valencia, por su apoyo e interés en dirigir esta tesis.

Al Profesor. Javier Carreón por sus comentarios muy valiosos para este fin.

A mi Papá por todo su apoyo incondicional. Gracias Cele por darme la oportunidad de ser lo que soy.

Al Ing. Mario Eduardo Alonso Rodríguez, por su apoyo a través de comentarios y aportaciones a esta tesis

Al personal de la biblioteca de la Escuela Nacional de Trabajo Social, (ENTS), principalmente a Javier. Así como también de la Central de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM.)

Al personal de la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), unidad Iztapalapa.

A mis compañeros de carrera: Carreto Ortiz Araceli, Chavando Rodríguez M. Patricia, Cruz Maldonado Norma, Fernández Rangel Pilar, Martínez Figueroa María (Mary), Mendoza Sánchez Claudia, Mendoza Merecias Ezequiel, Ramírez Barranco Marco A. (marquitos) y Tlapa Aponte Elizabeth.

A mi mejor amiga: Angeles Lozada Sandra Isela.

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y SU ENFOQUE SOCIAL	
2.1 Qué se entiende por administración.....	6
2.2 Inicios del pensamiento administrativo.....	10
2.3 La administración como actividad social.....	21
CAPITULO II. TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL	
2.1 Definición de trabajo social empresarial.....	26
2.2 Modelo de trabajo social empresarial.....	30
2.3 Perfil del trabajador social empresarial.....	33
CAPITULO III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 Concepto de Desarrollo Organizacional.....	39
3.2 Ciclo del desarrollo organizacional.....	43
a) Investigación.....	44
b) Diagnóstico.....	45
c) Planeación.....	47
d) Ejecución.....	48
3.3 Análisis del desarrollo organizacional.....	50
CAPITULO IV. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
4.1 Definición de clima organizacional.....	59
4.2 Variables del clima organizacional.....	63
4.2.1 Estructura organizacional.....	64
4.2.2 Ambiente físico.....	65
4.2.3 Grupos y tipos de trabajo.....	67
4.2.4 Comportamiento individual.....	73
4.3 Importancia del clima organizacional.....	83

**CAPITULO V. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
A TRAVÉS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN-ACCION PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

5.1 Naturaleza de la propuesta.....	86
5.2 Metodología de la Investigación-acción.....	88
5.2.1 Observación.....	90
5.2.2 Plan de acción.....	93
5.2.3 Implementación.....	99
5.2.4 Análisis y reflexión.....	100
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	107
INDICE DE CUADROS	
Cuadro 1. Aportación de los enfoques administrativos a Trabajo Social.....	20
Cuadro 2. Funciones y actividades del Trabajador Social en Empresas.....	35
Cuadro 3. Factores del Diagnóstico Organizacional.....	46
Cuadro 4. Alcances y limitaciones del desarrollo organizacional.....	56
Cuadro 5. Técnicas de aplicación en talleres grupales.....	96
Cuadro 6. Variables y aspectos de la propuesta.....	101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo "Desarrollo Organizacional: Una visión de trabajo social para mejorar el clima organizacional" constituye un primer esbozo a uno de los temas de interés social y es, el estudio de las organizaciones y de lo que en ellas emerge. La relación entre la profesión y el tema de las organizaciones se articula en el sentido que posee la carrera de análisis y reflexión; por tanto, como un espacio de identidad, en el cual más que entender el significado de las organizaciones conlleva a un estudio profundo; que sea el punto inicial para la creación de propuestas sólidas de desarrollo o crecimiento de las organizaciones mexicanas a partir de la idiosincrasia del país.

Siendo las organizaciones, el espacio de intervención del trabajador social y lugar estratégico para una de las actividades esenciales del ser humano: el trabajo, son éstas de gran importancia al ser el centro de formación de nuevas relaciones humanas, punto de interacción social, generadoras de procesos de socialización y al igual creadoras de conflictos y necesidades de diversos grupos sociales; a su vez medio idóneo para la participación y aprendizaje continuo entre los integrantes. Son las organizaciones pues, y lo que en ellas se suscita el problema de investigación del presente escrito.

La razón por la cual se señala el estudio de las organizaciones como tema de indagación es, que en México la administración no ha sido planteada como una disciplina social, tan sólo como un enfoque hipotético, ausente de un análisis. La enseñanza de la administración se ha caracterizado por su sesgo tecnicista, despojado de toda reflexión teórica; se limita a la difusión de los modelos desarrollados en Estados Unidos e Inglaterra. 1

Este panorama no subyace la existencia de valiosas aportaciones al conocimiento de la teoría de la organización, a partir de un razonamiento de ésta. Por tal motivo se visualiza que una de las principales funciones del o la

1. Eduardo C., Ibarra. (1987). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*, p. 15

trabajadora social gira en torno a la investigación, en un sentido de análisis, reflexivo y creativo al aporte de conocimiento científico a la realidad del país. Ello no hace peyorativo la labor del profesional como aquel que realiza estudios socioeconómicos, cuestionarios, etc., actividades cotidianas en el quehacer profesional que enriquecen la intervención directa y fortalecen la experiencia profesional.

Sin embargo, este documento tiene la finalidad de plasmar una visión particular con respecto a las organizaciones, sin caer en una lectura exhaustiva y detallada de lo que a éstas concierne, tan sólo lo que se considera de interés personal y profesional. Aunado a ello sustenta que el término tesis significa proposición, opinión. Y al respecto, Ángeles Mendreta Alatorre postula que la tesis es "un *informe académico de una investigación documental, de campo o de laboratorio*; es una postura ideológica sobre un tema o bien un estudio especializado.." 2.

Lo anterior subraya la realización de una investigación exploratoria, de carácter documental, en donde se rescatan algunos elementos teóricos que sirven de sustento para una reinterpretación de orden social que permita un mejor conocimiento al tema de las organizaciones, teniendo como base conceptual la administración y el desarrollo organizacional (DO).

Una vez señalado lo anterior, se precisa que la tesis se enfoca a delimitar: ¿qué alcances y limitaciones tiene el desarrollo organizacional para su adaptación y aplicación en cualquier organización con miras a mejorar el clima organizacional (CO)? En consecuencia, el objetivo central de esta tesis es identificar los elementos necesarios del Desarrollo Organizacional como estrategia para una intervención profesional en alguna organización que requiera optimizar el clima laboral. Para el logro de ello se requiere establecer un análisis al estudio de las organizaciones, principalmente al DO; definir e identificar los factores del CO y finalmente diseñar una propuesta de trabajo que propicie un buen CO.

2. Carlos R., Muñoz. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, pp 3- 4.

Es importante aclarar que el término clima organizacional hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo. Asimismo este concepto ha tenido otras connotaciones como: medio, atmósfera, entorno, por mencionar las más importantes. Sin embargo y para evitar alguna confusión se respeta la terminología de clima organizacional, dado que se considera a este como el más idóneo para fines del presente trabajo. Asimismo la hipótesis que se postula es: "si el DO es un enfoque extranjero que busca mejorar el CO, entonces su conocimiento y análisis permite visualizarlo como un proceso adaptable y posible en empresas nacionales para favorecer el avance del CO".

Bajo esta dirección, el presente trabajo está dividido en cinco capítulos. En el primero de ellos, se realiza una revisión a la disciplina de la administración y el enfoque social que se considera lo más importante para efectos del proyecto. Del mismo modo, se presenta la historia de dicha disciplina, sin caer en una literatura exhaustiva carente de un análisis. En consecuencia, trabajo social retoma de la administración su carácter social, el cual se entiende como la responsabilidad y compromiso empresarial por dirigir sus acciones al desarrollo nacional y bienestar de los trabajadores.

Como segundo apartado se plasma el papel del trabajador social en el ámbito empresarial, señalando sus antecedentes y el objetivo de su intervención, el cual es, trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción. Buscando el desarrollo de la integridad del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades. Por lo tanto, trabajo social empresarial, responde a la precisión de humanizar la empresa.

El tercer capítulo aborda al Desarrollo Organizacional, su definición, antecedentes y un análisis desde la perspectiva de trabajo social. Subrayando con ello, que no es tan sólo una teoría sino es todo un proceso que implica, por un lado, el conocimiento de la cultura de la organización, sus características, así como el clima organizacional, en donde el estudio de éste permite conocer la percepción de los miembros con respecto a dicha cultura y cómo responden

a ésta. Todo ello desde un enfoque interno a la empresa. Mientras que por otro lado, se requiere el conocimiento de la realidad que como sociedad caracteriza a México, país en vías de desarrollo, en donde se considera impulsar el crecimiento humano y comunitario para alcanzar un desarrollo empresarial y nacional, es decir, un desarrollo organizacional.

Con lo anterior se entiende que una de las principales funciones del DO es mejorar el clima organizacional para así alcanzar los objetivos de la empresa. De este último concepto se desprende la esencia del cuarto capítulo, en el cual se aborda el clima organizacional, los factores que lo determinan, así como la importancia de éste, desde la perspectiva de trabajo social. Con ello, se definió que son cuatro las variables de interés que constituyen al clima organizacional. Estas son: la estructura de la organización, el ambiente físico, los grupos de trabajo, el comportamiento individual de cada uno de los miembros. Cerrando este apartado se da la importancia que debe tener el mejorar el clima de una empresa para la satisfacción de objetivos personales y organizacionales.

Finalizando, se contempla una propuesta de la profesión tendente a la investigación- acción, la cual se refiere a un proceso encaminado al diseño de programas e intervenciones a una o varias problemáticas que surgen en las organizaciones con el fin de mejorar las condiciones existentes; aborda necesidades, demandas y conflictos sociales que en ella se generan. La metodología que se plantea para la Investigación-acción es un proceso que contiene cuatro fases: observación, plan de acción, implementación y análisis y reflexión. Los elementos que integran la propuesta son: las personas, los grupos de trabajo y las organizaciones. Las variables que se determinaron fueron, el contexto socio-cultural de los integrantes, las estrategias organizacionales internas, el medio exterior de la organización y los paradigmas entorno a la organización, en referencia a la adaptación de modelos extranjeros a la realidad del país.

En esta propuesta, trabajo social considera a la investigación – acción como un proceso que se encamina al diseño de programas e intervenciones a una o varias problemáticas que surgen dentro y fuera del contexto

organizacional con el fin de mejorar las condiciones existentes. Esto hace referencia que durante su proceso implica una constante investigación a dichas problemáticas así como también una solución.

Por lo anterior, se pretende utilizar el DO como un ejercicio continuo que facilita la mejora de la calidad de vida laboral de los miembros de una empresa, trabajando en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Lo que se pretende es dar una visión diferente al concepto de desarrollo y clima organizacional.

Finalizando este trabajo se presentan algunas conclusiones que se consideran de mayor importancia, así como la bibliografía utilizada para este fin.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y SU ENFOQUE SOCIAL

1.1 Qué se entiende por Administración

Desde sus inicios el Trabajo Social ha desempeñado su acción profesional en instituciones y organizaciones* diversas, ya sea en el sector público, social o privado, interviniendo en áreas como son: salud, educación, alimentación, jurídico-penal, derechos humanos, desarrollo social, seguridad pública y, recientemente, en el ámbito empresarial, entre otras.

Se cree que para la inserción del profesional en Trabajo Social en cualquier área es necesario el conocimiento de la administración, dado que la profesión mantiene un carácter interdisciplinario, es decir, que establece cierta relación con varias disciplinas, como es el caso de la administración, psicología, pedagogía, entre otras, con el objetivo de dar solución a problemas de índole social. Por tanto es preciso definir a la administración, retomando a estudiosos del área. A partir de ello se establecen los siguientes conceptos:

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"
(George Terry 1956).³

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (Harold Koontz y Cyril O' Donnell 1970).⁴

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano" (José Antonio Fernández Arena 1973) ⁵

* Se entiende por organización al sistema social, compuesto por dos subsistemas: una organización formal, que se rige por el costo y la eficiencia, esto es la organización técnica y dos, la organización informal o también llamada organización humana, la cual esta determinada por los sentimientos, ideas y creencias que expresan valores propios a las relaciones humanas de los diferente grupos de las empresas. En: Eduardo Ibarra y Montaño, Luis. (1992) *Mito y poder en las organizaciones. Un estudio crítico de la teoría de la organización*, p. 56-58).

³ y ⁴ Múñich, Galindo, Y García, M. (1992). *Fundamentos de administración*, p. 23

⁵ José Antonio Fernández.. (1977). *El proceso administrativo*, p. 111

"Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible" (Münich Galindo, García Martínez 1990). 6

"Es la actividad generalizada y esencial de todo esfuerzo humano colectivo, es, básicamente, la coordinación de actividades grupales". (Idalberto Chiavenato 1990).7

Los enunciados anteriores denotan la importancia de la Administración, no sólo como una actividad humana por naturaleza sino, también destaca la coordinación de esfuerzos individuales para alcanzar objetivos comunes. Del mismo modo se apunta que la mayoría de los autores de la administración, provienen de países desarrollados, como Estados Unidos e Inglaterra (Taylor, Fayol, Peter Drucker, Ford, etc), lo cual logra que su concepción acerca de ésta disciplina vaya ligada a una práctica con el éxito esperado. Es así como ello sirve de modelo para países en vías de desarrollo, como es el caso de América Latina, en donde se retoman los estudios de las teorías administrativas y organizacionales. Ambas teorías "constituyen grandes narrativas que explotan los mitos de moda asociados con señales de éxito, tales como la "competitividad", la "excelencia" y la "calidad". 8

Bajo el mismo renglón el retomar la práctica de la administración pasada a países como el nuestro implica no sólo tener una vaga concepción de ésta, sino también un intento fallido por implementarla y lograr los resultados obtenidos por organizaciones pertenecientes a países industrializados, esto debido, principalmente a la diferencia de contextos económicos, políticos y culturales. No obstante, en los últimos años, México se ha convertido en lugar estratégico para la inversión extranjera, por lo que existen varias de éstas organizaciones implementando una administración basándose en su cultura.

6. Munich, G. *op.cit.*, p. 23

7. Idalberto Chiavenato (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. P. 206

8. Stewart, R., Clegg, Ibarra, E. y Luis Bueno. (1998). *Administración global.Tensiones entre el universalismo técnico y realidades locales*, p. 12

Lo anterior subraya la importancia de tomar en cuenta la cultura de cada país, su economía, la estructura de las organizaciones, la tecnología, su política, etc. Por tanto, ello es respuesta al poco éxito que tienen algunas organizaciones latinoamericanas al tratar de igualar el modelo de países desarrollados. En América Latina, el acercamiento a las organizaciones se ha constituido sólo a su difusión y análisis y no en un punto clave para la construcción de un estudio propio basado en las características de la sociedad que nos rige. »

Así para fines de este trabajo, se entiende por administración a la disciplina social, que tiende al estudio de las organizaciones, sus necesidades, problemas y demandas sociales, mediante la utilización de una serie de pasos* que guían las acciones determinadas para el logro de los objetivos comunes. Ello implica unificar esfuerzos individuales enfocándose en la cultura de la organización propia de cada país.

Cabe señalar que otros autores definen a la administración como un arte o una ciencia. El arte es el "cómo hacer"; hace referencia a las habilidades de la persona que realiza algún tipo de trabajo, en este caso, a los administradores, sujetos que requieren el conocimiento de la estructura formal, representado por las teorías de la organización y de la administración, para su aplicación, en forma adecuada, creativa y ordenada. De ahí la importancia del logro de objetivos comunes.

Hablar de ciencia, implica enunciar el estudio, aplicación y comprobación de métodos, doctrinas, enfoques o principios que en un primer momento fueron analizados en teoría y posteriormente en práctica con resultados esperados. La ciencia experimenta, por lo que en las ciencias exactas existe ya una fórmula, un método a aplicar a determinado problema, a diferencia de las ciencias sociales, en donde prevalecen teorías que apoyan el estudio a un problema social,

9. Ibarra, E. (1991). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, p. 51

*La serie de pasos que se señala se refiere al proceso administrativo, el cual tiene como etapas principales: planeación, organización, motivación, integración y control.

permiten su entendimiento; y por tanto, no podemos emplear una misma receta para dar solución a cuestiones sociales. Aquí se trabaja para y por personas, quienes por naturaleza tienen necesidades, objetivos y características tanto comunes como diversas.

Para la administración el arte y la ciencia son complementarios, ya que la práctica de esta disciplina advierte un estudio previo del conocimiento de las conjeturas que ésta ha proporcionado como "ciencia" para lograr su buen funcionamiento. Aunado a ello su ejercicio requiere una persona con ética profesional, con actitud de servicio y capaz de integrar los recursos de una organización. De igual forma, la ciencia permite entender diferentes fenómenos a través de la utilización de un método científico pero no es aplicable al aspecto social y humano del estudio de las organizaciones. Aquí existe una interacción entre personas, con características diferentes; es por ello que se entiende tan sólo como una disciplina de las ciencias sociales.

Ante este panorama puede considerarse a la administración como una actividad social, debido a que es una acción humana, que se da en cualquier organización: familia, comunidad, escuela, iglesia, empresa, etc. y requiere el trabajo y el esfuerzo en equipo para la satisfacción de necesidades sociales; logrando objetivos personales y grupales. La administración se da en la esfera de la sociedad y ésta se compone de organizaciones, las cuales a su vez se constituyen por personas, quienes tienen un rol en específico, por lo que precisa la interacción en grupo.

Concluyendo este primer punto, es preciso subrayar que el tema de interés es retomar a la administración aunado con los conocimientos de trabajo social en una organización: la empresa privada, con el objetivo de conocer su arquitectura organizacional, detectar necesidades y/o problemas sociales a fin de poder intervenir con una estrategia de acción que vislumbre a esta disciplina como una actividad social y no con fines económicos como se concebía en sus inicios.

1.2 Inicios del pensamiento administrativo

A través de la historia se ha concebido a la administración con diversos matices, esto es, con distintos enfoques o estudios acerca de su aplicación en épocas y situaciones distintas. Ello responde a que en el conocimiento de esta disciplina se encuentran varios puntos de vista de cómo se implementaban los juicios acerca de ésta, en particular en empresas. El desarrollo de la sociedad muestra fenómenos sociales que sirven de ejemplo para conocer, entender, analizar y desarrollar el presente y futuro de cada nación.

Enseguida se detalla, de manera breve, la evolución del pensamiento administrativo y sus principales precursores. El objetivo de ello es identificar con mayor claridad los elementos que la distinguen como un campo específico del conocimiento y por tanto como una actividad humana.

Se dice que es una actividad humana porque todas las personas pertenecen a una organización, la cual varía de acuerdo a su tamaño, características, estructura y objetivos, es decir, la vida humana depende de las organizaciones y éstas del trabajo humano: ambas se ubican en una sociedad cambiante. Lo que la administración estudia es el comportamiento de las personas en las organizaciones. Por tanto, esta disciplina nace como respuesta a la poca existencia de actividades humanas coordinadas, marcando principios lógicos, así como procedimientos delineados para el trabajo conjunto, eficiente y satisfactorio de los miembros de cualquier organización.

Como precedentes significativos de la teoría administrativa destaca; primero, que en 1776, Adam Smith publica: *The Wealth of Nations* (La Riqueza de las naciones), enfatizando la división del trabajo como base para la riqueza de cualquier nación. Con ello, Adam Smith analizó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían con la división del trabajo; concluyendo que ésta incrementaba la productividad al aumentar la habilidad y destreza de

cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde al cambiar de tareas y al utilizar inventos y maquinaria que facilitaban el trabajo.

El segundo antecedente histórico –quizás el más importante–, fue la Revolución Industrial. La cual surgió en el siglo XVIII en Gran Bretaña. Lo que destacó en ésta época fue la desaparición de talleres artesanales, dando lugar al obrero, a las fábricas y a las empresas basadas en la división del trabajo. Fue así como comenzó a generarse grandes cambios económicos, políticos y sociales. Se le llamó Revolución Industrial por el surgimiento acelerado de diversas máquinas* que sustituyeron el trabajo del hombre y su fuerza muscular.

Del mismo modo se centralizó la producción, aumentando la explotación del trabajador y su labor fue más compleja. Otro problema social que se dio fue la migración de áreas rurales a urbanas. La nueva dinámica social que ello generó, en cuestión laboral fue, mano de obra barata, sin calidad, ya que el trabajo era mecanizado, repetitivo y fácil de controlar. Por lo que las jornadas de trabajo diarias eran de 12 a 13 horas en condiciones ambientales peligrosas e insalubres que provocaban gran cantidad de accidentes y enfermedades. Sin embargo, esto creó una interacción, un trabajo conjunto, y una poca comunicación entre empleados que posteriormente propició en ellos una conciencia ante la situación social que suscitó este hecho histórico. Así mismo comenzó a darse la desintegración familiar, el impacto ambiental, etc. Con esta gama de problemas sociales de la época nacieron dos clases sociales: la burguesía y el proletariado. El primero se caracterizó por poseer el capital, mientras que el segundo por ser el trabajador, el explotado. Lo que importaba era la ganancia de la empresa, el producir más, dejando de lado las necesidades de los trabajadores, como personas.

*1767 Hargreaves inventa la máquina de hilar.

1769 Artwright inventa el tala hidráulico.

1775 Watt crea la máquina de vapor y Stephenson perfeccionó la locomotora de vapor.

1785 Cartwright inventa el telar mecánico.

1792 Whitney crea la máquina desmotadora de algodón.

1835 Morse crea el telégrafo electrónico

1875 Graham Bell inventa el teléfono

1880 Daimler y Benz construyeron los primeros automóviles.

Estos acontecimientos produjeron que algunos estudiosos se interesaran por el tema comenzando a crear los primeros principios con bases científicas. A inicios del siglo XX, en los Estados Unidos Frederick Taylor se convirtió en el "primer héroe mítico de la administración" 10

Taylor creó el enfoque de la administración científica, la cual centró su atención en la división de tareas, eliminando pérdidas de producción y elevando los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial, como la formulación de principios y establecimiento de procesos estandarizados que permitían el control de las operaciones de producción.

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. Basó su trabajo en el estudio de tiempos en la línea de producción. Analizó y cronometró los tiempos y movimientos de los trabajadores, por lo que este estudio funcionó como una práctica disciplinaria con rigidez y efectividad.

Con lo anterior la administración científica continuaba con una explotación hacia el trabajador mediante el usufructo de sus conocimientos y experiencias en cuanto a su trabajo, limitando su racionalidad pero aprovechándola para una nueva disciplina con rigurosidad al obrero, que en realidad beneficiaba a los nuevos administradores de las industrias, quienes las concebían como la mejor manera de organizar el trabajo. El taylorismo logró controlar con mayor profundidad el proceso del trabajo bajo la bandera de eficiencia productiva. 11

Un segundo precursor de esta escuela fue Henry L. Gantt, quien diseñó una gráfica que describía los planes de una organización teniendo así mejor control administrativo. La gráfica de Gantt muestra cada una de las actividades

10 Stewart R. Clegg, Ibarra, E. y Bueno, L., op.cit., p. 21

11. Eduardo Ibarra, Montaño, L. (1992). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización.* p. 10

que deben realizarse así como el tiempo para su labor. Al igual que Taylor las estrategias implementadas servían para controlar y vigilar el trabajo del obrero dejando de lado a éste con respecto a sus necesidades.

Henry ford, fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, *Ford Motor Company*, aplicó la administración científica, constituyendo un ejemplo organizativo, mediante los principios de producción estandarizados, esto es, que la producción se organizó por medio de la línea de montaje, lo que facilitó la producción de bienes en serie. Mediante esta nueva forma de trabajo, los obreros acrecentaron su labor, no sólo en tiempo sino también en términos de producción. Paradójicamente, esto provocó un disgusto en los trabajadores, quienes lo plasmaban con las llamadas "huelgas", ausentismo laboral, descontento ante su situación, desperdicio de material y por tanto una productividad de poca calidad.

Finalmente el aspecto social que abarca esta teoría es mínimo, ya que centró su atención a la organización, a expensas de los objetivos de los trabajadores. Sin embargo, estas aportaciones son la base para el desarrollo de nuevos enfoques que fueron surgiendo de acuerdo al contexto social de cada época. Cabe aclarar que éstos pensamientos se dan en países desarrollados, ello implica que sólo pueden ser retomados para el estudio y comprensión de la administración como disciplina universal, aunque en países latinoamericanos, como México, se requiere de un enfoque propio que logre las expectativas deseadas de desarrollo a nivel país, empresa y grupos sociales. Con lo anterior, se subraya una carencia absoluta de una visión de la administración para empresas latinoamericanas.

Siguiendo casi la misma línea de Taylor, surge en Francia un nuevo enfoque administrativo: la administración moderna o clásica, diseñada por Henry Fayol, quien enfatizaba en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Para ello realizó una concepción de la empresa que en la

época actual conserva su vigencia y se aplica a las organizaciones. Observó a ésta como un "cuerpo social", desarrollando una serie de principios que facilitaba la administración de las empresas. Siendo ello su aportación más amplia.

Los principios generales de la administración, según Fayol, son:

1. División del trabajo. Se refiere a la especialización de tareas; indicar a cada trabajador lo que debe realizar.
2. Autoridad. Cualquier empresa tiene alguien quien la dirija
3. Disciplina. Llevar un orden para el funcionamiento de la empresa.
4. Unidad de mando. Cada empleado recibe órdenes de un superior.
5. Unidad de dirección. Programar las actividades organizacionales
6. Subordinación de intereses personales a generales. Se requiere buscar objetivos comunes.
7. Remuneración. Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
8. Centralización. Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. La toma de decisiones se centran en la gerencia.
9. Cadena de mando. Es el nivel o escala de autoridad, con esto se basa la comunicación organizacional.
10. Orden. Tanto las personas como el material deben estar en su lugar determinado.
11. Equidad. Compartir los beneficios entre la empresa y los trabajadores.
12. Estabilidad del personal. Indica seguridad en los empleados en el trabajo.
13. Iniciativa. Se debe de permitir al empleado que determine cómo deben hacerse las cosas.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de grupo, para dar armonía y unidad dentro de la organización.

La contribución de Fayol fue un poco más sólida que la de Taylor a la teoría de la administración, aunque aún se visualiza rigor hacia el obrero y mayor atención al aspecto técnico que seguían marcando una preocupación por

mejorar la productividad a expensas de las verdaderas necesidades de los trabajadores.

Max Weber tiene también una aportación a la teoría clásica y es, su llamada "burocracia", la cual intentó formular un prototipo ideal para diseñar organizaciones, con el objetivo de eliminar la ambigüedad, las ineficiencias y el paternalismo que caracterizó a algunas de las estructuras.¹²

Puede observarse que hoy día la noción de Weber, acerca del "tipo ideal" de organización describe un ambiente rutinario que obstaculiza su buen funcionamiento, dándose principalmente en oficinas de gobierno, por lo que en tales organismos no existe dicho modelo, mucho menos es aplicable a empresas de orden privado.

Posteriormente en los años treinta y con el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular de la psicología del trabajo, aparece una nueva visión para la administración: la escuela de las relaciones humanas, impulsada principalmente por Elton Mayo en Estados Unidos.

La contribución de este enfoque resulta más significativa que los anteriores, debido a que enfatizaba la importancia de la organización como un sistema compuesto por el aspecto técnico y el social.¹³ Este último, integrado por el estudio del poder de los grupos formales e informales de trabajo, el comportamiento individual de cada trabajador, la influencia del medio exterior, la comunicación; por mencionar los más significativos.

A partir de este trabajo los estudios entorno a la administración, enfocada a la organización, parten de la necesidad de conocer el papel trascendental que tiene el individuo en una empresa; la relación con ésta y la importancia de los

12. Robbins Sephen, P. (1997). *Administración*. México., p.45

13. Stewart R. Clegg, Ibarra Eduardo y Luis Bueno, *op.cit.*, p. 311-312.

grupos informales: sus necesidades, problemas, características, etc. Con ello psicólogos como Douglas McGregor y Abraham Maslow dedican sus estudios al aspecto de la motivación al obrero dentro de la empresa, a través de hacerle sentir parte de la organización, reconocer y desarrollar sus capacidades, valores tanto personales como grupales pero sobre todo percatarse de las principales necesidades individuales y su influencia en el ámbito laboral.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. La influencia fue tal que en la actualidad varias empresas implementan acciones por mejorar su productividad mediante la elaboración de programas sociales con la disposición de conocer las necesidades, demandas o problemas de los trabajadores ya sea dentro de la empresa o fuera de ella, fomentando la participación e integración a la dinámica laboral, aunado con recompensas en especie (playeras, gorras, vales de despensa, etc). A la par, en términos de legislación laboral se han mejorado leyes que protegen al trabajador.

Continuando con el objetivo de "humanizar" a las organizaciones surge en la década de los años cincuenta el enfoque del comportamiento administrativo, *behaviour* en inglés, el cual fue influenciado por las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. ¹⁴

Chiavenato define al comportamiento como "la manera como una organización responde al medio ambiente" ¹⁵. No obstante, el foco de atención de este enfoque es la actuación del hombre dentro de la organización, es decir, que deja de lado aspectos del ambiente externo – que se retoman en la teoría de las relaciones humanas- que de igual forma influyen en la conducta del trabajador.

14. Idalberto Chiavenato, *op.cit.*, p. 561

15. *Ibidem*, p.562

En las ciencias sociales, es importante comprender y analizar la o las situaciones que se presenten; entender la cultura, la forma de vida, las costumbres, los valores, etc. de la persona es substancial para saber qué requiere, no basta con tener la simple creencia de que la productividad laboral es sólo responsabilidad del trabajador. La empresa es una comunidad en donde interactúan personas con necesidades, problemas que afectan su estado de ánimo; que la comunicación entre todos, no importando jerarquías, es trascendental para poder alcanzar objetivos organizacionales; que los grupos informales de trabajo influyen en la dinámica laboral para poder hablar en términos de productividad.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo de estudio muy amplio, pero a su vez muy complejo, sobre todo para quienes proceden de las ciencias sociales; más aún cuando se trata de entender la conducta del hombre dentro de una organización estructurada por reglas, reglamentos, maquinaria, etc., los cuales influyen positiva o negativamente en el individuo. Así, es la motivación - principal aspecto de esta teoría- lo que permitirá impulsar al hombre en su acción. Si la motivación es de calidad, es decir, que responde a la satisfacción total de los trabajadores, en todos los sentidos, permitirá llegar al objetivo a nivel organización, pero si su calidad es baja en algún momento los trabajadores perderán interés por los objetivos organizacionales.

Más tarde y con el antecedente de la Segunda Guerra Mundial, se concibió a la administración, desde la perspectiva de las matemáticas. Se llamó el enfoque cuantitativo, con el cual se afirmó "las matemáticas deben ser colocadas como la esencia de lo administrativo".¹⁶ Esta nueva visión concebía a la empresa como la unidad económica, por lo que la administración requería una serie de procesos lógicos que podrían expresarse en símbolos matemáticos, al igual que sus relaciones. Por tanto se obtendrían resultados eficaces.

16. Agustín Reyes Ponce. 1996. *Administración de empresas*; p. 14

Las técnicas cuantitativas incluyeron la aplicación de estadística, de los modelos de optimización y las simulaciones a computadora. "la programación lineal, es una técnica que los gerentes pueden usar para mejorar las opciones de distribución de recursos". 17. Empresas como *Ford Motor Company* utilizaron los dispositivos estadísticos para mejorar la toma de decisiones.

Este período se caracterizó por una demanda sin demasiada variedad ni calidad; el relativo pleno empleo; el crecimiento de los salarios más que el de la productividad (en virtud, sobre todo, de la intensificación del trabajo y de la mecanización); la demanda creciente de mano de obra migrante y poco calificada; el dinamismo tecnológico que se tradujo en abundantes y más baratas mercaderías y por la expansión notable del acceso a bienes de amplios sectores sociales. En los países latinoamericanos, este período tuvo su contraparte en el modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones.

Mientras que en países industrializados sufrían por una crisis de petróleo y materias primas, en países subdesarrollados, muy en particular en nuestro país, el fordismo ha traído como consecuencia principal una disminución de las funciones del estado como agente económico, regulador, productor y empleador. 18. Con ello el fordismo implica a las empresas contratar por duración indeterminada y dar al trabajador poca seguridad social.

Con lo anterior se subraya la importancia que, dentro de la administración se trabaja con personas; la estadística sólo puede ser entendida como una herramienta tendente a coadyuvar el resultado de diversas actividades. En ella puede aplicarse fórmulas matemáticas pero éstas no son viables para la solución de problemas sociales, en donde existe una interacción con personas, por lo que este enfoque resulta poco trascendente para su aplicación pero, de gran análisis en cuanto a las consecuencias del fordismo.

17. Robbins Stephen, *op.cit.*, p. 45

18. Boyer R. (1987). *La flexibilidad del trabajo en Europa*; p 62

Recientemente el enfoque actual es el llamado de sistemas, el cual sostiene que la organización es una estructura compuesta por subsistemas (departamentos), por lo que se puede analizar a la organización partiendo de lo general a lo particular. Clasifica a los sistemas como abiertos y cerrados. Los primeros se caracterizan por permitir un intercambio con el medio ambiente, en términos organizativos, mediante entradas (insumos) y salidas (productos), mientras que los segundos no reciben influencia del ambiente ni influyen en éste.

Esta teoría observa a la organización como un sistema abierto, esto es, existe una interacción constante de la estructura con su entorno. Este último se compone de todo aquello que hace posible el funcionamiento del organismo: los recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos y a su vez los elementos que constituyen cada uno de ellos como son: las relaciones laborales, el uso de maquinaria, entre otros que en conjunto logran un producto final, ya sean un servicio, niveles de satisfacción del trabajador, productividad en términos económicos, pérdidas, etc.

Otro elemento que se desprende de esta teoría es el enfoque de contingencias. Este último pone de manifiesto la importancia de todo aquello que afecta a la organización (tamaño, objetivos valores de la institución y de los trabajadores, etc). Lo que salta a la vista es que las últimas teorías integran temas de carácter social acentuando la participación de las personas, la promoción de programas de capacitación, fomentando las relaciones laborales, entre otros temas (liderazgo, círculos de calidad).

Como se puede observar algunas de las teorías resaltan aspectos sociales o enfoques integrales de la empresa; se percibe una evolución significativa respecto a la consideración del ser humano dentro de la organización, sin embargo, es evidente que en la actualidad algunos empresarios continúan optando por la aplicación de la administración como una receta que, si bien tuvo su práctica y quizás éxito en países desarrollados, en América Latina la falta

de tecnología, el retraso económico, la disponibilidad de las personas, tanto gerentes, dueños y trabajadores, por participar y lograr objetivos comunes, la economía, etc., logran ser un verdadero limitante para poder generar los resultados esperados, visualizándose aún una falta de atención e interés al factor social.

Bajo esta perspectiva el aporte de la disciplina de la administración, desde la óptica de lo social y asociado con el quehacer de la profesión de Trabajo Social dentro de una organización es resaltar el papel fundamental que tiene el individuo dentro de un organismo, hacer notorio a los empresarios que sus estructuras están conformadas por seres pensantes, con capacidades, habilidades, destrezas, necesidades, problemas y visiones diferentes a la de los demás y que no son robots con actitudes ya programadas dispuestos a enfrentar las modificaciones que exige el mundo cambiante.

Para finalizar este primer punto se presenta un cuadro general, en donde se plasma qué es lo que Trabajo Social puede retomar de los diversos enfoques señalados:

**CUADRO 1
APORTACIÓN DE LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS A TRABAJO SOCIAL**

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFASIS	APORTE A TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL
Administración científica	En las tareas	Análisis a la teoría administrativa organizacional y
Teoría clásica	En la estructura	Conocimiento de los principios administrativos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFASIS	APORTE A TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL
Teoría del comportamiento	En las personas	<p>Importancia de la toma de decisiones.</p> <p>Necesidad del conocimiento de los objetivos personales y organizacionales.</p> <p>Influencia de factores externos e internos en los trabajadores.</p>
Teoría cuantitativa	En la estructura	Apoyo de la estadística para el conocimiento de algún problema.
Teoría de sistemas	En ambiente	Entender a la organización como un sistema abierto, en donde influye todo lo interno y externo.
Enfoque de contingencia	En la tecnología	Importancia del uso de la tecnología así como de toda aquella situación que afecta o pueda afectar al personal y a la organización

Fuente: elaboración de la autora Georgina Bermecos

1.3 La administración como actividad social

Retomando el concepto de administración, aunque existen múltiples definiciones, se puede notar la importancia de la satisfacción de objetivos tanto organizacionales como grupales, los cuales se logran a través del esfuerzo humano coordinado, que es trascendental para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su

esfuerzo, ésta marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda estructura debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

Bajo esta perspectiva, no se pretende soslayar la utilidad de los otros recursos (materiales y técnicos), pero sí hacer mayor énfasis en el factor humano, ya que de él puede derivarse cualquier otro aspecto de índole social.

Al señalar que la administración es considerada como una actividad social es porque ésta se aplica a todo tipo de organización, muy en particular su quehacer es mejor conocido en las empresas de carácter privado *, quienes no deben tener la sola visión de generar una productividad, en términos económicos en el sentido tradicional del concepto. Actualmente son las mismas empresas quienes deben adquirir un papel de protagonistas en la sociedad. Ello implica ser socialmente responsable, (este punto en particular se ampliará en el capítulo III de esta tesis), lo cual incorpora aspectos tales como que sus productos y servicios contribuyan al bienestar de la sociedad, cumplir con una normatividad vigente, que su personal, principalmente gerentes y directivos cuenten con una ética profesional que propicie una buena relación con empleados, que la empresa tenga un respeto con el medio ambiente, que apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera, asunto que suele ser desatendido por la mayoría de las empresas a pesar de su visibilidad.

Toda esta acción social ** es lo que llamaríamos un compromiso nacional empresarial. A medida que se dé un ejercicio de responsabilidad social en la práctica de la administración en el área empresarial, podrán integrarse nuevas estrategias y una nueva cultura organizacional, enfocado en la situación real de cada país. Para el logro de lo anterior se requiere un análisis de las expectativas

*.La Ley Federal del Trabajo (LFT), en su artículo 16, define a la empresa como "la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se conjugan capital y trabajo". La característica de las empresas privadas es que el capital pertenece a particulares.

**Se plantea la acción social, a partir del conocimiento, de que en una sociedad, con un mejor desarrollo socioeconómico, favorece la actividad empresarial y partiendo de que el ciudadano (no sólo como consumidor, empleado o inversionista) está dispuesto a premiar a las empresas socialmente responsables.

y prioridades de los trabajadores y de los grupos comunitarios en su entorno, con los que la empresa tiene que actuar en equipo para adaptarse a una situación de cambio creciente y, por supuesto implementar la administración conforme a la idiosincrasia del país.

El carácter social de la administración debe explicarse por el conjunto de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y culturales que convergen en un momento histórico determinado que condiciona las distintas formas en que se organiza la sociedad para producir los bienes y servicios que requiere para la subsistencia y el desarrollo. Paradójicamente, los aspectos anteriores que caracterizan a México obstaculizan hablar de toda la gama de compromiso, responsabilidad y ética empresarial, dado que la mayoría de éstas pertenecen a inversionistas de países desarrollados.

De manera general, se considera a la administración como una actividad social, debido a que su utilidad nos permite organizar y dirigir el trabajo cooperativo de las personas hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales. Por consiguiente, la teoría administrativa se ha referido, ante todo, al estudio del trabajo de las personas en ámbitos definidos por las organizaciones bajo la constitución de modelos extranjeros que han sido las guías para orientar el crecimiento de la empresa al margen de potenciar el desarrollo humano. Ante tal situación, se considera de importancia integrar la acción de las empresas en la sociedad, es decir, adaptar éstos enfoques ajenos a la nación mexicana con la visión de acciones sociales conjuntas (país-empresas- sociedad), que promuevan el desarrollo como nación basándose en la cultura que caracteriza a México.

Bajo esta premisa, la trabajadora social es una profesionista que tiene, entre sus diferentes intervenciones: su acción social en el ámbito empresarial, donde uno de sus principales objetivos es potenciar el factor humano, a través de programas de carácter social que contribuyan a la solución de problemas,

necesidades o demandas de la comunidad empresarial, generando procesos de socialización que impacten en la productividad laboral y en el desarrollo humano de los trabajadores, en aras de un mejor clima laboral. En consecuencia, la colaboración del/ la profesionista en cualquier organización es el de mejorar el clima de los integrantes en función de potenciar el factor humano, como primera instancia, y al sistema organizacional, en segundo término. Así, la consolidación del o la profesionista en el área empresarial recae en el conocimiento acerca de qué le compete, desarrollarlo y alcanzar las metas planeadas; a su vez lograr persuadir en el empresario en la importancia que tiene la colaboración de un trabajador social.

Para ello, en la actualidad se ha diseñado un modelo de trabajo que proporciona las bases necesarias que apoyan la actuación del trabajador/a social en el sector empresarial. Dicho modelo comprende una serie de pasos estructurados para la intervención profesional. En el siguiente capítulo se explica con detalle en qué consiste cada una de ellas.

CAPITULO II

TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

2.1 Definición de trabajo social empresarial

Dentro del marco de las acciones de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) se ubica, el buscar nuevos espacios para la intervención profesional, con el objetivo de ampliar la visión que, en tiempos anteriores se tenía del Licenciado/a en dicha profesión.

Una de las nuevas áreas del quehacer profesional, y que ha tenido buena aceptación es, en las empresas. Tal es su importancia que en el año de 1961 la Lic. María del Pilar Fernández señala que el Trabajo Social Empresarial (TSE), es: "la profesión que tiende a humanizar las relaciones capital-trabajo"¹⁹ y en 1977 la Lic. Josefina Hernández Díaz la define como "aquella especialidad que contribuye a ejercer un equilibrio en la relación obrero- patronal"²⁰, y es en esa misma etapa cuando se da una apertura al profesionista en trabajo social en dos grandes empresas: Cervecería Modelo y Cementos Cruz Azul.²¹

Sin embargo el antecedente más sólido y reciente se da en la misma escuela en el año de 1994, creándose el Departamento de Trabajo Social Empresarial, en donde se señala que el trabajador social en empresas es "aqueel que identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad"²²

Según el modelo de intervención que fue desarrollado en este departamento, el objetivo de trabajo social en esta área es, trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están

19. Guadalupe. Casas R. (1997) *El modelo de trabajo social en empresas y la organización del Recurso Humano*, p 36

20. *Ibidem*, p. 37.

21. Apuntes de la tercera jornada de Trabajo Social en Empresas

22. Angelica Herrera L., (1996). Trabajo social en empresas. En Manuel Sánchez R. *Manual de trabajo social* p 343

condicionando la producción. Buscando el desarrollo de la integridad del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades.

Por tanto el TSE responde a la necesidad de humanizar la empresa. Una premisa para ello es el evidente cambio social que se da día a día y que afecta, directa o indirectamente, la estabilidad del hombre en su persona y en su entorno social. Parte de éste lo constituye su lugar de trabajo: la empresa.

Dentro de nuestro marco legal, el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo, define a la empresa como "la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios en la que se conjugan capital y trabajo"²³. Sin embargo, desde una perspectiva más humana se considera a la empresa como un "grupo social en el que, a través de la administración de capital y trabajo, se producen bienes y/o servicios tendentes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad"²⁴

No obstante, el carácter social de la empresa conlleva no sólo una responsabilidad, de manera interna sino también con la sociedad. Ello se traduce en la detección y satisfacción de necesidades de sus trabajadores y de la misma organización, y de una manera externa en un interés y compromiso por colaborar en diversos programas comunitarios.

Desde una visión personal, se entiende por responsabilidad social empresarial, a la atención de sus recursos humanos, técnicos o financieros, a proyectos de desarrollo comunitario y en áreas como la asistencia social, la salud, la educación, la formación profesional o el empleo, el cuidado del medio ambiente, la integración de personas con capacidades diferentes y adultos mayores al ámbito laboral, etc. Actualmente no sólo se requiere incorporar los conceptos clásicos de marketing social corporativo, con objetivos empresariales,

²³. Ley Federal del Trabajo

²⁴. Munich Galindo. García Martínez. *Fundamentos de Administración*. p. 42

sino que también debe abarcar, el introducir la idea de organizar y optimizar los recursos organizacionales, a fin de integrar los elementos necesarios que promuevan el crecimiento como organización y la satisfacción de los integrantes.

Bajo esta premisa, se enmarca la importancia de la participación del profesional en trabajo social en la iniciativa privada como aquel que contribuye al estudio y solución de problemas empresariales. Por lo que es ambicioso decir que nuestra profesión busca elevar la productividad de la empresa, en términos económicos, dado que hoy día la tecnología, va sustituyendo el trabajo del hombre, por lo que sería absurdo pensar la participación del trabajador social en empresas impulsando la función de las máquinas. Contrario a ello la finalidad de la intervención profesional es generar procesos de desarrollo y bienestar social dentro de la comunidad empresarial. Teniendo al factor humano como el principal actor para tal objetivo. "La empresa será cada vez un elemento más activo en la generación de calidad de vida para el ser humano" 25

A partir de lo anterior puede concebirse al Trabajo Social Empresarial como el área que impulsa el desarrollo productivo del individuo como miembro de la comunidad empresarial, a través del conocimiento de necesidades, problemas o demandas que se generan en la misma estructura, los cuales propician nuevos procesos de educación capaces de mejorar no sólo el clima laboral, sino el sentido personal de cada trabajador, lo que se reflejará en términos productivos para la empresa y también en mejores relaciones laborales.

Por último, la acción social que origina una responsabilidad empresarial puede retribuirse en el consumo, compra o adquisición de los productos o bienes que ésta genere y en términos económicos, a pagar menos impuestos y mejorar la imagen externa. Con lo anterior no se pretende, por un lado, obligar a empresas a contribuir a problemas sociales comunitarios sino a cumplir con una

25. Julián Gutiérrez, (1994) *Ética empresarial en Iniciación al mundo empresarial*, p.145.

ética social y por el otro, no se trata de volver a un estado benefactor, en donde la sociedad sólo estaba a expensas a lo poco que ofrecía el gobierno, sino de crear una conciencia acerca del compromiso individual, como trabajador con la empresa y como empresario. Se requiere un esfuerzo conjunto: país-empresa-sociedad.

Así pues, la participación profesional del Trabajador/a Social en la empresa se da a través de la relación e intervención directa con todas las personas que forman parte de la organización (social): principalmente se menciona a los tres niveles: directivos, mandos medios y operativos. Enseguida se explica cada uno de ellos.

a) Directivos.

Lo que se pretende es crear procesos de sensibilización en los directivos y empresarios sobre la importancia que reviste el fortalecimiento del factor humano y la influencia que ejerce su entorno social en su ámbito laboral (personal, familiar). Se apunta la necesidad de fomentar el desarrollo integral de las personas que componen la organización empresarial; a su vez, convocar a empresarios y directivos a tener una ética social, encaminada a invertir en proyectos sociales tanto para los trabajadores como para la sociedad en general.

b) Mandos Medios

Son aquellos que mantiene un contacto más directo con los trabajadores. Por lo que corresponde un trabajo conjunto en la elaboración de líneas de acción, tales como programas, proyectos, talleres, (capacitación, relaciones humanas, manejo de conflictos, grupos de trabajo, entre otros temas), que respondan a problemas de la organización o bien a nivel personal de cada trabajador (familia, empresa).

c) Nivel Operativo.

El interactuar con los trabajadores permitirá conocer su perfil individual y como miembro de la empresa; es decir, que a través de ello se puede detectar problemas tales como algún tipo de enfermedad, ausentismo, drogadicción, desintegración familiar, entre otros que le generen una inestabilidad emocional.

Para poder intervenir en cualquier empresa, el departamento de TSE ha implementado una metodología que permite indagar sobre la problemática que puede presentarse en las organizaciones, como ya fue señalado anteriormente. A continuación se describe, de manera breve, en qué consiste con la finalidad de conocer la base de la intervención profesional.

2.2 Modelo de trabajo social empresarial

El modelo de Trabajo Social Empresarial se diseñó en el año de 1994 por la Licenciada Angélica Herrera Loyo; la importancia de este modelo radica en que se crea como una propuesta de una profesional de Trabajo Social con la finalidad de dar a conocer los servicios que puede ofrecer quienes ejercen la carrera en cualquier organización, en este caso, a las empresas. Con ello, este modelo logra ser un parte aguas a una nueva y diferente visión de la profesión; aunado a ello el interés de estudiantes de la carrera por ésta.

Los cinco principales pasos del modelo son: introducción a la empresa, investigación social, diagnóstico situacional, desarrollo de un programa y evaluación de éste último. Enseguida se explica el contenido de cada uno de ellos.

I. Introducción a la empresa

Este punto se refiere a la presentación, por parte del trabajador/a social a directivos o personal correspondiente, enfatizando la finalidad de la participación, los servicios y/o actividades contempladas, etc. Del mismo modo se detallan las políticas y términos a que se sujetará la investigación, horarios de trabajo, población a estudiar, la duración y resultados obtenidos de éste, etc.

Una vez hecha la negociación, el trabajador/a social debe establecer contacto directo con los miembros de la empresa, respetando el orden jerárquico descendente. Este acercamiento permite conocer la percepción del personal respecto a la investigación a realizar. Cabe mencionar que el profesional debe hacer uso de las diferentes técnicas y herramientas para lograr el objetivo. Entre éstas destacan: la observación, la entrevista formal e informal, reunión grupal, diario de campo, informes, principalmente.

II. Investigación social

La finalidad es, conocer y describir la dinámica laboral. Lo que permitirá detectar necesidades, problemas o demandas que afectan la productividad del trabajador o bien de la empresa. Para ello es posible indagar sobre antecedentes de la situación y si hubo soluciones para ello.

A través de lo anterior, se obtendrá un estudio profundo de la situación empresarial, tendente al análisis de todas las variables que determinan el desempeño laboral; a manera de encontrar posibles propuestas de acción. De igual manera el análisis accede al conocimiento de fortalezas y debilidades de la empresa que logra en nuestra labor, intervenir en lo necesario y desarrollar lo que es bueno optimizando los recursos existentes.

III. Diagnóstico situacional

Una vez detectado el problema se requiere plantear la realidad tal cual es a los integrantes de la organización, así como también las posibles soluciones o alternativas al mismo; establecer prioridades, el alcance e impacto que podrán tener las líneas de acción próximas a implementarse en la empresa.

IV. Diseño de un programa

Comprende la creación de un proyecto determinado. Expone las líneas a seguir, así como el objetivo que se pretende. En él se contempla la gama de actividades, los costos necesarios para su desarrollo y por quién serán solventados, a quién irá dirigido, quién lo realizará y coordinará – el trabajador/a social o un equipo multidisciplinario -, su delimitación (tiempo y espacio). Definir si se requiere fijar dinámicas y técnicas.

A partir de la presentación del programa y su aceptación, toca turno a su ejecución, en la cual la utilización de instrumentos de trabajo es de gran significación para el alcance del objetivo planteado. Un aspecto importante para ello es lograr la plena participación de aquellos con quienes se pretende trabajar en conjunto. Sin embargo, la fijación de objetivos y metas reales y concretas, facilitará al programa mayores y mejores alcances.

V. Evaluación

Como su nombre lo indica consiste en realizar una valoración de los alcances, beneficios, impactos y limitaciones del programa. Por ser la última etapa del procedimiento de investigación, no implica llevarla al término del trabajo, sino que debe ser constante con la finalidad de percatarse del impacto que cause.

Por último y al término de lo establecido por ambas partes (trabajador/a social y empresario), los resultados de la evaluación se recopilarán en una carpeta. Siendo ésta, la base para la elaboración de un informe final para el empresario o para la persona que éste designe.

2.3 Perfil del trabajador social en empresas

Trabajo Social tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo y el bienestar del hombre en el ámbito individual, grupal, comunitario y en sociedad en general. Esto a través de la participación del profesional en diversas organizaciones, interviniendo en campos de acción definidos mediante el diseño de acciones concretas idóneas para la solución de problemas, necesidades y demandas sociales.

Lo anterior conlleva a visualizar al trabajador social a partir de su espacio de acción. Al respecto, Apodaca Rangel señala que el perfil profesional debe identificar el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos y actitudes que posee el trabajador social. ²⁶

Dentro de los espacios del quehacer profesional del trabajador/a social destaca el rubro de empresas. Aquí, este se caracteriza, como aquel que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de vida de este sector.

El perfil profesional que se postula parte de una concepción del hombre, como principal base de acción en cualquier empresa, es decir que lo que se busca es un bienestar integral. Para lograrlo se requiere de un compromiso del

26. Ma. de Lourdes Apodaca Rangel, (1985) *El perfil educativo y profesional del trabajador social*, pp.1-19

profesional, el cual se da a partir de la propia conciencia del objetivo de su carrera y por tanto de su responsabilidad, en un marco de respeto y servicio.

Esto último, hace referencia a que es el hombre y todo lo que en él rodea e influye, la base de la intervención profesional, ya sea en forma individual, en grupo y/o comunidad social y finalmente en sociedad, de la cual es inherente a ella.

Bajo este marco, se conjugan principios que precisan aun más el perfil del trabajador/a social en empresas como, la forma de sentir, pensar y existir que posee en su dinámica cotidiana. Así también, lo son aquellos elementos que conforman la cultura universal, especialmente en lo que respecta al conocimiento específico sobre el área laboral. Por lo que su preparación tiende al diseño, estructura y realización de investigaciones sociales relacionadas con la problemática organizacional y lo que en ella emerge: los trabajadores, sus familiares y el medio laboral; a la asesoría y ejecución de acciones conjuntas para eliminar los factores que influyen negativamente en las relaciones laborales.

A continuación se presenta un cuadro de las funciones particulares del Trabajador Social en el área empresas así como sus actividades.

**CUADRO 2
FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EMPRESAS**

FUNCIONES	ACTIVIDADES
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Y Elaboración de estudios sobre factores y problemas sociales que influyen en los procesos productivos. Y Diseño de perfiles sociales de los trabajadores. Y Formulación de estudios situacionales y evaluaciones diagnósticas sobre el ambiente laboral. Y Detección de demandas, necesidades y requerimientos del personal y de los trabajadores. Y Estudio sobre la estructura organizacional que permita el potenciar el recurso humano.
Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> Y Orientación sobre normas y políticas de la empresa a personal de nuevo ingreso Y Participación en la selección del personal a través de estudios sociales. Y Organización y coordinación de acción inducción e introducción al puesto.
Capacitación y adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Y Desarrollar procesos de capacitación en torno a medidas de seguridad e higiene. Y Participación y gestión de cursos de educación enfocados a la organización o a problemas de trabajadores

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FUNCIONES	ACTIVIDADES
Seguridad social y prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar sistemas y mecanismos para el otorgamiento de estímulos e incentivos ➤ Difusión y orientación sobre las medidas de seguridad social y prestaciones laborales. ➤ Promoción de acciones que propicien la convivencia familiar y laboral ➤ Gestión de recursos y apoyos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del trabajador

Fuente: revista de trabajo social N° 44

En virtud de lo anterior, no basta un profesional eficiente y racional, sino que también ha de ser crítico en el sentido de fundamentar lo que postula, a la vez que creativo al proporcionar alternativas de solución; reflexivo en su capacidad autocrítica, y ético, en el sentido de ser testimonio de un conjunto de valores y actitudes propiamente de su formación.

Es en este sentido que se entiende como perfil profesional al conjunto de valores, actitudes, conocimientos, habilidades intelectuales y motoras que dicen relación con el ser, el saber y el hacer profesional, que debiera demostrar un profesionista comprometido con su país y su vocación.

Ello implica, entonces no sólo la formación en la especialidad, sino que junto a este, la definición de ejes de educación personal, didáctica, para la administración del proceso enseñanza-aprendizaje a nivel tanto personal como grupal, para la comunicación y las relaciones interpersonales. En su centro, la búsqueda permanente de aprender a aprender. Aunado a ello en el enfoque empresarial, destaca su capacidad de relaciones humanas e innovar estrategias que impacten al empresario, logrando un reconocimiento y valoración de la

profesión y de quien la ejerce.

Finalmente y reafirmando las características del licenciado en trabajo social en el área empresarial, se señala el gran alcance de éste en los problemas de cualquier empresa, sobre todo dirigiendo los esfuerzos de la estructura hacia el factor humano. Ello debido a que dentro de cualquier empresa resulta importante su preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales y la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre los trabajadores y trabajadoras, factores que facilitan un ambiente laboral propicio para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Hoy día, las organizaciones efectúan una serie de estrategias administrativas que buscan mejorar a la empresa en todo sentido: económico, social y como corporación. No obstante su implementación requiere de visualizar al desarrollo humano como un primer y constante crecimiento y, aunque recientemente muchas empresas realizan estrategias que plantean ésta realidad, otras las llevan a cabo para fines específicos de la organización con el propósito de obtener beneficio como: impacto en la imagen corporativa, disminución de impuestos, por mencionar algunos, dejando de lado la valorización del factor humano, como preámbulo al desarrollo organizacional.

Este último término resulta de mayor importancia al ser un enfoque administrativo que tuvo su origen y procedimiento en países extranjeros. Trabajo social considera que más que ser una simple teoría, adaptable a empresas nacionales, debe ser un proceso práctico en todas las organizaciones, con la finalidad de lograr un clima organizacional sano.

CAPITULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Concepto de desarrollo organizacional

Antes de iniciar con lo que concierne a este punto de análisis, conviene hacer una intervención mínima al tema de desarrollo y es que por su connotación, el concepto implica una transformación, un crecimiento que permite vislumbrar una mejoría del pasado al presente.

Precisando lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), define al desarrollo como "un proceso complejo, global y pluridimensional que va más allá del simple crecimiento económico para abarcar todas las dimensiones de la vida y de la comunidad, cuyos miembros deben participar en el esfuerzo de la transformación económica y en los beneficios que de ella se derivan. El desarrollo ha de basarse en la voluntad de cada sociedad y expresar su identidad profunda" 26

Esta acepción puntualiza las vicisitudes del desarrollo en términos no sólo económicos, sino humanos — como primer plano —, comunitario, regional, nacional, tecnológico, ecológico, industrial, político, etc. Por tanto, sugiere un análisis de los procesos de transformación en todos y cada uno de los sectores, focalizando la atención en la dinámica social y cultural de cada uno de ellos. De igual forma conlleva a una evolución óptima de las potencialidades del ser humano. El desarrollo comprende el crecimiento ordenado análogo de los seres vivos. Desborda lo económico y su objetivo debe ser la evolución humana.27

En suma, el desarrollo puede entenderse de diversas maneras, basándose en el sector que se analice y, en este sentido, lo que prevalece es el interés por definir cuál es el desarrollo que se sugiere en una organización, con miras a la utilización óptima de todo aquello que la integra.

26. UNESCO (1995). *Dimensión cultural del desarrollo: hacia un enfoque práctico* (1995), p. 23

27. Joseph I. Louis. (1966) *Dinámica completa del desarrollo*, p. 46

Bajo este renglón, puede mencionarse que la principal característica de la organización empresarial es su multidimensionalidad, es decir que en ella confluye un conjunto de dimensiones distintas, ya que es un centro de producción, sitio de cooperación organizacional, espacio de conflictos personales y sociales, centro de nuevas relaciones sociales. 28

Partiendo de esta definición, se considera a un sistema organizacional como el conjunto de elementos con características definidas, que se relacionan entre sí para un mismo fin y que pueden ser afectados por su medio ambiente. Por tanto, su elemento principal son las personas. Dicho sistema organizacional puede ser flexible. Así, es menester de este capítulo, conocer qué es el Desarrollo Organizacional, sus alcances y limitaciones, ya que ha sido considerado por algunas organizaciones empresariales como una estrategia que mejorar la dinámica laboral. Para ello y en lo sucesivo, se hará uso de las siguientes siglas DO para abreviar al Desarrollo Organizacional.

Uno de los principales iniciadores de este tema fue W. G Bennis, quien define al DO como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso al cambio mismo" 29

De igual forma Richard Beckhard lo describe como "un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la misma, mediante intervenciones planificadas en los procesos organizativos, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta" 30

28. Juan Castaingts.(1986). *Los sistemas comerciales y monetarios en la Triada excluyente*, p. 145

29. Bennis Warren G. (1973) *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, p. 2

30. Wendell, L. French. (1996)*Desarrollo Organizacional: aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización;* p. 27

La práctica del DO surgió a partir de 1962 ³¹ en los Estados Unidos, con el objetivo de "integrar" los aspectos de la organización, del hombre y del ambiente para propiciar un incremento conjunto. En este sentido el DO no es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un movimiento que congrega las ideas de algunos estudiosos de las ciencias del comportamiento, principalmente de la psicología. Por lo que no es de interés profundizar en sus antecedentes, sino partir del concepto para su comprensión y análisis.

Por consiguiente en el término de DO subyace un "cambio" como la palabra clave; resaltando aspectos "útiles" para la empresa y "posibles" para los trabajadores. El DO enfoca su práctica en cambiar la estructura organizacional, las relaciones laborales y modificar algunos aspectos de la cultura organizacional a fin de mejorar aquellos elementos negativos que indiquen un clima organizacional insatisfactorio en sus miembros y una baja calidad laboral en condición de mejoría de productividad.

Se denomina cultura organizacional al conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que condicionan el pensamiento y el comportamiento de los grupos de trabajo. Chiavenato señala que el énfasis del DO, se dirige a cambiar la cultura organizacional. ³²

Contrario a esta última afirmación se considera que el cambio de cultura de una organización resulta inverosímil, dado que la esencia del concepto no se administra; en él existe un pasado, una ideología definida. En este sentido, conviene la palabra modificar o adecuación de los factores de referencia que identifican a la cultura organizacional como: el medio ambiente, valores, misión, actitudes, tipo de comunicación, etc. Estos factores sí pueden ser variados a fin de adecuarlos a las exigencias del momento que se vive basándose en las características propias de cada nación.

31. Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*, p.

32. *Ibidem*, p. 647

Continuando, se especula que adecuar la cultura a las exigencias del mundo actual, resulta una vía, que propicia moldear el comportamiento de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, conocimientos, tecnología, visión, etc. Todo lo que puede conformar la cotidianeidad del ser humano en relación con el medio ambiente formando una identificación con la misma.

No obstante, el cambio de cultura organizacional, se ha convertido en un elemento de mercado. Por lo que, "la venden como la fórmula más potente, en la que se asegura el éxito económico para la empresa, mientras que le resta creatividad e iniciativa al individuo sometándolo a un esquema organizacional para el cual trabaja su mente en función de ser un soldado de la empresa" 33

Con lo anterior se concibe al DO como el proceso que se aplica a la organización o empresa, a su estructura y a sus miembros; su ejercicio se centra en los problemas que emanan del clima organizacional, por lo que exige como respuesta un cambio en aquellos factores que obstaculicen el pleno desarrollo de la organización, principalmente el aspecto humano.

A pesar de ello en México el concebir al DO como una fórmula con auge singular, que quizá en un momento dio resultados favorables a empresas norteamericanas, no garantiza el mismo éxito. Por el contrario se requiere un concepto que caracterice la cultura del país. Para que México se inserte de manera vanguardista en el contexto mundial, deberá buscar modelos novedosos y pragmáticos en lo social, lo político, económico y administrativo, que se adapten a las características culturales e históricas. 34 Puede apreciarse que para el ejercicio del DO el profesionista en trabajo social cuenta con herramientas que le permiten alcanzar el objeto de dicha estrategia, y es la de

33. Amalia Belén Negrete. (1997). *Cultura organizacional o manipulación ideológica*. En revista de contaduría y administración, P. 65

34. Francisco Ballina, R., (1996). *Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo*, en la revista Contaduría y administración, p. 49

buscar un óptimo bienestar de los miembros de comunidad empresarial, teniendo como base los factores sociales que influyen en el comportamiento individual de cada persona. Aunado a ello el DO exige una responsabilidad social, que promueva una actitud comprometida en todos los niveles de la organización, capaz de dar solución a problemas reales con la participación de los miembros de la comunidad empresarial.

Concluyendo este primer apartado es preciso señalar que el DO es un proceso que se lleva a cabo en alguna organización o empresa, con la finalidad de cambiar no sólo el clima organizacional, sino que va más allá, se pretende modificar creencias, costumbres, conductas, formas de comunicación, de desarrollo, relaciones laborales, etc., teniendo como base la identidad que rige al país; a su vez, que fomenten una actitud positiva en la persona y sea proyectado a su exterior.

El DO, al igual que la administración, sigue una serie de pasos para realizar el cambio planeado. La finalidad de ello radica en identificar la problemática para luego establecer la estrategia de acción que conduzca al objetivo establecido. Sin embargo, actualmente el DO se anuncia como una nueva fórmula de la evolución de la teoría administrativa y que al igual que ésta sus inicios y resultados se han dado en países desarrollados, en donde su cultura difiere, y en mucho, de los países en vías de desarrollo como México. Con ello se considera imprescindible la creación de un modelo propio que tome en cuenta la idiosincrasia que caracteriza al país.

3.2 Ciclo del desarrollo organizacional

El DO, como una reciente estrategia administrativa, engloba conceptos derivados de las ciencias de la conducta, en donde se anuncia como objetivo principal el generar procesos de cambio de acuerdo a un plan o programa estructurado.

Diversos autores conciben de forma distinta los pasos que debe contener el programa de DO. Así, para Idalberto Chiavenato, son sólo tres pasos sencillos y resumidos: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. 35. Margulies y P. Raia señalan, la recopilación de datos, el diagnóstico y por último la intervención del plan formulado. 36. Asimismo, Keith Davis postula que son seis los pasos para un programa Integral de DO, los cuales son: diagnóstico inicial, recolección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de acciones y resolución de problemas, uso de intervenciones y finalmente evaluación y seguimiento. 37

Puede observarse que en la literatura del DO no existe un programa general. Sin embargo en el presente trabajo se han definido cuatro fases, las cuales se consideran de importancia para los fines que persigue el nuevo proceso administrativo. Estas etapas son: investigación, diagnóstico, planeación y ejecución. Cabe señalar que dicho proceso guarda gran similitud con las etapas de la administración y a su vez con las del modelo de Trabajo Social Empresarial. A continuación se expone, en forma concisa, cada una de ellas.

a) Investigación

Trabajo social concibe esta etapa de gran trascendencia para la intervención profesional. Zamanillo Teresa y Lourdes Gaitán indican que "debiera ser el punto inicial para la explicación y fundamentación de la acción" 38. De hecho así se considera, a pesar de que no se define como tal en el proceso de DO, dado que permite la identificación de uno o varios problemas de la empresa. DO identifica esta etapa como la recolección de datos, el cual comprende un análisis del medio organizacional y los problemas de comportamiento. 39

35. Idalberto Chiavenato, op.cit. 628

36. Margulies y P Raia (1993). *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*, pp 173-336

37. Davis Keith, (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*, p. 452

38. Teresa Zamanillo y Lourdes Gaitán, (1991). *Para comprender el trabajo social*, p. 106.

39. Davis Keith op.cit. p.45

Este hecho, reviste un análisis de la situación real en la que se ubica la empresa u organización como, la estructura formal (reglas, políticas, organigrama, normas de seguridad e higiene, cultura organizacional, etc), los trabajadores (grupos de trabajo, tipo de comunicación, grado de motivación y pertenencia, detección de necesidades y expectativas individuales) y el clima laboral, que es la percepción de los miembros con respecto a todo aquello que define la composición de la empresa.

La importancia de esta fase estriba en delimitar cuál es la problemática que presenta la empresa, es decir, formar un diagnóstico situacional con miras a la búsqueda de una intervención profesional con miras a fijar soluciones reales.

Cabe destacar que para la consecución del objetivo de la investigación puede hacerse uso de diversas técnicas y herramientas que faciliten la obtención de datos; por mencionarse la observación, la entrevista informal, entre otros.

b) Diagnóstico

El diagnóstico organizacional se orienta al proceso de solución de problemas. Por tanto, debe precisarse las líneas de acción a seguir. En consecuencia implica analizar concienzudamente la información y datos obtenidos previamente.

Para el DO, un diagnóstico es la primera fase de intervención, en donde el objetivo es descubrir las variables organizacionales que obstaculizan el desarrollo. Aunado a ello, esta descripción no sólo debe plasmar el problema de la empresa y su posible solución, sino que ha de visualizar el impacto que tendrá. Ello debido a que cualquier organización, como sistema social, se compone principalmente por personas, quienes pueden ser susceptibles a cambios que indiquen posibles beneficios al empresario. Por consiguiente, debe considerarse a la persona como "el eje principal de la empresa, antes que el

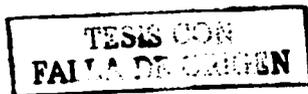
capital y antes que el sistema". 40

El diagnóstico organizacional debe dar carta a todos aquellos factores que definen la acción tendente a propiciar cambios benéficos a la comunidad empresarial. La evaluación diagnóstica es una investigación para la planeación, es decir, la elaboración de un programa o proyecto de acción.⁴¹

Enseguida se presenta un cuadro en donde se plasman algunos factores a considerar para la elaboración de un diagnóstico.

**CUADRO 3
FACTORES DEL DIAGNÓSTICO**

SUBSISTEMAS	FACTORES
Medio exterior	Demandas, competidores, imagen publicitaria, influencia de la comunidad o localidad alrededor
Metas y objetivos organizacionales	Política, visión, misión, etc.
Estructura administrativa	Estructuras formales de la organización. Normas y procedimientos, comunicación formal, administración de personal y de recursos, sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos, descuentos, salarios, beneficios complementarios.
Tareas	Programas de trabajo, división del trabajo: tareas y actividades a realizar, desempeño, nivel de producción. Responsabilidad social. Solución de conflictos, etc.



SUBSISTEMAS	FACTORES
Recursos materiales	Ecología, factores físicos y ambientales, condición y actualización de equipo y programas de trabajo, instalaciones, espacio, distribución. Iluminación, etc
Factor humano	Cultura, dinámica laboral, actitudes. Valores sociales, familia, relaciones humanas, liderazgo conflictos, necesidades, expectativas. Tipos de grupos, satisfacción de necesidades, ausentismo, accidentes, comportamiento, tipo de comunicación, nivel de cooperación, conflictos, etc.

Fuente: elaboración propia de la autora Georgina Berruecos.

c) Planeación

Es un paso determinante que cualquier organización efectúa para el logro de sus metas. Es "la piedra angular para formar nuevas estrategias". 42

La planeación es trazar un plan a seguir. El plan debe visualizar un próximo escenario de desarrollo, el cual debe incluir un estudio previo, las metas de crecimiento dirigido al personal de la organización, identificando los comportamientos que afecten directa o indirectamente a las relaciones de trabajo y por tanto a la productividad.

El planear es un proceso encaminado a determinar qué actividades se realizarán y a quiénes involucra, para lograr objetivos que fueron establecidos.

40. Carlos Llano C. (1994). *El nuevo empresario mexicano*. P. 164

41. Angelica Herrera L. Y Verónica Malpica. (1997). *Pautas para un diagnóstico*, p. 51

42. David Fred. (1997). *Conceptos de administración estratégica*, p. 163

Su correcta adecuación permitirá alcanzar los fines deseados; así mismo, se hace necesario la utilización de una calendarización.

Por último la planeación no es sinónimo de adivinar el futuro. Se trata de plasmar el entorno en el que opera la empresa así como su visión en corto y largo plazo, potenciando los recursos existentes y a la par innovar nuevas formas de cooperación entre todos los trabajadores sin importar el nivel jerárquico que impacten no sólo al interior de la organización sino también de manera externa.

Asimismo, dentro del carácter profesional, el rubro que exige la planeación es de índole social, tendente a lograr el bienestar de los trabajadores fomentando programas sociales que impulsen la convivencia familiar, las relaciones laborales entre compañeros, disminución de conflictos, aspectos de seguridad y salud, desarrollo comunitario, por citar algunos ejemplos.

d) Ejecución

Es la realización de las acciones determinadas. Implica involucrarse y comprometerse con lo planeado, con el fin de alcanzar las metas establecidas. Llevar a cabo los programas o proyectos determinados, optimizando los conocimientos, experiencias y habilidades de las personas mediante su participación activa y comprometida, que integre fines comunes. En el proceso del DO esta etapa consiste en la acción de intervención. 43. O bien, lo que es la aplicación de las técnicas planeadas.

Durante esta etapa resulta de mayor valor la participación y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización por generar un cambio positivo que pueda unificar esfuerzos individuales en virtud de logros de una comunidad

43. Idalberto Chiavenato. Op.cit., p. 655

empresarial, teniendo como eje principal el desarrollo y bienestar social de cada trabajador. Uno de los ejercicios que se realiza al implementar el proceso de DO, son los llamados "círculos de calidad". En un lenguaje propio son simples reuniones grupales, que tienen por objetivo el estudio, análisis y solución problemas que se generan dentro de la organización empresarial.

El trasfondo de esta nueva tendencia es el intercambio de experiencias (*feedback*), conocimientos, estrategias entre empresarios, trabajadores ante la solución de conflictos. Para trabajo social lo anterior corresponde a talleres de vivencias o de sensibilización. Ambos conceptos conciben a la experiencia personal o laboral, como la clave para la solución de problemas reales. No obstante se requiere crear otro tipo de instrumentos para verificar el cumplimiento de objetivos.

Para el DO, el plan de acción encamina su ejercicio, principalmente, en las personas. Así, otra de sus técnicas para reducir los problemas interpersonales son los talleres de sensibilización –llamados también Grupos T y/o Laboratorios de Conducta– cuyo iniciador fue Kurt Lewin, quien dirigió un taller con el objetivo de mejorar las relaciones laborales.

Estos talleres de sensibilización no están rígidamente estructurados. Se orientan hacia los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo. Cada miembro del grupo se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él, favoreciendo un cambio de conducta.

Lo esencial de los talleres de sensibilización es crear un ambiente de confianza, en donde las personas puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas nuevas a situaciones recientes mediante juegos y dinámicas de grupo. Se considera que lo más valioso que buscan los talleres es la participación de los asistentes o empleados, es decir, involucrarlos a crear

nuevas formas de colaboración que propicien un desarrollo y estabilidad personal, grupal y comunitaria. Esto es, unir esfuerzos de todos los miembros de la empresa, a fin de concertar intereses entre diferentes sectores y/o actores sociales. Definiendo los medios, las acciones y estableciendo mecanismos que contribuyan a reorientar los procesos hacia el logro de los objetivos propuestos.

Puede observarse que el proceso de DO no es algo nuevo, pero tampoco es la panacea al momento de intervenir en una problemática empresarial, ya que esta receta, al igual que el proceso administrativo, varía de acuerdo a la situación real de cada país. Mucho se ha discutido sobre la trascendencia del DO. Sin embargo su aplicación en México podría ser factible en medida que se tenga como base la cultura del país, de las personas y que sean verdaderamente éstas el centro de atención del DO. No obstante es importante cuestionarse sobre qué medidas o estrategias de acción realizan algunas empresas mexicanas, cuál ha sido su impacto no sólo en un plano económico sino en un crecimiento como comunidad empresarial.

3.3 Análisis del DO

El contenido básico de este apartado plantea la necesidad del estudio del DO, con los parámetros teóricos adquiridos al igual que la ética de la profesión de trabajo social.

Lo anterior se propone con la finalidad de conocer la factibilidad de la práctica del DO en países subdesarrollados como el nuestro. Ello debido a que su ejercicio inicial se dio, principalmente, en Estados Unidos, de donde parecieran ser las mejores recetas o fórmulas para un cambio significativo en la organización.

Esta reciente fórmula hace hincapié en un cambio, enfatizando su acción en la cultura organizacional. No obstante, resulta inverosímil el cambio de cultura, y más en nuestro país, donde prevalece un dominio de empresas extranjeras, las cuales han impuesto una cultura que difiere – y en mucho – a la de México. Respuesta a ello, es que se consideran a los aspectos socioculturales y el desarrollo económico, como punto medular al crear e implementar nuevos modelos administrativos.

Así, empresas mexicanas podrán – si lo desean- tener como marco de referencia el modelo administrativo norteamericano. Sin embargo, resultaría más enriquecedor crear un patrón propio, que genere los cambios requeridos a partir de necesidades, problemas y realidades que caractericen a nuestro país. En este contexto, la filosofía del DO puede adaptarse en empresas mexicanas basándose en los valores propios de la nación y la idiosincrasia de la población.

Otro de los aspectos que subyace del DO es, el de liderazgo. Hoy día, la lectura de este tema es muy variada obedeciendo a la estrategia de mercado del mundo empresarial. La complejidad de este rubro identifica una cualidad de quien ejerce el liderazgo y es, el uso de poder en términos de dominio o control hacia otra persona. La palabra liderazgo es utilizada como sinónimo de dirección, administración o gestión y en la práctica se le concibe como el proceso de influir en las actividades de los miembros del grupo mediante la motivación, comunicación y supervisión. 44

Lo anterior ha traído como discusión la diferencia entre "jefe" o "líder". Sin pretender ahondar en esta controversia, puede señalarse que el significado más puro del término líder se refiere al individuo que conduce o guía, con la aceptación voluntaria del grupo. 45. A diferencia el jefe, es llamado actualmente manager y en él se identifica la utilización del poder con el objetivo

44. Francisco Ballina R. (1996). *Mitos y estereotipos en la Teoría del liderazgo*, p. 43

45. Hernández y Rodríguez (1986). *Un modelo para evaluar la acción del liderazgo*, p. 8

de influir en el actuar y pensar de otras personas – de ahí la idea del cambio -, generando un tipo de sometimiento sobre nuevas conductas que “favorecen” de manera significativa a la organización, puesto que crean una imposición para fines de un sistema complejo: la empresa.

Para la administración el líder es el director, por tanto el liderazgo recae en la estructura formal de la organización. De igual modo el DO concibe un posible liderazgo en todos y cada uno de los miembros, con la salvedad de quien la inicie, desarrolle y supervise sea por los niveles directivos “aumentando” así la eficiencia y productividad de la organización. Por tanto se cree que lo que se pretende es disfrazar un liderazgo tolerante a todos los trabajadores en lo que se refiere a la toma de decisiones de la organización. Sin embargo éstas determinaciones son implementadas, o impuestas si no por los dueños de la empresa sí por los altos mandos que tienen a su cargo una supervisión directa en los obreros.

Cerrando este punto se considera que el líder no nace, sino que son los momentos históricos los que conforman a una persona el poder influir en otras con la finalidad de lograr metas comunes. El líder informal es el verdadero gestor del cambio en las organizaciones modernas, su autoridad se basa desde la autoridad moral, que se gana cotidianamente, y es quien podría echar a andar la maquinaria del cambio empresarial. 46. En México la necesidad de transformar la cultura de una organización basada en su esquema tradicional de países desarrollados y carente de progreso, exige nuevos líderes sin cultura de egotismo, con capacidad de aprender a aprender y transmitir conocimientos y experiencias, así mismo de un fuerte compromiso y responsabilidad social sustentado en todo lo que caracteriza a México. A medida que se rescate la esencia del país se podrá potenciar un futuro propio.

46_ / Francisco Ballina, op.cit. 46

Puede observarse que el tema de DO es por demás controvertido al realizar un exhaustivo análisis que dé carta a los aspectos reales que éste considera. No obstante, el concepto y la aplicación del DO para la generación de un cambio conllevan aspectos propios de cada país al igual, y de manera interna de la empresa, el estado de ánimo de cada persona, sus expectativas, sus necesidades reales, etc. De nada servirá al empresario contar con un gran crecimiento tecnológico si no inicia desarrollando al factor humano. Aunado a ello la ética de quien la ejerce, saber influir y convencer en niveles directivos como en operativos, la necesidad de mejorar aquellos aspectos que interfieran con el desarrollo social de la empresa.

Con una visión particular, para poder llevar a cabo un DO en México se requiere considerar la forma en cómo las personas aprenden a aprender* y de igual forma las empresas. Desarrollar capacidades de aprendizaje en el contexto de grupos de trabajo y metas reales de la organización conducirán a procesos de crecimiento conjunto. Esta premisa se traduce en generar compromisos compartidos con aspiraciones conjuntas: un desarrollo social; a nivel empresa en todas sus dimensiones: como colaborador de la empresa, como, grupo social y como organización.

Los "gestores del cambio", llámense psicólogo, pedagogo, administrador, directivo, gerente, trabajador social u obrero, deben centrarse en reconocer en los demás su capacidad de aprendizaje, focalizando en las posibles amenazas o limitaciones para objetivos comunes. Es así como en un primer momento conocer y potenciar las capacidades de aprendizaje resulta ser parte de la estrategia de cambio.

* Este concepto se concibe como la forma en que los individuos reconocen aspectos positivos y negativos de la vida cotidiana; aceptando, rescatando y mejorando dichas características con la finalidad de crecer como seres humanos en todo sentido.

Por lo anterior se considera al DO como un proceso que puede ser implementado en nuestro país, con la salvedad de visualizar aquellos elementos que nos caracterizan como unidad social, aunado a ello a aspectos propios de una empresa mexicana. Puesto que la mayoría guardan el carácter privado, a la par con modelos extranjeros, los cuales lejos de ser la panacea en nuestro país, limitan auténticos prototipos de desarrollo empresarial mexicanos.

Ante tal situación, es menester generar propuestas reales a soluciones existentes con base a visualizar el desarrollo humano como principal premisa para el crecimiento paralelo de cualquier organización. Para ello puede tomarse como estudio la teoría administrativa y organizacional desde un enfoque crítico, que oriente hacia la necesidad de conceptualizar un nuevo enfoque administrativo; no se trata de usar el mismo molde. Lo que se requiere es proyectar ideas sustentadas en la realidad de nuestro país, más aún con un carácter social. Dentro del mundo empresarial, potenciar al factor humano, no en aras de mayores ganancias sino de satisfacer necesidades, desarrollar sus capacidades de aprendizaje, etc.

La apertura de oportunidades para trabajo social en la iniciativa privada debe responder a las exigencias del país, de los trabajadores y del mundo empresarial. Por lo que se hace patente la necesidad de verdaderas líneas de acción que integren necesidades individuales y organizacionales. En las condiciones del presente siglo, caracterizadas por el constante cambio vertiginoso; La integración ha de conjuntar aspectos de carácter social, político, económico, ambientales, de avance tecnológico, culturales, individual, familiar etc.

Por último, es preciso señalar que debe concebirse al DO como un proceso social y no como un enfoque teórico con una guía o fórmula ya elaborada. La razón de ello deriva de la creencia de que no puede haber un crecimiento como organización si no existe una valoración en las personas, considerando sus

distintas variables tanto personales (edad, sexo, destrezas, habilidades), como psicológicas (personalidad, actitud, percepción, carácter, etc) y sociales (familia, trabajo, comunidad y sociedad en general). Bajo esta perspectiva, se considera importante la aportación de la profesión en cuanto al desarrollo de una propuesta de intervención que integre los aspectos hasta aquí expuestos.

Cabe aclarar que desde una perspectiva personal, el DO utiliza el clima organizacional para mejorar el ambiente de trabajo dentro de una empresa, siendo esto una de las principales funciones. En consecuencia, el clima organizacional se refiere a las características propias del lugar de trabajo; incluye aspectos: físicos, (herramientas, maquinaria, decoración, ruido, iluminación, espacio físico, etc), aspectos químicos y biológicos (contaminantes, sustancias tóxicas) y los psicosociales (satisfacción laboral, relaciones laborales, cultura organizacional, etc).

El conocimiento de los factores anteriores permite un estudio del clima organizacional, en donde se determina cuál es la percepción de los miembros de la empresa respecto a dichos factores. Así mismo el término clima organizacional ha tendido diversas connotaciones como ambiente, medio laboral, ámbito o dinámica laboral; sin embargo, éstos conceptos difieren del todo, por lo que se considera necesario marcar cuál es la diferencia.

Clima organizacional. Es todo aquello que se encuentra en la organización, recursos humanos, materiales, financieros, las políticas de trabajo, la misión, la visión, los objetivos, los grupos de trabajo, relaciones laborales, etc. Es todo lo tangible e intangible.

Ambiente laboral. Es la interacción de todos los elementos del clima organizacional. su estudio permite la apreciación de los integrantes de la organización con respecto a los factores del clima organizacional.

Dinámica laboral. Es lo que se genera de la interrelación entre los integrantes de la organización con demás miembros así como con los otros elementos de ésta. puede apreciarse que el estudio de los factores del clima organizacional son variados, por lo que es preciso su estudio para una mejor comprensión.

Cerrando este capítulo resulta conveniente presentar un esquema, el cual muestra de manera clara y concreta cuáles son los alcances y limitaciones del desarrollo organizacional en nuestro país. Esta visión tiene un carácter personal, sustentado en el bagaje de conocimientos adquiridos, hasta aquí expuestos.

**CUADRO NO 4
ALCANCES Y LIMITACIONES DEL DO**

ALCANCES	LIMITACIONES
<p>Estudio y análisis de la teoría de la organización, mediante la presencia de empresas e inversión extranjera, lo que conlleva a respetar las disposiciones nacionales, evitando condicionar a la población con fórmulas ajenas a los sistemas sociales y laborales e idiosincrasias vigentes en el país</p>	<p>Replanteamiento del concepto de la globalización como estrategia política tendente a la imposición extranjera</p>
<p>El surgimiento y apoyo a las pequeñas empresas nacionales, las cuales promueven el crecimiento de la economía del país y de manera íntima el cooperativismo.</p>	<p>Falta de motivación al dinamismo individual, es decir, el desconocimiento de algunos empresarios sobre la importancia en fomentar la creatividad personal de los miembros de la organización, como personas y como grupo social.</p>
<p>De manera teórica se busca el fortalecimiento de lazos de socialización y relaciones laborales. La unificación del conocimiento de éstos, aunado a la ética y perfil profesional de la trabajadora social, permiten la iniciativa de líneas de acción que busquen la cohesión grupal.</p>	<p>En forma práctica una marcada concepción de algunos mexicano/as de apatía y desinterés por ser partícipes de cambios en comunidad, inclinándose al beneficio propio.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ALCANCES	LIMITACIONES
La existencia de líderes informales en las organizaciones que apoyan programas sociales en beneficio de la comunidad empresarial.	Una moral y autoestima baja en algunos ciudadanos, quienes ven el futuro como una amenaza, desacreditando las oportunidades e inutilizando el potencial humano.
El notable apoyo al factor humano y social, teniendo gran atención por parte de los actores de la sociedad: gobierno; como ejemplo, la fundación "vamos México", la iniciativa privada; ejemplo, TV Azteca, Telmex, Herdez, Bimbo, etc; y ciudadanía en general, a través de donaciones, aportaciones y ayuda económica o en especie a diversos sectores de la población desfavorecidos.	Inestabilidad económica y política en el ámbito nacional. Aunado a ello el conformismo y negligencia de quienes reciben la ayuda del gobierno, empresas o demás ciudadanos, generando una gran dependencia social sin desarrollo como sociedad.
Reflexión de algunas empresas, empresarios y estudiosos en la materia de reconceptualizar el término productividad, como una actitud, disposición, aspiración e iniciativa personal de cada miembro de la corporación por mejorar continuamente todo lo que en él influye, basándose en el reconocimiento del empresario por este crecimiento continuo	Una visión acentuada de las empresas por concebir la productividad como sinónimo de ganancias mayores.
Una visión particular del DO como un proceso, una práctica y un ejercicio cotidiano, que se da en cualquier organización enfocando la acción e interés a optimizar y potenciar el sector humano.	El desconocimiento del potencial y alcances de la profesión en la iniciativa privada. La poca apertura de oportunidades reales en éste ámbito y la competencia e inclinación de empresarios por profesionistas de carreras administrativas o en ingenierías.

Fuente: elaboración propia de la autora Georgina Bernecos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puede observarse que el universo de aplicación del DO es muy amplio, sin embargo existen múltiples limitaciones que obstaculizan el pleno crecimiento de las organizaciones como una comunidad empresarial, compuesta por personas con diferentes características, la cultura de la empresa y la idiosincrasia del país. No obstante, el conocimiento de éstos elementos junto con la ética de trabajo social permitirá un estudio que permita una mejor comprensión e intervención profesional.

CAPITULO IV

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Definición de clima organizacional

El trabajo es una actividad humana que exige a las personas interactuar con otras y en un sentido amplio permite un desarrollo de las sociedades. El trabajo es hoy el principal medio de vinculación social y de realización individual; es también la suma de todos los esfuerzos individuales - y por tanto de la industria y de toda la nación - que sirve para integrar a la persona en el todo social y regular las relaciones sociales.⁴⁷

No obstante la realidad y el significado del trabajo han cambiado a lo largo de la historia. En un inicio por las consecuencias de la Revolución Industrial, en donde se inició la apertura de máquinas y fábricas que sustituyeron el trabajo manual o artesanal del hombre en cuanto a tiempos y movimientos; surgiendo con ello un trabajo mecanizado, la producción en serie y la división del trabajo. Esto último trajo como consecuencias una escasa interacción y comunicación entre los obreros, afectando con ello su dinámica no sólo laboral, sino social, económica, política, de salud y familiar, principalmente.

Estas líneas han permitido vislumbrar la problemática que puede darse en el ámbito laboral y que afecta al empresario, en función de productividad y al trabajador, en razón de un bienestar personal y laboral. Es, este último factor en quien se focaliza la atención de algunas empresas por fomentar un mejor clima laboral en aras de un desarrollo como organización. De igual forma este hecho reviste uno de los centros de investigación, dentro del campo de las ciencias sociales y en particular de la psicología industrial, y es el estudio de la percepción del obrero con respecto a las características de su lugar de trabajo. Dicha percepción es mejor conocida como el Clima Organizacional (CO), y supone hacer énfasis en las personas como los principales recursos de cualquier organización empresarial.

47. Dominique Méda. (1995). Home page, <http://www.escenario2.org.uy/numero3/meda.html>

Por tanto, el presente capítulo constituye un esfuerzo por comprender el clima organizacional, como una variable determinante para el logro de los objetivos organizacionales, más allá se apunta hacia el impulso del desarrollo personal de los trabajadores en su entorno laboral. Así una primera definición de CO se encuentra en Rodríguez Dario quien precisa que éste se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. 48

Otra perspectiva sobre el Clima Organizacional, parecida al anterior, pero que ha demostrado mayor utilidad es la de Goncalves, ya que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores no es resultado de los factores organizacionales, sino depende de las percepciones que tengan los miembros de dichos factores. Estas nociones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. 49. De ahí que el CO refleje la expresión personal que los trabajadores tienen de la organización a la que pertenecen.

El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) concibe un análisis amplio, que engloba el ambiente que se genera dentro de la organización y el entorno en el cual se ubica ésta, es decir, en un plano externo.

Por tanto, su definición exige integrar todas aquellas variables que caracterizan a una organización. Así el clima hace referencia al medio, el cual se rige por sus propios factores internos y externos en el que se ubica la organización. En consecuencia, el ambiente de una organización es infinito.

48. Dario Rodríguez. (1999). *Diagnóstico organizacional*, p. 159

49. <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>. *Dimensiones del clima organizacional*

e incluye todos aquellos elementos que están fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla. 50

Por consiguiente, el CO puede estudiarse de manera interna y externa, dado que ambos aspectos contienen diversos elementos que influyen en la organización, como sistema social y a los trabajadores como parte importante de dicho sistema. De manera más concreta en el aspecto externo destaca la economía, el tipo de gobierno y las políticas, la cultura de la población, la tecnología, recursos naturales, la comunidad etc; Mientras que el medio interno comprende factores de tipo físico, químicos, biológicos y los psicosociales.

Son éstos últimos los de mayor trascendencia desde la óptica de trabajo social, puesto que engloban el entorno del trabajador como persona en múltiples dimensiones. Dichos factores están vinculados no sólo a la estructura organizacional y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Por ende, la productividad no depende de los medios de producción, sino de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias. 51. Así, los factores psicosociales laborales son las interacciones entre el trabajo y su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo. 52

El conocimiento y análisis de los factores anteriores, puede deducirse en un estudio del clima organizacional, el cual presenta como características principales:

50. Richard. L. Daft. (1992). *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, p. 377
51. Informe del Comité Mixto OIT-OMS, sobre medicina del trabajo (1994). *Los factores psicosociales en el trabajo*, p. 2
52. *Ibidem*,3

- Hace referencia a las características del medio ambiente.
- Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
- Tiene impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Esto es "ponerse la camiseta".
- El CO varía según la estructura formal de cada empresa.

Luego entonces, el CO se refiere a las características propias del medio ambiente de trabajo que se genera en una organización y tiene características específicas, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese ambiente. Dichas características repercuten en el comportamiento individual o grupal de los trabajadores. Su comprensión permite la elaboración de un estudio, en el cual se debe plasmar la situación actual y las estrategias de intervención.

Finalizando este primer apartado, es preciso resaltar que el tema de CO es importante dado que su conocimiento permitirá comprender el sentir de quienes pertenecen a una organización y sobre todo se concibe que un buen clima genera un crecimiento y desarrollo personal, profesional y laboral de cada trabajador y, en consecuencia fomenta un crecimiento a nivel empresa. No obstante, el estudio de las diversas variables del CO son los detonadores para generar tanto procesos de intervención que propicien un ambiente de trabajo sano como mejores niveles de productividad. En este sentido, el estudio de los factores que facilitan un CO idóneo para la consecución de los objetivos propuestos por la misma estructura son diversos; se menciona, de manera externa, las consecuencias de la globalización, la economía, cambios tecnológicos y naturales, las políticas del gobierno y lo que hoy día prevalece en México: la gran influencia del capital extranjero en empresas del país, lo que debe traducirse en una adaptación de una cultura que difiere a la mexicana. Pese a ello, las variables que se estudiarán son de carácter social.

4.2 Variables del Clima Organizacional

Como ya fue señalado, el clima organizacional es la percepción de los miembros de cualquier organización con respecto a ésta, esto es la elaboración de una imagen de cada trabajador tiene de la empresa. Para ello el CO se compone por variables que distinguen la dinámica laboral de cada organismo.

Existen distintas variables según el estudio y autor que se consulte. Por su parte, Rodríguez Darío señala cinco principales: ambiente físico, estructura organizacional, ambiente social, variables personales y las del comportamiento organizacional.⁵³ Sin embargo, para fines de este trabajo, se ha establecido cinco, las cuales son: Estructura organizacional, ambiente físico, los grupos de trabajo, expectativas individuales y la motivación y satisfacción de necesidades.

Así, el CO es el filtro por donde pasan todos elementos objetivos que distinguen a la empresa (políticas, estructura, toma de decisiones, etc) y aquellos que tengan que ver con los miembros que la componen (relaciones laborales, grupos de trabajo, comunicación, satisfacción y grado de motivación, etc). Por lo que, el estudio del CO tiende al conocimiento, categorización y análisis de la percepción de todos y cada uno de los miembros con respecto a los elementos que la caracterizan.

La apreciación, puede ser entendida como la base de cualquier estudio del CO, debido a que ésta encierra la opinión, la visión que las personas tienen de la organización a que pertenecen derivando actitudes y comportamientos, esto es, la forma en cómo responden al ambiente laboral. La percepción es el proceso mediante el cual una persona tamiza, selecciona, organiza e interpreta los estímulos de manera que tengan algún significado para él; conduce a una imagen precisa y única del entorno, influenciada por las necesidades, deseos,

53. Darío Rodríguez (1999), op. cit, pp. 158-159

valores y disposición del perceptor. 54. Enseguida se detalla, de forma breve, cada una de las variables antes señaladas.

4.2.1. Estructura Organizacional

La estructura de la organización se refiere a la configuración de la empresa, esto es a su composición formal. Con esto el empresario tiene cierto control de toda la organización. "Una buena estructura de organización adecuada es prerequisite para un buen rendimiento de los empleados" 55. Esta característica representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Cuando se habla de su composición formal se hace referencia a las líneas de autoridad, tipo de departamentalización, principios de autoridad, etc. Puede reflejarse en el organigrama de la organización. En él se definen las actividades fundamentales del organismo y proporciona a los empleados información acerca de su ubicación dentro de la entidad, sus tareas y responsabilidades así como la departamentalización de la estructura organizacional.

Como antecedente de lo anterior fue el estudio de Tom Burns y G.M. Stalker en el Reino Unido, quienes señalaron la relación entre el patrón de organización con el medio ambiente externo. Identificando dos sistemas organizacionales, los "sistemas mecanicistas" y los "orgánicos". Los primeros se caracterizaron por una delineación rígida de los deberes funcionales, descripción precisa del trabajo, autoridad y responsabilidad determinada y una jerarquía bien desarrollada a través de la cual la información es filtrada hacia arriba y las instrucciones fluyen hacia abajo. Los segundos definen un trabajo menos formal,

54. Richard. Daft. (1999). *Op.cit.* p. 53

55. Rue y Byars (1995). *Administración. Teoría y aplicaciones*, p. 130

teniendo mayor énfasis en la adaptabilidad, más participación y menos autoridad.

De manera general, la estructura organizacional es el patrón formal de relaciones que muestra la forma en cómo están agrupadas las personas y los trabajos en forma conjunta. El conocimiento de ello permite un acercamiento visible a la composición de la empresa. Lo que acredita el tipo de comunicación que se utilizará para dirigirse a los diferentes mandos. Su alcance permite definir las labores, las líneas de autoridad y la forma en cómo se agrupa la organización para el logro de sus metas de forma gráfica.

4.2.2 Ambiente Físico

El medio ambiente es el entorno físico (orografía, clima) y social (cultura) en el que es concebido, nace y se desarrolla el ser humano, "condicionando" la configuración de su comportamiento. ⁵⁶

Esta definición detona al ambiente físico general como el primer y único entorno que condiciona el desarrollo de la vida del ser humano. Esto es a lo que llama el autor Ambiente social o cultural en un sentido amplio. Sin embargo, dentro de este sistema social el hombre interactúa en otros subsistemas, como por ejemplo en las empresas, en donde se crea otro tipo de atmósfera, denominada ambiente laboral.

El medio ambiente de trabajo se encarga del estudio de las condiciones laborales inmediatas al trabajo, buscando la adaptación de las mismas a las características del hombre. ⁵⁷ Con ello el término "medio ambiente laboral" comprende, no sólo riesgos de salud tradicionales consistentes en lesiones corporales o factores nocivos físicos o químicos, sino también los problemas

56. José Luis González, V. (1993) *Comportamiento humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales*, p. 121.

57. *Ibidem*, pp. 51-52

psicosociales, el estrés, la organización y el contenido del trabajo y la vida laboral. Muchos estudios confirman que la salud física pelagra cuando el medio de trabajo deshumaniza a la persona por una combinación de factores que exponen a riesgos físicos y mentales. ss

Aspectos como el ruido, vibraciones, nivel de temperatura, agentes químicos, iluminación, condiciones de limpieza, higiene, espacio físico del trabajo, diseño arquitectónico del lugar (decoración), etc., son parte importante del entorno del trabajo; a su vez, también se conjugan otros como: las relaciones personales y laborales de los trabajadores, - lo que ya fue señalado -, las condiciones organizativas de la tarea: monotonía, responsabilidad, entre otros. Todos estos elementos constituyen un conjunto de detonadores que pueden o no afectar al empleado tanto física como mentalmente, produciendo fatiga, desinterés hacia su labor, algún tipo de enfermedad o adicción (alcohol, drogas, mala alimentación, problemas familiares y recientemente, exceso de estrés), etc.

Hoy día se ha hecho mucho énfasis sobre la implicación del estrés con la salud de los trabajadores y éste con su desempeño laboral, ya que éste es la respuesta del organismo ante la inadaptabilidad del medio que lo rodea y que son percibidas como amenazas del bienestar del individuo.

Bajo este esquema, la forma de intervención de trabajo social en el rubro empresarial, conlleva a la definición y medición de los factores de riesgo laboral del trabajador con miras a la prevención y solución de los mismos en aras de mejorar el nivel de vida del trabajador, que se refleje en una satisfacción personal y por ende una calidad de trabajo hacia la empresa, lo cual se proyecte en su vida social y familiar, al nivel de un bienestar físico, mental y social.

Como precedentes al análisis del ambiente físico cabe recordar los estudios e investigaciones realizadas en la Western Electric Company por Elton Mayo en

58. Informe del Comité Mixto OIT-OMS (1994). Op. Cit, p 6

1933. En donde el propósito de dicho estudio fue conocer bajo qué condiciones de trabajo podría elevarse la producción, aspectos como por ejemplo, la iluminación o la duración de las pausas de descanso, fueron modificadas y se observaron los cambios en el comportamiento de los trabajadores, con lo que pudo demostrarse que el trabajador se involucra tanto material como mentalmente en su trabajo, razón por la que han de tenerse en cuenta no sólo los factores físicos y fisiológicos, sino también los psíquicos a los que responde en su mayor parte el comportamiento humano. Los resultados mostraron que existe una relación entre el ambiente y el comportamiento.

Cerrando este punto, es preciso acentuar la importancia del medio ambiente físico laboral, dado que es el trabajo un elemento más para la realización del ser humano, por tal, sugiere la necesidad de proporcionar al trabajador los medios apropiados para ejercer una tarea sana, de calidad y que propicie en él un estado de satisfacción laboral, con miras a enfrentar situaciones como el estrés. En consecuencia, puede estipularse que existe una relación recíproca entre ambiente laboral y la satisfacción del individuo. No obstante, no existe una fórmula única para determinar qué afecta a cada persona de su ambiente físico laboral y la solución inmediata, sin embargo, la utilización de herramientas (cuestionarios, reportes), técnicas (grupales, talleres) y los conocimientos de la profesión de trabajo social, ayudarán a una mejor solución que beneficie en conjunto, esto es, a los grupos de trabajo, determinando prioridades.

4.2.3 Grupos y tipos de trabajo.

Como es sabido, desde sus inicios, el hombre para poder transformar y aprovechar la naturaleza, se ha visto en la necesidad de agruparse con otros, esto es, en sociedad. Así a través de esta agrupación busca el desarrollo y la satisfacción de necesidades que lo guíen a la obtención de metas individuales y sociales; generando con ello una dinámica social.

Lo anterior quiere decir que la dinámica social engloba las diversas actividades que el hombre realiza junto con otros en determinado espacio y tiempo. Teniendo como principal objetivo el desarrollo en sociedad. Por medio de la dinámica social es posible conocer la forma en cómo un grupo social opera para el alcance de logros y metas grupales, en cualquier lugar donde se ubique. Uno de ellos es en el área laboral, donde los grupos de trabajo son determinantes para el logro de metas organizacionales.

En consecuencia, el grupo, desde el punto de vista de la organización, incluye dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. ⁵⁹ Por tal, los grupos son un hecho importante de la vida organizacional, en donde se establece un patrón estructural, es decir, se determinan roles, normas, sistemas de comunicación, jerarquía y poder. Este desarrollo del grupo se nombra como dinámica grupal.

El término de dinámica de grupos fue utilizado por primera vez por K. Lewin en 1994 y se refiere al conjunto de conocimientos teóricos que, han llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias y matices que los caracterizan. ⁶⁰

La dinámica grupal de trabajo es pauta para conocer el desempeño y el comportamiento del empleado en la empresa u organización; la forma en cómo participa y se compromete con los objetivos de la organización, es decir, propiciar un "espíritu común". Este sentimiento de "nosotros" logra en ellos una unidad de cohesión, que propaga en cada uno de sus miembros un estado de satisfacción laboral. "La cohesividad se refiere al grado de atracción que cada miembro tiene por el grupo, o por mantenerse unido al mismo; mientras mayor

⁵⁹Judith R. Gordon (1997). *Comportamiento organizacional*, p. 169.

⁶⁰Trinidad Núñez y Felicidad Loscertales. (1996). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*, p. 18

sea la cohesividad, cada miembro persigue las metas del grupo y no las individuales"⁶¹

Esta última afirmación emana la fuerza que ejerce cada uno de los miembros del grupo por mantenerse como tal. Por tanto, la cohesión se ve determinada por los objetivos comunes, el sentimiento de grupo, provocado tanto por factores de composición interna del grupo como por factores externos. Ello subraya la importancia de los diversos tipos de grupos. "El conocimiento de los diversos tipos de grupo ayuda a los gerentes a reconocer por qué las personas ingresan a determinado grupo" ⁶²

Con base a lo anterior, se entiende al grupo de trabajo, como el conjunto de dos o más personas en el entorno laboral que interactúan entre sí, colaborando conjuntamente para lograr objetivos y metas grupales y organizacionales. El desempeño y comportamiento personal están influenciados por el comportamiento general del grupo.

Trabajo social utiliza la Dinámica de grupo, como un proceso formativo tendiente a la aplicación de técnicas que apoye el estudio, comprensión y desarrollo del grupo, así como de cada uno de sus miembros. Por dinámica se entiende a la "fuerza que produce movimiento; es lo que lleva al grupo a avanzar, a lograr metas previamente establecidas; es la resultante de todo un conjunto de múltiples fuerzas internas y multidireccionales que están presentes en su vida, desde su formación hasta su desaparición". ⁶³. Así, este proceso es una forma de aprendizaje social a través de las vivencias o experiencias que los integrantes del grupo tienen, en forma práctica y teórica; por lo que la acción se encamina a:

- Dirigir los grupos de trabajo hacia el logro de objetivos
- Impulsar las relaciones humanas

61. Rue y Byars (1995). Op. cit. p. 264

62. Richard I. Daft (1999). Op. cit., p. 254

63. J. Martín López (2000). *Dinámica de grupos en el aula. Una perspectiva humanística*, p. 6

- Promover el desarrollo social de la comunidad empresarial
- Minimizar y resolver conflictos interpersonales
- Diseñar programa, proyectos o talleres que tengan como objetivo la cohesión del grupo de trabajo, mediante la identificación de fortalezas, debilidades y amenazas que presenta el grupo de trabajo.

Así mismo, los grupos son no sólo un medio apropiado para investigar los mecanismos sociocognitivos de los individuos sino que constituyen en sí mismos una realidad social de primer orden. Su estudio puede aportar claves esenciales para una explicación integrada de los comportamientos humanos y con ello aumentar la comprensión de las formas de organización social que lo sostiene y que al mismo tiempo contribuye a su configuración. ⁶⁴

Finalizando este punto parece apropiado asentar una reciente definición de trabajo social: "La profesión del trabajo social promueve el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales; el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los derechos humanos y la justicia social son fundamentales para el trabajo social. ⁶⁵

Con ello se expresa aún más la preocupación de la profesión por generar el bienestar social, encaminado al fortalecimiento pleno de las potencialidades de las personas en cualquier espacio de intervención, como en empresas. Del mismo modo, el conocimiento de los diversos tipos de grupo ayuda a entender la razón de por qué las personas ingresan a ellos, estableciendo líneas de acción para mejores objetivos organizacionales.

64. J. M. Cornejo. Pág Web www.ub.es/dppss/curs/tag_2.htm (Profesor del Departamento de Psicología Social de la Facultad de Psicología por la Universidad de Barcelona.

65. Imelda Docds. Home page <http://www.ifsw.org/Imelda-es.htm>. Presidenta de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales. Congreso Internacional de Trabajadores Sociales. Santiago de Cuba, 24 al 29 de septiembre del 2001.

Por tanto, la tipología de los grupos resulta de trascendencia para una mejor comprensión del tema.

Tipos de grupo de trabajo

En cualquier organización o empresa existe una agrupación de personas para realizar determinadas tareas o trabajos específicos. Dichas tareas son requisito indispensable para cumplir y alcanzar las metas establecidas. Como resultado de lo anterior, los trabajadores pertenecen a determinada clase de grupo. De manera que, como resultado, la mayoría de los empleados serán miembros de un grupo, de acuerdo con la posición que ocupen en la organización.⁶⁶

Los diferentes grupos en las organizaciones influyen en la motivación y en las necesidades individuales, así mismo, en el comportamiento. No obstante la naturaleza de los grupos varía de acuerdo a su tipificación.

Los grupos se clasifican, principalmente, como formales e informales, de acuerdo a razones diversas: necesidades, la proximidad, la atracción y las metas. ⁶⁷. Enseguida se detalla a ambos tipos de grupos.

a) Grupos formales o internos.

Resultan de la función de la administración, esto es, que los miembros son unidades de trabajo diseñadas por disposición de la organización. ⁶⁸. Como ejemplo de estos grupos se ubican los de dirección o mando y los de tarea en determinada área o departamento.

Este tipo de grupo, previamente definidos por la organización, guarda una

⁶⁶ / James Gibson (1990). *Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*, p. 139

⁶⁷ / *ibidem*, p. 140

interacción cara a cara y un sentimiento de pertenencia hacia las metas de la organización, por lo que su composición se define a partir de su integración a mandos de dirección o de tarea.

b) Grupos informales o externos

A diferencia de los anteriores, son agrupaciones naturales de personas que surgen en situaciones laborales. Son resultado de contactos personales, acciones recíprocas, su estructura no es formal, por ser de manera espontánea. Pueden surgir por interés o por amistad. En el primero, el individuo su integra voluntariamente sin necesidad de pertenecer a un mismo grupo de dirección o tarea. Sus objetivos no se relacionan con los de la empresa. Los que se forman por afecto, nacen porque comparten características en común como la edad, interés cultural, deportivo. El principal interés de éstos es el de asociarse. Los grupos informales surgen en respuesta al interés individual y colectivo y sus miembros y no son resultado de un diseño organizacional deliberado. 69

La importancia del estudio de los grupos de trabajo es identificar cuál es la fuerza motivadora que propicia su formación o bien utilizar esa fuerza en la empresa para impulsar las relaciones laborales, las redes de comunicación que reflejen una productividad, no sólo en términos económicos, sino de satisfacción laboral en cada uno de los miembros, dado que los individuos se integran a un grupo buscando seguridad, contacto social, estima, autorrealización y satisfacción de necesidades.

Por último visualizar a la empresa como una unidad social, en donde existan oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, propicia a cada uno de los integrantes asumir retos, responsabilidades, compromisos, él "ponerse la

68. Richard L. Daft, op. cit, p. 255
69. Idem

camiseta", nuevos valores, actitudes, entre otros aspectos fomentará una cultura organizacional basada en nuevas expectativas personales y empresariales.

4.2.4 Comportamiento individual

El comportamiento del ser humano es, en un primer momento, innato y se concibe como el patrimonio de conducta (instintos), más o menos simples y complejos con que cuenta el organismo cuando nace, y con el que inicia su interacción con el medio ambiente, físico y social. 70 por lo que cada persona difiere de ella en muchos aspectos y, lo que es bueno para uno puede no serlo para otro.

Con ello, dentro de la empresa, la actitud de cada trabajador puede regirse por tres variables principales: individuales, psicológicas y organizacionales. Ello debido a que la conducta es impulsada y dirigida por programas heredados o aprendidos que llevan a la persona a actuar de acuerdo a normas dadas.71

Enseguida se detalla cada una de éstas variables.

a) Variables individuales

Aunque no existe una definición apropiada para tal categoría, éstas pueden entenderse como aquellas que hacen referencia a la diferenciación individual de cada persona, basándose en lo que nos distingue de otra, esto es, los tipos de habilidades, deseos personales (edad, sexo) ideología, experiencia, etc.

La particularidad de cada persona fomenta la formación de los grupos humanos. La valoración de las diferencias personales permite un nuevo marco

70. José Luis G. Valdillo (1993). *Comportamiento humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales*, p. 102

71. *Ibidem*, p. 104

de relaciones que favorece el desarrollo de la totalidad de los individuos.⁷² Ello subraya la importancia del crecimiento propio de cada persona, en conjunto con las variables que lo definen como tal en sus diversos lugares donde el hombre interactúa, por lo que debe apuntarse a su bienestar general. Enfocar las variables individuales al rubro de las organizaciones empresariales radica, como primera instancia, que el conocimiento de las habilidades, experiencias personales y laborales ayudarán a colocar a cada persona al puesto a desempeñar. Posteriormente indagar sobre aquellos aspectos de carácter externo a la empresa, como familiares, comunitarios y sociales que intervienen o pueden llegar a serlo, en la conducta del trabajador. Esta línea permite a trabajo social, un estudio de orden muy personal o individual de cada integrante de la organización con el fin de profundizar en aquellas problemáticas familiares que afecten el estado emocional y laboral de los trabajadores. Sin embargo, dentro de la empresa, se considera factible cualquier tipo de estudio, siempre y cuando tenga como objetivo el desarrollo personal de cada empleado y de la misma empresa.

La importancia de conocer más allá de lo que influye en el individuo, sin caer en el "chisme o morbo" es, para interpretar las necesidades o problemas que éste presenta y, por ende, determinar posibles soluciones, que dentro de la empresa es el cómo motivarlos a hacer las cosas bien.

La motivación tiene relación con el comportamiento, las necesidades y las expectativas de los trabajadores. En este sentido se entiende por motivación, como un concepto que describe las fuerzas que actúan en y dentro del individuo para iniciar o dirigir un determinado comportamiento. ⁷³ Engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, así también son los deseos, anhelos y las fuerzas que incitan a una persona a comportarse de una manera determinada con el objetivo de alcanzar metas establecidas y en este caso

72. *Ibidem*, p. 174

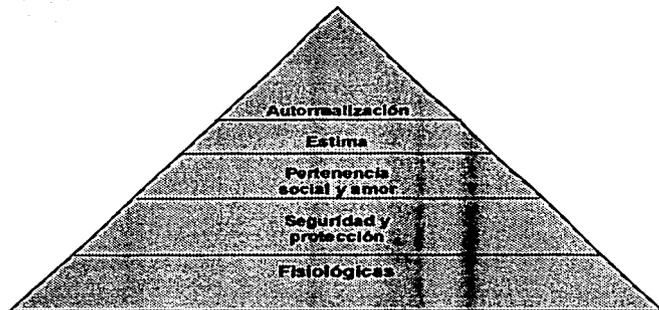
73. Alicia Vega S. Y Noé Urzúa B. (1997). *Administración (psicología Industrial)*, p. 209

interviene en el desempeño personal que los miembros tienen ante los objetivos organizacionales.

Una teoría bien conocida y utilizada para entender los procesos motivacionales de las personas es, la de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Este autor no se centró en motivación laboral, pero inició los estudios en este tema y en ellos se basan las teorías actuales sobre el mismo. El punto central de su teoría consiste en dar orden a las necesidades de los individuos. Estas necesidades empiezan en el nivel más bajo que son, las fisiológicas, que incluye aspectos como el comer, vestir, vivienda, etc., hasta el nivel más alto, aquellas de autorrealización. A continuación se describe cada una de las etapas.

1. *Fisiológicas.* Se refiere a las necesidades básicas de cualquier persona como son el alimentarse, protegerse del medio ambiente.
2. *Seguridad y protección.* Una vez cubierto el primer nivel, se requiere sentirse seguro de cualquier tipo de amenaza. No sólo de riesgos físicos sino de psicológicos.
3. *Pertenencia social.* Significa relacionarse e interactuar con otras personas, formar amistades con sentido de pertenencia. También hace referencia a la necesidad de amor y afecto.
4. *Estima.* Implica la aceptación de uno mismo como persona y como miembro de algún grupo social.
5. *Autorrealización.* Se refiere a poder ser todo lo que uno es capaz de ser, desarrollando al máximo nuestras capacidades, habilidades, destrezas y potencialidades. Esta última fase está ligada con la maduración del individuo y con su crecimiento como persona. De manera gráfica, la pirámide de

Maslow es la siguiente



La importancia de este estudio con respecto al medio laboral radica en no ignorar las necesidades de los trabajadores, comprendiendo la conducta de los mismos y explicar algunos hechos sociales tales como, por qué para algunos el factor económico es determinante y para otros destaca como primer plano el sentido de pertenencia. Así, puede definirse qué factores de motivación laboral son necesarios. Sin embargo, la motivación laboral debe explicarse en función de lo que caracteriza no sólo a la empresa sino a una sociedad determinada, al país donde se ubica: su cultura, costumbres, ideologías, etc., que rigen a las personas. En México, posiblemente podrá motivarse al personal en términos económicos, de hecho así sucede al implementar políticas como: premio de puntualidad, bonos de productividad, comisiones, etc

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actualmente puede verse que en el momento en que las personas tengan un sueldo aceptable que les permita cubrir sus necesidades esenciales buscarán la seguridad laboral, esto es, hacer una carrera dentro del ámbito laboral generando un estado de estabilidad para el futuro. Una vez cubierta ésta se buscará el sentido de pertenencia hacia la organización. Un claro ejemplo de ello es en las cooperativas, donde la participación de los miembros como socios de la organización es determinante para los logros comunes. Lo que aquí se da es la toma de decisiones de los mismos socios. De manera sucesiva la persona puede lograr una estima personal, cierto prestigio dentro de su organización y con ello una autorrealización en términos laborales. No obstante esta última fase pocas veces queda satisfecha, dado que hace referencia a una madurez total y plena del hombre y más aún señalando que las necesidades surgen en diverso orden y son satisfechas del mismo modo.

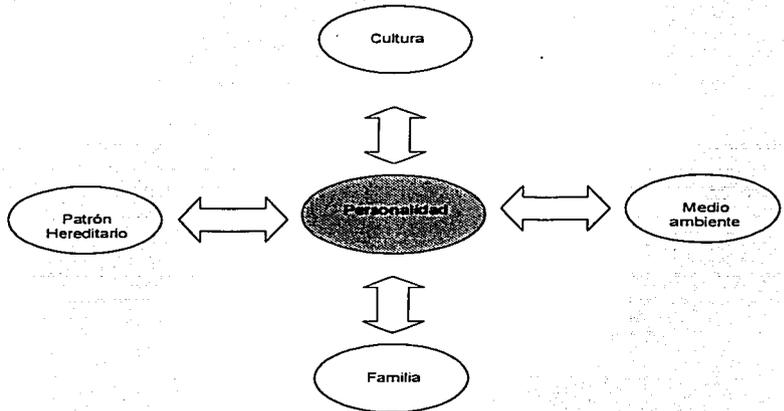
b) *Variables Psicológicas.*

Se parte de la consideración de que la persona es un ser global y que se encuentra en un entorno con el que actúa constantemente. Por tanto, se le concibe como un ente que evoluciona con el transcurso del tiempo y, por tanto, sus capacidades psico-físicas se modifican; de ahí la necesidad de conocer las múltiples variables que definen a la persona, en este caso, al trabajador.

El factor humano encierra diversos puntos de interés a analizar, desde un enfoque psicosocial. En él ubicamos: la percepción, aprendizaje, actitudes, motivación, sentimientos y emociones, prejuicios, influencia social, la familia, etc. Todo lo que define en esencia la personalidad de cada individuo y, que su análisis da pauta a entender su comportamiento en sociedad. Aunado a ello, se entiende a la personalidad como aquella que define los rasgos emocionales y de conducta que caracterizan a cada persona. Algunas de estas características se forman por factores hereditarios, sociales, culturales. Ello determina la forma

en como los individuos se comportan con el medio que les rodea.

R. Gordon Judith la puntualiza como la serie de características personales distintivas, entre otros sus motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Estas características se organizan y forman los patrones que reciben la influencia del legado heredado por la persona, así como la del entorno social, cultural y familia.⁷⁴ El siguiente esquema muestra, en mejor forma los cuatro aspectos que rigen la personalidad del ser humano.



Fuente. Alicia Vega S. Y Noé Urzúa. *Administración (psicología industrial)*, p. 129

74. R. Gordon, Judith (1997) *Comportamiento organizacional*.

En la actualidad el comportamiento del trabajador dentro de la empresa se ve influido por la misma personalidad de cada uno de los miembros. Ésta a su vez se vincula con los valores, actitudes, aprendizaje y la motivación. Y en un sentido estricto permite definir cuál sería el puesto de trabajo y obtener un perfil del mismo, con la finalidad de ubicar a cada trabajador en un espacio conforme a su experiencia, habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, expectativas, etc. Cada puesto tiene una serie de exigencias al nivel de formación y de conocimientos específicos. También acercarse a la personalidad de cada trabajador sugieren conocer el estilo de vida que tienen, sus objetivos, sus metas y la forma en como motivarlos.

Otra variable que fue mencionada es la actitud, la cual es definida como la forma en que las personas expresan sus creencias, sentimientos, emociones a diversos aspectos de la vida o a situaciones en que se desenvuelven. L. Daft Richard define a la actitud como una predisposición a reaccionar de manera favorable o desfavorable a objetos o personas en el medio de un individuo. 75. Esto es, que las actitudes de los empleados responden a la satisfacción que perciben en el trabajo y que engloba aspectos como el pago, oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral, seguridad e higiene laboral, entre otras.

Puede indicarse que la intervención del trabajo social en el rubro empresarial y aunado a este punto es, su función como parte del proceso de selección y evaluación del personal, determinando aquellos factores que permitan un mejor desarrollo laboral. Así mismo generar procesos de socialización en el trabajador, bajo la línea de apreciar las características que lo determinan (valores, costumbres, actitudes, habilidades, etc). Ello aunado en el diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación del desempeño laboral, ejemplo de ello es la entrevista y la observación del trabajo para la detención requisitos físicos, mentales, de formación y valorar habilidades y aptitudes; realización de dinámicas de grupo.

75. Richard L. Daft. Op.cit, p 116

Esto último, con el objetivo de conocer y analizar las diferentes necesidades, los grupos de trabajo, la personalidad de cada miembro, entre muchas otras cuestiones que propicien un clima laboral sano y que fomente en el trabajador un estado de satisfacción en el lugar de trabajo, potenciándolo en todas y cada una de las variables que rigen el comportamiento individual.

c) Variables organizacionales.

Dentro de las variables organizacionales se ubica: el puesto, la estructura, las políticas, las reglas, el liderazgo, las recompensas, las sanciones, etc. 76 Otro aspecto que debe contemplarse en el sistema social es, el clima organizacional. Este último hace hincapié al medio ambiente en que se desenvuelve el individuo y la manera en como éste percibe dicho ambiente. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender ese ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Por lo que todo lo que caracteriza a una empresa es la pauta para que los trabajadores respondan positiva o negativamente a las tareas determinadas.

El análisis de las variables organizacionales permitirá identificar el grado de equilibrio entre éstas y el comportamiento de los trabajadores. Si existe esta estabilidad habrá una satisfacción en el trabajo y una disminución de situaciones como fatiga, estrés o de desgaste psicológico. Al igual éstos sirven para establecer una relación dinámica con los sistemas de trabajo en que participan las personas interactuando con máquinas y herramientas.

De manera más específica y como antecedente Frederick Herzberg propuso esta teoría motivacional compuesta por dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales. Este autor orientó su teoría hacia lo externo dentro del

76. Alicia Vega S. Y Noé Urzúa. *Op.cit*, p. 121

trabajo de cada persona. A diferencia de Maslow, quien estudia las necesidades del individuo en un contexto general, Frederick Herzberg se concentró en cómo elevar la satisfacción en el campo laboral bajo dos perspectivas: la motivación laboral y el entendimiento de los factores higiénicos. 77. A continuación se describen en forma breve:

Factores higiénicos.

Son aquellos que giran alrededor del individuo en su trabajo como lo son: condiciones de trabajo, supervisión con los empleados, salarios, políticas de la compañía, relación con los subordinados, relaciones con los compañeros, posición, seguridad etc. Es decir, aquellos factores que se utilizan para motivar al personal.

El término higiene muestra su función en querer prevenir o evitar la insatisfacción en el ambiente, cuando los factores higiénicos son perfectos no existe insatisfacción cuando no es así se derivan los llamados factores de insatisfacción como lo son: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa, relación con el supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas.

Factores motivacionales.

Se relacionan con el cargo de la actividad típica de la persona, son aquellos que dan estímulo al individuo para desarrollar eficientemente su trabajo y, por consiguiente, aumenta la productividad, algunos ejemplos son el reconocimiento al trabajo en sí mismo, responsabilidad, crecimiento, progreso, logro. Cuando estos factores son perfectos aumenta la satisfacción, cuando son deficientes se pierde la satisfacción.

77. Rue y Byars. Op. Cit., pp. 204-205

Estos motivadores están relacionados con la naturaleza del trabajo y con la tarea en sí misma. Ambas contribuyen a la obtención de la satisfacción y por ende a un bienestar de los trabajadores. Siendo ésta línea lo que verdaderamente propicia un CO satisfactorio en sus miembros y en términos productivos a la empresa, resulta trascendente conocer y definir cuál es la dinámica de trabajo de una empresa aunado con las estrategias que ésta implementa para el logro de objetivos y metas organizacionales y si integran la participación del factor humano, punto central para el desarrollo organizacional.

Una segunda teoría que se enfoca en la estructura organizacional es la teoría "X" y "Y", ambas postuladas por Douglas Mc. Gregor. Quien postuló la noción de que la estructura de las organizaciones empresariales se fundamentan en ciertas posiciones sobre la naturaleza y motivaciones humanas. 7a

La teoría "X" se estudia desde un punto de vista negativo, mientras la teoría "Y" se denomina positivo. La teoría X, considera que las personas sienten un desagrado inherente hacia el trabajo, por lo que si pueden, lo evitarán, prefieren ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas. También se caracterizan por tener poca ambición y responsabilidad, por lo que ponen la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo. Esta teoría visualiza el dinero como motivador para que las personas realicen su trabajo bajo un control detallado de cada una de sus actividades.

La teoría Y, define al trabajador como aquel que contempla el trabajo de una manera tan natural como el juego o el descanso. En ellos existe un compromiso, creatividad, iniciativa, responsabilidad, interés que permite el logro de los objetivos organizacionales, bajo la premisa de que existan las condiciones favorables o motivacionales que propicien dichas actitudes positivas.

Puede apreciarse que en ambas teorías, la base está en conocer a la gente con la que se trabaja, con la finalidad de que el empresario o directivos sepan tomar actitudes que motiven a la gente, dado que cada persona es diferente y se le trata respecto a su comportamiento y, para poder motivarlo se debe saber la manera en cómo se desenvuelve en el trabajo.

4.3 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es uno de los aspectos comúnmente aludidos en el diagnóstico organizacional. Los Estudios de Clima Organizacional permiten determinar, clasificar y analizar las percepciones que los integrantes tienen de una organización. Razón de ello es que cada persona observa de manera diferente el medio que le rodea y a su vez las características de éste influyen en el comportamiento del hombre, por consiguiente, existen múltiples respuestas, diversas necesidades y variadas formas de motivar y satisfacerlas.

El estudio del CO permite identificar cuál es el terreno de trabajo cotidiano de cualquier empresa u organización. En él se hace énfasis en el comportamiento de las personas (empleados) en relación con las metas organizacionales así como también la interacción de éstos con la empresa, la maquinaria y todo aquello que conforma el ámbito laboral.

En este marco se señala al factor humano como el elemento más importante de toda organización y esencial como centro de trabajo para un estudio del CO. Ello exige promover nuevas y mejores relaciones laborales armoniosas y estables que generen mecanismos a favor de una dinámica laboral sana, en condiciones de satisfacción laboral y mejores niveles de productividad, a través de distintas herramientas que consigan elevar la motivación al personal. La motivación debe basarse en los valores propios de cada ser humano que en dinero.

Lo último resulta, sin duda, de grandes beneficios para la corporación, ya que el empresario podrá conocer cuál es la percepción o imagen que tienen los trabajadores con respecto a la estructura formal, por qué actúa de determinada manera cada empleado, si existe o no una verdadera calidad de vida laboral (ambiente de trabajo) disminución de niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, generar un sentido de responsabilidad y compromiso personal hacia los objetivos organizacionales, creando así mejores políticas laborales que desarrollen un sentido de comunidad empresarial y sobre todo una mejor imagen pública positiva.

Para trabajo social, el conocimiento del CO podrá permitir las líneas de intervención específicas que abarquen las dimensiones percibidas de manera desfavorable para la empresa. Desarrollando instrumentos, técnicas y herramientas que faciliten una mejor intervención. Atunado a ello, para la profesión, el hombre es la base de cualquier estudio: se indaga en sus necesidades, problemas y demandas en virtud de poder dar soluciones concretas que satisfagan dichos malestares. Por consiguiente, el profesionalista puede ofrecer diversos servicios a empresas ya sea de manera externa o bien siendo parte de la empresa.

Finalmente siendo el trabajador el principal factor de cualquier estudio u organización, las ventajas del análisis organizacional para éste radican en, mejorar las relaciones humanas y laborales, mediante sólidos equipos de trabajo. De igual forma conlleva a visualizar niveles de satisfacción laboral reflejados en el compromiso personal. Así desde esta óptica se pretende un estado de bienestar en cada empleado, con miras a un crecimiento personal y laboral en la empresa. Más aún fomentar una socialización entre su entorno laboral y familiar, a través de estrategias organizacionales que tengan como valor el bienestar humano, como preámbulo al mejoramiento como comunidad empresarial u organizacional.

CAPITULO V

PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Naturaleza de la propuesta

El empleo es considerado como una de las actividades esenciales del ser humano, ya que le permite a éste no sólo obtener una retribución económica por su participación en la productividad de cualquier organización, sino además genera un nuevo espacio de interacción social entre diversas personas. En consecuencia, toda organización debe hacer énfasis en propiciar mejores niveles de convivencia social entre sus integrantes, fomentando una mejor dinámica laboral que retribuya directamente en la productividad de la organización y a su vez en un estado de bienestar en los integrantes de la misma.

Con lo anterior, es menester del presente capítulo señalar la atribución de la profesión de trabajo social, mediante la integración de una propuesta de Investigación-Acción (I-A), que busca crear un clima organizacional adecuado en la empresa.

El desarrollo de la investigación-acción se ubica en la lectura anglosajona después de la Primera Guerra Mundial, en donde, J. Dewey establece un nuevo movimiento de la Escuela Nueva, la cual se funda en el ideal democrático y se apoyó en una concepción de la educación en la que el pragmatismo es el fundamento del conocimiento. ⁸⁰

No obstante, la I-A se consolidó con el trabajo de Kurt Lewin durante la guerra de 1940-45*, en donde su labor se concentró en modificar las costumbres alimenticias de la población para paliar la penuria de ciertos artículos. Para ello, requirió investigadores, no para realizar encuestas o análisis para uso de quiénes decidieran las medidas a tomar, sino para que ellos mismos

80. Goyette, Gabriel y Michelle Lessard (1988). *La investigación-acción. Sus funciones, fundamentos y su instrumentación*, p. 17

* En ese mismo periodo, su trabajo se inclinó hacia la solución de problemas sociales de la época, tales como la integración de la vivienda, la igualdad de oportunidades para obtener empleo, la causa y la curación de prejuicios en los niños, la socialización de bandas callejeras y el mejoramiento de la formación de jóvenes líderes. Todo ello mediante el proceso de investigación, educación y acción, a favor del cambio social (Stephe Kemmis y Robin McTaggart. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*, p. 11)

se convirtieran en actores del cambio. ⁸¹ Bajo este enfoque Robert Frank, señala que la finalidad de una I-A es "transformar los comportamientos, las costumbres, las actitudes de los individuos o de las poblaciones, mejorar las relaciones sociales e incluso modificar las reglas institucionales de una organización; para asegurar una mejor adaptación o integración de los individuos a su entorno, una mayor cohesión, eficacia y lucidez en las instituciones para la persecución de sus objetivos". ⁸²

Puede observarse que esta definición resulta acertada para los fines de esta propuesta, ya que lo que se pretende es realizar acciones concretas a una problemática social identificada en una organización, considerando su cultura como institución. Por lo que el campo de estudio de la I-A no sólo puede ser enfocado al rubro educativo (enseñanza escolar), sino que se amplía a todo aspecto social. En este caso, a las empresas como organizaciones.

Bajo esta dirección la investigación-acción se refiere a un proceso encaminado al diseño de programas e intervenciones a una o varias problemáticas que surgen en las organizaciones; aborda necesidades, demandas que surgen en éstas con el fin de mejorar las condiciones existentes, así como conflictos sociales. A su vez, esto trae como consecuencia, el aporte de nuevos conocimientos. La I-A es la piedra angular del DO; describe la secuencia de acontecimientos y acciones a contemplar mediante la recopilación de datos. ⁸³

El mejorar las condiciones existentes presupone proporcionar nuevos elementos, que faciliten intervenciones en corto plazo. Por tanto, se retoma la I-A, no como una secuencia de pasos ya estructurados o definidos previamente, sino como el proceso que permite el diseño de propuestas reales a situaciones reales.

⁸¹ Gollete, Gabriel (1988), op.cit., p. 18

⁸² Idem

⁸³ Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, p. 141

Como todo proceso, la I-A en la enseñanza tiene su propia metodología, diseñada por estudiosos en el área. Así, Kurt Lewin, señaló que los pasos para un modelo de I-A son: 1) identificar la idea general, 2) reconocimiento de la situación, 3) efectuar una planificación general, 4) desarrollar e implementar la primera fase de acción, 5) evaluar la acción y revisar el plan general, 6) desarrollar una segunda fase de acción e implementarla, 7) evaluar el proceso, 8) revisar el plan general, 9) desarrollar una tercera fase de acción y llevarla a la práctica, 10) evaluar el proceso y así sucesivamente. ⁸⁴ Del mismo modo, Kemmis destacó tan sólo cinco pasos de la I-A, similares a las del modelo de Lewin y son: 1) identificación y aclaración de la idea general, 2) reconocimiento y revisión, 3) estructuración del plan general, 4) desarrollo de las etapas de acción y 5) implementación de las etapas. ⁸⁵

De lo anterior, se ha definido únicamente cuatro fases para la realización de una I-A que proporcione los elementos necesarios para la creación de propuestas sólidas que den respuesta a problemas reales de la organización empresarial. Éstas son: observación, plan de acción, análisis y reflexión e implementación. Enseguida se explica en qué consiste cada una de ellas.

5.2 Metodología de la Investigación-acción.

La investigación- acción, entendida como un procedimiento que se efectúa en un grupo social y una situación definida (problema, necesidad o demanda), requiere proporcionar respuestas a la realidad que presenta el grupo de trabajo, a través de la participación de los integrantes como generadores de su propio cambio, mediante estrategias que conduzcan a esta finalidad.

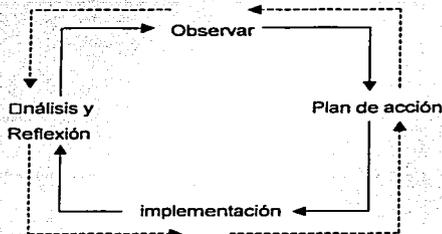
Por tal motivo, el quehacer profesional del trabajador social en una organización empresarial, se centra en mejorar el clima organizacional, a través

⁸⁴. Elliot John. (1991). *El cambio educativo desde la investigación-acción*, pp. 88-89.

⁸⁵. *Ibidem*, pp 91-96

de la investigación-acción, basado en la integración de grupos sociales (trabajadores, directivos, empresarios). Lo anterior se considera de gran importancia, ya que el comportamiento de una persona está influido por clima de una empresa, de lo que propiamente le caracteriza a la organización así como las peculiaridades que sus integrantes traen de ese clima, como la personalidad, nuevas actitudes y perspectivas, diversas necesidades, etc.

La investigación – acción que propone este estudio busca, por un lado, sentar las bases necesarias para un desarrollo organizacional, interviniendo en los factores del clima laboral de cualquier organismo social, de una manera interna, esto es un estudio directo, una apreciación objetiva de los miembros de la organización respecto al clima. Lo anterior subraya que para poder lograr objetivos conjuntos (de los miembros y de la organización), se requiere acciones reales a situaciones reales; por lo que resultaría absurdo un programa predeterminado. En consecuencia, trabajo social efectúa esta metodología en coordinación con el departamento de recursos humanos, el cual presenta como características principales: tener actitud de servicio y contar con carrera en el área humanística (psicología, sociología, pedagogía, administradores). El esquema que se ha diseñado para este fin es el siguiente:



Fuente: elaboración propia de la autora Georgina Berruecos L.
Enero 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.1 Observación

Esta primera fase de la metodología del proceso de I-A, tiene como finalidad recoger datos e información necesaria para un mejor entendimiento de la realidad y un desarrollo de la acción concreta, con el propósito de analizar y reflexionar cuál es la problemática detectada. La manera en que procede la trabajadora social es la siguiente:

1. Acercarse de forma directa a los integrantes de la organización (trabajadores, supervisores, gerentes), esto es, estar en el escenario natural y real. Hacerles saber el objetivo de la participación de trabajo social a través de la I-A y generar un proceso de coparticipación, en donde se conjugan dos elementos importantes, por un lado, la trabajadora social debe ser objetiva, analítica y reflexiva, de la visión general del clima organizacional; y por otro lado, el interés y la participación directa de los trabajadores por reconocer y expresar su sentir de la realidad social de la organización.

Para conocer estas percepciones, trabajo social utiliza algunas técnicas y herramientas como:

- Observación directa. En la cual se conoce la actitud de los trabajadores hacia la intervención de la profesionista; de igual forma se detecta el entorno físico que caracteriza a la organización y captar y comparar el clima organizacional con lo que realmente ocurre, es decir, percatarse de la dinámica laboral que generan los integrantes. El principal modo de lograr ello es efectuar recorridos de manera ordinaria.
- Notas y diario de campo. A fin de recoger sucesos, anécdotas, impresiones que surgen en el desarrollo de la I-A. En el diario se incluye opiniones, dudas, reflexiones o algunos cambios y modificaciones que se presentan.

- Entrevistas. Se realizan pequeñas entrevistas, ya sean estructuradas o espontáneas a diferentes miembros de la organización en forma individual o grupal. Esta técnica permite a la trabajadora social obtener información verídica de fuentes directas acerca de la apreciación de los integrantes del clima organizacional.
- Cuestionarios. Al igual que la entrevista, pero diseñado previamente, admite el conocimiento de la opinión de las personas con respecto a la empresa o de algún tema en particular. Se lleva a cabo durante el horario de trabajo o en pequeños recesos y con preguntas abiertas o cerradas. Éstas deben ser claras, concretas y precisas al tema de investigación, ya que su aplicación así lo exige.
- Test psicológicos. Esta técnica, utilizada en el ámbito de la psicología, mide el rendimiento de las personas. El que trabajo social aplica es, el de personalidad, para definir los rasgos, actitudes, comportamientos e intereses de la persona.
- Test sociométricos. Técnica a través de la cual se captan las relaciones interpersonales y sociales que se establecen dentro del grupo. Lo que genera detectar cuál es la dinámica que existe en la organización Trabajo social elabora y/o aplica estos tests a un grupo constituido naturalmente (hombres y mujeres de diversas edades) para que indiquen con cuáles personas desearían trabajar o convivir en una determinada actividad y aquellas cuya presencia desean evitar.
- Recoger sugerencias a través de un buzón. Elaborar papeletas con preguntas claves que accedan al conocimiento de opiniones de los trabajadores con respecto al clima organizacional. Esta estrategia se utiliza de manera constante o bien de anonimato.

2. Participar en el proceso de producción. Se considera que no puede construirse un plan de acción sin tener empatía con el grupo; conocer el procedimiento de trabajo inherente a los trabajadores/ras, acercarse a ellos y crear un ambiente de confianza, carisma y respeto, no degrada la imagen y labor del/ la profesionalista. Por el contrario, fomenta una mejor familiarización y socialización objetiva y real para la creación de propuestas y acciones que respondan a las problemáticas que obstaculizan el buen clima organizacional. Esto se logra a través de:

- Identificación y acercamiento de los líderes de grupo
- Intervenir en los procesos de socialización
- Convivir en horas de recreación (alimentación, recesos)
- Invitando a mejorar como organización, mediante su opinión sincera acerca de lo bueno y malo de la empresa, lo positivo y negativo de los miembros del grupo, etc.

3. Análisis de puestos. Esta técnica tiene por objetivo determinar, mediante la observación y estudio, las características físicas de un trabajo, así como los requerimientos mentales que la persona necesita para efectuar la tarea y las condiciones ambientales en que se presenta. El análisis de puestos describe en forma clara, concreta y completa las funciones específicas a realizar, a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa. La información que se recabe se señala en fichas que describan detalladamente las actividades que efectúa el trabajador en determinado cargo.

Es así como la técnica de la observación, puede realizarse, no sólo con mirar el entorno y sin percibir los factores del CO por parte de los miembros de ésta. Esta actividad debe ser en todo momento, ya que observar implica estar atenta y contrarrestar lo que se ve, se oye y dicen los trabajadores con las actitudes y reacciones que muestran realmente. El desarrollo de ésta habilidad

en la trabajadora social proporciona el conocimiento de las bases necesarias para elaboración de un plan de acción dirigido a las personas.

5.2.2. Plan de acción

Este segundo momento tiene como objetivo elaborar un plan de trabajo, que responda a las necesidades, demandas, actitudes negativas o problemas que surgen en el medio laboral; se definen las estrategias que se van a utilizar y se prepara lo que se va a implementar en la práctica.

Mediante la información recogida y con las notas hechas en la observación o demás comentarios, se tiene un diagnóstico organizacional de cuál es la realidad de la empresa y plasma la percepción de los integrantes con respecto a ésta. Con ello se da inicio a comunicar a la población, sobre la realidad, la finalidad es encarar, discutir y proponer alternativas de solución. En esta fase se requiere:

1. Selección de la muestra. Aquí se hace referencia a contemplar con qué población se trabaja, las características de ésta (edad, tiempo de antigüedad laboral, sexo, problemática, por departamento o área de trabajo, por jerarquía, por objetivos laborales, por expectativas personales, necesidades). Este punto determina, en un segundo momento, la o las prioridades de los integrantes de la organización, por lo que se debe prestar atención a la formación de grupos de trabajo.
2. Integración de grupos de trabajo. Los grupos de trabajo que se visualizan en la organización son de carácter laboral o bien de relaciones humanas. Este momento pretende unificar equipos de trabajo que forjen la organización como comunidad empresarial. La consolidación de verdaderos grupos de trabajo permite reconocer la problemática, la o las prioridades de los

miembros, o las necesidades más sentidas de éstos, a fin de que sean ello/as mismos quienes participen a través de opiniones y propuestas reales a mejorar la dinámica laboral. Para la creación de grupos de trabajo, se efectúan entre otras técnicas, las siguientes:

- Técnica expositiva. Se solicita la participación de dos líderes de grupo, (no importa el nivel de jerarquía que tengan), quienes hayan mostrado mayor interés en cooperar en la solución del problema, explicándoles que la finalidad de ésta actividad es proporcionar los datos obtenidos y estimular la participación de los demás trabajadores. Una vez asignado el espacio para la explicación, el equipo de trabajo, junto con los colaboradores exponen, verbalmente, el objetivo de la reunión así como la situación que se detectó. Esta técnica concede a los expositores tener el dominio de la situación en un corto tiempo, por lo que limitaría la finalidad de la I-A que es, enriquecer el proceso de enseñanza – aprendizaje, dado que limita una comunicación abierta de los asistentes, evitando una retroalimentación de conocimientos que generen propuestas conjuntas (organización-trabajadores).

- Técnica de Asamblea. Se gestiona el lugar en el cual se lleve a cabo la reunión informativa; se convoca a los trabajadores a participar de manera directa y personal durante horas de trabajo, pequeños recesos, o mediante un comunicado escrito (cartel) que se visualice en lugares estratégicos como: comedor, pasillos, entradas principales, estacionamiento, etc. Una vez integrado el grupo de trabajo, se invita a los participantes a formar una mesa directiva para una mejor organización del trabajo. Aquí la trabajadora social o cualquier miembro del equipo de trabajo, fungen como coordinadores y, del mismo modo se inicia la explicación y notificación del objetivo de la sesión y de las observaciones hechas en la prima etapa de la I-A, con la intención de lograr conclusiones conjuntas a la problemática planteada.

Esta técnica otorga a la mesa directiva el control de la situación y limita la participación de los asistentes, por lo que resulta poco enriquecedora para la consolidación de propuestas grupales.

- Talleres de trabajo. Sin duda es una técnica efectiva que busca la unificación de equipos de trabajo, mejorar las relaciones humanas, generar la participación de los miembros del grupo de trabajo y el fortalecimiento de acciones conjuntas que promuevan un mejor clima organizacional. Para tal efecto y para convocar la presencia e interés de los integrantes de la empresa, se requiere diseñar el o los temas a partir de las necesidades detectadas. Posteriormente se publica y difunde el taller a efectuarse, el cual debe contener la temática, lugar, el costo (si lo tiene), objetivo, duración (días y horas), expositor, coordinador, número de participantes – se considera que el grupo oscila entre 15 y 30 personas), a quiénes está dirigido, lugar de registro, principalmente. Para el desarrollo de los talleres se contemplan otras técnicas que apoyan el propósito. Enseguida se presenta un cuadro con algunas de estas técnicas que se realizan en los talleres grupales.

CUADRO 5
TÉCNICAS DE APLICACIÓN EN LOS TALLERES GRUPALES

TECNICA	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Presentación	<p>✓ Salón de usos múltiples 30 sillas ✓ 30 carpetas con el logotipo y nombre de la empresa, que contenga cada una de ellas: bloc de notas, lápiz, pluma y un juego de copias con la temática general de cada sesión.</p>	<p>a) Se distribuyen las sillas en círculo b) Se realiza una presentación de cada uno de los asistentes, mencionando datos personales (estado civil, edad, pasatiempos, etc), datos laborales (departamento o área, años en la empresa, etc) y las expectativas del taller.</p>	<p>✓ Generar una dinámica grupal que permita la integración de nuevos equipos de trabajo</p>

TÉCNICA	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Philips 66	<p>Y Salón</p> <p>Y Pizarrón</p> <p>Y Plumones</p> <p>Y Cuaderno de notas</p> <p>Y Formato de crónicas grupales</p>	<p>a) Se forman subgrupos de 6 personas</p> <p>b) Se distribuye a cada equipo una tarjeta al azar con un tema a discutir en un tiempo no mayor a 10 minutos</p> <p>c) Se asigna un observador para tomar notas y un coordinador, el cual es cualquiera del equipo organizador.</p> <p>d) Se exponen los comentarios de cada equipo, se llegan a conclusiones y</p> <p>e) Se elaboran propuestas</p>	<p>✓ Despertar el interés y la participación de los integrantes sobre la situación que existe en la organización y sus desventajas para un buen CO.</p> <p>✓ Definir qué factores del CO perciben los miembros como verdaderos protagonistas de la dinámica laboral</p>
Lluvia de Ideas	<p>Y Salón</p> <p>Y 30 sillas</p> <p>Y pizarrón</p> <p>Y cuaderno de notas</p> <p>Y plumas</p>	<p>a) se forman equipos de trabajo de 4 personas o bien en forma general</p> <p>b) se nombra un coordinador por cada grupo</p> <p>c) se plantea la pregunta o el tema a discusión</p> <p>d) el grupo debate, se toman notas y conclusiones</p> <p>e) se elaboran propuestas</p>	<p>✓ establecer acuerdos comunes entre los participantes y señalar alternativas de solución.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TECNICA	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Dramatización	Y.Y.Y un salón 30 sillas 5 tarjetas 5 sobres	a) 6 personas interviene en la representación teatral de determinada situación b) se elige una tarjeta con alguna situación sorpresa c) dramatización de la obra d) el resto del grupo permanece atento a la obra e) se toman notas de actitudes, comportamiento, expresiones del grupo con respecto a la dramatización.	✓ conocer las relaciones humanas laborales que se dan en la organización, a través de la percepción de las actitudes, opiniones, comportamientos y expresiones de los miembros del taller.

Elaboración de la autora: Georgina Berrucos.

Nota: En el desarrollo de cada técnica que tenga como objetivo profundizar y sensibilizar a la población respecto a una temática, se hace uso de técnicas de animación, con el propósito de fomentar la cohesión grupal, desinhibiendo a los participantes a romper el hielo. Asimismo se utilizan recursos que apoyen las observaciones como: grabadora, vídeo grabadora, folletos, videos pre-grabados, etc.

- Contextualizar la problemática. Una vez que se consolidan los equipos de trabajo y se efectúan los talleres, se lleva a cabo la idea general de la situación, estableciendo soluciones viables, mediante la información que proporcionan los integrantes de la organización. Esta fase la lleva a cabo el equipo ejecutor de la I-A.
- Elaboración y difusión de programas, proyectos, talleres y/o acciones. Esta etapa la realiza trabajo social en coordinación con el departamento de recursos humanos, de manera externa durante el desarrollo de los talleres, en donde se determinan qué factores obstaculizan un buen CO, las

soluciones para ello, a quién se dirige (trabajadores o familiares, a la comunidad aledaña), qué proyectos, actividades o talleres se implementarán y de su naturaleza, como ejemplo de esto se mencionan los siguientes rubros:

- *Educación.* A través de proyectos de alfabetización, apoyo a escuelas.
- *Laboral.* Mediante la inserción de personas de edad avanzada (adultos mayores), con capacidades diferentes, madres solteras, jóvenes.
- *Salud.* Apoyo económico a investigaciones como: cáncer, VIH/SIDA; o bien a comunidades con respecto a planificación familiar, uso de drogas, alcohol, entre otros.
- *Donación de equipos y material usados.* (computadoras, escritorios, impresoras, sillas, etc)
- *Proyectos sociales* dirigidos a la protección ambiental, participación de la comunidad, respeto al patrimonio cultural, niñ@s de la calle, vínculos empresariales, fomento al deporte, etc.

5.2.3 Implementación

Esta etapa hace referencia a poner en práctica el plan de acción a ejecutar, el cual responde a las observaciones planteadas y a las acciones establecidas anteriormente. Exige inducir algo nuevo y distinto a lo que la empresa contemplaba en otros programas y tiene la finalidad de percibir una dinámica laboral distinta, con el propósito de definir otro CO.

La forma en que procede el equipo de trabajo es mediante el apoyo y

compromiso de los tres niveles de la empresa (gerentes, supervisores y trabajadores), mediante un cronograma de actividades que especifiquen la problemática detectada, el tiempo en que se efectuarán las actividades, el material a utilizar, selección de estrategias, la población objetivo, etc.

Durante el inicio y avance de esta fase se requiere detectar aspectos positivos y negativos, desventajas y ventajas de su ejecución, la respuesta de la comunidad ante los cambios efectuados, a través de su interés, participación y actitudes que muestren. Este paréntesis sirve a la I-A de retroalimentación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para continuar o reflexionar las estrategias implementadas. Una técnica que se emplea es el cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para evaluar las actividades que se llevan a cabo.

5.2..4 Análisis y reflexión.

Es el elemento clave para frenar o avanzar el proceso de I-A. Se presenta en el inicio y desarrollo de la metodología, por lo que se realiza por todos los integrantes de la organización.

Para evaluar la I-A se aplica el uso de cuestionarios, observaciones, para saber lo que opina el resto de las personas implicadas en el proyecto, presentándose nuevas opciones de trabajo o mejorarlas, retomando experiencias personales pasadas de los integrantes o del equipo coordinador. Lo que se persigue en este procedimiento es fomentar una actitud crítica-constructiva en los/as participantes, emitiendo juicios positivos que enriquezcan las propuestas de mejora para el CO, dándole validez y fiabilidad a la I-A. Para esto último se necesita:

- Y Contrastar los datos dentro del equipo de investigación
- Y Desarrollar la I-A en diversos escenarios y con población externa a la empresa, principalmente familiares de los miembros de la organización o la comunidad externa a ésta.
- Y Transcribir los datos en los informes textualmente, anotar las palabras utilizadas por los participantes.
- Y Ofrecer toda la información disponible de los avances, expectativas de las estrategias planteadas e implementadas a los miembros de la organización, ya sea en forma personal, en el mural de la empresa, en folletos o artículos publicados en la revista de la corporación.

Puede observarse que el proceso de I-A tiene como elementos precisos: la organización, los grupos de trabajo y las personas. Enseguida y para cerrar este punto se presenta un cuadro en donde se señalan los aspectos que se consideran de cada uno de estas variables.

**CUADRO 6
VARIABLES Y ASPECTOS DE LA PROPUESTA**

VARIABLE	ASPECTOS A CONSIDERAR
Organización	Composición formal, razón social, cultura organizacional, valores, misión, políticas, normas de seguridad, estrategias interna y externas.
Grupos de trabajo	Cohesión, interés, participación, compromiso, actitudes, relaciones humanas y laborales.
Persona	Sexo, edad, Personalidad, carácter, habilidades, conocimiento, estructura familiar, nivel socioeconómico, factores psicológicos (expectativas de vida, tipo de emociones, nivel de autoestima) costumbres, religión, normas morales

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Finalmente se señala que el desarrollo de I-A que se plantea es un proceso de enseñanza-aprendizaje conjunto: trabajadora social, equipo de trabajo con bases teóricas y prácticas y los miembros de la empresa como protagonista de una cotidianeidad que los distingue de propuestas sólidas que respondan a sus necesidades, problemáticas o situación laboral. El quehacer profesional es ayudar a la comunidad a trabajar en verdaderos equipos de trabajo, mediante el proceso cíclico de la I-A y proporcionarles las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos esperados.

Por otro lado, se cree que una consecuencia de la participación de trabajo social es, aportar nuevos y mejores conocimientos al estudio de las organizaciones, en un plano externo, esto es, en el ámbito académico. El objetivo de ello es abordar una investigación a los modelos organizacionales, a través de un estudio profundo a los paradigmas de la teoría de la organización con la finalidad de indagar sobre los modelos que buscan mejorar el CO, de carácter anglosajón a la realidad mexicana y a su vez fomentar las estrategias de empresas nacionales.

Se precisa que la investigación se contempla en ambos planos de esta sugerencia, ya que de manera interna a la empresa se pretende detectar los factores del clima, que obstaculizan un cambio constructivo al desarrollo como organización. Asimismo, la acción que se plantea conlleva a la creación de soluciones viables a la corporación y la contribución de nuevos elementos para la comprensión del estudio de las organizaciones. Esto implica una revisión y análisis de modelos extranjeros así como su adaptabilidad a la realidad mexicana, así como las estrategias de las realidades locales, con la finalidad de promover proyectos de investigación multidisciplinarios y realizar aportaciones originales para el beneficio del sector empresarial.

CONCLUSIONES

- Trabajo social es una profesión que interviene en las problemáticas de la sociedad en general, por lo que su participación puede darse en cualquier organismo social, como lo son las empresas de carácter privado, en donde se ha tenido mayor participación a quienes estudian su composición desde la óptica de lo administrativo.
- La literatura de la administración ha mostrado su ejercicio a fomentar la producción o el servicio de la empresa u organización en términos de mayor y mejor productividad. Sin embargo, trabajo social difiere de ello, dado que considera al ser humano y a todo lo que a él compete como lo primordial para cualquier estrategia empresarial en aras de fomentar una participación significativa de todos y cada uno de los integrantes.
- Trabajo social concibe el entorno laboral como el espacio donde confluyen no sólo problemas entre los individuos, sino además es el lugar idóneo para generar procesos de socialización, capaces de crear un ambiente de trabajo sano, traducido en mejores relaciones sociales, una comunicación organizacional transparente y una dinámica grupal agradable en términos de un bienestar integral del trabajador.
- El estudio del clima organizacional permite a trabajo social una mejor intervención con relación a unificar los objetivos de la empresa como de cada uno de los miembros de ésta. Este estudio reconoce la necesidad de analizar la percepción de cada trabajador con respecto a la empresa y viceversa, a partir de las expectativas individuales de cada persona determinar su compromiso con la empresa.
- Ante este panorama, la razón de trabajo social en su intervención en los procesos de mejora empresarial, es sensibilizar al empresario acerca de la

necesidad de impulsar el desarrollo humano para el crecimiento como organización social. Del mismo modo, el perfil profesional está dado en el compromiso y ética de quien ejerce la labor, con actitud positiva a la realización de acciones que conjuguen metas individuales, grupales, organizacionales y del país en general.

- México requiere personas analíticas al entorno social; A su vez, capaces de crear propuestas concretas que propicien el desarrollo de aportación de conocimientos sólidos que intervengan en el progreso del país. Impulsar el bienestar social resulta una inversión al vislumbrar los resultados obtenidos. Esta concepción pocas empresas la tienen. No obstante, quienes la conciben no sólo consideran una mejor imagen corporativa, sino el compromiso de cada integrante por tomar iniciativas que propicien un cambio de actitud a favor de su entorno laboral y social.
- El DO no es un simple paradigma de la literatura anglosajona; su estudio y análisis permite entender que este modelo sí es adaptable a empresas nacionales y que lo principal para lograr un crecimiento, no sólo económico y como corporación, es impulsar el factor humano y su entorno social a partir de la realidad que surge de cada país ejecutor. En este caso México, quien como alternativa tenga el adaptar este modelo con las características propias del país y no queriendo imitar aspectos que difieren de los nuestros.
- La práctica del DO resulta más enriquecedora al aplicarse en las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que en ellas surge un compromiso hacia la cooperación en equipo, a diferencia de las grandes corporaciones donde prevalece el sentimiento de intereses particulares y por parte de empresarios y desarrollo de la organización, en términos de imagen o aspectos de marketing empresarial

- El estudio del clima laboral conlleva a múltiples formas de intervención. Sin embargo, la mejor es, cuando existe una participación constante de quienes compete la necesidad de un cambio. De nada sirve contar con los elementos teóricos si no existe una colaboración constante de los miembros del grupo social.
- En el mismo renglón, el enfoque del desarrollo organizacional, suele ser tan sólo una herramienta para su aplicación, mientras su literatura exige un análisis para la idiosincrasia del país. Copiar modelos ajenos a la realidad social, conlleva a la falta de iniciativa de crear modelos propios de desarrollo nacional. Sin embargo saber adaptarlos a las características propias del país es una oportunidad de crecer de manera interna y externa.
- El estudio del CO permite determinar, clasificar y analizar las percepciones de los miembros con respecto a la organización. Por lo tanto, el impulso continuo para un mejor CO se da en la formación de equipos de trabajo, que exterioricen expectativas, conocimientos, necesidades, problemas, etc a fin de que genere una retroalimentación
- Así, la investigación al estudio de las organizaciones recae en un ejercicio de analizar lo que en ellas converge, así como posibles soluciones y contribución a modelos de desarrollo. No obstante lo fundamental es la práctica cotidiana, es decir, que su ejercicio establecerá una nueva literatura al concepto de desarrollo organizacional. Por lo que se ha expuesto un primer bosquejo de dicha temática. Ello sugiere una constante preparación en virtud de aportar conocimiento desde la perspectiva de trabajo social.
- La investigación es un proceso cíclico, en donde la investigación, la acción y el análisis y reflexión se interrelacionan; su desarrollo se dirige a cualquier problema social, teniendo como preámbulo el aspecto educativo, ocupándose en las personas de un determinado grupo social. Por lo que en su haber, la

participación e interés de las personas son dos elementos significativos para el mejoramiento de toda organización.

- Y La investigación-acción que se propone es una visión de la profesión por un análisis profundo del estudio de las organizaciones, tanto de manera interna como de manera externa. Ello se orienta a una responsabilidad social de contribuir al conocimiento científico del país, lo que exige la reflexión y el análisis de la realidad de las organizaciones nacionales. Es un proceso que tiene como finalidad generar un proceso de aprendizaje conjunto entre los miembros de la empresa, mediante experiencias que fortalezcan sólidas acciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ander- Egg, Ezequiel. (1986). *Administración y ejecución de programas de Trabajo Social*. Buenos Aires: Ed Hvmantitas.
2. Apuntes de la tercera jornada de Trabajo Social en Empresa
3. Ballina, Ríos Francisco.(1999). ¿ Cooperativismo o corporativismo?. El caso de la cooperativa Cruz Azul. En Rueda Peiro Isabel y Nadima S. Domínguez. *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*. México: UNAM. FCA-INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS.
4. Beckhard, Richard. Reuben, T. Harris. (1988) *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*. México: Sistemas Técnicos (2ed).
5. Boyer R. (1987). *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
6. Certo Samuel. (1987). *Administración moderna*. México: nueva Editorial Interamericana (2ed)
7. Claver, Enrique. (1996). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Civitas, (3ed).
8. Cortes, D. José María. (2001). *Seguridad e higiene de trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales*. México: Alfaomega (3ed).
9. Chiavenato Idalberto. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill (5ed).
10. Chris Argyris (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder
11. Dávila., A y Nora. H. M., (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ed. Siglo XXI.
12. Davis, Keith (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. (4ed)
13. Di Carlo, Enrique. *Teoría y práctica del trabajador social en empresa*.
14. De Val Pardo (1997). *Organizar: acción y efecto*. España: ESIC.
15. Díaz, G. Rogelio. (1982). Capítulo 4. Las motivaciones del trabajador mexicano. En *Psicología del mexicano*. México: Trillas (4ed).

16. Elliott, John. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
17. Escanciano, M, Luis y Luis Fernández de la Buelga. (1996) *Administración de empresas para ingenieros*. Madrid: Civitas.
18. Fernández, A. José Antonio. (1991). *El proceso administrativo*. México: Trillas
19. Fred .R. David. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall (5ed).
20. Gareth, Morgan. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega
21. Gary, Desler. (1997). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
22. Gibson, L. James. (1990). *Organizaciones, conducta, proceso*. México: Mc. Graw Hill.
23. González, V. José Luis.(1993). *Comportamiento humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales*. Ed. Universidad de Deusto Bilbao.
24. Goyette, Gabriel y Michelle Lessard. (1988). *La investigación-acción. Sus funciones, fundamentos y su instrumentación*. Barcelona: Aleres
25. Greenberg, Jerald (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Upper-Hall, 2000 (7th ed)
26. Gruzinski, Serge, Jacques Lafaye, Carlos Monsiváis, José de Val. (1994). *México: identidad y cultura nacional*. México: UAM-Xochimilco. Ed. Diagrama. (1ed)
27. Gutiérrez, Julián. (1994). *Ética empresarial en Iniciación al mundo empresarial*. Madrid: (2ed)
28. Harold Koontz, Cyril O' Donnell. (1983). *Elementos de la administración*. México: Mc Graw Hill. (2ed)
29. Herbert, Martín (1992). *Psicología en el Trabajo Social*. Madrid: Pirámide
30. Hernández y Rodríguez Sergio. (1994). *Administración: un enfoque teórico práctico*.
31. Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. (3ra ed. 2003)
32. Ibarra Eduardo. (1991). *El estudio de las organizaciones en América Latina y los límites específicos de la teoría de la organización en Ibarra C, Eduardo;*

- Montaño H, Luis. *Ensayos críticos para el estudio de la organización en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa: Miguel Ángel Porrúa.
33. Ibarra, C. Eduardo. (1993). *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuagos organizacionales*. México: UAM-Iztapalapa.
 34. Ibarra Eduardo y Montaño H, Luis. (1992) "Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico a la Teoría de la organización" México: Trillas.
 35. Informe del Comité Mixto OIT-OMS, sobre medicina del trabajo (1994). *Los factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*.
 36. J. Carrasco, Belinchon.(1981). *Organización de empresas y administración de personal*. Madrid: INDEX.
 37. Jennings, Partin (1977). *Perspectivas del desarrollo organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
 38. José, C. Juan y Carlos Prieto. (1990). *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas. (2ed).
 39. Kenneth, N. Wexley y Gary A Yuki. (1990). *Conducta Organizacional y psicología de personas*. México: Compañía continental.
 40. Kinsnerman, Natalio. (1984). *Teoría y práctica del trabajo social*. Tomo IV. Buenos Aires: Himanitas.
 41. Lastaingts, T. Juan. (1986). Capítulo 6. La empresa en el mundo triádico. Institución y centro productivo, simbólico y de relaciones sociales en *Los sistemas comerciales y monetarios en la Triada Excluyente. Un punto de vista Latinoamericano*. México: UAM-Iztapalapa. Ed. Plaza y Valdés.
 42. L. Daft. Richard. (1992). *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México: Limusa
 43. Lindsay, William M. (1997). *Total quality and organization development*. Boca Raton, Florida: St, Lucie.
 44. Lebre, J. Louis.(1966) *Dinámica concreta del desarrollo*. Barcelona: Herder
 45. López, José Martín.(2000). *Dinámica de grupos en el aula. Una perspectiva*

- humanística. México: Trillas.
46. Llano, C. Carlos. (1994). *El nuevo empresario mexicano*. México: Nacional Financiera.
 47. Loraine Blaxter, Christina Hughes. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa. (1 ed).
 48. Marguiles y P Raia. (1993). *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*.
 49. Münch Galindo y García Martínez. (1992). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
 50. Muñoz, R. Carlos. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall (1ed).
 51. Nicolson, P. Y Rowan Bayne. (1987). *Psicología para trabajadores sociales*. México: Pax.
 52. Núñez, Trinidad y Felicidad Loscertales.(1996). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. Barcelona: Ed. EUB.
 53. Orsi, Alfredo.(1988). *Actividades y conductas, algo más que psicología social*. Buenos Aires: Nueva visión.
 54. Ota de Leonardis, Diana Mauri.(1994). *La empresa social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
 55. Peiró, S. José María y Fernando Nieto. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen I La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.
 56. Petit, Francois (1984). *Psicología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*; versión Castellana de Joan Llopis. Barcelona: Herder.
 57. Philippe, Hermel.(1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Ed. 2000.
 58. R, Gordon, Judith. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. México. (5ed)
 59. Reyes ponce Agustín. *Administración de empresas*. (1ra parte). México: Limusa
 60. Rodil, U. Florencio y Francisco Mendoza Trejo. (1980). *Conceptos*

fundamentales sobre la organización. México: Trillas.

61. Rodríguez, Darío. (1999). *Diagnóstico Organizacional.* México: alfaomega: Universidad Católica de Chile.(3ed)
62. Rodríguez, Fernández, A. (1994). *Las organizaciones a debate. Una perspectiva psicológica.* España: Universidad de Granada
63. Rodríguez, Roberto y Walter Tesch (1978). *Capacitación en el área laboral.* Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Trabajo Social. Ed. Humanitas.
64. Rue y Byars. (1995). *Administración. Teoría y aplicaciones.* México: Alfaomega.
65. Sánchez Rosado Manuel. (1996) *Manual de Trabajo Social. Trabajo Social en Empresas.* México: UNAM-ENTS
66. Sephen P. Robbins. (1997). *La administración en el mundo de hoy.* México: Prentice Hall. (1ed)
67. Silvestre, M. José, Fidel Monroy y Santiago Zornilla. (1993). *Dinámica social de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill (3ed).
68. Stephe Kemmis y Robin Mc taggart. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción.* Barcelona: Laertes
69. Stephen, P. Robbins y Mary, Coulter. (1996). *Administración.* México: Prentice Hall Hispanoamericana. (5ed).
70. Stewart R. Clegg, Ibarra Eduardo y Luis Bueno. (1998). *Administración Global: universalismo teórico y realidades locales.* México: Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa.
71. Varios. (1993). *Análisis de la investigación educativa en el contexto de cuatro universidades.* México: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).
72. Varios. (1990). El entorno de la empresa. Volumen IV. Ed. Plaza and Janés
73. Varios (1990). *Organización y sociedad: el vínculo estratégico.* México: UAM- Iztapalapa.
74. Vázquez, Irene. (1989). *Empresa e individuo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos individuales.* España: EADA.
75. Vega, Sosa y Urzúa Bustamante. (1999). *Administración (Psicología Industrial).* México: Universidad Tecnológica (UNITEC).

76. UNESCO. (1995). *Dimensión cultural del desarrollo: hacia un enfoque práctico*. Colección Cultura y Desarrollo
77. Warren, G. Bennis (1973). *Desarrollo organizacional: sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo educativo Interamericano.
78. Wendell L, French y Cicil H. Bell, Jr. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: prentice-Hall
79. Zamanillo Teresa y Lourdes Gaitán. (1992). *Para comprender el Trabajo Social*. España: Verbo Divino.

TESIS

1. Casas R. Carmen Guadalupe. (1997). *El modelo de trabajo social en empresas y la organización recurso humano*. México: UNAM-ENTS
2. Castellanos, R; Cristina. (2001). *El perfil profesional del Licenciado en Trabajo Social: idóneo para desempeñarse en el área del factor humano*. México: UNAM-ENTS.ENTS.
3. Herrera L. Angélica. (1994). *Modelo de trabajo social en empresas*. México: UNAM-ENTS
4. Malpica, V. Verónica. (1996). *Propuesta de motivación social para Trabajadores*. UNAM-ENTS

REVISTAS

A) Contaduría y Administración

1. Ballina, R. Francisco (1997). Mitos y estereotipos en la Teoría del Liderazgo. Número 182. Julio-septiembre. 1997.
2. Hernández y Rodríguez Sergio (1986). *Un modelo para evaluar la acción del liderazgo*. Número 144. Sep-oct.
3. Montaña, Hirose (2000). *La investigación en administración. Reflexiones*

- para el caso de México. Número 62 Marzo-abril 2000. pp. 44-50
4. Negrete, V. Amalia Belén (1997). *Cultura Organizacional o Manipulación ideológica*. Número 186. Julio-septiembre. 1997. pp 63-66

B) Trabajo Social

1. Apodaca Rangel, M.L. (1985). *El perfil educativo y profesional del Trabajador Social*. número 23, III, julio-septiembre 1985. Pág. 1-19
2. Herrera L. Angélica y Verónica Malpica. (1997). *Pautas para un diagnóstico*, pp 51-53
3. Herrera, L. Angélica. (1994). *Trabajo Social en Empresas*. Número 6-7. Julio-diciembre 1994. pp 71-73
4. Malpica, V. Verónica. *Cómo ser un buen vendedor de servicios*. Número 16. enero-marzo. pp 66-68
5. Varios. (1990). *Perfil profesional del trabajador social en el área empresarial*. Número 44. octubre, noviembre y diciembre de 1990.

C) Otras

1. Osuna, F., Carlos y Santiago Macías., M. (2002). *La confianza como base de la competitividad de las empresas*. En El Mercado de Valores. Número 4 Abril 2002 Año LXII. México: Nacional Financiera.
2. Paredes, P. Carlos (1999). *Del conocimiento Per Se a la creación del conocimiento organizacional. (primera parte)*. En Proyección Humana. Año 9. Número 119. Julio-agosto de 1999. pp 26-33

PÁGINAS WEB

1. Dominique, Méda (1995). [http :www.escenario2.org.uy/numero3/meda.html](http://www.escenario2.org.uy/numero3/meda.html). Congreso Internacional de Trabajadores Sociales. Santiago de Cuba. 24 al 29

de septiembre del 2001.

2. Goncalves Alexis. *Dimensiones del clima organizacional*. Page :
<http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.html>.
3. J. M Cornejo. Pág Web. www.ub.es/dppss/curs/tag_2.htm