

01521  
88

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA  
CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN  
Y PROYECTOS S. A. DE C. V.  
(CEUCOPSA)  
CON EL USO DE LA METODOLOGÍA DEL  
MODELO DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL"

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
P R E S E N T A :

VALDÉS YÁÑEZ/SOFÍA



DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ A.

MÉXICO D. F.

En la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM se depositó en formato electrónico e impreso el  
documento de trabajo recepcional

2003.

Nombre: Valdés Yáñez  
Sofía  
Fecha: 23. Abril 2003  
Firma: [Firma]

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México  
por darme la oportunidad de hacer mis estudios  
y alcanzar este momento.**

**A la Escuela Nacional de Trabajo Social,  
especialmente a mis maestros  
por ampliar mis horizontes como profesional  
y como persona.**

**A mi Directora de Tesis Lic. María de Jesús López A.  
Por sus sabios consejos y paciencia.**

**Al Ing. David Melgoza Figueroa  
Director de la empresa  
por confiar en el estudio realizado.**

**A toda mi familia  
Por creer en mí.**

## DEDICATORIA:



Con todo mi amor...  
...A mi hija  
Victoria Cecilia,  
quien me dio el coraje para alcanzar este momento.

A mi mami, por que me ha guiado para ser  
quien soy y alcanzar lo que vale la pena.

GRACIAS



A Alex por impulsarme a terminar  
la carrera.



A mis hermanas y hermano,  
quienes en forma diferente  
me han apoyado y acompañado.  
Especialmente Rocío, quien me dio el ejemplo.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INDICE

	Página
<b>Introducción</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>Presentación de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA)</b>	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivo, misión y políticas	10
1.3 Estructura organizacional	14
1.4 Funciones y actividades	15
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>Marco Teórico. Conceptos y herramientas para la intervención en empresas</b>	
2.1 Definición de empresa	20
2.2 Conceptos de Diagnóstico	26
2.2.1 tipos de diagnóstico	30
2.3 Grupo de Trabajo, Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo	34
2.3.1 grupo de trabajo	34
2.3.2 equipos de trabajo	36
2.3.3 el trabajo en equipo	43
2.4 El Comportamiento y el Desarrollo Organizacional	46
2.4.1 El Comportamiento Organizacional	47
2.4.2 Conceptos de Desarrollo Organizacional	51
2.4.2.1 Objetivos de Desarrollo Organizacional	52
2.4.2.2 Valores del Desarrollo Organizacional	53

D

	Página
2.5 El Modelo de Intervención de Trabajo Social Empresarial	57
2.5.1 Expectativas del Modelo de Trabajo Social Empresarial	58
2.5.2 Programas	63
2.5.3 Metodología	65

### **CAPITULO 3**

#### **Implementación de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial en la Empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA)**

3.1 Elaboración y aplicación del instrumento diseñado para la recopilación de información	74
3.2 Descripción de la situación actual de la empresa	85
3.3 Integración del diagnóstico de la empresa CEUCOPSA a partir de los elementos teóricos elegidos	89
3.4 Valoración del uso de la metodología aplicada	95

### **CAPITULO 4**

#### **Propuestas Generales** 99

4.1 Propuesta de intervención de Desarrollo Organizacional para la empresa CEUCOPSA	102
---	-----

#### **Conclusiones** 113

#### **Anexo. Instrumento aplicado** 117

#### **Bibliografía**

E

# INTRODUCCIÓN

El ser humano ubicado en un ambiente específico resulta sumamente complejo para analizar, si se considera que existe una gran variedad de procesos e interacciones que se generan en el espacio que se le ubica.

Las diferentes características, intereses y necesidades de cada persona son un factor determinante para que alteren la interacción e impacten en los procesos que se dan en ese ambiente.

En una empresa como ambiente específico se hace evidente que la comunicación eficiente es indispensable para una buena organización, además de considerar la diversidad de características sociales, valores, intereses y necesidades de cada persona que determinan y potencian la actitud del individuo ante el trabajo.

Esto se ve reflejado principalmente en el esfuerzo para alcanzar sus metas personales, y en el interés y la satisfacción de la persona al ser parte de un logro común.

Aunado a lo anterior, resulta mucho más complejo analizar y observar los procesos que se generan en el interior de una empresa si se le suman factores externos (demanda del servicio o producto) y ajenos a la organización de la misma, pero que tiene una gran afectación para cada uno de los miembros que la componen.

La suma de estos factores conducen a los niveles gerenciales a la necesidad de conocer a fondo, estudiar y analizar el sinnúmero de

---

situaciones que se presentan, las condiciones en que se están desarrollando, así como las alternativas posibles para su solución.

Los tiempos actuales del país obligan a toda empresa a tener conocimiento de la situación que de alguna manera afecta a sus integrantes y a los procesos laborales, si es que se quiere tener mejores resultados en cuanto a productividad.

Existen diversas formas de estudiar y analizar a las empresas, dependiendo del enfoque que cada profesión pueda ofrecer. En este campo de acción, el Trabajo Social no ha querido quedarse al margen, ya que es en el sector empresarial donde se conjugan diversas facetas del individuo, en el que principalmente se debe considerar su satisfacción ante la vida y ante el trabajo que desempeña, siendo éste quizá el principal soporte económico para su sobrevivencia.

El Trabajo Social Empresarial centra su labor en la relación que se generan entre los individuos, en sus necesidades y/o problemas que se presentan al impactar en el proceso de productividad de una empresa.<sup>1</sup>

El Trabajo Social en Empresas investiga, diagnostica y contextualiza los problemas y necesidades de la empresa como ente social, de la organización interna y de los trabajadores como seres humanos, con enfoque holístico, desde una perspectiva integral, considerando aspectos sociales (familia, educación, comunidad, cultura, hábitos, costumbres y valores); aspectos económicos (relaciones productivas); aspectos psicológicos (relaciones humanas); con el

---

<sup>1</sup> Herrera L. Angélica. *Trabajo Social en Empresas*. Revista de Trabajo Social, año 2, N° 6-7, diciembre 1994.

propósito de generar procesos de cambio y desarrollo organizacional que impacten en mayores niveles de productividad.<sup>2</sup>

En 1994, la Escuela Nacional de Trabajo Social implementó un Modelo de Trabajo Social Empresarial, el cual considera a la empresa como organización social, donde se producen y reproducen relaciones sociales, cultura, actitudes, valores, expectativas, necesidades, problemas, espacios de comunicación, oportunidades de desarrollo individual y colectivo, y que por medio del conocimiento de los factores sociales y culturales de los trabajadores y el análisis de los procesos de producción de la organización se pueden proponer alternativas de cambio y mejoras mediante puesta de programas de atención.<sup>3</sup>

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar el diagnóstico de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA), con el uso de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial y con el apoyo de conceptos elementales del comportamiento y el desarrollo organizacional.

La intención del trabajador social es analizar las necesidades y problemas que se generan en el proceso productivo de la empresa CEUCOPSA, dando prioridad a los factores y actores que intervienen en la productividad, de tal suerte que se proporcionen alternativas de cambio para un mejor desarrollo organizacional.

El desarrollo del documento se presenta de la siguiente forma:

---

<sup>2</sup> *Ibidem.*

<sup>3</sup> *Idem*

El primer capítulo permite identificar en forma general a la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA), se establece la estructura organizacional, actividades y funciones, dando a conocer los servicios que ofrece, sus principales clientes y un bosquejo de la organización y las formas de trabajo para el desarrollo de los proyectos.

En el segundo capítulo se establecen los conceptos y y herramientas que son útiles para la intervención en la empresa, tales como: qué es una empresa, qué es un diagnóstico, los conceptos de grupo y equipo así como el trabajo en equipo, qué factores se consideran del comportamiento y desarrollo organizacional para el análisis del diagnóstico.

También en este capítulo se explica detalladamente el Modelo de Trabajo Social Empresarial, sus expectativas, tipo de estudios, programas y la metodología que implica.

El capítulo 3 lo conforma la implementación de la metodología que se utilizó para elaborar el diagnóstico de la empresa CEUCOPSA, a partir de la metodología utilizada y de los factores del comportamiento y del desarrollo organizacional, valorando y retroalimentando de ese modo el contenido del modelo utilizado.

Con base a la experiencia obtenida a partir de la implementación de la metodología, las observaciones, percepciones y análisis de la información del diagnóstico, en el capítulo 4 se realiza una propuesta de intervención de desarrollo organizacional para la empresa CEUCOPSA, además de ofrecer propuestas generales.

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

# CAPITULO 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA  
CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN  
Y PROYECTOS S. A. DE C. V.  
(CEUCOPSA)**

- 1.1 ANTECEDENTES**
- 1.2 OBJETIVO, MISIÓN Y POLÍTICAS**
- 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- 1.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES**

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN Y PROYECTOS S. A. DE C. V. (CEUCOPSA)**

Este capítulo presenta la información de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA), con la intención de identificar el objeto de estudio del presente trabajo.

La forma en que se integra la información de este capítulo permite conocer cada una de las partes que tendrán injerencia a lo largo del presente trabajo, a fin de tener mayor oportunidad de análisis y comprensión entre las mismas.

El primer apartado explica los datos generales de la empresa, su ubicación, el personal que la conforma, los servicios que ofrece y la forma de trabajo que ahí se desarrolla.

El segundo apartado presenta el objetivo y la misión que la empresa tiene con respecto a sus clientes y las políticas que rigen su funcionamiento.

El apartado tercero se refiere a la estructura organizacional que tiene la empresa, planteada a través de un organigrama.

Ya para finalizar, el apartado cuarto describe las funciones y actividades que tiene cada uno de los integrantes que componen la empresa.

## 1.1 ANTECEDENTES.

### LA EMPRESA.

Por el número de personas que la conforman, Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) es una pequeña empresa,<sup>1</sup> de tipo familiar, mexicana, de iniciativa privada donde se conjugan diferentes actividades y servicios todos ellos referentes al área de la ingeniería civil.

La ubicación de sus oficinas es la calle de Invierno número 23, colonia Merced Gómez, en la delegación Álvaro Obregón de México, Distrito Federal.

CEUCOPSA existe desde 1985 y por las perspectivas económicas y posibilidades de crecimiento en el país (posterior al inicio de sus operaciones), la empresa modificó su acta constitutiva en el año de 1994.<sup>2</sup>

### EL PERSONAL.

El número de personas que conforman el equipo de trabajo operativo en CEUCOPSA para el desarrollo de los proyectos de ingeniería es<sup>3</sup>:

- 19 ingenieros civiles (entre éstos 7 tienen o están cursando alguna especialización, los restantes están titulados y otros

<sup>1</sup> Méndez Morales José. *Economía y la Empresa*. Ed. Mc Graw Hill. México 1989. pg.272

<sup>2</sup> Entrevista informal con el Director General de CEUCOPSA.

<sup>3</sup> *Ibidem*

son estudiantes de la carrera de ingeniería civil que cursan los últimos semestres);

- 3 dibujantes (cuentan con cursos de actualización de programas de cómputo para ingeniería civil);

Las personas que conforman el cuerpo administrativo son 1 administrador-asistente con estudios en administración, 2 contadores públicos titulados y un ingeniero de sistemas. Además existe una persona encargada del mantenimiento general. El total del personal adjuntando los 4 accionistas de la empresa es de 31 personas.

	Especialización	Licenciatura	Pasante	Técnico	Nivel básico
Categoría Operativa					
Accionistas	2	2			
Ingenieros	7	6	6		
Dibujantes				3	
Categoría Administrativa					
Administrador		1			
Contador		2			
Ing. Sistemas		1			
Conserje					1
31 personas son el total que constituyen la empresa					

TABLA 1. NIVEL ESCOLAR DEL PERSONAL QUE CONFORMA LA EMPRESA.

SERVICIOS.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Los servicios que brinda la empresa son actividades referentes al área de la Ingeniería Civil, siendo éstos<sup>4</sup>:

- Estudios de calidad del agua. El ingeniero especialista en Hidrología es el principal responsable de este tipo de servicios. En él se analizan los problemas causados por la calidad y los usos que se dan al agua así como el tratamiento

y la eliminación de desechos que en ella existen que frecuentemente sobrepasan los límites municipales.

- Hidrología, Hidráulica general y pluvial. En este servicio se estudia el pronóstico de la precipitación pluvial, se actualizan datos meteorológicos como el viento, la temperatura, la presión y las cantidades en que la lluvia llega.
- Topografía y Geotécnia. El estudio de esta actividad es dirigida por el ingeniero especialista en Geotécnia. Tiene como principal función efectuar las mediciones necesarias para determinar las posiciones relativas de los puntos, ya sea arriba, sobre o debajo de la superficie de la tierra o para establecer tales puntos. Principalmente se proporcionan las diferentes localizaciones y las elevaciones que se utilizan en la confección de mapas.
- Identificación y selección de fuentes de abastecimiento. Como lo indica su nombre este servicio consta de la identificación y selección de fuentes de abastecimiento, medios para la extracción de agua en los volúmenes deseados y su transporte a los puntos donde se requiera.
- Potabilización y tratamiento de agua residual. Se analizan las condiciones de las aguas de desecho y la posibilidad de algún grado de tratamiento para su reuso.

<sup>4</sup> Idem

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Supervisión de estudios, proyectos y obras. Asesoría y supervisión de proyectos y obras de construcción de diferentes tipos.

Estos servicios son ofrecidos a los clientes que CEUCOPSA tiene, aunque también se ha visto subcontratada por otras empresas que no cuentan con ellos, o ha tenido que subcontratar personal para realizar labores que sobrepasan la capacidad de la empresa, como ejemplo se puede mencionar al especialista en geotecnia, quien más de las veces asesora a la empresa o participa directamente en el desarrollo y supervisión del proyecto en específico.

### CLIENTES.

Los principales clientes que tiene la empresa son:

- Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (DGCOPH).
- Comisión Nacional del Agua (CNA).
- Comisión Estatal de Agua y Saneamiento de diversos gobiernos de los estados de la República Mexicana.
- Comisión de Agua y Alcantarillado de Sistemas Intermunicipales.
- Otros organismos gubernamentales

Es evidente que las operaciones de la empresa CEUCOPSA son principalmente en el ámbito gubernamental, por lo que conviene mencionar que el proceso mediante el cual se trabaja en ese nivel es por licitaciones públicas, que se obtiene es a través de "concursos".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### FORMA DE TRABAJO.<sup>5</sup>

La entidad gubernamental convoca mediante licitaciones públicas algún servicio en específico y las empresas elaboran un anteproyecto "concurso" el cual debe componerse inicialmente de dos paquetes.

El primer paquete es la documentación de la propuesta técnica, en la cual se describen los lineamientos y las especificaciones con las que se elabora el estudio o servicio que se ofrece (es decir lo que se entiende por cada concepto que se está solicitando y el tipo de trabajo que se requiere el servicio, ya sea estudio, supervisión, construcción).

El segundo paquete es la documentación que contiene la propuesta económica, donde se detallan los costos de la elaboración y desarrollo del servicio (incluye el presupuesto del personal, los costos del trabajo de campo, el trabajo en oficinas, etc.).

Cabe hacer mención que cada licitación tiene lineamientos rigurosos, específicos y obligatorios para cada anteproyecto (concurso), por lo que las empresas participantes deben advenirse a los criterios que se establezcan para no ser descalificados.

Uno de los criterios en el que las empresas concursantes se ven afectadas para elaborar los anteproyectos es el tiempo, ya que la publicación del concurso no siempre llega con oportunidad para el desarrollo del mismo.

---

<sup>5</sup> Información obtenida mediante entrevistas informales a personal clave de la empresa CEUCOPSA.

Para que la empresa gane la licitación, el anteproyecto debe ofrecer el servicio requerido en el mejor y más bajo presupuesto económico posible, de tal manera que sea rentable para ambas partes; además debe haber cubierto todos y cada uno de los criterios establecidos por la entidad gubernamental.

La forma de elaborar los anteproyectos para cada concurso resulta en las más de las veces extenuante ya que los tiempos en que las entidades gubernamentales exigen la documentación son cortos.

Para elaborar el anteproyecto (propuesta técnica y económica), el trabajo debe ser por equipo, conformado por un jefe de proyecto, ingenieros "staff", dibujantes, topógrafos y cuando es necesario por la naturaleza del proyecto se incluye la ayuda de especialistas.

Toda vez que la empresa CEUCOPSA gana la licitación, las actividades para el desarrollo de las propuestas inician con la visita en campo de algunos integrantes del equipo de trabajo.

Después de la visita en campo, el jefe de proyecto organiza la información reunida y realiza los cálculos que el proyecto requiere; en tanto que el topógrafo corrobora y calcula las localizaciones pertinentes para que, una vez que tiene toda su información se la proporcione al dibujante, quien a su vez realiza los planos gráficos correspondientes al trabajo que se está desarrollando.

Cada uno de los integrantes del equipo tiene actividades específicas que no obstante una vez terminadas, pueden apoyar en otras tareas que estén dentro de sus posibilidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Conforme el equipo de trabajo avanza el desarrollo del proyecto, toda la información se va integrando en una carpeta (expediente), el cual al final se entrega al cliente con el objeto de realizar un informe de los procesos que se siguieron.

El proceso de trabajo de la empresa se puede apreciar con mayor facilidad en el siguiente diagrama.

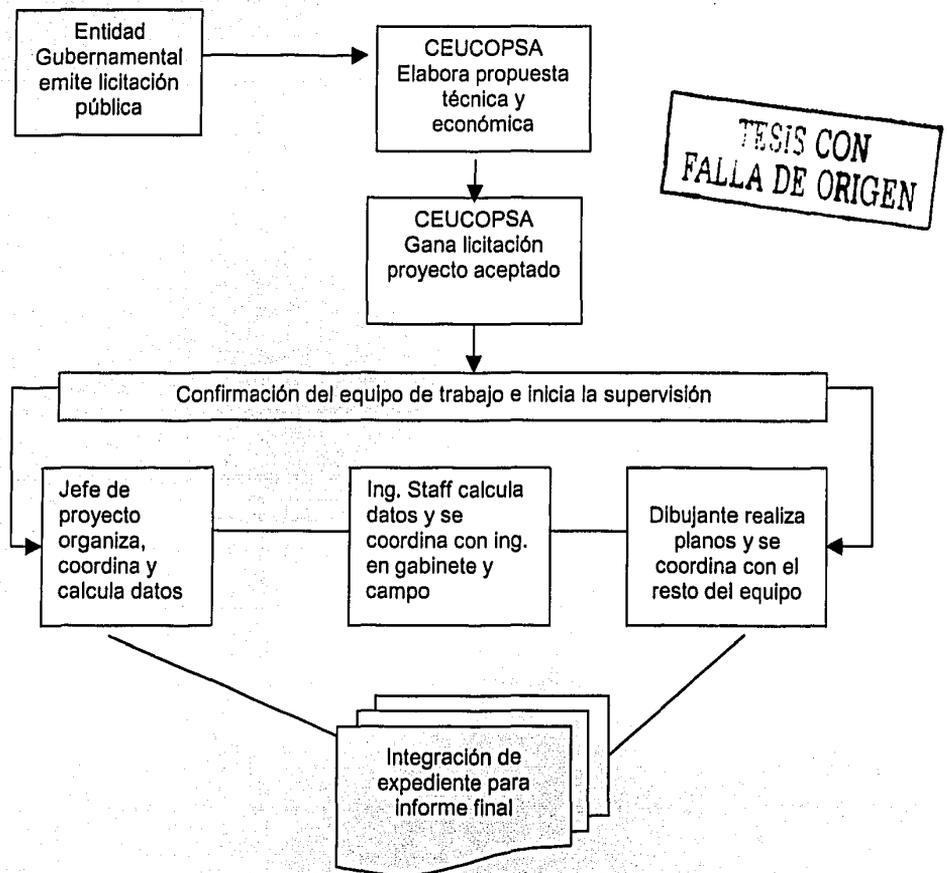


Diagrama 1. Forma de trabajo en CEUCOPSA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 1.2 OBJETIVO, MISIÓN Y POLÍTICAS.

### OBJETIVO.

El objetivo general de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos, S. A. de C. V. (CEUCOPSA) es proporcionar servicios de consultoría, asesoría, construcción y mantenimiento, supervisión, elaboración y ejecución de proyectos, además de identificar, diagnosticar, planear y realizar estudios de especialización referentes a la ingeniería civil.

### MISIÓN.

La misión de CEUCOPSA es desarrollar cada uno de los proyectos con la atención inmediata y profesional en cualquiera de los servicios que la empresa ofrece, con la garantía de que los trabajos se ejecutan con la calidad óptima en los plazos de ejecución que se requiere.

### POLÍTICAS.

Las políticas que maneja la empresa CEUCOPSA se enlistan a continuación:

1. Anticipar, comprender y cumplir las expectativas de los clientes con una actitud de excelencia y empatía.
2. Conjuntar la capacidad intelectual de los integrantes del equipo de manera armónica para maximizar la sinergia de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Proceder siempre con honestidad y ética profesional en la elaboración de los proyectos.
4. Fomentar y apoyar el compañerismo en la distribución del trabajo que se genera de cada uno de los proyectos.
5. Evitar en la medida de lo posible la duplicidad de mando, delimitando la autoridad y la responsabilidad acorde al nivel ocupado en la estructura organizacional, pero sin hacer de lado el apoyo del trabajo por equipo.
6. Desarrollar la toma de decisiones oportunamente bajo la visión de conveniencia para el proyecto del cliente y para la ejecución de las actividades a elaborar.
7. Ofrecer el adiestramiento y capacitación necesario a los nuevos integrantes del equipo, de tal suerte que se logren incorporar de forma adecuada en el desarrollo del trabajo por equipo.
8. Aprovechar los materiales y equipos para optimizar los recursos de la empresa.
9. Celebrar periódicamente reuniones de los integrantes del equipo para analizar las actividades realizadas e intercambiar puntos de vista al respecto.

10. Mantener los equipos y materiales en las condiciones y niveles adecuados para lograr el óptimo desarrollo del trabajo.

Aunque el número de personas que está diariamente en la oficina es de entre 17 a 20, la empresa tiene ***un reglamento o lineamientos internos de trabajo*** para una mejor organización; éstos son los que a continuación se enuncian:

1. Los horarios normales de oficina son: de 9 a las 19:30 horas con una hora para salir a comer (entre las 14 a 15 horas); cada horario tiene un tiempo de tolerancia de 20 minutos. En cualquier entrada o salida se debe firmar el control de asistencia.
2. El horario normal de oficina podrá modificarse de acuerdo a las necesidades de trabajo de la empresa, según sea el proyecto o tipo de obra en el que se participa. El personal deberá laborar en cualquier horario y días que la empresa requiera, siempre que se haya acordado personalmente con el jefe inmediato o el Director General, así como la forma de la compensación.
3. El horario de los trabajos de campo o del personal comisionado será de acuerdo a las necesidades del tipo de proyecto o tipo de obra.
4. Se debe apagar el equipo de cómputo cuando no se esté utilizando.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5. Se debe apagar la luz del área de trabajo cuando no se esté utilizando o cuando no sea necesaria.
6. Dentro de las labores diarias se incluye recoger el espacio de trabajo, guardando documentos, planos, equipo y su protección, herramientas y utensilios usados.
7. Mantener limpio el sanitario depositando correctamente los desperdicios en los depósitos respectivos (wc, lavabo y cesto de basura).
8. De cada fax que se reciba se debe entregar una copia para la biblioteca de la empresa.
9. En la tarde de cada jueves se debe entregar al jefe inmediato una copia en limpio de los trabajos realizados y se debe llevar una descripción actualizada de las labores desarrolladas durante la semana.
10. Se deben disminuir la cantidad de llamadas telefónicas ajenas al trabajo y evitar el desperdicio de recursos materiales.

Cabe señalar que tanto "las políticas de la empresa como el reglamento interno de trabajo no están especificados en ningún tipo de manual, sino que se dan a conocer en la inducción que reciben al ingresar a la empresa."<sup>6</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) delega en sus integrantes del equipo las responsabilidades y la autoridad que cada quien necesita para el desarrollo óptimo y funcional en cada proyecto, intentando evitar la duplicidad de mando.

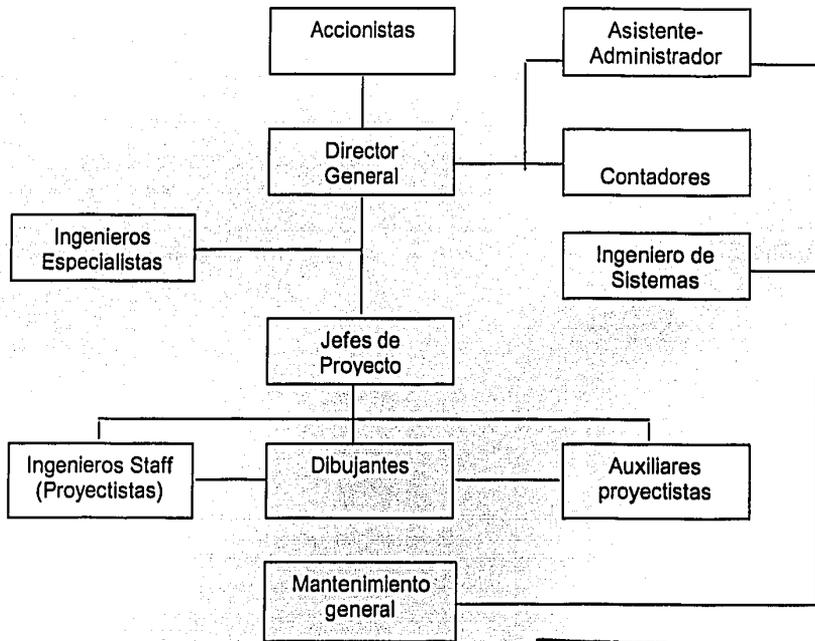


Diagrama 2. Organigrama de CEUCOPSA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A continuación se describen las funciones y actividades que cada integrante tiene dentro de la asignación de proyectos.

<sup>6</sup> Entrevista con el Director General de la empresa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 1.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

**Accionistas.-** Son las personas que invierten el capital económico para que la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) tenga desarrollo dentro del campo de la ingeniería.

**Director General.-** Una de sus funciones es relacionarse con los clientes prospectos para saber y registrar a la empresa en los concursos que surjan; además supervisa el trabajo de los integrantes de la empresa.

**Administrador.-** Administra los recursos materiales con los que se cuentan en la empresa y coordina las actividades que se tienen dentro del desarrollo de los proyectos.

**Contadores.-** Controlar la situación fiscal de la empresa y sus trabajadores.

**Ingeniero de Sistemas.-** Dar mantenimiento y actualización a los equipos de computo de la empresa.

**Especialistas.-** Estos atienden, asesoran, coordinan y supervisan el trabajo que desarrollará la empresa alguna rama de la ingeniería en específico en la que se requiera el punto de vista de los mismos.

**Jefes de proyectos.-** Desarrollan intelectualmente el trabajo de los proyectos que tienen a su cargo, además de coordinar y supervisar los avances que van teniendo los ingenieros staff, los dibujantes y los topógrafos en el proyecto asignado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ingenieros staff.- Desarrollan los proyectos en coordinación con los topógrafos y los dibujantes. Realizan cálculos y ordenan la información que los topógrafos les proporcionan, desarrollan conceptos y dan cuerpo a los proyectos que se les asigna.

Dibujantes.- Desarrollan los planos de los proyectos en coordinación con los topógrafos y los ingenieros staff.

Topógrafos.- Su principal labor es desarrollar las perspectivas topográficas de los proyectos que se les asignan.

Mantenimiento.- Mantener las instalaciones en buenas condiciones y limpieza de los equipos de oficina.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MARCO TEÓRICO CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA INTERVENCIÓN EN EMPRESAS

- 2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA
- 2.2 CONCEPTOS DE DIAGNÓSTICO
- 2.3 GRUPO DE TRABAJO, EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO
- 2.4 EL COMPORTAMIENTO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 2.5 EL MODELO DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2. MARCO TEÓRICO. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA INTERVENCIÓN EN EMPRESAS.

Cuando se menciona el concepto de empresa se hace referencia a las unidades económicas que están encargadas de transformar la materia prima, la mano de obra, el capital y la información en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios que permiten satisfacer la mayor parte de las necesidades humanas.<sup>7</sup>

El cambio constante derivado de los procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno y externo de la empresa, hace indispensable estudiar y desarrollar procesos innovadores o no probados dentro de los productos o servicios que en ella se generan para que continúe participando en el desarrollo productivo de la sociedad.

El análisis de una empresa visto desde la perspectiva del trabajador social permite conocer de forma integral a los individuos que en ella participan, los procesos psicosociolaborales y las características que por naturaleza se generan, impactan y se ven reflejadas en las actividades. Por ello es necesario identificar la situación pasada, presente y futura de la misma, conocer el entorno interior y exterior, ya que si bien fue creada y planificada de una cierta forma, vista como ente social, no puede ser estática.

Lo anterior debe tener un fundamento teórico que sustente el análisis y la comprensión que se genera a partir de la información

<sup>7</sup> Méndez Morales José. *Economía y la Empresa*. Ed. Mc Graw Hill, México 1989. Pg. 15

obtenida de la investigación que hace el profesional, y procesada de tal suerte que exponga la situación actual del objeto de estudio y los instrumentos y alternativas que se proponen para mejorarla.

Parte del presente trabajo es aplicar la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial en la empresa CEUCOPSA para generar un diagnóstico.

Dicha metodología se considera una herramienta que permite reunir la información necesaria para estudiar los aspectos fundamentales de los integrantes, de su desempeño, del clima organizacional y de los procesos laborales que ahí se desarrollan para integrar un estudio situacional para hacer una intervención profesional.

Este capítulo permite conocer los conceptos que son de utilidad y las perspectivas teóricas que orientan el desarrollo del presente trabajo, por lo que se presenta de la siguiente forma:

- a) El primer punto ubica el concepto de la empresa visto desde la perspectiva usual, su relación y diferencia con el concepto de organización.
- b) En el segundo punto del capítulo se incluyen conceptos de diagnóstico, los tipos de diagnóstico que son de utilidad para el desarrollo del trabajo.
- c) El tercer punto especifica los conceptos que ayuda a entender el comportamiento de los individuos en las empresas, tales como el grupo de trabajo y el trabajo en equipo.

- d) El siguiente apartado incluye de forma resumida los elementos importantes del Comportamiento y del Desarrollo Organizacional, ya que estos campos enriquecen y amplían la forma en que se puede realizar la intervención profesional en la empresa.
- e) Por último se describe el Modelo de Trabajo Social Empresarial, sus antecedentes, las expectativas, programas y metodología que son de utilidad y piedra angular para el desarrollo del presente trabajo.

## 2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.

La empresa puede ser vista como una "unidad básica de producción que representa un tipo de organización económica que dedica sus actividades a alguna rama productiva de los sectores económicos de la sociedad"<sup>8</sup>

Otro concepto de la empresa menciona que "es la unidad económicosocial en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa"<sup>9</sup>

La perspectiva de empresa para el Trabajo Social es "el espacio donde se producen y reproducen relaciones sociales, cultura, actitudes, valores, expectativas, necesidades y problemas, oportunidades de

<sup>8</sup> Méndez Morales J. *Economía y la Empresa*. Ed. Mc Graw Hill. México 1989. pg. 15

<sup>9</sup> Audirac Camarena Carlos A. *ABC del Desarrollo Organizacional*. Ed. Trillas. México 1994. pg. 31

desarrollo individual y colectivo, espacios de comunicación e intercambio".<sup>10</sup>

De los conceptos reunidos hasta ahora y para fines del presente trabajo se puede evidenciar que la empresa está compuesta por una organización sea económica y/o social, dedicada a responder requerimientos y servicios específicos que la sociedad demanda, reunida en un espacio físico para dar oportunidad de desarrollo a las necesidades individuales y colectivas de los integrantes que la conforman.

Por lo tanto la empresa está integrada por la organización que reúne un conjunto de recursos humanos, financieros, técnicos y de información, y que toda vez que se transforman en lo que se demanda, permiten a la empresa participar activamente en el proceso económico de la sociedad para satisfacer gran parte de las necesidades humanas.

Las principales características que tienen las empresas son:<sup>11</sup>

- Realizan actividades económicas que se refieren a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen algunas necesidades humanas.
- Para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, técnicos, financieros y capital.

<sup>10</sup> Folleto obtenido en el Departamento de Trabajo Social Empresarial.

<sup>11</sup> Méndez Morales. op. cit. Pg. 272

- Combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar, es decir que toman sus decisiones en forma racional.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son el espacio donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, la coordinación y la integración.

De ahí que las *empresas impliquen una organización* en la cual cada uno de los elementos (recursos humanos, financieros, tecnológicos, técnicos y materia prima o información) que la componen tienen un objetivo específico para cumplir y mantener en funcionamiento a la empresa, de tal manera que se generan una diversidad de interrelaciones.

Para facilitar la comprensión de los elementos que se conjugan en las empresas, éstas se pueden estudiar de acuerdo a su tamaño, según el origen, o bien por el capital que las conforma.<sup>12</sup>

A interés del presente trabajo sólo se mencionan las características que permiten clasificar a las empresas por su tamaño, que son:<sup>13</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La microempresa: es una entidad que ocupa hasta 15 personas, su organización es de tipo familiar, generalmente el dueño es quien proporciona el capital, es dirigida y organizada por el propio dueño, su producción no es muy maquinizada, el número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrada por familiares.
- La pequeña empresa ocupa de 16 a 100 personas, el capital es proporcionado por una o dos personas que se establecen como una sociedad, la maquinaria y equipo que se utilizan es un tanto limitada, no obstante su principal factor es la organización del recurso humano.
- La mediana empresa ocupa de 101 a 250: los accionistas deciden establecerse como una sociedad; se utiliza más maquinaria y equipo, aunque su fuerza todavía está basada en el trabajo y el capital. La empresa está en proceso de crecimiento.
- La gran empresa: ocupa más de 250 trabajadores, el capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo, forman consorcios o cadenas que monopolizan la producción de ciertos productos, dominan el mercado con amplitud, tienen una administración más compleja, cuentan con grandes recursos para la tecnología y la automatización de sus procesos productivos.

<sup>12</sup> Méndez M. Op. Cit. Pg. 274

<sup>13</sup> Ibidem

Si bien se ha mencionado que la empresa es una unidad económica de producción que representa una organización económica y social, entre una organización y una empresa existen diferencias.

### ORGANIZACIÓN.

Una *organización* es "un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos".<sup>14</sup>

Otra definición dice que "las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas sociales que se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una especificación de comportamientos requeridos".<sup>15</sup>

En ambas definiciones se puede percibir que las finalidades básicas de una organización son:

- Generar valor económico.
- Producir bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales.
- Mantener su continuidad a través del tiempo.
- Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Además se aprecia que la similitud entre ambas radica en los siguientes hechos:

1. Una organización incluye personas;

---

<sup>14</sup> Audirac. Op. Cit. Pg. 31

<sup>15</sup> Rodríguez M. Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Ed. Alfaomega. México 1999. pg. 35

2. Las personas de la organización tienen interacción;
3. Las interacciones están ordenadas y descritas en un documento;
4. Cada persona de la organización tiene objetivos personales, lo que dirige sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzarlos;

Evidentemente la finalidad que tiene una empresa está dirigida al aspecto económico, sin embargo se le atribuye el término de organización ya que, al igual que ésta: produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales; también genera un valor económico; mantiene su continuidad a través del tiempo; y persigue el desarrollo personal de quien la conforma.

La diferencia que se hace evidente con los elementos antes mencionados es que la empresa es eminentemente económico productiva, en tanto que la organización se considera como unidad social.

Sin embargo en ambos conceptos se aprecia que comparten características en las que se destaca la satisfacción de algunas necesidades humanas, la planeación de actividades según los objetivos propuestos, y especialmente la interacción de las personas que la componen y que generan una diversidad de relaciones sociales que son el principal interés del trabajador social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es por la estrecha similitud de componentes entre ambos conceptos que a lo largo del presente trabajo se utiliza indistintamente el concepto de empresa,

Ahora bien, la empresa como célula del sistema económico capitalista, inmersa en un ambiente incierto, experimenta cambios constantes que la obligan a desarrollar estudios y formas de análisis para proponer herramientas que le permitan estar a la vanguardia.

Para ello es necesario investigar en que se está deteniendo el proceso de desarrollo de la empresa, elaborando un diagnóstico que permita realizar un proceso de intervención. A continuación se hace más explícito el concepto de diagnóstico y los elementos que lo componen.

## 2.2 CONCEPTOS DE DIAGNÓSTICO.

El concepto de diagnóstico puede tener diversos puntos de vista según sea el tipo de profesional que lo requiere, pero la idea general es que describe con precisión, señala los elementos fundamentales y suficientes para recrear el objeto investigado, aplicando los referentes teóricos que lo sustenten y ayuden a comprender la realidad estudiada.<sup>16</sup>

Otra concepción que se puede observar del diagnóstico es que constituye la representación y conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se han de implementar acciones específicas que

---

<sup>16</sup> Rodríguez M. Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Ed. Alfaomega. México 1999.

den solución a la situación-problema que se investiga, o dicho más prácticamente *CONOCER PARA ACTUAR*.<sup>17</sup>

Para el trabajador social es trascendental el texto *Social Diagnosis* (Richmond 1917) donde se plantea que el fundamento para el Método de Trabajo Social tiene como fundamento el modelo médico y es traspuesto al Trabajo Social.

En dicho texto, el diagnóstico parte de lo que la autora llama "evidencias" o hechos, que tomados en su conjunto indican la naturaleza de la situación objeto de estudio; posteriormente sigue el proceso racional basado en inferencias para dirigirse hacia el diagnóstico real y las acciones a emprender. Esto es una de las fases iniciales y fundamentales del proceso de intervención del trabajador social.

Por otro lado, los elementos que se detectan para la elaboración de un diagnóstico son: a) la producción de conocimientos sobre la situación específica, a través de la investigación, b) un marco conceptual que permita la interpretación y el análisis de la información reunida, y c) la identificación de estrategias y recursos disponibles para instrumentar una metodología que permita mejorar la situación estudiada.

Por lo tanto el diagnóstico se entiende como la representación estructurada por la descripción de los elementos y situaciones, que se interrelacionan por naturaleza al interior del objeto de estudio, a fin de comprender y analizar lo que está afectando su proceso normal, para

---

<sup>17</sup> Ander Egg Ezequiel. *Diagnóstico Social. Conceptos y Metodología*. Ed. Lumen. Buenos Aires Argentina. 1995. Pg. 28.

intervenir con los instrumentos necesarios que permitan realizar mejoras.

Lo anterior conduce al profesional que elabora el diagnóstico a esquematizar las herramientas que ha de implementar para generar cambios en el objeto de estudio, a fin de mejorar la situación actual.

Por lo tanto, para la integración de un diagnóstico se requiere de:

- a) la definición del problema,
- b) la definición de hipótesis en torno a causas y efectos,
- c) Identificación de variables y su relación,
- d) Y el análisis de la información reunida.

En el Trabajo Social, el diagnóstico que se elabora a partir de la investigación que se realiza en la empresa tiene dos propósitos:

1. reconocer y valorar los factores sociales que intervienen en el desempeño de los individuos que laboran en la empresa y en el proceso de producción de la misma.
2. describir las características que permiten conocer al individuo, sus necesidades dentro de la empresa y el entorno y recursos de los que se dispone para la intervención.

Lo anterior permite ofrecer la información básica que sirve para programar las acciones concretas y que se implementan a través de la fase operativa del quehacer del trabajador social.

Además, se logra un esquema situacional que sirva de fundamento para las estrategias de acción que se realizan con los elementos involucrados en la problemática detectada y que tienen necesidades específicas.

Los propósitos antes mencionados tienen orígenes diversos con respecto a la situación de la empresa en la que el trabajador social investiga, a saber:<sup>18</sup>

- Un proceso natural de crecimiento de la empresa.
- El deterioro natural de los procesos laborales o del servicio que la empresa ofrece.
- La competitividad de la empresa se ve desgastada.
- Impactos considerables en el entorno interno y externo de la empresa.
- Necesidad de cambios culturales y en los esquemas organizacionales.
- Clima laboral deficiente.

Esto debe ser tomado en cuenta por el trabajador social siempre que quiera atender a fondo e integralmente el diagnóstico proveniente de la investigación desarrollada, ya que de otra manera se incurre en acciones superficiales.

<sup>18</sup> Rodríguez M. Dario. *Diagnóstico Organizacional*. Ed. Alfaomega. México 1999. Pg.38-49.

Por otra parte, el diagnóstico debe tener un eje que lo soporte para poder especificar las necesidades de cambio que se detectan, por lo que el siguiente apartado hace referencia a los tipos de diagnóstico que se pueden elaborar.

### 2.2.1 TIPOS DE DIAGNÓSTICO.

Los tipos de diagnóstico hacen referencia al modelo que el trabajador social tiene y considera como parámetros y conceptos elementales interrelacionados de esa representación, para realizar la configuración de la información obtenida mediante la investigación.

Esto es que el profesional debe contar con una perspectiva estructurada y sistemática que sirva de referencia (modelo) para conformar acciones significativas de cara a la situación de la problemática estudiada y permita dar una explicación coherente del funcionamiento del objeto de estudio.

Ya se comentaba que los modelos son la comparación entre un objeto de estudio y otro, y que deben existir parámetros de referencia que sean útiles para la comprensión de la situación específica.

A continuación se exponen algunos criterios que son convenientes para el análisis y comprensión de los tipos de diagnóstico.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Rodríguez M. Darío. Op. cit. Pg.38-49.

1. El diagnóstico debe referirse al funcionamiento y desarrollo de la empresa.
2. El diagnóstico selecciona las variables más significativas de toda la información recopilada.
3. El diagnóstico ofrece una explicación, una interpretación profesional del devenir organizacional y propone las herramientas para su desarrollo.
4. El diagnóstico debe ser flexible y constante, prescindible e intercambiable.

Ahora bien, el tipo de diagnóstico que interesan al trabajador social es aquél que implica y explica el funcionamiento de una situación específica, que indique y delimite las variables que el profesional considera clave para la mejor comprensión del quehacer organizacional.

Es decir, el diagnóstico que revela los factores que intervienen en el proceso laboral (ya sean sociales, culturales, motivacionales, etc.) y que de alguna manera impactan en la productividad.

Es por lo anterior que principal tipo de diagnóstico que se toma como referencia es aquél que se genera a partir del uso de la metodología del modelo de Trabajo Social Empresarial, sin embargo es necesario ampliar horizontes y observar otros que aporten elementos que incrementen y enriquezcan los elementos que son útiles para su labor. Algunos tipos de diagnóstico encontrados son 1) el diagnóstico en contingencias, 2) el diagnóstico en la estructura en cinco, 3) el

diagnóstico para el diseño organizacional, y 4) el diagnóstico para la gestión estratégica.<sup>20</sup>

- **Diagnóstico de Contingencias:** Elaborado bajo la óptica, conceptos y relaciones conceptuales provenientes de la Teoría General de Sistemas y la cibernética (relación entre sistema-entorno y la organización vista como un sistema complejo, ubicado en un entorno todavía más complejo). Es decir que ubicada la organización en un ambiente, su análisis determina las formas de organizarse, la planificación de sus actividades (división del trabajo), relaciones entre la empresa y los elementos que le dan vida, las condiciones en que se encuentra (interior-exterior), relaciones interpersonales, expectativas laborales de los empleados y exigencias de la empresa a éstos en términos de ética profesional, definición y claridad de metas, compromiso, red de comunicación, etc.
- **Diagnóstico en la estructura de cinco:** Señala que toda actividad humana implica: la división del trabajo y la coordinación entre esas tareas para llevar a cabo el trabajo por equipo. Este modelo sugiere que para el análisis de la organización es posible verla como cinco partes: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, estructura técnica y el staff de apoyo. Estas partes están posibilitadas para realizar mecanismos específicos que den vida al funcionamiento de la organización.
- **Diagnóstico para el diseño organizacional:** Dirigido a elaborar un enfoque de la gestión estratégica, donde la cultura

---

<sup>20</sup> Idem.

de la organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. Tiene dos premisas básicas para el diagnóstico de la organización: 1) el apoyo a la implementación de programas estratégicos, y 2) libertad en las actividades operativas. Aquí se busca el aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo para los miembros de la organización (valores consensuales).

Estos tipos de diagnósticos pueden orientar al trabajador social para el análisis de la organización, puesto que una característica de las ciencias sociales es la flexibilidad de articular instrumentos que permitan y faciliten el análisis de las relaciones entre seres humanos y del entorno en el que ellos se encuentran.

Por su parte el diagnóstico en Trabajo Social se elabora a partir del tipo de estudio que se desarrolla, por lo que se contemplan los elementos de una evaluación diagnóstica (estudio que contempla el Modelo de Trabajo Social Empresarial), haciendo uso de conceptos y herramientas que apoyan y enriquecen el análisis a desarrollar, a fin de hacerlo lo más integral posible.

Por ello el siguiente apartado hace referencia a conceptos como el grupo de trabajo, la diferencia con los equipos de trabajo y lo que significa el trabajo por equipo, que sirven para tener mejores perspectivas de análisis en el estudio que se desarrolla en la empresa CEUCOPSA.

## 2.3 GRUPO DE TRABAJO, EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Si el estudio del comportamiento de los individuos es complejo, se hace más complicado cuando se le analiza en conjunto, y doblemente difícil resulta cuando éstos se encuentran en un espacio específico regido por normas y valores (centro de trabajo).

En otras palabras el comportamiento individual es diferente que cuando se le localiza en grupo.

Para facilitar el estudio de la empresa es necesario tener claridad de los elementos que la componen y tomar en cuenta la mayor parte de los factores que afectan el comportamiento de los individuos dentro de su centro de trabajo.

Por eso el presente apartado hace referencia a los grupos de trabajo, la diferencia que existe entre éste y un equipo de trabajo, y se incluye el significado del trabajo por equipo, con la intención de incluir elementos de análisis para el análisis en la empresa CEUCOPSA.

### 2.3.1 LOS GRUPOS DE TRABAJO.

Un grupo es la reunión de dos o más individuos interactuantes e interdependientes.<sup>21</sup> Los grupos se encuentran integrados en otras estructuras más amplias como las organizaciones, de modo que éstas, como unidades sociales constituidas por seres humanos, construyen el sistema social interno de la organización.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Ed. Prentice Hall. México, 1996. Pg. 294.

Las personas en las organizaciones interactúan entre sí a través de diferentes grupos estructurados que son establecidos por la propia organización para conseguir objetivos en función de las necesidades de la empresa. Éstos grupos son conocidos como **formales**. En cambio, las personas que interactúan también a través de otros grupos no creados de forma oficial o deliberadamente planificados, sino que surgen de forma espontánea, con la finalidad de satisfacer necesidades personales o sociales que la organización formal no puede cubrir son llamados **informales**.<sup>23</sup>

Dentro de los grupos formales hay subclasificaciones como los grupos de mando y los grupos de trabajo. Un **grupo de mando** está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado. Los **grupos de trabajo** representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea.

En los grupos informales, los **grupos de interés** están compuestos por personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés. En tanto que los **grupos de amistad** se crean a partir de la reunión de personas que comparten características comunes.

Las funciones que tienen los grupos en las organizaciones están encaminadas a aspectos diversos. Los grupos existen para cumplir los objetivos determinados por la organización pues "son un medio eficaz para la coordinación e integración de tareas, así como para la canalización de normas, valores y creencias. Cumplen funciones organizacionales relacionadas con la generación de ideas y soluciones

<sup>22</sup> Robbins S. op. Cit.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

creativas, realizan tareas complejas, promueven el desarrollo de la organización, toman decisiones, comunican, gestionan y controlan. Por lo que se refiere al individuo, los grupos satisfacen necesidades de orden psicológico y social, reducen la inseguridad, la ansiedad, la sensación de impotencia y la incertidumbre, confirman nuestra identidad y la autoestima y favorecen la necesidad de afiliación".<sup>24</sup>

Para comprender el comportamiento de un grupo de trabajo que está inmerso en un sistema mayor como lo es una empresa, hay que tener en cuenta las condiciones que la organización le impone para el desarrollo de su labor.

Estas condiciones son: la estrategia organizacional, las estructuras de autoridad, la reglamentación formal, los recursos organizacionales, el proceso de selección del personal, el sistema de evaluación y recompensas del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

### 2.3.2 LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Un grupo de trabajo no es igual que un equipo de trabajo, puesto que en el grupo, los individuos "interactúan para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad; no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto; su desempeño es la suma de la contribución individual de cada miembro (sinergia\* negativa o neutral)."<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Rodríguez F. Andrés. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Ed. Pirámide. Madrid España, 1999. Pgs. 292.

El equipo de trabajo se puede definir como "un grupo pequeño de personas que mantienen contacto permanente y generan acciones y esfuerzos coordinados. Las personas conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente. Los esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales (sinergia\* positiva)".<sup>26</sup>

Los equipos de trabajo se pueden clasificar según sus objetivos.<sup>27</sup> **equipos solucionadores de problemas, equipos autoadministrados y equipos transfuncionales.** Y por categorías.<sup>28</sup> **equipos de producción y servicios, equipos de proyectos y desarrollo.**

- **Equipos solucionadores de problemas:** Compuestos entre 5 a 12 personas del mismo departamento, trabajan para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Los miembros comparten ideas para mejorar los procesos y los métodos de trabajo, sin embargo no cuentan con autoridad para implementar de forma unilateral las acciones que sugieren. Los equipos más conocidos surgieron como Círculos de Calidad (década de los 80's).

<sup>25</sup> Robbins. Op. cit. Pg. 348

<sup>26</sup> Rodríguez F. Andrés. Op. cit. Pg. 128.

<sup>27</sup> Robbins. Op. cit. Pg. 348-351.

<sup>28</sup> Rodríguez. Op. cit. Pg. 129-130.

\* Sinergia es un término utilizado en biología que se refiere a una acción de dos o más sustancias que da como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas. Aquí se utiliza para comprender mejor los procesos de grupos de individuos.

- **Equipos de trabajo autoadministrados (autorregulados):** Compuestos por 10 a 15 personas que asumen la responsabilidad del control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de los procedimientos de inspección.
- **Equipos trasfuncionales:** Compuestos por empleados que tienen el mismo nivel jerárquico, aunque diferentes áreas de trabajo. Esto permite a las personas de diferentes áreas de la organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.
- **Equipos de producción y servicios:** En estas áreas, los equipos buscan dar sentido a la estructuración del trabajo a través de un proceso de rediseño permanente basado en criterios flexibles, en la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores y en las exigencias de un entorno cambiante.
- **Equipos de proyectos y desarrollo:** Los equipos que se incluyen en esta categoría están formados generalmente por un número reducido de miembros, tienen carácter temporal y sus componentes pueden pertenecer a otros grupos de proyecto. También son llamados **ad hoc**.

Las definiciones anteriores evidencian que no es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas, ya que para que se considere como trabajo de equipo es necesario que sus integrantes estén

capacitados para realizar una serie de funciones indistintas en la organización. La siguiente comparación intenta ser aún más explícita en la diferenciación.

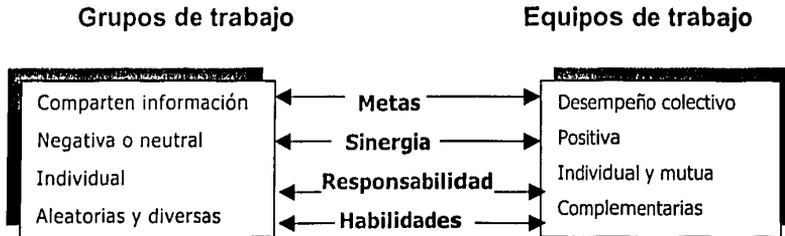


Figura 1. Diferenciación de los Grupos de Trabajo y los Equipos de Trabajo.

Para que el trabajo que realiza un equipo sea eficaz, es necesario que éste tenga la capacidad de liderarse a sí mismo, de fijarse sus propias metas y pautas de trabajo y de comportamiento, contando por parte de los altos mando, la autoridad para ejercer sus decisiones.

Esto resulta indispensable tenerlo en cuenta, sobre todo para el sector empresarial de nuestro país, ya que tiene enormes beneficios que se ven reflejados en los altos niveles de productividad, en la eficacia y eficiencia del personal (consecuentemente de la empresa), ya que al introducir equipos de trabajo:

- Se integran las habilidades y conocimientos de las personas.
- Se enriquece la creatividad en la solución de los problemas que se generan en los procesos del trabajo.

- Se genera un mayor número de alternativas para el análisis de diversos temas.
- La interacción que se produce en el equipo permite que sus integrantes desarrollen todos sus potenciales, lo que le permite a las empresas utilizar al máximo a su fuerza de trabajo.
- La delegación de responsabilidades es compartida, es aceptada con mejores resultados y crea menos tensión a los empleados, lo que genera fluidez en el trabajo y soluciones más eficaces.
- Las capacidades humanas se consolidan y amplían dado que los empleados de las áreas operativas se sienten integrados a la empresa.

Además del incremento de la productividad, el uso de equipos de trabajo en las empresas genera un clima laboral más positivo:<sup>29</sup>

- La participación en equipos permite a muchos de sus integrantes conocer con mayor rapidez, precisión y aplicados en términos prácticos, los objetivos de la empresa y las prácticas y procedimientos de trabajo.
- Una persona que ha tenido experiencias positivas en el trabajo en equipo se convierte en un empleado más

<sup>29</sup> Koenes Avellna. *Gestión eficaz del trabajo en equipo\**. Guías de gestión de la pequeña empresa. Ed. Días de Santos. Madrid España, 1998 pags. 226.

dispuesto a colaborar con sus compañeros, en un receptor más fiable y en una persona más deseosa de aprender.

- Se crea un entorno de trabajo motivador ya que refuerza la autoestima de sus participantes en un ambiente de trabajo menos "estresante".
- Los equipos constituyen un valioso vehículo para que, sin estimular el individualismo excesivo, se reconozca el valor de cada individuo como persona.

Sin embargo se deben observar algunas implicaciones negativas respecto al uso del trabajo en equipo, pues cuando una decisión exige una comprensión única y global, se obtienen mejores resultados de una aproximación individual.

También el equipo requiere de más tiempo para realizar su trabajo que el forma individual. Existe tendencia a la conformidad. Existe la posibilidad de descontrol en algún espacio del equipo (en cuanto integrantes) de tal suerte que se tomen decisiones que van en contra del buen funcionamiento de la empresa. En algunos casos, se puede provocar el descenso de los esfuerzos individuales.

Lo anterior es importante tenerlo en cuenta al momento de formar el equipo de trabajo, puesto que la realidad en el tiempo de vida de un equipo se puede transformar en algo que no se había planeado.

El tiempo de vida de un equipo se refiere al nivel de productividad que éste genera en la empresa y está determinado por

las siguientes etapas: a. Formación, b. Tormenta, c. Estructuración y reglamentación, d. Consolidación y desarrollo.<sup>30</sup>

- a) **Formación:** El nivel de productividad está por debajo de los niveles deseados debido a que el equipo apenas se está integrando, así como las ideas y la aceptación de cada miembro; existe cierta pasividad.
- b) **Tormenta:** Esta etapa también es conocida como "de conflicto", ya que los integrantes empiezan apenas a desarrollar expectativas comunes, pero pasan por un periodo de frustración y desacuerdos. Los principales tópicos de conflicto son por el poder, el control el liderazgo y la influencia. Aquí los roles deben ser bien especificados. Los niveles de productividad en esta etapa descienden abruptamente.
- c) **Estructuración y reglamentación:** En la medida que se establecen y asientan los roles, las relaciones funcionales entre los miembros se desarrollan y los desacuerdos se negocian, de tal manera que se empiezan a estructurar las normas a seguir de forma interdependiente como un real equipo de trabajo. Por lo tanto los niveles de productividad empiezan a ascender significativamente.
- d) **Consolidación y desarrollo:** El equipo ha establecido un sistema de trabajo bajo la observación de las normas que han diseñado, que les permite intercambiar ideas y apoyarse unos a otros. Se notan los efectos de la *sinergia*, produciendo

---

<sup>30</sup> Koenes A. Op cit.

una interacción positiva entre los miembros, superando los niveles de la simple suma del potencial individual.

Esto es importante de considerar para realizar el estudio en la empresa, puesto que el nivel de productividad es el elemento fundamental que preocupa a los altos directivos, en tanto que para los individuos que conforman el equipo se transforma en una cultura de trabajo. Ambos elementos también son factores de análisis para el estudio que se desarrolla en CEUCOPSA.

En el siguiente apartado se expone lo que se considera el trabajo en equipo, a fin de comprender el funcionamiento que éstos tienen en la empresa y los factores que pueden intervenir en el óptimo desarrollo de su labor.

### 2.3.3 TRABAJO EN EQUIPO.

Existe una analogía que imagina a los equipos como bloques de construcción de las organizaciones; la mayoría de las actividades laborales en la actualidad demandan de forma inevitable las más óptimas y propositivas condiciones de colaboración entre los miembros de un equipo. A esto se le llama *Trabajo en Equipo*.

Para que los equipos sean efectivos deben administrar su cultura, procesos, sistemas, relaciones, tener presentes las características que los identifica como tales: 1) meta clara y elevada, 2) una estructura impulsada por los resultados, 3) miembros competentes del equipo, 4) un compromiso unificado, 5) un ambiente de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

colaboración, 6) estándares de excelencia, 7) apoyo y reconocimiento externos, 8) liderazgo de principios.<sup>31</sup>

Para mejorar el desempeño de un equipo es de utilidad remitirse a las intervenciones del Desarrollo Organizacional (formación de equipos, formación de equipos intergrupo, consultoría de procesos, círculos de calidad, estructuras paralelas de aprendizaje, programas de sistemas sociotécnicos, Grid del DO) que se aplican a los equipos formales de trabajo y otros similares con resultados muy satisfactorios.

"Los líderes de las organizaciones pueden fomentar mejor el desempeño del equipo si crean una poderosa ética de desempeño, más que si establecen únicamente un ambiente que promueva al equipo."<sup>32</sup>

Por tanto para que los equipos logren un trabajo en equipo deben ser disciplinados, darle forma a los propósitos comunes, definir un enfoque de trabajo común, desarrollar sus potencialidades y habilidades al máximo y responsabilizarse de los resultados que se obtienen por su labor.

En el desarrollo del trabajo en equipo, además de dominar las habilidades y potencialidades técnicas - laborales, los miembros del equipo de trabajo deben cumplir con habilidades sociales y de interacción; esto es que tengan habilidad para interactuar con sus similares, criterio para la solución de problemas y de trabajo en equipo, así como poseer conocimientos de trabajo en equipo para que los miembros se desempeñen en sus roles con eficacia.

<sup>31</sup> Wendell French. *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Ed. Prentice Hall. México, 1996. Pg. 99-103

Las ventajas perceptibles del trabajo en equipo son:

- Facilita las tareas de la empresa que generalmente representan mayor esfuerzo y posibles contradicciones si se hicieran en forma individual.
- Facilita la aplicación de programas.
- Tiene mayor influencia y credibilidad en las tareas y en los resultados de las mismas.
- Incrementa la motivación y satisfacción de sus miembros en el trabajo.
- retroalimenta el conocimiento de la propia empresa con base a las experiencias que se obtienen del trabajo en equipo.

Para incrementar la eficacia de los equipos se puede hacer uso de técnicas como a) *el diseño y formación de nuevos equipos*, y b) *el perfeccionamiento y desarrollo de equipos existentes*.

Ambas técnicas son conocidas y utilizadas en el campo de acción del Trabajo Social tradicional y forman parte de los estudios realizados por área empresarial específicamente, ya que hacen referencia a la intervención individual (estudios que abarcan el perfil y valoración sociolaboral de cada miembro perteneciente a la empresa), a la dinámica de grupos (se aborda el estudio del comportamiento y desarrollo de grupos y equipos como individuos y elementos pertenecientes a un sistema mayor), y al desarrollo de comunidades (el estudio situacional y evaluación diagnóstica de la empresa).

---

<sup>32</sup>Wendell French. Op. cit.

Hasta ahora se han expuesto los conceptos que son útiles para la integración del diagnóstico de la empresa CEUCOPSA, pero los siguientes apartados hacen referencia a las herramientas que se emplean para enriquecer el análisis que ocupa este trabajo.

## 2.4 EL COMPORTAMIENTO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para tener mayor parámetro de análisis en la empresa es necesario tener más herramientas que permitan ampliar los factores de investigación. Por ello se toman en cuenta el campo del comportamiento y desarrollo organizacional.

El campo de estudio del comportamiento organizacional abarca los determinantes del comportamiento de las personas en distintos niveles y el impacto que tienen las acciones de los individuos en un ámbito particular.<sup>33</sup>

Por su parte, el desarrollo organizacional dirige su actuación a los cambios y/o transformaciones que son requeridos en una empresa, a partir la implementación de estrategias que coadyuven a mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional con base al bienestar de los individuos.<sup>34</sup>

De aquí que tanto el comportamiento organizacional como el desarrollo organizacional sean útiles, fortalezcan y amplíen la perspectiva del trabajador social en su quehacer en las empresas, ya

---

28 Robbins S. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice Hall. México 1996.

29 Audirac Camarena Carlos A. *"ABC del Desarrollo Organizacional"* ed. Trillas, México 1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que se apoya en los conocimientos de ambos campos para enriquecer sus acciones.

#### 2.4.1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).

El ser humano es un ente tan complejo y lleno de varias experiencias que delimitan y enmarcan su comportamiento de acuerdo al lugar donde se le ubica. Nadie es igual a otra persona. Es frecuente que dos personas se comporten de manera muy diferente en la misma situación y que el comportamiento de la misma persona cambien en diferentes marcos.

Más complejo resulta el estudio del comportamiento humano en las empresas, ya que ahí se reúnen una infinidad de objetivos, metas y motivaciones que dirigen la actividad humana en ese ámbito, además de las políticas y normas que regirán el comportamiento.

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia en una organización.<sup>35</sup>

Además el CO analiza e interpreta el comportamiento de los individuos en las empresas. Pretende comprobar supuestos y teorías referentes al comportamiento, con el fin de retroalimentar el acervo de conocimientos respecto a las personas en su área de trabajo.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Robbins S. op. Cit.

<sup>36</sup> Tyson Shaun. *La esencia del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México, 1997

El CO trata de integrar conceptos de varias disciplinas que estudian y conceptualizan el comportamiento, la personalidad y las emociones humanas en un cierto ámbito, guiando su enfoque hacia una perspectiva sistemática a modo de entender y comprender qué ocurre con las personas dentro de las empresas específicamente y las causas de su comportamiento.

Existe una ecuación matemática (Kurt Lewin) que hace referencia al comportamiento del hombre:  $B = f(P, S)$  donde se afirma que  $B$  (*comportamiento*) está en función de los motivos o necesidades que se manifiestan en las actitudes de  $P$  (*la Persona*), y que representa la personalidad o la tendencia del individuo a actuar en su exterior, es decir en  $S$  (*Situación*). Las Situaciones influyen en las Personas y en su comportamiento, por lo que existe interdependencia en ambos factores.<sup>37</sup>

Un elemento que es fundamental recalcar de lo anterior es el de la personalidad humana, ya que es este factor el que mueve la forma de pensar y de actuar del individuo.

La personalidad del individuo abarca características conductuales que están determinadas por las necesidades que la persona tiene. Aquí cabe recordar lo que Abraham Maslow llamó "pirámide de necesidades".

Maslow menciona que cuando una necesidad de la persona ha sido satisfecha, ésta deja de ser un motivador del comportamiento. Las

---

<sup>37</sup> Hersey Paul. "Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional". Ed. Prentice Hall. México 1998.

características básicas de la pirámide de necesidades de dicho autor, traducidas en términos empresariales son:<sup>38</sup>

- **Físicas:** decoración, vibraciones, temperatura, espacio, ruido.
- **Estabilidad y seguridad:** descripción del puesto, regularidad, claridad de los roles, estructura, comunicación, juntas de informes de seguridad, acuerdos, contratos.
- **Sociales:** tareas conjuntas, aprecio, compartir oficinas, reconocimiento, pertenencia a grupos o equipos.
- **Autoestima:** jerarquía, éxito, realización, aliento, reconocimiento, ser consultado.
- **Realización personal:** crecimiento personal o profesional, autonomía, trabajo que vale la pena.

Ahora bien, para poder investigar y tener una mejor comprensión del comportamiento de los individuos en la empresa, es necesario tener en cuenta los factores para la observación y análisis del comportamiento organizacional.

Para lo anterior se forman niveles interdependientes que tomados en conjunto guían la interpretación que se requiere para el estudio del CO. Los niveles perceptibles son:<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Tyson Shaun. *La esencia del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México, 1997 pg. 17.

- **Nivel individual:** las características individuales o biográficas del empleado como: edad, sexo y estado civil; las características de la personalidad: valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. Además se toman en cuenta otros factores que afectan el comportamiento del individuo tales como: la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.
- **Nivel de equipo:** la habilidad de los integrantes para desarrollar su labor, el tamaño del equipo, conflictos existentes y su magnitud, las normas que rigen, los recursos materiales y humanos, la estructura, las condiciones internas de trabajo y todo aquel factor que determine el desempeño y la satisfacción del individuo con respecto al trabajo.
- **Nivel de sistema organizacional:** el diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo (procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño), la cultura interna y clima organizacional.

Por lo tanto, el campo de estudio del comportamiento organizacional permite al trabajador social analizar en los niveles mencionados, los factores que de alguna manera se contemplan también en el modelo de Trabajo Social Empresarial, pero en forma más amplia.

---

<sup>39</sup> Robbins. Op.cit

Otra área que incrementa las herramientas de análisis para el presente trabajo es el desarrollo organizacional, que como se verá en el siguiente apartado, permite tener una mejor planeación de las actividades de la empresa y sus componentes.

### 2.4.2. Concepto de Desarrollo Organizacional (DO).

El DO se refiere "al esfuerzo estratégico para mejorar y planear las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización, apoyándose en expertos profesionales del comportamiento o agentes de cambio."<sup>40</sup>

Una definición más precisa para el DO es la que indica que "es una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona."<sup>41</sup>

El DO consiste esencialmente en aplicar una estrategia que emplee y guíe los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de proponer mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

<sup>40</sup> Ferrer Pérez Luis. *Desarrollo Organizacional*. Ed. Trillas, México, 1996

<sup>41</sup> Audirac C. C. op. cit.

Concretamente se entiende el DO como un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario conocer la situación por la que atraviesa la empresa (mediante la investigación), para luego analizar y evaluar los resultados de los cambios propuestos.

### 2.4.2.1 Objetivos del DO.

Los objetivos y propósitos del Desarrollo Organizacional son amplios y surgen a partir del diagnóstico de las situaciones que se investigan, o que se desean modificar. Los objetivos básicos y más generales para los procesos del DO se enlistan a continuación:<sup>42</sup>

OBJETIVOS	PROPÓSITOS
Obtener o generar la información.	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación.
Crear un clima de receptividad.	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.	Confrontarlos y cambiarlos.
Establecer un clima de confianza.	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente.
Desarrollar las potencialidades de los individuos.	Que las áreas técnica, administrativas e interpersonal se fortifiquen.
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo.
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos.
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman parte de la misma.	Que exista una meta común.
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos.
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines.	Que exista un buen comportamiento de los individuos en las organizaciones.
Buscar normas informales.	Que caractericen una cultura específica de la organización.
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones.	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

**TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>42</sup> Audirac Camarena Carlos A. "ABC del Desarrollo Organizacional" ed. Trillas, México 1994. Pags. 110.

OBJETIVOS	PROPÓSITOS
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo.	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización.
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.	Que exista un orden en el proceso.
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.	Lograr la unión de objetivos.
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.	Que exista una cultura y haya trascendencia.
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.	Una mejor información y soluciones para las estrategias.

Tabla 2. Objetivos y Propósitos del Desarrollo Organizacional.

Evidentemente los objetivos del DO conducen a la empresa que lo utiliza a generar un proceso continuo de formas de participación de todos los elementos, en todos los niveles, de tal manera que se crea una cultura laboral favorable para el incremento de la productividad.

También, el DO pone de manifiesto que es importante la colaboración de cada uno de los individuos, respetando sus individualidades, a fin de optimizar los procesos existentes.

Estos objetivos se pueden llevar a cabo si los integrantes de la empresa respeta los valores que rigen el DO, y que se presentan a continuación.

#### 2.4.2.2 Valores del DO.

Los valores son los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que, por

TESIS CON  
 FOLIA DE ORIGEN

consiguiente, influyen en su comportamiento. Para el Desarrollo Organizacional los ideales a observar son:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a ésta de que desarrollen al máximo sus potencialidades.
- Ir en búsqueda del aumento de la efectividad de las metas en la organización.
- Generar un ambiente atractivo y de reto a sus propias expectativas para los miembros de trabajo.
- Propiciar una relación de influencia para los individuos con su trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada individuo como persona con un complejo de necesidades (las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Estos valores, al igual que los objetivos del DO permiten crear una cultura en la que los individuos armonizan sus relaciones personales, laborales y de producción, al mismo tiempo que se benefician las relaciones en las estructuras y niveles de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para ello, el DO tiene formas de intervención de acuerdo al objetivo primordial que se pretende al implementarlo, a saber:<sup>43</sup>

OBJETIVO DE INTERVENCIÓN	TIPOS DE INTERVENCIÓN
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los <b>INDIVIDUOS.</b>	Actividades de planificación de la vida y la carrera. Orientación y consejo. Capacitación y sensibilidad. Educación y capacitación para incrementar habilidades y conocimientos en las áreas de necesidades técnicas, habilidades en las relaciones, en el proceso, y en la toma de decisiones, resolución de problemas y establecimiento de metas. Fase 1 del DO Grid*. Modelamiento de la conducta.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de <b>DIADAS Y TRIADAS.</b>	Consultoría de procesos. Conciliación de terceras partes. Técnica de negociación del rol.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de <b>EQUIPOS Y GRUPOS.</b>	Formación de equipos - Dirigidos a la tarea - Dirigidos al proceso Fase 2 del DO Grid. Ejercicio de interdependencia. Indagación apreciativa. Delineamiento de la responsabilidad. Consultoría de procesos. Negociación del rol. Técnica del análisis del rol. Educación en toma de decisiones, resolución de problemas, planificación, establecimiento de metas en escenarios de grupo. Administración por objetivos (APO) de equipo. Sistemas sociotécnicos. Visión. Programas de calidad de vida en el trabajo. (CVT) Círculos de calidad (CC) Análisis del campo de fuerzas. Equipos autodirigidos.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de las <b>RELACIONES INTERGRUPO</b>	Actividades intergrupo - Dirigidas al proceso - Dirigidas a la tarea Espejo de la organización. Participación. Consultoría de procesos. Conciliación de terceras partes a nivel del grupo. Fase 3 del DO Grid. Retroalimentación de encuestas.
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad De la <b>ORGANIZACIÓN TOTAL</b>	Sistemas sociotécnicos. Estructuras paralelas de aprendizaje. APO (formas de participación. Análisis cultural. Juntas de confrontación. Visión. Actividades de planificación/administración estratégica. Fases 4, 5 y 6 del DO Grid. Ejercicio de interdependencia. Retroalimentación de encuestas. Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT) Control total de calidad (CTC)

**TIPS CON FALLA DE ORIGEN**

<sup>43</sup> French Wendell. *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* Ed. Prentice Hall, México, 1996.

\* DO Grid es un modelo de Desarrollo Organizacional que dura de tres a cinco años, diseñado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton.

Al enfocar el objetivo primordial de intervención, el DO esta encaminado a alcanzar mejor las metas individuales, a mejorar las prácticas de los equipos, a incrementar la efectividad en cada una de las relaciones como compañeros de trabajo y a cambiar la cultura organizacional en general.

Dados los elementos que involucra el Comportamiento Organizacional, los aspectos que el trabajador social puede retomar para la intervención en una empresa son: Organización-Ambiente, Cultura y Cultura Organizacional, Estructuras, Sistemas de Comunicación, Poder-Autoridad-Liderazgo, Descripción-Evaluación de cargos y desempeño, Clima Laboral, Conflictos, Motivación, Sindicatos, y en procesos de Toma de Decisiones.

Además, los elementos de personalidad y las necesidades humanas (como individuo y como empleado), las circunstancias que enmarcan su actividad dentro del sistema principal (la empresa), y la motivación que interactúa entre los factores anteriores son elementos que interesan al trabajador social que se enfoca a las empresas, pues todos ellos tienen injerencia en su campo de acción (lo social).

En cuanto al desarrollo organizacional se refiere, los parámetros que son tomados en cuenta por el trabajador social para efectos del presente trabajo son: clima, cultura y estructura organizacionales, sistemas de comunicación, eficacia, eficiencia y procesos laborales.

Estos campos de estudio permiten impregnar e incrementar los conocimientos que necesita el trabajador social para poder elaborar un diagnóstico lo más integral posible, con la intención de proponer

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

procesos de cambio planificado, integrando cada uno de los elementos que son de interés para la intervención en empresas.

No obstante, los elementos principales para integrar el presente trabajo tienen como base la evaluación diagnóstica, que es un estudio que plantea el Modelo de Trabajo Social Empresarial y que se especifica a continuación.

## 2.5 EL MODELO DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL.

En las Ciencias Sociales y muy particularmente en el Trabajo Social, la utilidad de diseñar modelos de intervención radica "en la capacidad de simplificar la complejidad de los sistemas sociales, haciendo explícitas las implicaciones de la intrincada red de relaciones existentes puesto que permite dar una explicación de la dinámica social desde una perspectiva integral, permitiendo dar pauta para modificar o transformar la realidad."<sup>44</sup>

Esa perspectiva se hace patente al integrar los diferentes conceptos y herramientas de los campos de estudio que, como el Trabajo Social, se preocupan por el bienestar del individuo y de la relación que tiene con sus semejantes.

Por otro lado, el concepto de modelo quiere decir que es la aproximación o la analogía entre un objeto de estudio y otro, haciendo una comparación en la que se observan aspectos, propiedades y principios similares que, tomados como base teórica tienen como

<sup>44</sup> Galeana de la O Silvia. *La Promoción Social. Una opción metodológica.*

finalidad el ser referente de situaciones que requieren de una intervención profesional.<sup>45</sup>

Entonces los modelos son representaciones de la realidad que sirven como instrumento para la comprensión de la situación estudiada y la verificación de teorías existentes, por lo tanto se usan con fines explicativos, predictivos, de cálculo, de sistematización etc., de tal forma que permiten estructurar alternativas que apoyen la transformación de lo estudiado.

Por su parte, el Modelo de Trabajo Social Empresarial surge de una propuesta de tesis (Herrera A. 1994) donde el objeto de estudio, es decir la empresa, es vista como una organización social y como comunidad (campo básico de intervención del trabajador social); de ahí que se conjugan aspectos sociales económicos y psicológicos, lo que permite analizarla en forma integral.

Los siguientes puntos hacen más amplia la referencia a las expectativas que tiene el modelo, los estudios que permite su utilización, el alcance de los programas que implica y la metodología a seguir para la intervención en empresas.

### **2.5.1 Expectativas del Modelo de Trabajo Social Empresarial.**

El Trabajo Social Empresarial estudia la trascendencia individual y colectiva de los grupos en su centro de trabajo, para intervenir y actuar en el bienestar y desarrollo del individuo y de la empresa, por lo que se apoya en los conocimientos adquiridos de su formación

<sup>45</sup> Ander Egg Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. Ed. Cid. Argentina. 1981.

académica para proponer estrategias de acción que ofrezcan mejoras y cambios donde sean requeridos.<sup>46</sup>

Es decir que en la empresa se producen y reproducen relaciones sociales, cultura, actitudes, valores, expectativas personales y profesionales, necesidades y problemas, oportunidades de desarrollo individual y colectivo, espacios de comunicación e intercambio. Los elementos que se reúnen y que permiten verla como comunidad productiva son el individuo, el espacio y las herramientas o máquinas.

El Modelo también plantea la posibilidad de que el trabajador social con base a su formación académica, pueda ser partícipe de labores multidisciplinarias para el análisis de una empresa, ya que por la dinámica que en ella existe se pueden detectar y estudiar las situaciones que alteran el proceso armonioso de producción para proponer acciones y/o propuestas que den solución.

Dicho modelo retoma los elementos que parten del Método Básico de Trabajo Social iniciando con un objeto de análisis hasta la evaluación de los resultados obtenidos y la propuesta de alternativas para mejorar lo detectado.

La aplicación del modelo implica la participación del trabajador social en las empresas bajo la consigna de ofrecer mejoría en las relaciones humanas y laborales del personal involucrando a todos los niveles existentes; diagnosticar las necesidades o problemas que se

---

<sup>46</sup> Herrera L. A. *Trabajo Social Empresarial. Manual de Trabajo Social*. Op. cit. Pg. 342

generan en el centro de trabajo, ya sea antes durante o después del proceso laboral; y ofrece alternativas para una mejor organización.<sup>47</sup>

Es decir, que la aplicación del Modelo de Intervención de Trabajo Social en Empresas ofrece un cierto grado de satisfacción para el empleado en tanto que se pretende humanizar las relaciones entre cada uno de los elementos con quien interactúa; para la empresa representará ambiente laboral armonioso, al mismo tiempo que se verá favorecida en eficiencia y eficacia de la productividad.

Los estudios que se desarrollan en el Modelo de Trabajo Social Empresarial son:<sup>48</sup>

- **El perfil sociolaboral:** revela el contexto del trabajador en forma integral a través de una descripción sistematizada de las características sociales y laborales que inciden en el desempeño de los trabajadores. Permite conocer al trabajador, cómo y por qué actúa, sus limitaciones y potencialidades, así como su marco de referencia cultural, lo que permite conocerlo como miembro de la organización. La utilidad de este estudio es que permite identificar las áreas de fortaleza y debilidad de la empresa, para elaborar, instrumentar y ejecutar programas de desarrollo. Los indicadores que definen este estudio son:  
En lo social: el tipo de familia, relaciones familiares, estructura familiar, nivel de vida, religión, costumbres, tradiciones, educación, redes de relaciones, ingresos, egresos, distribución, expectativas.

<sup>47</sup> Herrera L. Angélica. "*Trabajo Social en Empresas*", Revista de Trabajo Social, Año 2, No. 6-7, México, UNAM-ENTS Diciembre 1994. Pg. 71-73

En lo laboral: habilidades, destrezas, actitud hacia el trabajo, motivación, sistemas de comunicación, relaciones humanas, sentido de pertenencia, higiene, salud, seguridad, educación y cultura laboral.

- **La evaluación diagnóstica:** es la valoración de los factores sociales que intervienen en el proceso de producción de la empresa; tiene como finalidad reconocer los elementos que influyen en el desempeño de los individuos que laboran en la organización. Mediante este estudio se detectan las necesidades de ambas partes y se describen las características que permiten conocer al individuo y su entorno. Los rubros que se analizan son: Aspectos generales de la empresa, estructura organizacional, trabajadores, ingreso a la empresa, programas de capacitación, relaciones interpersonales, prestaciones, movilidad de personal, actitudes, instalaciones, seguridad e higiene, equipo y maquinaria. Cada uno de los rubros amplía su análisis para tener una mejor percepción de lo que se investiga.

- **El estudio situacional:** Es un análisis integral sobre las condiciones de algún problema particular en un momento determinado; tiene como finalidad describir la situación y encontrar alternativas de solución a los aspectos negativos de la misma. Abarca aspectos como: Descripción y antecedentes de la situación, áreas que intervienen, quiénes están involucrados en el problema, puestos que ocupan, relación entre los involucrados, cuáles son las

---

<sup>48</sup> Herrera L. A. *Modelo de Trabajo Social Empresarial*. UNAM-ENTS. México, 1994.

situaciones o hechos que provocan el problema, influencia en la empresa, cómo y quién ha tratado de resolverlo, análisis de la situación, diseño del programa de atención y pronóstico.

- **La valoración socio-laboral:** Es un análisis integral de las características sociales, experiencia laboral y ámbito en que se desenvuelve el individuo que desea ingresar a la organización. Su utilidad permite seleccionar adecuadamente al personal que ingresará a laborar en la empresa, considerando el entorno socio cultural. Este estudio implica la entrevista de gabinete (investigar características generales del nivel de vida, estructura y relaciones familiares, relaciones interpersonales, cultura, etc.) análisis de la experiencia laboral y la corroboración de todos los datos reunidos.

Las características que analiza cada uno de los estudios hacen referencia y valoran principalmente el aspecto social, sin dejar de lado el posible incremento de productividad si se interviene en forma eficiente.

Cabe señalar que el estudio que guía el diagnóstico a elaborar en la empresa CEUCOPSA es la evaluación diagnóstica, donde se analizan los rubros mencionados en este apartado, y se enriquecen con los elementos del comportamiento y desarrollo organizacional que se mencionaron anteriormente.

Por otro lado, la intervención que se plantea en el modelo está guiada por los programas que a continuación se describen.

### 2.5.2 Programas.

Los programas que plantea el Modelo de Trabajo Social Empresarial son herramientas para implementar acciones concretas en una situación específica, que se revelan a partir del diagnóstico preliminar.

Los programas se enfocan a:<sup>49</sup>

- **Estudios sociolaborales:** Esta conformado por un perfil social y económico, incluyendo las variables de personalidad, religión costumbres, educación, salud y demás elementos que son relevantes para el trabajador social y que permiten que la empresa conozca al trabajador íntegramente, revelando de ese modo las necesidades que tiene como persona y miembro de la empresa, donde el profesional puede implementar acciones que coadyuven a la productividad, beneficiando al mismo tiempo al trabajador.
- **Relaciones Humanas:** Investiga factores físicos, personalidad, además de los factores sociales necesarios para conocer las necesidades y expectativas del trabajador como tal y como persona, de tal suerte que se revelan las interrelaciones sociales y laborales, con lo que el trabajador social puede proponer herramientas que satisfagan el problema que se detecta.

- **Seguridad e Higiene:** Este tipo de programas tienen como finalidad proporcionar educación social dirigida a crear y/o promover actitudes integradoras de las necesidades de seguridad e higiene necesarias para conservar la integridad física del trabajador dentro de las instalaciones de la empresa, lo cual atrae menor costo por riesgos de trabajo.
- **Motivación:** Este programa investiga los factores motivacionales que implementa la empresa para el bienestar de los trabajadores. Integra aspectos importantes como el ambiente organizacional, la supervisión, capacitación, calidad, redes familiares y sociales.

Estas acciones permiten abordar aspectos sociales, laborales familiares, culturales, económicos, educacionales y culturales en los que se aprecian beneficios tripartitas: el individuo como persona y como empleado, la empresa en el aspecto de productividad y la organización en tanto que es el ente que entreteje ambos elementos.

Para implementar acciones concretas que permitan mejoras en la situación que se quiere intervenir, es necesario estructurar la metodología que se ha de seguir.

---

<sup>49</sup> Herrera L. A. op. Cit.

### 2.5.3 Metodología.

La metodología que utiliza el trabajador social en las empresas es el procedimiento que permite desde la introducción del profesional en el ámbito que ha de intervenir hasta la evaluación de cada una de las fases por las que se incursiona.

Sin embargo, para efectos del presente trabajo se divide en dos etapas de intervención.

La primer etapa se considera instrumental ya que permite reunir los elementos y datos que se han de analizar. Esta etapa consiste en la introducción a la empresa, la comunicación básica con los altos mandos, la socialización con el medio laboral, la investigación social de la problemática motivo de estudio, integración del diagnóstico, información y análisis del diagnóstico.<sup>50</sup> A continuación se describen en forma resumida:

- a) Introducción a la empresa: Se explica en forma detallada los servicios que se ofrecen, estableciendo las políticas y términos a que se sujetara la investigación.
- b) Comunicación básica con los elementos involucrados: Se plantea y explica el trabajo a desarrollar, en forma tal que se inicie un proceso de sensibilización hacia mejoras en la situación y de acercamiento del trabajador social con todos los elementos.

<sup>50</sup> Herrera L. A. *Modelo de Trabajo Social Empresarial*. UNAM-ENTS. México, 1994

- c) Socializar con el medio. Acercamiento con los trabajadores a fin de familiarizarse con el ambiente de trabajo y términos más usuales. Aquí, el trabajador social percibe la interacción del personal y la forma en que se desarrollan los procesos de organización.
- d) Investigación social. Se identifican los factores y variables socioculturales y sociolaborales que afectan la productividad de los individuos permitiendo al mismo tiempo reconocer los recursos existentes para la búsqueda de soluciones. Este paso se lleva a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas y trabajo de campo para la recopilación de información (observación, aplicación de cuestionarios, recorridos, reuniones grupales y entrevistas dirigidas).
- e) Diagnóstico. Permite conocer las características generales del recurso humano y su entorno con el objeto de valorar objetiva y profesionalmente la situación o estado actual de las relaciones de producción. En este paso se delimitan y jerarquizan los problemas y necesidades, estableciendo las prioridades de las situaciones existentes.
- f) Información y análisis del diagnóstico. Es un proceso de comunicación global que incluye la presentación de resultados.

Esta primer etapa permite al trabajador social integrar el diagnóstico de la empresa y proponer alternativas de solución, sin llegar a operarlas pues se considera que la segunda fase de la

metodología es más operativa y requiere de más tiempo para ejecutar las acciones propuestas en el diagnóstico.

Al mencionar que es una primera etapa se entiende que es la primer intervención que hace el trabajador social en la empresa, al reunir y analizar la información en conjunto con los involucrados, detectando las necesidades y problemas, hasta llegar a las posibles alternativas de solución, las que a su vez son operacionalizadas en la segunda etapa de la metodología.

La segunda etapa de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial es operativa, ya que el trabajador diseña, desarrolla y ejecuta los instrumentos y alternativas necesarios para la intervención profesional que genere mejoras en la situación que afecta a la empresa.

Esta etapa consiste en la formación de un comité, el diseño de un programa, la implementación y desarrollo del programa y evaluación del o los programas que son útiles para el desarrollo óptimo que la empresa demanda. A continuación se explican las actividades que involucran estas fases.<sup>51</sup>

- g) Formación de un comité: Se constituye una comisión de trabajo integrada por Trabajo Social y los representantes de los departamentos, quienes hacen aportes para el análisis de problemas y para la recolección de ideas y propuestas, lo que permite contar con diversas opiniones acerca de los cambios en los respectivos campos y la naturaleza de los nuevos cursos propuestos.

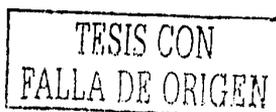
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- h) Diseño de un programa: Conforme a los resultados obtenidos de la investigación y a las posibilidades de la empresa, se diseña un programa de mejora donde se procura sensibilizar a los elementos que se involucran con la situación detectada. Se considera el tiempo requerido, los recursos disponibles y las áreas y estrategias de acción.
- i) Implementación y desarrollo del programa: Una vez que han sido aceptados o elegidos los programas a desarrollar y asignados los recursos que serán utilizados, se procede a la ejecución conforme el diseño del programa establecido (actividades, procedimientos, metas y objetivos).
- j) Evaluación: En este paso se valoran los logros alcanzados, enumerando los indicadores y evaluando paulatinamente los resultados obtenidos. La evaluación es permanente ya que es la única vía para reordenar y modificar los ejes de acción. Los resultados de la evaluación global se reúnen en una carpeta como informe final para la empresa y personal interesado en el resultado.

Esta metodología, en sus dos etapas reúne los elementos que se necesitan para realizar una intervención profesional, ya que está dirigida a conocer e investigar desde el centro de la necesidad problemática, hasta proponer cambios o mejoras, que permitan el desarrollo óptimo de la empresa en que se implementa.

es importante resaltar que la implementación de esta metodología permite reestructurar los objetivos de cada uno de los

<sup>61</sup> Herrera L. A. op. Cit.



elementos que se involucran (individuo, empresa, organización), a fin de alcanzar mejoras de desarrollo.

Sin embargo, para aplicar ambas etapas de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial, el trabajador social debe tener en cuenta el tiempo que se otorga para desarrollar su labor, pero además considerar la población existente en la empresa a intervenir.

También es importante mencionar que el trabajador social interviene a modo de resolver una necesidad, que finalmente se problematiza y debe proponer modificaciones a esa situación. Por lo que el contar con el diagnóstico de la situación es de vital importancia, independientemente del tipo de estudio que se elabore.

Es por lo anterior que el presente trabajo se enfoca a integrar el diagnóstico de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C.V. retomando principalmente los elementos que se plantean en la evaluación diagnóstica del Modelo de Trabajo Social Empresarial, ampliando las perspectivas de análisis con factores del comportamiento y desarrollo organizacional.

El siguiente apartado describe la implementación de la primer etapa de la metodología, la situación actual de la empresa, el instrumento que se diseñó para obtener la información, los resultados que se obtienen de esta actividad, y la valoración de esta intervención.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO 3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
DEL MODELO DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL  
EN LA EMPRESA  
CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO,  
CONSTRUCCIÓN Y PROYECTOS S. A. DE C. V.  
(CEUCOPSA)**

- 3.1 ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DISEÑADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN  
LA EMPRESA**
- 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA  
CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN Y  
PROYECTOS S. A. DE C. V. (CEUCOPSA)**
- 3.3 INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA  
CEUCOPSA Y ANÁLISIS A PARTIR DE LOS CONCEPTOS  
PARA LA INTERVENCIÓN.**
- 3.4 VALORACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA APLICADA.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

70

### 3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN Y PROYECTOS S. A. DE C. V. (CEUCOPSA)

La necesidad de realizar un estudio en la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) obedece a la hipótesis que fue planteada en el anteproyecto del presente trabajo y dicta que *“la mala organización en la empresa CEUCOPSA está generando fallas en la comunicación y actitudes negativas para el óptimo desarrollo de los proyectos, lo que se ve reflejado en el bajo desempeño de los integrantes”*.

Estos hechos permiten seguir un proceso racional de inferencias que contemplan los rubros de la evaluación diagnóstica contenida en el modelo de Trabajo Social Empresarial, del comportamiento y desarrollo organizacional, puesto que ellos en conjunto permiten integrar una investigación dirigida a la planeación de acciones que sirven para mejorar esa situación.

Por ello fue necesario seguir la fase instrumental (primer etapa de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial)), ya que se cuenta con tiempo limitado para desarrollar toda la metodología. Sin embargo la segunda etapa se plantea como operacional dentro de las propuestas del presente trabajo, en el sentido de llevar a cabo las acciones estratégicamente planeadas para emprender en una segunda intervención.

La intervención del trabajador social se inició con la introducción a la empresa CEUCOPSA mediante una primer visita (de campo) a las oficinas, haciendo contacto con el Ingeniero Director General; mediante una entrevista informal se explicó con detalle la intención de este proyecto, los beneficios que se obtendrían y que se generarían en forma tripartita (para la empresa, los empleados y para el trabajador social).

Cabe mencionar que no se estableció un documento -contrato- que estipulara la forma en que se trabajaría, ya que el Ingeniero así lo considero y se mostró muy interesado en este servicio, pues para la empresa es determinante para mejorar su actual forma de trabajo y mejor organización; además de que se desconocía por completo que la carrera de Trabajo Social tuviera oportunidad de desarrollo en el campo empresarial.

En una segunda visita a las oficinas de CEUCOPSA, el trabajador social realizó observaciones en el proceso de trabajo entre los integrantes de la empresa y se hicieron anotaciones en el diario de campo.<sup>52</sup>

Además en esa visita se estableció comunicación básica con los integrantes de la empresa y se llevó a cabo mediante entrevistas y pláticas informales. Esta comunicación tuvo como finalidad sensibilizar a los integrantes la necesidad de cambiar la forma y organización de trabajo en la empresa. También se explicó la presencia del trabajador social en su espacio laboral de tal forma que se permitió un acercamiento.

<sup>52</sup>Herramienta que se utiliza en Trabajo Social para hacer anotaciones de lo más relevante que observa o que acontece en sus visitas de campo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la fase de socialización, el trabajador social realizó más visitas a las oficinas a fin de conocer y percibir el ambiente de trabajo y la terminología que se maneja en la empresa CEUCOPSA. Este acercamiento permitió conocer más a fondo la forma de trabajo, la cultura y los valores con los que cuenta el personal.

Lo anterior resultó de utilidad para la comprensión del proceso de trabajo y la organización que tienen los equipos de trabajo para el desarrollo de los proyectos que se les asignan.

Esta fase de socialización está determinada por el número de visitas que realiza el trabajador social al campo de trabajo, ya que entre más visitas tenga, mayor será su presencia entre los elementos involucrados, se logra una mayor empatía con los integrantes de la empresa y son mayores las observaciones y percepciones del proceso laboral.

Estos acercamientos permiten al trabajador social que observe e identifique los factores y las variables que afectan la comunicación entre los integrantes de la empresa, la organización del trabajo en equipo, y que finalmente permite diseñar el instrumento que acopie la información necesaria para la investigación.

El siguiente apartado detalla la información contenida en el instrumento diseñado por el trabajador social para la recopilación de datos necesarios, la identificación de factores que afectan la organización y consiguientemente la productividad de la empresa, además de identificar los recursos existentes, todo ello permite conocer la situación actual de la empresa.

### 3.1 ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.

Para conocer la situación actual de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) el trabajador social estructuró un instrumento con el objeto de analizar la información recabada, identificar las variables que condicionan la organización del personal y así poder integrar la evaluación diagnóstica y el diagnóstico de la empresa a partir de los elementos teóricos consultados.

La elaboración de un solo instrumento obedece a la convergencia de las variables y rubros que se incluyen y que se consideran necesarios para integrar el diagnóstico de la empresa, es decir, que la herramienta tiene una sola dimensión en la cual es posible abarcar las características que se suponen en la hipótesis planteada.

Este instrumento es un cuestionario que consta de preguntas de elección múltiple (sondeo de opinión)<sup>53</sup>, a través del cual se plantean interrogantes que revelan de alguna manera: aspectos generales, estructura organizacional, trabajadores, ingreso a la empresa, capacitación, relaciones interpersonales, prestaciones, movilidad de personal, actitud, instalaciones, seguridad e higiene, equipo y maquinaria. Estos rubros se especifican en la evaluación diagnóstica del modelo de Trabajo Social Empresarial.

<sup>53</sup> Ver formato en el anexo pag. 118

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además, éstos rubros fueron enriquecidos con los factores que se mencionan del comportamiento y del desarrollo organizacional, es decir: la organización y el desarrollo laboral, la comunicación, el clima organizacional, las condiciones internas de la empresa en relación a los equipos de trabajo y sus integrantes, así como los procesos de trabajo.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en forma simultánea en las oficinas de la empresa, en el horario habitual de los integrantes del equipo sondeado (ocho personas), integrado por un ingeniero-jefe de proyecto, tres ingenieros staff (proyectistas), un dibujante y tres auxiliares – proyectistas.

Esta actividad, en combinación con recorridos, entrevistas informales y observación permitieron al trabajador social estructurar percepciones personales en el diario de campo, respecto a la interacción entre los integrantes del equipo y las formas en las que se desenvuelven en su lugar de trabajo.

Por lo que respecta a la fase de investigación de la metodología que se aplica, la información reunida por el trabajador social es la que se presenta a continuación.

#### Datos obtenidos.

Los aspectos generales y la estructura organizacional de la empresa están contenidos en el primer capítulo del presente trabajo. En los aspectos generales se hace referencia al nombre de la empresa, ubicación, actividad y servicios. Por su parte la estructura organizacional se menciona a través del número de trabajadores, organigrama, misión, objetivos, políticas y manual de organización.

El rubro que hace referencia a los empleados de la empresa están contenidos en el sondeo de opinión como información general.

	Edad (años)	Edo. Civil	Dependata dependientes	Vivienda propia	Personas que aportan a economía familiar	Nivel de estudios	Estudios actuales
Int. 1	25	Soltera	1	Propia	3	Pasante Ing. Arq.	Ing. Arq.
Int. 2	24	Soltero	1	Propia	5	Lic. Ing. Civil	No
Int. 3	27	Soltero	2	Rentada	2	Pasante Ing. Arq.	No
Int. 4	29	Casado	2	Propia	1	Lic. Ing. Civil	No
Int. 5	32	Soltera	0	Propia	2	Maestría Planeación	No
Int. 6	24	Soltero	3	Propia	2	Lic. Ing. Civil	No
Int. 7	27	Soltero	0	Rentada	3	Lic. Ing. Civil	No
Int. 8	26	soltero	0	propia	3	Lic. Ing. Civil	No

Tabla de Información general de los integrantes de un equipo de trabajo en CEUCOPSA.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

De acuerdo con los datos obtenidos, el promedio de edad en la empresa es de 26 años; el 87.5% de los integrantes son solteros; el 62.5% tiene por lo menos un dependiente económico; y el 25% renta la vivienda que habita, aunque no son los únicos que aportan a la economía familiar; en cuanto al nivel de estudios solamente el 25% de ellos no ha obtenido el título de licenciatura, uno de los integrantes aún continua sus estudios.

La siguiente tabla muestra los conocimientos que tienen los integrantes del equipo con respecto a la Estructura Organizacional de la empresa CEUCOPSA.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Estos son indicadores del nivel de integración de cada persona a los objetivos y políticas que maneja la empresa, y que son factores que se tienen que contemplar si se quiere tener una alta productividad de los empleados.

Integrante	Puesto	Antigüedad	Salario Mens	Objetivo del puesto	Funciones que desempeña
Integrante 1	Auxiliar proyectista	7 meses	\$4,500.00	Desarrollar proyectos	Desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas
Integrante 2	Auxiliar proyectista	3 meses	\$4,500.00	Desarrollar proyectos	Desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas
Integrante 3	Ingeniero Staff	1 año	\$6,500.00	Supervisar y desarrollar proyectos	Supervisión y desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas
Integrante 4	Ingeniero Staff	10 meses	\$6,500.00	Supervisar y desarrollar proyectos	Supervisión y desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas
Integrante 5	Ingeniero Jefe de Proyecto	3 años	\$10,000.00	Coordinar y supervisar actividades de proyectos asignados al equipo de trabajo	Coordinar, Supervisar, Planear y Diseñar actividades de proyectos asignados
Integrante 6	Dibujante	5 meses	\$4,000.00	Diseñar planos de acuerdo a datos topográficos	Diseño y dibujo trazos topográficos. Actividades diversas
Integrante 7	Auxiliar Proyectista	6 meses	\$4,500.00	Desarrollar proyectos	Desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas
Integrante 8	Ing. Staff	1año 6 meses	\$6,500.00	Supervisar y desarrollar proyectos	Supervisión y desarrollo de proyectos en campo y gabinete. Actividades diversas

Tabla de Información de la Estructura Organizacional en la empresa CEUCOPSA.

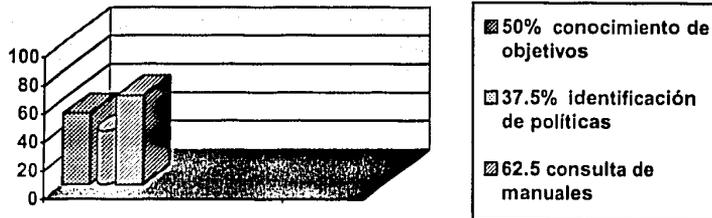
Evidentemente la población de la empresa tiene mucha movilidad, ya que como refleja la antigüedad solamente el 25% de ellos tiene más de un año laborando ahí.

En cuanto al objetivo de los puestos, el 100% de los integrantes cumple con las funciones que especifica el objetivo, aunque también cumplen actividades diversas que no se especifican.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este rubro de Estructura Organizacional también se incluye la siguiente información.

**Gráfico de conocimiento de los empleados respecto a la Estructura Organizacional**



Aunque la misión, objetivos y políticas de la empresa tienen influencia en el desempeño de las tareas de los integrantes, en el tiempo de ejecución de los proyectos que se asignan y la calidad que se debe entregar, solamente el 50% tiene conocimiento de ellos lo que representa que la eficiencia en el desempeño es regular, ya que no todos conocen esos lineamientos.

Respecto al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa solamente el 25% de ellos lo ubican, en tanto que el 50% argumentó que los lineamientos no están bien definidos y especificados. Esto implica que la organización para desarrollar las actividades no está regulada con formalidad.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Para identificar si los integrantes del equipo de trabajo de la empresa CEUCOPSA han consultado algún manual de información como apoyo para el desarrollo de sus actividades, se les dieron las siguientes opciones:

- \* Manual de Procedimientos: 5 integrantes lo han consultado.
- \* Manual de Programas y Proyectos específicos: 5 integrantes lo han consultado.
- \* Manual de Inducción: Ningún integrante lo ha consultado.
- \* Manual de Puestos, Funciones y actividades: Ningún integrante lo ha consultado.

Aquí es importante mencionar que los integrantes del equipo sondeado no han consultado el Manual de Inducción ni el Manual de Puestos, funciones y actividades debido a que éstos no existen en la empresa CEUCOPSA.

El siguiente rubro es el conocimiento de los integrantes del equipo sondeado respecto a la *Organización y el Desarrollo Laboral*, iniciando con la pregunta *¿Qué requisitos debió cubrir para el ingreso a la empresa?* Donde el 100% de los integrantes eligieron la opción: tener conocimientos específicos de Ingeniería Civil y manejo de paquetería de computadora.

El siguiente cuestionamiento en este rubro fue *¿En qué consistió la inducción que le proporcionó la empresa a su ingreso?*, En el que el 100% de los integrantes coincidieron en la opción - respuesta de *Charla Informativa*.

A la pregunta *¿Cómo considera el horario de trabajo en relación con el desarrollo de sus actividades?* El 25% de los integrantes consideraron que es *Excesivo*, en tanto que 62.5% de ellos eligieron la opción *Suficiente*; por su parte el 12.5% eligió la opción de *Insuficiente*.

En la pregunta *¿Cuál es el proceso regular para la asignación de trabajo que realiza usted en su área?* El 12.5% de los integrantes respondió que la asignación de sus actividades depende de que la empresa tenga contrato con alguna dependencia gubernamental y de ahí la distribución, organización y coordinación de actividades y tareas con los integrantes del equipo. El 87.5% restante respondió que la asignación de actividades es una coordinación y distribución de tareas a diario, además de la resolución de pendientes de acuerdo a las prioridades de la empresa.

Aquí es importante resaltar que la empresa CEUCOPSA tiene como factor externo al sector gubernamental, ya que si no existen proyectos que la empresa pueda desarrollar, los integrantes pueden no tener tareas asignadas.

La *Participación de cada integrante en las tareas del equipo de trabajo* están determinadas de acuerdo a las opciones que se presentan en la tabla siguiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	Asignación y distribución de tareas	Coordina y supervisa las tareas	Toma decisiones y acepta proyectos	Dirige el desarrollo de los proyectos	Otra (especificar)
Integrante 1			✓		
Integrante 2			✓		
Integrante 3		✓	✓	✓	
Integrante 4		✓	✓	✓	
Integrante 5	✓	✓	✓	✓	Coordinar actividades con el cliente
Integrante 6				✓	Diseñar trazos topográficos
Integrante 7			✓		
Integrante 8		✓	✓	✓	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Tabla de Participación de los integrantes en las tareas del equipo de trabajo de la empresa CEUCOPSA.

De acuerdo a las diversas perspectivas, el número del personal para el desarrollo de las actividades de la empresa es *Adecuado* según el 50% de los integrantes. El 50% restante considera que *No existe el número adecuado de personal* para la carga de trabajo, por lo que en ocasiones ésta es excesiva.

Excepto un integrante que no respondió, cada integrante del equipo *Consideró necesario para que las actividades laborales mejoren:*

<b>Incrementar la capacitación</b>	7 integrantes
<b>Actualizar equipos y programas de cómputo</b>	6 integrantes
<b>Comunicación abierta</b>	4 integrantes
<b>Mayor libertad en la toma de decisiones</b>	2 integrantes
<b>Flexibilidad en los horarios</b>	2 integrantes
<b>Mejor espacio laboral</b>	2 integrantes
<b>Otra. Mayor precisión en la asignación de actividades.</b>	1 integrante
<b>Otra. Incrementar herramientas de trabajo (vehículos)</b>	1 integrante

Tabla de Necesidades de los integrantes del equipo para mejorar sus actividades en la empresa CEUCOPSA.

De acuerdo al punto de vista de los integrantes del equipo, los problemas más frecuentes que se presentan en su área laboral son en el siguiente orden:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1º	Tiempos cortos para el desarrollo de actividades	5 integrantes
2º	Imprecisión en la asignación de tareas	4 integrantes
3º	Retrasos en las tareas de los colaboradores	2 integrantes
4º	Situaciones ajenas a sus actividades	7 integrantes

Tabla de jerarquización de los problemas más frecuentes en la empresa CEUCOPSA.

En esta pregunta algunos integrantes omitieron responder en forma de importancia y solamente se enfocaron en señalar el problema que se presenta como opción, por lo que es evidente que el número de integrantes no coincide con el total de personas pertenecientes al equipo.

En el rubro de *Comunicación Organizacional* los medios que utiliza la empresa CEUCOPSA y/o el jefe inmediato de cada integrante es personal y directa, aunque en ocasiones se utilizan notas escritas para especificar cualquier información. El 100% de los integrantes sondeados coinciden con que la *información que reciben es Congruente, Clara y Precisa* respecto a las actividades que se asignan.

No obstante, *para que la comunicación de la empresa y del equipo mejore* los integrantes sugirieron:

1. Mantener el profesionalismo (5 integrantes)
2. Información puntual (6 integrantes)
3. Ordenes claras y precisas (6 integrantes)
4. Reuniones de equipo constantes (8 integrantes)
5. Proporcionar información escrita (8 integrantes)

En el rubro de *Capacitación* el 100% de los integrantes coinciden en que la empresa no tiene *cursos formales de capacitación*. Pero el

50% de los integrantes indicaron la opción que *el trabajo diario los capacita para desarrollar sus tareas*. Los cursos de capacitación que demandan los integrantes del equipo de acuerdo a sus respuestas son: Actualizaciones en Hidráulica, Manejo y actualización de programas específicos de cómputo, y ampliar los conceptos elementales de supervisión de obras y planeación.

El tipo de reconocimientos y estímulos que otorga la empresa a los integrantes del equipo son *Consideraciones en el horario y Días de descanso extras*.

En cuanto al rubro de *Clima Organizacional* el promedio de los tópicos señalados se establecen de la siguiente manera:

	Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5	Int. 6	Int. 7	Int. 8	Promedio
Supervisión profesional de actividades	4	4	4	3	3	3	3	4	3.5
Manejo de ética profesional	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Interés del trabajo de acuerdo al sueldo	1	1	2	3	1	2	3	1	1.75
Agrado al trabajar en equipo	4	4	4	4	4	4	3	4	3.875
Mejor rendimiento cuando está solo	3	4	1	3	3	2	2	2	2.5
Ambiente de trabajo cordial	3	4	4	4	3	4	3	4	3.625
Trabajo reconocido y recompensado	3	2	2	—	3	3	2	3	2.25
Conocimiento de objetivos de las tareas	3	3	3	3	4	3	3	4	3.25
Colaboración para trabajo	4	4	4	4	4	3	3	4	3.75
Inicio de labores en horario establecido	4	3	4	4	4	3	3	3	3.5
Flexibilidad en el horario de trabajo	4	4	4	4	4	3	3	4	3.75
Privilegios por relación amistosa	1	2	1	1	2	2	1	1	1.375
Libertad de iniciativa para mejorar el trabajo	3	3	3	4	4	3	3	4	3.375
Reuniones para discutir los resultados del tareas	3	2	2	3	2	2	3	2	2.375
Lugar de trabajo en óptimas condiciones	4	3	4	3	4	4	3	4	3.25

Tabla de promedios de calificaciones que dan los integrantes del equipo al Clima Organizacional de la empresa CEUCOPSA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Las equivalencias a esta escala son:

4 = siempre    3 = casi siempre    2 = casi nunca    1 = nunca

Los promedios obtenidos en esta escala permiten apreciar la evaluación que los propios integrantes tienen de factores que influyen en el ambiente laboral, lo que impacta en el comportamiento de los individuos, en su disposición a participar como compañeros de trabajo y en la eficiencia de desempeño de las tareas.

Estos son los resultados que se obtuvieron del sondeo de opinión que se realizó al equipo de trabajo de la empresa CEUCOPSA, donde en forma general coincidieron en las siguientes sugerencias:

Las sugerencias de los integrantes del equipo sondeado para mejorar el desempeño individual dentro de las tareas asignadas en la empresa CEUCOPSA se pueden enlistar de la siguiente forma:

- Asignación de un espacio físico único para el desarrollo de actividades, ya que se pierde el tiempo al cambiar la información de una computadora a otra.
- Asignar y definir correctamente las tareas diarias que se han de desarrollar.
- Que en la asignación del proyecto al equipo, el jefe de proyecto especifique mejor cada actividad, en cuanto alguien acabe puede apoyar en otras labores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cada uno de los rubros investigados son factores primordiales para analizarlos en el diagnóstico de la empresa CEUCOPSA. La información obtenida proporciona la percepción de los integrantes del equipo con respecto a la empresa, a la organización de sus integrantes y el procesamiento de datos y desarrollo de sus actividades.

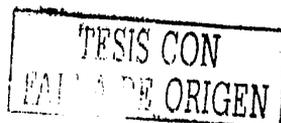
A fin de precisar y concretar la información que se obtuvo, el siguiente apartado describe y establece la apreciación del trabajador social con respecto a la situación actual de la empresa.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSULTORÍA EN EQUIPO URBANO, CONSTRUCCIÓN Y PROYECTOS S. A. DE C. V. (CEUCOPSA)**

La siguiente descripción de la empresa CEUCOPSA está estructurada de acuerdo a la información reunida por el sondeo de opinión al equipo de trabajo y por las observaciones y recorridos que realizó el trabajador social.

En lo que concierne a la información personal de la muestra representativa, los datos obtenidos muestran que el promedio de edades de los ingenieros es de 26 años, lo que indica que la población es joven.

El 87.5% de los integrantes están solteros, lo que permite observar que sus responsabilidades familiares económicas no son comprometedoras si se considera además que no son los únicos que aportan a la economía familiar, aunque el 62.5% de ellos tiene por lo menos un dependiente económico.



En cuanto al nivel de estudios de los integrantes se puede observar que solamente uno de ellos tiene el grado de Maestría por lo tanto ocupa el puesto de jefe de proyecto, aunque también por el grado de estudios se le considera ingeniero especialista y además coincide con tener la mayor antigüedad dentro de la empresa.

Los ingenieros que terminaron la Licenciatura en Ingeniería Civil ocupan puestos de rango medio en la estructura de la empresa y coinciden en tener a lo más un año de antigüedad en la empresa.

Los integrantes que aún no terminan la carrera ocupan un puesto de menor jerarquía en la estructura y se pudo observar que son los que más colaboran en las actividades de los proyectos que se asignan al equipo.

Los objetivos de los puestos corresponden al puesto que ocupa cada persona, así como las funciones que desempeñan. Sin embargo las actividades que desarrollan algunos integrantes son en ocasiones diversas y no están especificadas en el objetivo de su puesto.

En cuanto al conocimiento e influencia de las políticas, los objetivos y el reglamento interno de la empresa, éstos no son un determinante para el desarrollo de las actividades de los integrantes, ya que en su mayoría se desconocen por no estar contenidos en un documento formal, sino que se conocen de hecho.

Referente a los manuales de Inducción, Puestos, Funciones y Actividades, éstos no han sido consultados debido a que no existe el documento que contenga y especifique esta información. Los manuales de Procedimientos y de Programas y Proyectos específicos que los

integrantes del equipo manifestaron haber consultado, son referentes a procedimientos, programas y proyectos que se han seguido en trabajos antecedentes que CEUCOPSA ha desarrollado y que nada tienen que ver con la formalidad que este tipo de manuales debe tener.

La inexistencia de esta documentación tan importante influye de manera negativa en la estructura organizacional, pero sobre todo para que el personal tenga un mecanismo de control y dirección en sus acciones dentro de la empresa.

El proceso de selección de la empresa considera como factores determinantes tener conocimientos técnicos específicos del área ingeniería civil y el manejo y conocimiento de paquetería específica de computadora.

La asignación del trabajo que desarrollan los integrantes sondeados está determinado por el establecimiento diario de tareas y la resolución de pendientes y prioridades de acuerdo a los requerimientos de la empresa. De aquí que cuando un integrante finaliza sus actividades, apoya en las tareas que la empresa así lo requiera.

El 25% de los integrantes percibe la carga de trabajo como excesiva en ocasiones y por lo mismo consideran que el horario de labores es insuficiente, pero que existe flexibilidad en él para que cada persona organice sus actividades en el tiempo que considere, siempre y cuando estén en tiempo y forma.

Un problema que señalaron como muy frecuente los integrantes del equipo, es que los tiempos especificados para la entrega de actividades que contribuyen al proyecto en desarrollo son muy cortos,

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que existe retraso en las tareas de los colaboradores, además de situaciones ajenas a sus actividades.

Cabe señalar que también las herramientas de trabajo que se utilizan para el desarrollo de las actividades (vehículos, equipos de cómputo y espacio físico) resultan en ocasiones insuficientes y obsoletas, lo que influye en el tiempo de entrega del trabajo.

Otro de los problemas frecuentes para el desarrollo del trabajo en equipo de acuerdo a la información de los integrantes es la imprecisión en la asignación de tareas, ya que al momento de dar a conocer las actividades a desarrollar, éstas no son bien comprendidas o no están señaladas adecuadamente, y sin embargo señalan que la información es congruente, clara y precisa.

Las relaciones amistosas y la comunicación informales entre los integrantes son limitadas pero gratas la mayor de las veces, por lo que el trabajo en equipo se torna armonioso, sin que éste llegue a interferir en el desarrollo de las actividades.

En términos generales, la empresa CEUCOPSA se ha visto desorganizada por no tener documentación formal respecto a sus mecanismos de control, afectando con ello el desempeño de los trabajadores.

Otro factor que afecta el desempeño de los integrantes de la empresa es la falta de capacitación, la disponibilidad de equipo y herramientas de trabajo y las prestaciones sociales, lo cual se refleja en las actitudes negativas que en ocasiones se perciben.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La descripción anterior permite apreciar las principales deficiencias que existen en la empresa CEUCOPSA y la situación general que se da durante el desarrollo del presente trabajo, lo cual conduce al trabajador social a integrar el siguiente diagnóstico.

### **3.3 INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CEUCOPSA A PARTIR DE LOS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA INTERVENCIÓN.**

El presente diagnóstico ofrece una visión simplificada del funcionamiento organizacional de la empresa CEUCOPSA, es la aproximación a los conceptos y herramientas que explican la dinámica que tienen sus integrantes respecto a sus labores y la correlación de variables y factores que afectan e intervienen en el proceso laboral.

La información reunida a partir de la aplicación de técnicas de observación, entrevistas informales y del instrumento permiten observar que el principal factor externo que afecta a la empresa CEUCOPSA es el sector gubernamental, ya que éste es su principal cliente generador de trabajo.

A este respecto, la empresa CEUCOPSA funciona como un subsistema, ya que está expuesta a un sistema mayor (ambiente) que es determinante para su existencia, lo cual repercute en sus funciones y capacidad de adaptación a los cambios que se imponen.

Su sobrevivencia está en función de la movilidad y la comunicación que la empresa tenga para ubicarse en diferentes ambientes, adaptando siempre la información requerida para su existir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CEUCOPSA al igual que un organismo vivo presenta un ciclo continuo de información en el que se puede observar interdependencia de los elementos que la componen para cumplir la función y la interacción que en ese proceso se genera. Dicho proceso consta de:

***ENTRADA DE INFORMACIÓN - TRANSFORMACIÓN - SALIDA - PRODUCTO - REACCIÓN***

Con lo anterior se puede expresar que la empresa está determinada estructuralmente y funcionalmente, ya que por las afectaciones del ambiente que pueda experimentar son posibles y factibles de suscitar cambios y por la propia estructura, por lo que se percibe adaptación ante los cambios externos.

Esto se da por que el ambiente en el que se mueve la empresa (sector gobierno) no demanda de los servicios de CEUCOPSA y al no tener proyectos a desarrollar, la empresa se mantiene con un número reducido de empleados y la movilidad laboral es muy alta.

En el Sistema Organizacional de la empresa se puede apreciar la presencia de estructuras básicas, aunque éstas son recientes en su incorporación. Estas estructuras están bien definidas en tanto que el puesto de cada uno de los integrantes corresponde al objetivo y las funciones del mismo.

Es importante resaltar que las estructuras solamente se conocen de hecho, pues no existe la documentación que las formalice, lo cual se considera fundamental para cada persona que se integra a la empresa y así moldear, dirigir y restringir el comportamiento de sus integrantes y darle una línea de acción a las labores.

Además, la falta de manuales de diversos tipos en la empresa no permite la adecuada integración del personal que se va incorporando, ya que es imprescindible otorgar información de la empresa a los nuevos miembros. Esto ocasiona que los integrantes no tengan una relación de congruencia entre sus actividades, los objetivos y las políticas de la empresa.

Uno de los problemas que se aprecian respecto a la organización y el desarrollo laboral es que ocasionalmente se registran cargas excesivas de trabajo, debido a que el número de personal para la elaboración de los proyectos resulta insuficiente.

El resultado de que la mayor parte de los ingenieros no respetan los horarios de trabajo y no consideran que la entrega de los proyectos es sumamente estricta para el cliente, determina la baja eficiencia de la productividad ya que ésta se ve reflejada en la puntualidad de la entrega de los proyectos al cliente.

De acuerdo a los elementos revisados en el comportamiento organizacional, la productividad es una de las variables que se correlacionan con la motivación y el grado de satisfacción de los miembros de la empresa; éstos intervienen y dirigen la participación y conducta de las personas.

Evidentemente CEUCOPSA debe dar mayor importancia a las demandas que presentan actualmente los ingenieros. Estas demandas son traducidas en necesidades de diverso nivel, según la pirámide del autor A. Maslow.

De acuerdo a las características básicas de la pirámide de necesidades de A. Maslow, transponiendo el nivel de realización personal en términos empresariales, los miembros de la empresa tienden a cierto crecimiento y desarrollo profesional en tanto que participan en trabajo tanto de campo como en gabinete de alto nivel, lo que les permite desenvolvimiento personal y adquirir con ello experiencias y conocimiento. Esto hay que hacerlo sentir a los miembros de la empresa, evidenciar que el trabajo que desarrollan vale la pena.

En cuanto a la autoestima profesional de cada integrante, ésta es insuficiente por que los miembros de CEUCOPSA no sienten reconocimiento hacia su labor, aún y cuando existe una jerarquía y la colaboración entre compañeros está presente. El sistema de estímulos y reconocimientos no tiene mayor impacto entre sus empleados.

En lo que se refiere a las necesidades sociales, el desarrollo de las actividades de la empresa CEUCOPSA está diseñado para ser trabajo en equipo, ya que su participación dentro del proceso laboral se presenta de acuerdo a la terminación de tareas teniendo en consideración las funciones del puesto.

Esta necesidad se encuentra cubierta si se considera que los ingenieros participan en las tareas que han de dar vida al objetivo y misión de la empresa. También se genera un cierto grado de sentido de pertenencia, ya que se comparten oficinas y se percibe armonía durante el desarrollo de las labores, aunque existe cierta resistencia a seguir ordenes que no están especificadas dentro de la función del puesto que se ocupa.

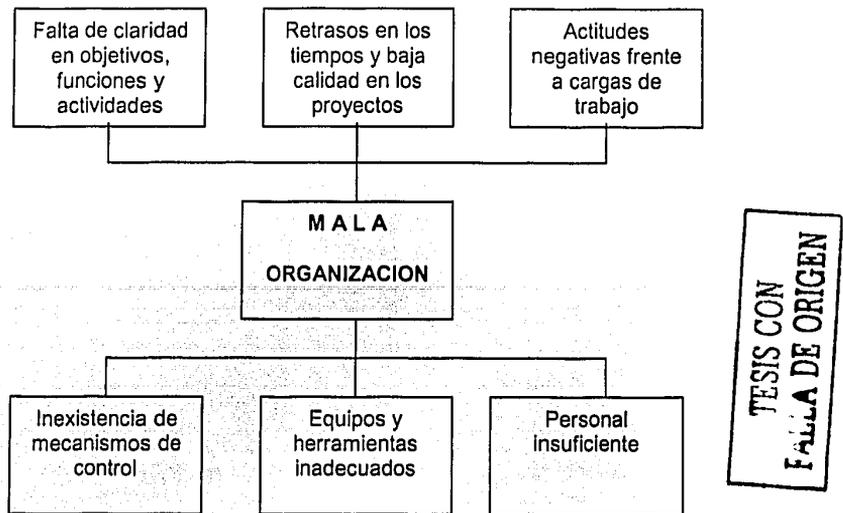
La necesidad de estabilidad y seguridad de los integrantes de CEUCOPSA no cumple adecuadamente con su función ya que como se refirió anteriormente, el conocimiento del puesto, sus objetivos y funciones se conocen de facto, lo que ocasionalmente registra duplicidad de mando, confusión de roles, comunicación distorsionada y deficiente. Una alternativa a esta problemática sería tener como actividad inicial al principio o final de cada semana, una reunión formal de los integrantes.

Las prestaciones de la empresa son limitadas ya que los reconocimientos y estímulos que ofrece CEUCOPSA son poco perceptibles y no tienen ninguna influencia en la motivación de los empleados; Además no cuenta con programas de capacitación, pues de acuerdo a la información obtenida, ésta se va adquiriendo con la experiencia y participación de los integrantes en el desarrollo cotidiano.

La ineficiencia de los elementos mencionados derivan de la falta de planeación que la empresa CEUCOPSA refleja, lo que permite al trabajador social intervenir con programas específicos incluidos en el Modelo de Trabajo Social Empresarial.

Lo anterior se puede expresar y apreciar con mayor claridad mediante la elaboración de un Árbol de Problemas.\*

\* Técnica que permite describir, organizar y relacionar el problema central (tronco), sus causas (raíces) y los efectos (ramas o copa).



Con lo anterior, la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo *“la mala organización en la empresa CEUCOPSA está generando fallas en la comunicación y actitudes negativas para el óptimo desarrollo de los proyectos, lo que se ve reflejado en el bajo desempeño de los integrantes”* se comprueba por los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

Esta premisa permite al trabajador social plantear propuestas que formen parte de las alternativas de cambio para la empresa CEUCOPSA, valiéndose de los conceptos y herramientas para la intervención en la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4 VALORACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA APLICADA.

El Modelo de Trabajo Social Empresarial guía sus acciones mediante el uso de una metodología específica, procurando intervenir en todos los niveles que componen a la empresa donde se aplica.

Hay que mencionar que aunque la presente evaluación diagnóstica no siguió el formato original que incluye la metodología, se pudieron rescatar todos los factores que ésta contempla, y que se enriquecieron de una forma u otra con los conceptos del comportamiento y desarrollo organizacional.

Por su parte, la metodología supone una labor integral por parte del trabajador social que la utiliza, ya que delimita la integración del profesional a la empresa, pasando por la investigación en la que se sugieren formas de estudio para el análisis de la información que se reúna, la elaboración del diagnóstico, el diseño y la ejecución de programas específicos, así como la evaluación de cada una de las fases.

Sin embargo, para efectos del presente trabajo se dividió la metodología en dos etapas, haciendo uso de la primer etapa instrumental, llegando a la elaboración y presentación del diagnóstico. Esto tiene como fundamento que para el éxito de una adecuada intervención, el trabajador social debe considerar los tiempos de implementación de la etapa operativa.

Esto se llevó a cabo con el apoyo de los conceptos del desarrollo y comportamiento organizacional, de donde el trabajador social retroalimenta sus conocimientos y amplía la visión de su quehacer

como investigador social, en un contexto que se articulan una infinidad de factores que son importantes de considerar si se quiere tener mayor impacto en el ámbito empresarial y para lograr implementar cambios e influir en el objeto de estudio.

Es decir que tanto la Metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial como el Desarrollo Organizacional hacen uso de valores y conceptos que son compartidos para los fines que ambos pretenden.

También es importante destacar que para la intervención que realiza el profesional en el ámbito empresarial no debe limitarse a la evaluación de las actividades, pues la actuación del profesional debe ser un proceso dinámico, dialéctico, continuo y de cambios planeados.

Esto es posible si a partir del diagnóstico se usan estrategias permanentes y dinámicas, planeadas y dirigidas a cambios de comportamiento técnico, humano y administrativo, con los recursos que pertenecen a la empresa, renovando la interacción entre las personas y los equipos de trabajo y propiciando al desarrollo común de la empresa con base en el elemento humano.

Por ello la visión del trabajador social debe ser tan abierta como sea posible, al conjugar diversos enfoques para la realización de su labor.

El trabajador social debe considerar que su participación en el ámbito empresarial no es un curso o un plan de emergencia que genera soluciones para una problemática actual existente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se deben proponer cambios en los hábitos y valores para los individuos y para la empresa, de tal suerte que desarrollen comportamientos de adaptación y se generen nuevos procesos personales, estructurales y productivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO 4

## PROPUESTAS GENERALES

- 4.1 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CEUCOPSA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4. PROPUESTAS GENERALES.

Debido a que la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA) presenta fallas en diversos planos y tiene la intención consciente de que requiere modificar elementos importantes para incrementar su productividad, se hacen las siguientes propuestas.

La empresa requiere de un replanteamiento general de su funcionamiento, de la organización y de los procesos laborales; rediseñar los procesos que tiene influencia en las principales variables que afectan a sus integrantes, y renovar los insumos que éstos necesitan para el desarrollo de sus actividades.

Esto es viable si CEUCOPSA documenta toda la información a través de manuales informativos y los proporciona a sus integrantes, tanto actuales como de recién ingreso, de esta forma obtendrán conocimiento de la organización de la empresa, de los objetivos, las políticas, la misión, el reglamento interno, la estructura, las funciones, objetivos y actividades de cada puesto.

Para que sea útil y eficaz, el o los manuales deben ser lo más precisos posibles y deben incluir aspectos como: ámbito de actividad en la que se desenvuelve la empresa, objetivos, misión, niveles de autoridad y grado de delegación conforme a la estructura organizacional, formas y sistemas de trabajo, recursos con los que se cuenta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De igual manera, se debe procurar dar espacio para que la capacitación que demandan los empleados se proporcione inicialmente de forma interna, implementando un manual general de inducción de actividades, definiciones, criterios y conceptos técnicos, además de conocimientos generales que utiliza la empresa. De esta manera la empresa y sus integrantes se verán favorecidos al desarrollar sus actividades eficientemente (satisfacción profesional), y se propicia mejor calidad en la productividad.

Para que CEUCOPSA tenga una mejor comprensión de cada uno de los integrantes que la conforman, es importante que consulte cada vez que considere necesario al profesional de trabajo social, para que mediante asesorías se genere una retroinformación y se analicen los diversos planos de la complejidad de necesidades, intereses y factores varios que la empresa y la organización generan.

Además la empresa necesita tener en cuenta que el comportamiento de las personas varía cuando se le ubica para trabajar sola que cuando tiene que desarrollarse en equipo, pues la dinámica a seguir está influida por patrones de comportamiento de los otros integrantes, debido a determinadas características que han de influir en su comportamiento en el trabajo y que poco se puede hacer para modificarlas, no obstante es viable intervenir en algunas si se tiene una motivación adecuada.

Para que los equipos de trabajo en CEUCOPSA se desenvuelvan como tales es imprescindible reestructurarlos, respetando las características de los equipos de trabajo. Esto es que exista un objetivo común, interdependencia, trabajo conjunto, espíritu de cooperación y coordinación, aceptación y comprensión de los sistemas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de trabajo, apoyo mutuo, respetar las reuniones, respetar la coordinación del supervisor inmediato, pero sobre todo que el equipo sea capaz de planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo.

Además de observar y respetar las características anteriores, CEUCOPSA debe considerar la tarea y los sistemas que son los elementos que le permiten a los equipos de trabajo ser altamente productivos, eficaces y eficientes.

Al considerar la tarea, la empresa debe ser más clara y precisa al establecer los objetivos y el cometido que deben cumplir los equipos, lo que deben hacer y los resultados que deben generar dentro de los tiempos en que se especifican.

Por su parte, los sistemas se refieren al conjunto de mecanismos, procesos, normas, procedimientos y estímulos que utilizarán los integrantes, además de disponer de los instrumentos y técnicas que les permitan desarrollar eficientemente las actividades para los que han sido convocados.

Estas propuestas son factibles de llevar a cabo mediante la asesoría, gestión, supervisión, intervención y dirección del profesional en Trabajo Social Empresarial, ya que cuenta con los elementos teóricos y formación académica necesarios para desarrollar tal labor.

Cabe hacer mención que el Trabajo Social no intenta interferir en áreas o disciplinas que se ocupan específicamente de esta labor, sino de ampliar el campo de acción para retroalimentar los conocimientos mediante nuevas experiencias que enriquezcan las perspectivas de intervención.

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores se propone a la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. tener como principal estrategia la implementación de la propuesta de Desarrollo Organizacional que se presenta en el siguiente apartado.

#### **4.1 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CEUCOPSA.**

Es importante tener como principal consideración que la elaboración de esta propuesta no intenta de ninguna manera de hacer de lado al Modelo de Trabajo Social Empresarial, por el contrario, éste ha servido como directriz para desarrollar planteamientos para una situación específica: La intervención del trabajador social en la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA), a partir de la evaluación diagnóstica realizada.

Una segunda consideración son los factores que determinan las estrategias de intervención del presente planteamiento, a saber:

- Las demandas sociales y laborales que manifiestan los integrantes de la empresa.
- La intervención solamente se enfoca a las fallas detectadas.
- La intención de la empresa por implementar cambios para mejorar su organización.

- La necesidad de satisfacción del trabajador y de mejoras para la empresa.

El principal marco de referencia de esta propuesta está contenido en los lineamientos y conocimientos del vasto campo del Desarrollo Organizacional, el cual intenta movilizar de manera óptima los recursos humanos de la empresa CEUCOPSA, para cubrir sus principales necesidades sociolaborales, y al mismo tiempo cumplir eficientemente con la misión y objetivos de la empresa.

El desarrollo organizacional que demanda la empresa CEUCOPSA es una estrategia de acción continua que ofrece alternativas de cambio y solución por lo que la propuesta esta dirigida a ser un proceso continuo de enseñanza - aprendizaje entre el trabajador social y los miembros de la empresa.

Esta propuesta se basa en la intervención del trabajador social en conjunto con la participación de todos los integrantes de CEUCOPSA, y pretende alcanzar los siguientes propósitos:

1. jerarquizar las prioridades en cada nivel de intervención.
2. analizar las oportunidades y recursos para los cambios necesarios.
3. incorporar orden en los procesos mediante la documentación formal.
4. conjuntar los objetivos de la empresa con los de sus integrantes.
5. generar una nueva cultura laboral.

Ahora bien, por las características y factores encontrados en el diagnóstico de CEUCOPSA, se requiere intervención en los niveles: individual, equipos, relaciones intergrupo y en la empresa en general.

Para poder comprender las estrategias que se requieren en cada uno de los niveles mencionados se plantea la siguiente tabla y mas adelante se detallan las características de las estrategias.

Nivel de Intervención	Estrategias
INDIVIDUAL	Planeación de vida y carrera; Orientación, confrontación y consejo ( <i>feedback</i> ); Educación social y capacitación; Rediseño del trabajo.
EQUIPOS	Dirigidas a la tarea y al proceso; Control Total de Calidad; Rediseño del trabajo; <i>Team Building</i> ; Educación Social y capacitación; Orientación, confrontación y consejo ( <i>feedback</i> ).
RELACIONES INTERGRUPO	Orientación, confrontación y consejo ( <i>feedback</i> ); Participación; Implementación de equipos de encuentro y equipos T; Análisis de la información.
EMPRESA EN GENERAL	Análisis del clima y cultura laboral; Orientación, confrontación y consejo ( <i>feedback</i> ); Sistemas sociotécnicos, Programas de calidad de vida en el trabajo; Control total de calidad; Planeación y Administración Estratégica; Cambios estructurales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Niveles de intervención y estrategias de intervención del trabajador social en la empresa CEUCOPSA.

**ESTRATEGIAS**

- **Planeación de vida y carrera:** Consiste en una serie de eventos enfocados a definir y acordar las metas presentes y futuras de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino.

En la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento y desarrollo de la persona, cubriendo las siguientes áreas: comunicación

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

interna personal, las perspectivas con respecto a la familia, la trascendencia social del trabajo que se desarrolla, la satisfacción laboral y el análisis de estos factores.

- **Orientación, confrontación y consejo mediante retroinformación (*Feedback*):** Consiste en obtener información válida de un individuo, de equipos de trabajo o de toda la organización. Los datos regresados a la fuente que los generó y son utilizados en un diagnóstico de problemas para desarrollar planes de acción para su intervención, generando así conciencia de la situación actual.
- **Educación Social y Capacitación:** Este es un proceso mediante el cual se desarrollan capacidades, habilidades, destrezas y hábitos que modifican actitudes y conductas, propiciando así el potencial de los participantes.
- **Rediseño del trabajo:** Consiste en realizar cambios o reestructuraciones en las tareas, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que ocasionará sobre los participantes.
- **Dirigidas a la tarea o al proceso:** *Las estrategias dirigidas a la tarea* en el nivel individual están destinadas a intervenir en la forma en que se desarrolla la tarea, los elementos del trabajo, la variedad de habilidades requeridas, la autonomía, la identificación de la tarea, el significado y la retroalimentación del trabajo. En los demás niveles, la estrategia esta dirigida a realizar análisis y cambios en la estructura (autoridad, responsabilidad, actividades,

comunicaciones), a actuar en los sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos, considerando el impacto en los individuos.

*Las estrategias dirigidas al proceso* en el nivel individual está destinada a recopilar información en forma retrospectiva para proyectar los cambios necesarios, ya sea en el estilo de vida o en su carrera profesional. En el nivel de equipos se combina con la estrategia de retroinformación para mejorar y acrecentar la eficiencia de los equipos, y éstos son la base que constituye a la empresa, lo que dirige a una mejor productividad.

- **Control Total de Calidad:** Los conceptos de Control Total de la Calidad enfatizan que el control de la calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.

Los elementos más importantes para implementar el Control Total de Calidad (CTC) son:

1. Análisis de la situación actual.
2. Preparar a la empresa para el CTC.
3. Promoción de políticas y objetivos de calidad.
4. Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad.
5. Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad.
6. Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y mejora.
7. Controlar los mecanismos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Team Building:** Estrategia dirigida a un equipo de trabajo, diseñada para mejorar la manera en que el equipo logra su tarea y al mismo tiempo, reconoce los recursos de los integrantes. Su aplicación será cuando haya cambios en los equipos o en su entorno y cuando existan funciones interdependientes. Algunos factores que involucra esta estrategia son: verla como un proceso continuo, no es aislada, participar en la recopilación de la información relevante de la actividad que realiza el equipo, diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas, generar compromisos con los integrantes.
  
- **Participación:** Para que las estrategias que se proponen tengan un buen funcionamiento y generen verdaderos cambios se requiere que los involucrados participen directamente en la elección de la dirección y encauzamiento que se quiere genera, asumiendo un compromiso de participación. Lo anterior permite conocer las diversas perspectivas de lo que se requiere, replanteando y deidentificando las aspiraciones y los objetivos que se plantean.
  
- **Implementación de Equipos de Encuentro y Equipos T:**  
 Los *Equipos de encuentro* tienen las siguientes características:  
 Los integrantes se usan a sí mismos en un proceso de enseñanza - aprendizaje enfatizando la situación actual por la que atraviesa el equipo, haciendo uso de transferencias de conocimientos y experiencias, experimentando nuevas conductas hacia el trabajo en equipo.

En los *Equipos T*, el líder del equipo transmite aspectos teóricos referentes a la actividad que debe desarrollar. Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales. Se promueve la transferencia de valores, habilidades y conocimientos. Su enfoque es principalmente educativo.

- **Análisis de la información:** A fin de generar cambios en forma fluida, es conveniente analizar la información que se generó durante el diagnóstico de la empresa, a fin de identificar los agentes negativos a los que hay que intervenir y en los que son urgentes de iniciar un programa.
- **Análisis del Clima y la Cultura Laboral:** Se trata de evaluar los factores detectados en el diagnóstico referentes al clima y la cultura laboral, con la intención de replantear los factores agentes de cambio mediante el análisis de los logros alcanzados, posterior a la implementación de estrategias.
- **Sistemas Sociotécnicos:** Este enfoque se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales, reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado esperado. Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la empresa para aumentar la calidad de vida en el trabajo.
- **Programas de Calidad de Vida en el trabajo:** Estos parten de la idea de mejorar el trabajo, aumentando la calidad y la responsabilidad de las tareas (no en cantidad). Los programas pueden ser dirigidos a: Las Relaciones Humanas, La Motivación, La Salud y Seguridad en el trabajo, La

Educación Social, La Familia, Estudios de Casos individualizados, La Empresa y Comunidad.\*

- **Planeación y Administración Estratégica:** El proceso de Planeación y Administración abarca la dinámica de la empresa en forma integral (organización administrativa) desde el punto de vista técnico (tarea y herramientas) y psicosocial (procesos sociales de la empresa). A partir de la detección de necesidades de cambio (principalmente en los procesos sociales), se crea un ambiente propicio para introducir las estrategias que han de propiciar los cambios, partiendo del estado inicial y ubicando el estado no existente, pero que se pretende con la implementación.
- **Cambios Estructurales:** Involucra replanteamientos en el funcionamiento general, en los niveles de jerarquía, en la organización interna, en las líneas formales e informales de comunicación, en el flujo y procesos del trabajo, en la apreciación en cuanto al desenvolvimiento adecuado del trabajo,

### METODOLOGIA

El primer objetivo del trabajador social es *retroinformar* y dar a conocer a los integrantes de la empresa CEUCOPSA las demandas y necesidades detectadas en el diagnóstico inicial (capítulo anterior).

---

\* Estos programas están contenidos en el Modelo de Trabajo Social Empresarial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este objetivo se hace mediante la elaboración del documento formal que establece y jerarquiza las principales demandas y necesidades de los integrantes de la muestra representativa.

Posteriormente se realiza una dinámica de presentación donde los integrantes de la empresa y el trabajador social analizan los factores que intervienen en la situación, generándose un proceso de comunicación y retroalimentación con base a los datos obtenidos, a fin replantear los objetivos, de plantear cuáles son los factores negativos más urgentes que requieren de cambios o mejoras y establecer los recursos (humanos, tecnológicos y organizacionales) con los que se cuenta para poder llevar a cabo los propósitos de este objetivo.

A través de la participación de los miembros de la empresa y considerando y redefiniendo las prioridades de las necesidades de cambio que se pretenden, se establecen y programan las acciones a seguir, considerando los tiempos de que se dispone para la implementación de las actividades.

Estas actividades deben observar el nivel de la intervención que se pretende: individual, equipos, relaciones intergrupo y la empresa en general, así como las estrategias a implementar.\*

Las técnicas e instrumentos necesarios para desarrollar las estrategias son:

- Entrevistas formales individuales y grupales.
- Diario de campo.
- Observación participativa y no participativa.

---

\* Consultar tabla de estrategias de este capítulo.

- Asesoría y orientación.
- Dinámicas grupales.
- Procesos de investigación y retroalimentación.
- Aplicación de diversos instrumentos de información, de obtención de medición y de evaluación.

Toda vez que se hayan definido los objetivos a alcanzar y los recursos a implementar para la ejecución del programa, el trabajador social observara el desarrollo y ejecución de los proyectos, adquiriendo con ello el rol de consultor y agente de cambio.

Para la evaluación del desarrollo de todo el proceso, la efectividad del programa que se implemente, de los procedimientos que implica y el resultado de los cambios que se obtengan, es necesario celebrar periódicamente con los integrantes de la empresa reuniones de retroalimentación y análisis de la nueva información generada a partir de las actividades.

El análisis de la nueva información que se generó a partir de la implementación de los programas es reclasificada y confrontada con la información inicial, de tal forma que se detecten nuevamente deficiencias y factores negativos que entorpezcan la labor.

En esta fase, el trabajador social nuevamente genera un diagnóstico de la nueva situación que se ha suscitado a partir de los cambios implementados.

Como se puede apreciar, la implementación del Desarrollo Organizacional en la empresa CEUCOPSA será un proceso cíclico y periódico, en el que se evalúan los avances y logros que se tienen a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

partir de tener la necesidad de cambios en su estructura, de mejoras en los procesos humanos y productivos, así como el mejoramiento de los elementos que se interrelacionan y factores que intervienen.

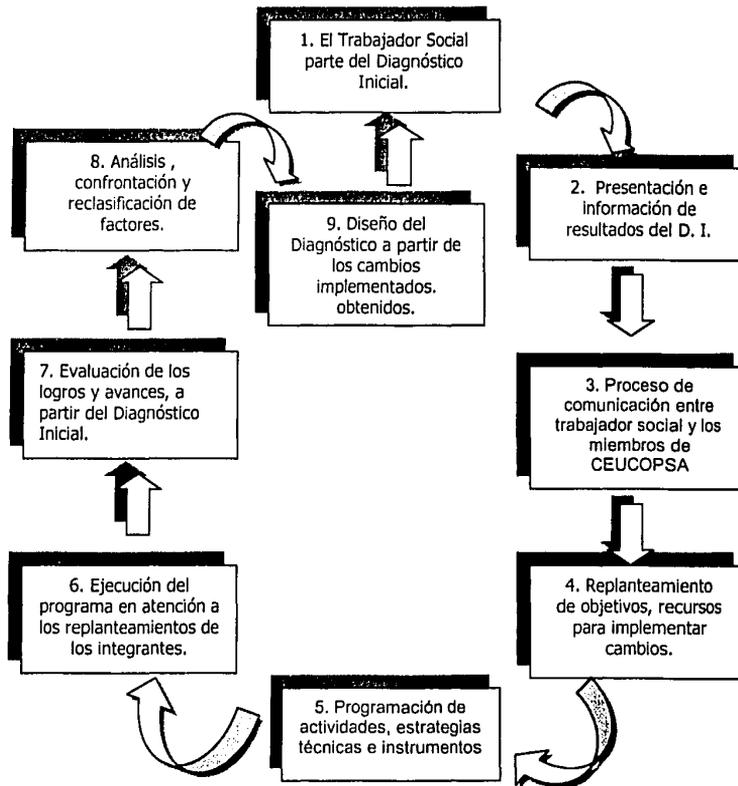


Diagrama 3. Metodología para el Desarrollo Organizacional en la empresa CEUCOPSA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CONCLUSIONES

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

La variedad de elementos que se combinan al estudiar a las empresas, a los trabajadores y los procesos de interacción permiten visualizarla y equipararla como un organismo vivo, donde cada elemento tiene diferentes objetivos, funciones y actividades que en conjunto se encargan de el producto final.

Además se debe tener en cuenta que la empresa tiene pasado, presente y futuro, por lo que también se debe observar el análisis de la historia de la empresa y los elementos necesarios para relacionarlos con el estado actual y poder actuar exitosamente en el futuro.

Por ello es importante emplear una metodología que delimite y especifique las acciones que se van a emprender, que sirva como guía para la investigación, estableciendo los criterios de análisis y así ofrecer alternativas de cambio y de solución a las necesidades detectadas.

La propuesta de intervención para la empresa CEUCOPSA sigue la metodología que se establece en el modelo de Trabajo Social Empresarial, y permite reciclar la información que se obtiene a partir del diagnóstico inicial, para evaluar, mejorar y reevaluar cada uno de los objetivos que se pretenden en el largo plazo, conforme la realización de logros en el mediano y corto tiempo.

En la medida que CEUCOPSA (y cualquier otra empresa) considere viable la intervención del trabajador social como un profesional, capaz de ejecutar acciones de mejora en sus procesos e

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

interacciones, la perspectiva de incremento en la satisfacción de los integrantes de esa empresa tendrá oportunidad de desarrollo.

No se está considerando al trabajador social como el único capaz de proponer alternativas de cambio, lo que se pretende con la intervención del trabajador social en la empresa es realizar acciones interdisciplinarias y propositivas en atención a las necesidades y problemas que se detectan, ya que su formación teórica y académica le permite jugar roles importantes en este ámbito.

De aquí que las funciones del trabajador social en el sector empresarial además de ser operativas (implementador de metodologías, gestor, educador y promotor social) puede ampliar sus expectativas con funciones de Planeación, Supervisión, Evaluador, Asesor, Director).

Lo que se intenta al plantear la propuesta es incrementar la intervención del trabajador social en las empresas, logrando de esta manera un mayor impacto de la profesión en dicho ámbito, sin perder de vista su principal objeto de estudio que son los procesos sociales que se generan en su interior.

Por las características de las propuestas para CEUCOPSA, el tiempo para implementarlo depende de la disposición que se tenga para ejecutar el proceso cíclico. Esto puede generar otro trabajo de investigación que permita al trabajador social redefinir la conceptualización a la estrategias de intervención.

Por otra parte, la adaptación que se hizo a la metodología utilizada parte en primer instancia de considerar que las fases de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

introducción a la empresa, comunicación básica, socialización, investigación, diagnóstico y presentación de resultados, sirven como instrumentos para ejecutar las acciones de cambio que requiere la intervención.

Una segunda instancia pretende retroalimentar y enriquecer la intervención del trabajador social y la aplicación de la metodología del Modelo de Trabajo Social Empresarial con el apoyo de conceptos del Comportamiento y Desarrollo Organizacional, que finalmente son herramientas para evaluar los factores que en ambos campos de estudio se analizan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### SONDEO DE OPINIÓN.

**OBJETIVO:** Conocer los aspectos más importantes del desempeño laboral de los integrantes de la empresa Consultoría en Equipo Urbano, Construcción y Proyectos S. A. de C. V. (CEUCOPSA), para analizar, jerarquizar y establecer las prioridades que cada persona tiene con respecto a su trabajo.

**Instrucciones:** Responder de acuerdo a su criterio, sin dejar preguntas en blanco. Si la pregunta merece más de una opción, elíjalas o enumere de acuerdo a la importancia que usted considera.

#### INFORMACIÓN PERSONAL.

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nº. Dependientes Económicos: \_\_\_\_\_

La vivienda que actualmente ocupa es: propia ( ) rentada ( ) prestada ( )

Cuántas personas aportan a la economía familiar: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

Estudios Actuales: \_\_\_\_\_

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Puesto actual: \_\_\_\_\_

Salario: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Objetivo de su puesto: \_\_\_\_\_

Funciones que desempeña: -  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa? Si ( ) No ( ) Enuncie alguno \_\_\_\_\_

2. ¿Identifica las políticas que maneja la empresa? Si ( ) No ( )

3. ¿Cómo influyen éstas en el desempeño de sus actividades? \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce los lineamientos del reglamento interno de trabajo? Si ( ) No ( ) Por qué: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

118

5. ¿Cómo influyen esos lineamientos en el desarrollo de sus actividades?

El horario es demasiado estricto ( ) No existe formalidad respecto al horario de labores ( )

Los lineamientos respecto al equipo y espacio de trabajo no son los adecuados ( ) Las reuniones semanales se cancelan con frecuencia ( )

( ) No hay tiempo para desarrollar el resumen semanal de actividades que se entrega al supervisor ( )

Especifique otras opciones: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué manual (es) ha consultado como apoyo para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa?

De Procedimientos ( ) De Inducción ( ) De puestos, funciones y actividades ( )

De programas y proyectos específicos ( ) Otro (especifique): \_\_\_\_\_

#### ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO LABORAL.

7. ¿Qué requisitos debió cubrir para el ingreso a la empresa?

Edad ( ) Sexo ( ) Conocimientos específicos en (precise cuales) : \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia ( ) Experiencia en el área ( ) Otro (especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿En qué consistió la inducción que le proporcionó la empresa a su ingreso?

Charla informativa ( ) Orientación de actividades, funciones y objetivos ( ) Tríptico ( ) Videos ( ) Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera el horario de trabajo en relación con el desarrollo de sus actividades? Excesivo ( ) Suficiente ( ) Insuficiente ( )

10. ¿Cuál es el proceso regular para la asignación de trabajo que realiza usted en su área?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

11. ¿Cuál es su participación en las tareas del equipo de trabajo?

Asignación y distribución de tareas ( )      Coordina y Supervisa las tareas ( )

Toma de decisiones y ejecución de proyectos ( )      Dirige el desarrollo de los proyectos ( )

Otra (especifique): \_\_\_\_\_

12. ¿Desde su perspectiva, considera que existe el personal adecuado, en cuanto a número para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Si ( )      No ( )      Por qué: \_\_\_\_\_

13. ¿Qué considera necesario para que sus actividades laborales mejoren?

Mejor espacio laboral ( )      Flexibilidad en los horarios ( )      Mayor libertad en la toma de decisiones ( )

Comunicación abierta ( )      Actualizar equipos y programas de cómputo ( )      Incrementar la capacitación ( )

Otra (especifique): \_\_\_\_\_

14. Desde su punto de vista, enumere los problemas más frecuentes que se presentan en su área:

Imprecisión en la asignación de tareas ( )      Tiempos cortos para el desarrollo de actividades ( )

Falta de recursos ( )      Retrasos en las tareas de los colaboradores ( )

Constantes equivocaciones en sus tareas ( )      Situaciones ajenas a sus actividades ( )

Otros (especifique en orden de importancia): \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

15. ¿Qué medios utiliza la empresa o su jefe inmediato para comunicarse con usted respecto al desarrollo de sus actividades?

Personal y directa ( )      Oficios ( )      Reuniones temporales de equipo ( )  
Correo electrónico ( )      Otro (describa): \_\_\_\_\_

16. ¿Existe congruencia entre la información que recibe y las actividades que se le asignan?

Si ( )      No ( )      Por qué: \_\_\_\_\_

17. Desde su punto de vista, la información que recibe para el desarrollo de sus actividades es:

Precisa ( )      Clara ( )      Oportuna ( )  
Imprecisa ( )      Confusa ( )      Con retraso ( )

Otra (explique): \_\_\_\_\_

18. En orden de importancia, ¿qué sugiere para que la comunicación de la empresa y de su equipo de trabajo mejore?

Información puntual ( )      Ordenes claras y precisas ( )      Proporcionar información escrita ( )  
Asignación personal de tareas ( )      Mantener el profesionalismo ( )      Reuniones de equipo constantes ( )  
Otras (enumere y explique): \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

121



CLIMA ORGANIZACIONAL

25. En el siguiente cuadro elija usted la respuesta de acuerdo a su criterio y califique los tópicos que se señalan.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Su supervisor revisa profesionalmente el trabajo que usted desarrolla				
Realiza usted su trabajo con toda ética profesional				
Su interés por el trabajo es por el sueldo que percibe				
Le agrada trabajar en forma de equipo				
Trabaja mejor cuando está solo				
El ambiente de trabajo es cordial entre compañeros				
Su trabajo es reconocido y recompensado de alguna manera				
Conoce los objetivos del trabajo que desarrolla				
Existe colaboración entre compañeros para sacar adelante el trabajo				
Comienza sus labores desde su llegada a la oficina				
Existe flexibilidad en el horario de trabajo				
La relación amistosa con su jefe se transforma en privilegios para usted				
Tiene libertad de tomar iniciativas que den mejores resultados en el trabajo				
Se reúne con sus compañeros para discutir los resultados del trabajo				
Su lugar de trabajo está en óptimas condiciones				

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

123

26. En la siguiente sección es posible que usted considere más de una opción para manifestar su opinión, por lo que le invitamos a marcar las que coincidan con su respuesta. Marque con una X de acuerdo a cómo calificaría los siguientes rubros respecto al desarrollo de sus actividades laborales:

	Excesivo	Adecuado	Suficiente	Insuficiente	Inadecuado	No existe
Inducción						
Definición de metas y objetivos de tareas						
Especificación de funciones y actividades						
Capacitación						
Comunicación entre miembros de la organización						
Trabajo por Equipo						
Evaluación y reconocimiento de habilidades						
Disponibilidad del equipo y herramientas de trabajo						
Prestaciones sociales						
Disponibilidad de espacio laboral						

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar su desempeño en la empresa?

---



---



---

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

128

## BIBLIOGRAFIA

1. Ander-Egg Ezequiel. **Diagnóstico Social. Conceptos y metodología.** Lumen, Buenos Aires, 1995.
2. Ander Egg. **Técnicas de Investigación Social.** Ed. Cid. Argentina, 1981.
3. Audirac Camarena Carlos. **ABC del Desarrollo Organizacional.** Ed. Trillas. México, 1994.
4. Casas Ralía Carmen Guadalupe. **El Modelo de Trabajo Social en empresas y la organización del recurso humano. Estudio de opinión.** Tesis, UNAM-ENTS. México, 1997.
5. Dejours Christophe. **El factor humano.** Asociación Trabajo y Sociedad Argentina, 1998.
6. Domínguez Pilar. **Introducción a la psicología del trabajo.** Pablo del Río, Madrid, 1979.
7. Ferrer Pérez Luis. **Desarrollo Organizacional.** Ed. Trillas. México, 1996.
8. French Wendell. **Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.** Ed. Prentice Hall. México 1996.
9. Hartzler Meg. **Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. Cómo preparar equipos de trabajo eficaces.** Ed. Oxford University. México, 1999.
10. Herrera Loyo Angélica. **Manual de Trabajo Social Empresarial.** Tesis, UNAM-ENTS, México, 1994.
11. Hersey Paul. **Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional.** Ed. Prentice Hall. México, 1998.
12. Koenes Avelina. **Gestión eficaz del trabajo en equipo.** Guías de la pequeña empresa. Ed. Dias de Santos. Madrid España, 1998.
13. Kolasa Blair John. **Individuo, empresa y sociedad: Introducción a la ciencia de la conducta.** Deusto. Bilbao, 1980.
14. Latham James L. **Relaciones Humanas en la empresa.** Sagitario. Barcelona, 1969.
15. Lazarsfeld Paul Felix. **La sociología en las profesiones.** Paidós. Buenos Aires, 1971.
16. Lazzati Santiago Carlos. **El aporte humano en la empresa.** Macchi. Buenos Aires, 1999.
17. Lilienfeld Robert. **Teoría de Sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales.** Trillas, México, 1984.
18. Martínez Chávez Víctor M. **Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo. Un enfoque de sistemas.** Trillas, México, 1989.
19. Mc Gregor Douglas. **El lado humano de las organizaciones.** Mc Graw Hill. Colombia 1994.
20. Méndez Morales Jose. **Economía y la Empresa.** Ed. Mc Graw Hill. México 1989.
21. Morales Francisco. **Psicología social y Trabajo Social.** Mc Graw Hill. Madrid, 1996.
22. Morgan Gareth. **Imágenes de la Organización.** Ed. Alfaomega, México, 1996.
23. Munduate Jaca Lourdes. **Psicología Social de la organización: las personas organizando.** Pirámide. Madrid, 1996.
24. Munduate Jaca Lourdes. **Psicología de las relaciones laborales.** Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona, 1992.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

25. Paquin Michel. **El trabajo: Su distribución en las organizaciones, motivación y rendimiento, control y productividad.** Trillas. México, 1993.
26. Paula Faleiros Vicente de. **Trabajo Social e Instituciones.** Humanitas. Buenos Aires, 1986.
27. Peiro Silla José María. **Trabajo, organizaciones y marketing social.** Popular. Barcelona, 1990.
28. Robbins Stephen Paul. **Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.** Prentice Hall, México, 1996.
29. Rodríguez Estrada Mauro. **Psicología del mexicano en el trabajo.** Mc Graw Hill. México, 1992.
30. Rodríguez M. Dario. **Diagnóstico Organizacional.** Ed. Alfaomega, México, 1999.
31. Rodríguez Porras José María. **El factor humano en la empresa.** Deusto, Madrid, 1990.
32. Rodríguez F. Andrés. **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.** Ed. Pirámide. Madrid España, 1999.
33. Sánchez R. Manuel. **Manual de Trabajo Social.** Ed. Escuela Nacional de Trabajo Social -UNAM - Plaza y Valdés. México 1999.
34. Tyson Shaun. **La esencia del Comportamiento Organizacional.** Ed. Prentice Hall. México, 1997.

## HEMEROGRAFIA

1. Galeana de la O Silvia. **La Promoción Social. Una opción metodológica.** UNAM-ENTS. México
2. Herrera Loyo Angélica. **Pautas para un diagnóstico.** Revista de Trabajo Social. UNAM-ENTS. México 1995.
3. Herrera L. Angélica. **"Trabajo Social en Empresas"**, Revista de Trabajo Social, Año 2, No. 6-7, México, UNAM-ENTS Diciembre 1994.
4. Teran Trillo Margarita. **Perfil profesional del Trabajador Social en el área empresarial.** Revista de Trabajo Social. Nº. 44. UNAM-ENTS. Oct-dic. México 1990.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

126