



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
Y EL ENFOQUE DE EQUIPOS DE TRABAJO, UNA
PERSPECTIVA DESDE TRABAJO SOCIAL"

**TRABAJO RECEPCIONAL
TALLER DE INTERVENCION PROFESIONAL
"ADMINISTRACION INTEGRAL Y DESARROLLO
DEL FACTOR HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES"**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADAS EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A N :
**JOSEFINA CAYETANO EPIGMENIO
MARIA VERONICA GUERRERO RONDEROS**

DIRECTORA DEL TRABAJO RECEPCIONAL
LIC. MARIA DE JESUS LOPEZ AMADOR



MEXICO, D. F.

2005

m340942

DEDICATORIAS

J O S E F I N A

A DIOS

*Por la bendición de vivir y por brindarme todas
y cada una de las experiencias buenas y malas
en el transcurso de mi vida, de las cuales he aprendido
y que me han permitido crecer como ser humano,
pero sobre todo muchas gracias por brindarme
en todo momento la fe y fortaleza necesaria
para salir siempre adelante.*

A MI MADRE

*Un gran agradecimiento por haberme dado la vida,
por toda tu confianza, cariño y apoyo incondicional y
pero sobre todo por ser un gran ejemplo de mujer para mí,
quiero que sepas que toda una vida llena de sacrificios
han valido la pena y que este objetivo logrado también es tuyo,
el cual te dedico con toda mi admiración y cariño.
MUCHAS GRACIAS MAMA, TE QUIERO MUCHO*

A MI PADRE

*Por su gran confianza pero sobre todo por todo su apoyo incondicional
los cuales me han servido de gran motivación para la culminación de esta meta,
quiero que sepa que siempre ha sido para mí un gran ejemplo de fortaleza,
mostrándome con su actitud ante la vida que no hay imposibles de lograr
y que aún ante la adversidad nunca hay que perder la fe.
MUCHAS GRACIAS POR CREER EN MI PAPÁ.*

A MIS HERMANAS

*Con mucho cariño para LUPE Y TERE
en especial para GLORJA que además de gran hermana
ha sido por siempre mi confidente y gran amiga,
gracias por creer en mí y por apoyarme en todos los momentos
tristes y alegres de mi vida. Las quiero mucho.*

A MIS HERMANOS

*RODRIGO, MIGUEL, ESTEBAN
con especial dedicatoria a JAIME y JOSE LUIS,
por su gran apoyo, quiero que sepan que
todas las criticas buenas y malas que me han brindado
en el transcurso de mi carrera las he considerado
motivos de superación y de fuerza
para la culminación de esta meta, Los quiero mucho.*

A MIS SOBRINOS

*EDMUNDO, EDUARDO, IVAN, PILAR,
JOSUÉ, ESTEBAN Y ESTEFANÍA
por la alegría de tenerlos entre nosotros y que esta meta hoy lograda
se convierta en el inicio de muchas y mejores metas
logradas por todos y todas ustedes.*

A MIS AMIGAS

*LIDIA, GLORIA, ISABEL, VERÓNICA, con una dedicatoria especial
a BERENICE, porque en cada una de ustedes he encontrado
apoyo, confianza, cariño y complicidad quiero agradecer
el que me hayan permitido compartir con ustedes
muchos momentos de mi vida
y hacerles saber que ha sido para mí un gran privilegio
contar con GRANDES AMIGAS como ustedes.
Gracias a todas.*



MUCHAS GRACIAS

DEDICATORIAS

V E R O N I C A

A DIOS

*Te doy gracias por la vida y por todo lo que me da
El tener fe y confianza en ti*

A MI PAPA

ARMANDO GUERRERO SALMONES

*Gracias por tu amor, por tu fortaleza por creer en
mi y lo más importante predicar con el ejemplo,
me retracto este logro también es tuyo.*

A MI MAMÁ

MAGDALENA RONDEROS ALLENDE

*Viviré eternamente agradecida por tu ayuda incondicional
por que además de darme la vida me enseñaste a ser mujer,
esposa , madre y por supuesto profesional.*

MIS HERMANOS

ARMANDO, MARCO ANTONIO, GABRIEL E ISRAEL

*Con quienes disfrute mis juegos infantiles,
mis sueños de adolescente, mis ideas de mujer,
porque de cada uno he aprendido cosas significativas
a lo largo de nuestras vidas compartidas,
gracias por el apoyo que me han brindado desde siempre.*

A ARTURO NAVA GARRIDO EL AMOR DE MI VIDA

*Por tu amor, por tu compañía, por ser tan único, tan especial
por estar a mi lado en los mejores y en los peores momentos
el cerrar este ciclo después de tanto tiempo también es merito tuyo
TE AMO*

A MIS HIJAS

ARANXA Y LISSET

*Herederas de lo que soy, quienes a su corta edad
fueron lo suficientemente pacientes para compartir
su tiempo y espacio, por estar a mi lado cuando tuve
más trabajo y menos tiempo, saben que son motivo e
inspiración de mi vida*

A JOSEFINA CAJETANO EPIGMENTO

*El conocerte es un privilegio y el compartir este trabajo para llegar
a su conclusión una gran satisfacción, gracias por adaptarte a mi loco
ritmo de vida finalmente estamos en el lugar y el momento adecuado.*

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

*Y a todas las personas que con cariño y a través de los momentos
Compartidos esperaron y confiaron en la conclusión de este esté
proyecto en pausa por tanto tiempo.*



**LOS AMO
GRACIAS**

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por brindarnos la oportunidad de pertenecer a esta máxima casa de estudios y por acceder a cursar nuestros estudios profesionales, sustentado en nuestra formación académica.

A LA ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

Por la excelente formación académica adquirida, y por permitirnos cursar una maravillosa profesión que al cumplir con nuestras expectativas nos hace crecer no sólo como profesionistas sino como seres humanos.

A LOS PROFESORES

Por transmitirnos sus conocimientos y por su apoyo constante en el transcurso de toda la carrera.

Con especial cariño y agradecimiento a la LIC. MARJA DE JESÚS LOPEZ AMADOR quien a pesar de los inconvenientes nos brindó su tiempo e interés en la realización de este trabajo.

A NUESTRO JURADO REVISOR:

*MTRO. GUMARO ARELLANO PEÑA,
LIC. ALBERTO MENENDEZ
LIC. JOSE JAVIER CASTILLEJOS
LIC. MAURICIO ONDARRETA.*

Por sus aportaciones que reafirmaron nuestros conocimientos permitiendo el enriquecimiento de este trabajo.

MUCHAS GRACIAS.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO..... 5

- 1.1 Estructura Organizacional..... 7
- 1.2 Desarrollo Organizacional..... 12
- 1.3 Factor Humano..... 15

CAPITULO II NUEVOS ENFOQUES Y HERRAMIENTAS PARA LAS ORGANIZACIONES..... 24

- 2.1 Calidad Total y el Factor Humano..... 24
- Cultura Organizacional y el Factor Humano como base del cambio..... 27
- 2.3 Reingeniería: Los procesos tecnológicos y el Factor Humano..... 29
- 2.4 Equipos de Alto Desempeño: Organización del Trabajo basado en Metas..... 32

CAPITULO III METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN BASADA EN EQUIPOS..... 35

- 3.1 Trabajo Social con Grupos y Equipos: Diferencias y Similitudes..... 35
- 3.2 Equipos de Trabajo: Características e Impacto en las Organizaciones..... 41
- 3.3 Metodología de Intervención con Equipos de Alto Desempeño..... 45

CAPITULO IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL CON EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO..... 50

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La complejidad creciente que hoy en día enfrentan las organizaciones a todo nivel en su estructura requiere de nuevos cambios en los procesos organizacionales que le permitan actuar de manera creativa y eficiente, por lo anterior el presente estudio monográfico tiene como finalidad contar con un primer acercamiento de la relación del profesionista en Trabajo Social y grupos con un enfoque de equipos de alto desempeño, ya que se considera que estos tienen un papel importante, revalorando y estimulando el desarrollo de los seres humanos en virtud de que ellos forman parte de los recursos estratégicos de cualquier organización.

Se considera que dentro de los procesos de cambio, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje y de renovación del ser humano en todos los niveles de la estructura organizacional, mismas que conjuguen un pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, una visión compartida y el aprendizaje en equipos, organizaciones que promuevan la capacidad creativa de los involucrados

En el contexto actual de cambio de las organizaciones en nuestro país existen fuerzas que desencadenan procesos de cambio, “Siendo estos de índole económico, (globalización, y competencia internacional) político, (nuevas políticas fiscales, apoyos del gobierno para incrementar la productividad y calidad) sociales, (demandas de mejores condiciones de bienestar, mejor calidad de vida en el trabajo, creciente orientación hacia el cliente) tecnológicas, (nuevos avances en tecnología de punta, robótica en los sectores manufactureros y de servicios) de mercado, (incremento en la competencia, clientela mas sofisticada y demandante e innovación y diversificación en productos y servicios)”¹

¹ R.J.Aguado El contexto Actual de Cambio en México <http://www.avantel.net>

De acuerdo a esta perspectiva y considerando que la experiencia de trabajo en organizaciones de otros países, se enfoca al mejoramiento de la administración en equipo, como una herramienta que busca facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos, optando por una comunicación horizontal que otorgue a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo aumentando con ello, la satisfacción laboral, mayor productividad, modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción a los clientes.

Por lo anterior se reconoce que la formación de grupos de alto desempeño dentro de las organizaciones genera beneficios de diversa índole, tanto a la organización como a los individuos y sus valores, los que tendrán que cambiar de una postura individualista y cerrada a una de trabajo en equipo

Este trabajo pretende ser un acercamiento de lo que el trabajo en equipo puede impulsar, dando elementos que permitan mejorar el desempeño del factor humano dentro de los mismos y su impacto en las organizaciones. Relacionando elementos teóricos adquiridos, durante el diplomado Administración integral y desarrollo del factor humano en las organizaciones, que permitieron contar con una visión integral, identificando las funciones del Trabajador Social empresarial inmerso en este contexto, el cual se considera innovador y con un amplio campo de intervención.

Cabe señalar que la bibliografía que sustenta este estudio es básicamente dirigida a profesionistas del área administrativa y se pudo constatar que existe poca información relacionada propiamente con el profesional en Trabajo Social, es ahí, en donde la metodología que lo sustenta consistió en interrelacionar el trabajo social con grupos y los equipos de trabajo realizando una revisión exhaustiva de la información documental relacionada con la temática, de acuerdo con lo anterior, esta primera sistematización constituye una contribución al campo de trabajo social en organizaciones y su relación las personas inmersas en grupos.

constituye una contribución al campo de trabajo social en organizaciones y su relación las personas inmersas en grupos.

Una vez señalado lo anterior, se precisa que este estudio monográfico pretende describir el alcance, características y beneficios que tiene el implementar equipos de alto desempeño en las organizaciones con la intención de lograr el cumplimiento de metas y realizar una propuesta de intervención profesional basada en equipos de alto desempeño desde la perspectiva de Trabajo Social, como parte de su perfil profesional el cual se considera idóneo para desempeñarse como líder del factor humano en el trabajo con equipos al interior de cualquier organización.

Bajo esta misma dirección el presente trabajo monográfico se divide en los siguientes contenidos temáticos:

Se inicia realizando una investigación documental de los procesos de cambio en las organizaciones en México, en cuanto a su estructura, a su desarrollo y la importancia del factor humano dentro de los procesos productivos siendo este un elemento determinante para que se den sucesos importantes, el funcionamiento y éxito de la organización retomando la experiencia de aplicación en las grandes organizaciones para su aplicación en las medianas, pequeñas y micro empresas, a partir de esta forma de actuar elaborar un cambio planificado, con la finalidad de que los individuos, los equipos y las organizaciones logren el cumplimiento de sus metas

También se mencionan los nuevos enfoques como son: Calidad Total, Cultura Organizacional, Reingeniería y necesariamente Equipos de Alto Desempeño que en la actualidad son innovación en el desarrollo de las organizaciones, enfocados principalmente en los equipos de trabajo estrategia considerada célula base del cambio, tomando en cuenta la sinergia que surge en los equipos al interior y hacia el exterior observando que existe poca experiencia relatada de la participación del Trabajador Social debido a que al llevar a cabo la revisión de bibliografía se constato que esta se encuentra dirigida a

administradores. En este segundo capítulo se consideran estrategias que se han implementado en organizaciones extranjeras y nacionales dando resultados en el logro de metas y en el incremento de la productividad, también es importante señalar que cuando se decide implementar estas estrategias es necesario que las organizaciones creen un modelo propio

El profesional en Trabajo Social con una formación adecuada en el manejo de relaciones interpersonales, visión integral, metodología de trabajo social con grupos y en este caso en particular contar con una especialización como es el diplomarse en la Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano ofrece una posibilidad para incursionar en el área empresarial

El tercer capítulo desarrolla la perspectiva y visión propia de Trabajo Social con grupos su relación con equipos de trabajo, las características y el impacto que tienen en las organizaciones así como el diseño de una metodología de intervención.

En el cuarto capítulo se presenta una propuesta metodológica de intervención con equipos, donde se describe el proceso para implementar en organizaciones.

Para finalizar se presentan las conclusiones, tomando en cuenta que no es un trabajo terminado y se oferta para su implementación en organizaciones públicas y privadas, adecuándose a las necesidades de éstas, asimismo, se incluye la bibliografía consultada y un anexo, donde se resume las características esenciales de un programa dirigido a organizaciones sociales llamado Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad (FONAES), considerado una posible área de intervención por las características de a quienes van dirigidos los apoyos que ofrecen.

CAPITULO I

LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

México está padeciendo desde la Revolución Mexicana, lo que probablemente sean los cambios más rápidos y radicales, tanto económicos como políticos y sociales. El suceso más visible que está forzando este cambio es el “Ingreso de México al GATT (Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio), hoy OMC (Organización Mundial de Comercio). El acuerdo ha abierto para México el mercado internacional, forzando a las organizaciones mexicanas a competir con una gran cantidad de productos importados al país los cambios que se generan representan oportunidades y riesgos, la rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente, determinará el éxito o el fracaso de las organizaciones, en particular y de la economía en general”²

En los procesos de cambio, las organizaciones en México requieren de transformaciones radicales, ya que incluyen cambios culturales y en el estilo administrativo hasta ahora manejado por algunas organizaciones, afectando la vida laboral que supone una nueva perspectiva de ver la misma.

² Eva S. Krass, La administración Mexicana en Transición pp.14

Desde éste el particular punto de vista se clasifican algunas de las variables socioeconómicas que influyen actualmente en las organizaciones:

- Avances tecnológicos sin precedentes
- Mayor competencia entre las organizaciones
- Clientes y consumidores más demandantes³

En México se encuentra una gran gama de organizaciones, desde las grandes que son minoría con estructuras modernas, lo que las hace competitivas a nivel internacional, así como las medianas, pequeñas y micro que un gran número de éstas cuentan con una administración tradicional, donde emplean a la mayoría de la población laboral, representan el grupo más importante en términos de la estabilidad social y económica del país, como se mencionó anteriormente, presentan muchas dificultades para mantenerse dentro de la economía nacional, y difícilmente podrían ser competitivas a nivel internacional en su funcionamiento, sus deficiencias se han reflejado en la baja productividad y como consecuencia el cierre de éstas. Las organizaciones mexicanas que permanecen deben estar conscientes de que su productividad debe aumentar, si es que desean sobrevivir en un mercado competitivo y para lograr esto deberán considerar los estilos administrativos que se encuentran dentro de su organización.

Si los métodos administrativos tradicionales que existen en la organización no funcionan, deberán modificarse, incluyendo técnicas administrativas innovadoras que se adecuen a las características propias de la organización.

³ Notas del Diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones(AIDFHO),correspondiente al modulo I denominado Enfoques y teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano en las organizaciones.

Por lo anterior, se considera que antes de realizar cualquier cambio es importante saber en dónde se encuentra la organización con respecto a su estilo administrativo, esto requiere de un diagnóstico organizacional que identifique sus necesidades para estar en posibilidades de proponer alternativas de solución a la problemática detectada, sin embargo el cambio de una administración tradicional a una moderna, tiene que ver fundamentalmente con el atreverse a incursionar en los proceso de cambio, desarrollando estrategias que permitan cumplir las metas y objetivos dentro de la organización.

De acuerdo a la información antes descrita podemos señalar que las organizaciones en México se encuentran en procesos de cambio continuos, a los que tendrán que renovarse si desean formar parte de la economía, contando con niveles de productividad y competencia.

Frente a esta dinámica Trabajo Social es una disciplina que cuenta con las herramientas necesarias para intervenir dentro de los procesos de cambio en las organizaciones, a partir de la investigación, planeación, ejecución y evaluación identificando a la organización en forma integral.

1.1 Estructura Organizacional

Cuando se hace referencia a estructura organizacional se identifican cuáles son las características generales de toda organización y que ésta al ser considerada elemento fundamental del presente estudio, se incluyen conceptos de organización.

De acuerdo con Gómez Ceja una organización es “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos”⁴

El concepto antes citado considera a la organización una estructura donde se relacionan funciones y actividades que se llevan a cabo por personas que utilizan recursos para su transformación cuya finalidad es el logro de metas mediante una planeación y para ello es necesario que intervengan otros factores tales comunicación e interrelación.

Pariente Fragoso José Luis dice que “para que una organización sea considerada como tal es necesario que cuente con las siguientes características:

- Es una entidad social,
- Se encuentra orientada a metas
- Las actividades están debidamente estructuradas”⁵

El componente fundamental de toda organización es el elemento humano, para existir requiere de más de una persona, que a su vez están conformadas por grupos, que al encontrarse dentro de la organización son considerados empleados y trabajadores, interactúan de acuerdo a un patrón definido para la realización de las actividades. Toda organización existe para un propósito explícito, creada para satisfacer un bien o servicio dentro de la sociedad. Esta subdivide en departamentos cuyas actividades independientes permiten lograr la meta previamente establecida, cada departamento, cuenta con un responsable de ejercer la autoridad y toma de decisiones claramente definidas, éstas se encuentran diseñadas para lograr la eficiencia en el desempeño del trabajo asignado. De esta forma los individuos realizan actividades dirigidas que se fusionan entre ellas para lograr la meta de la organización.

4. Guillermo Gómez Ceja, Organización y métodos , un enfoque competitivo p. 2

⁵ José Luis Pariente Fragoso Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de Metáforas p.145

Todas las organizaciones tienen una estructura organizacional, el autor Raft Richard la define como “El mecanismo que se emplea para integrar las metas y objetivos, el tamaño, el entorno, y la tecnología u otros factores que se deberán ajustar a las necesidades de la organización”⁶.

Como parte de la estructura organizacional se describe la asignación de responsabilidades a los individuos, también denota el grado de especialización, el agrupamiento para formar departamentos, y su interrelación para conformar la organización global.

Se designan relaciones formales de autoridad, jerarquía, control de mandos medios y superiores que a su vez incluye el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos. Estos sistemas establecen los lineamientos para la comunicación y las relaciones sean estas en forma horizontal y/o vertical.

La importancia de la estructura organizacional radica en que define las labores, líneas de autoridad y agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo, de acuerdo a los puntos mencionados deberán adoptar el tipo de estructura que sea acorde a las características propias de cada organización.

En el caso particular de México las organizaciones son consideradas micro, pequeñas y medianas, aún cuando existen muchos modelos teóricos de la tipología de estructura estos provienen de otras naciones sobre todo norteamericanas, que difiere de las organizaciones que existen en México.

⁶ Richard Raff Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos p. 466

Considerando lo anterior se identifica que los lineamientos generales de la organización los determina la estructura, y proporciona los medios para que los empleados desempeñen sus puestos.

Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse, para que dichas actividades puedan llevarse a cabo, se debe tomar en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados.

Se establece que organizar el trabajo es fundamental cuando cada integrante de la organización puede contribuir en forma eficiente para la consecución del objetivo primordial, sí conoce específicamente cuál es la actividad a realizar, quién lo va a apoyar, a quién debe reportar y quienes pertenecen a su equipo de trabajo. De este modo se tiene que la estructura de una empresa reflejará su particular forma de organización.

El logro de metas, será posible articulando las actividades que se llevan a cabo en la organización: los trabajos, los procesos, las relaciones que se dan entre los individuos que la integran y las diferentes actividades es lo que encierra el concepto de estructura organizacional, que no se encuentra del todo reflejada en un organigrama.

De acuerdo con Stephen Robbins "La estructura de una organización la determinan las siguientes variables:

Tamaño: refleja las áreas o departamentos en que se encuentra constituida.

Complejidad: se refiere a las relaciones interpersonales existentes, así como la capacidad que se tiene para el manejo de estas relaciones y las adversidades provenientes del entorno.

Centralización: hace referencia a la forma en que se toman las decisiones ubicando estas en una persona o departamento

Descentralización: hace referencia a la delegación de la autoridad de toma de decisiones a niveles inferiores.

Formalización: son las normas y procedimientos que dirige el comportamiento de sus empleados.⁷

De acuerdo a la información vertida se considera que las organizaciones regularmente manejan estructura formal o rígida lo que trae consigo niveles de autoridad, y la comunicación deformada sobre todo en las grandes empresas creando una baja productividad, un inadecuado manejo de las relaciones laborales y como consecuencia el no alcanzar las metas propuestas, sin embargo el conocimiento de esta no lleva a identificar los elementos fundamentales de una organización que nos permita contar con información para visualizar de forma integral a la misma que nos permita realizar un diagnóstico certero de las variables que conforman la estructura organizacional

Bajo este contexto para Trabajo Social el estudio de la estructura organizacional, puede llegar a ser un primer acercamiento hacia la identificación de las relaciones existentes y del trabajo que realizan en forma conjunta, el tipo de comunicación, niveles de autoridad para definir cuáles serían los cambios que requiere la organización en el cumplimiento de metas y objetivos encaminados al aumento de la productividad, pero sobre todo para definir la forma en que se encuentran trabajando los equipos dentro de las organizaciones.

⁷ Stephen P.Robbins, Fundamentos de Administración p.335.

1.2 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) al ser considerado una estrategia de cambio, se perfila como antecedente para implementar el trabajo en equipo ya que presenta características similares que parten de su conceptualización y que algunos autores lo definen de la siguiente manera:

G. W. Bennis dice que el Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las actitudes, creencias, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.”⁸

Es decir el Desarrollo Organizacional, se vislumbra como una estrategia que permite apoyar en los procesos mediante el cambio de actitudes en los involucrados

Otro autor consultado en relación a este y que nos permite identificar de lo general a lo particular el concepto de Desarrollo Organizacional es Pariente Fragoso, quien lo define como “una estrategia educativa ,que se lleva a cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa dirigidas a toda la organización y administradas desde la alta gerencia, cuyos objetivos fundamentales son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización”⁹

⁸ Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional: sus orígenes y perspectivas p.2

⁹ José Luis Pariente Fragoso *op.cit* p.180

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede establecer que el Desarrollo Organizacional se refiere a las personas en las organizaciones y cómo funcionan, con lo que se pretende lograr que los individuos, los equipos y la propia organización funcionen mejor, esto mediante intervenciones en condiciones problemáticas específicas, una característica del DO, es difundir el interés y propiciar la participación del mayor número de personas posible.

Adoptando el Desarrollo Organizacional este ofrece a las personas la oportunidad de potencializarse como individuos, su actividad laboral se vuelve más atractiva y desafiante, las personas reciben la oportunidad de influir de forma directa en su ambiente de trabajo.

El proceso de intervención del DO se enfoca en: la cultura, los procedimientos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total de sistema.

Se considera que al implementar el DO se pueden lograr efectos positivos para la organización teniendo como objetivos:

Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

Crear un ambiente en el cual los líderes responsables de la toma de decisiones las hagan propias conscientes de los beneficios que los incluye como parte de la organización.

Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución, con la finalidad de involucrar a los que conforman la organización.

Mejorar las formas de comunicación que propicien una relación adecuada entre los miembros de la organización.

Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas con mayor frecuencia, es decir lograr que el efecto o las consecuencias del trabajo de dos o más personas resulte superior a la suma de lo realizado individualmente.

Los principales acontecimientos en el proceso de cambio son: identificar los aspectos negativos, lo que debe corregirse, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas ,evaluar los efectos de las acciones , hacer ajustes según sea necesario y repetir de acuerdo a cada área donde se presenta la problemática.

La intervención del Desarrollo Organizacional implica un proceso metodológico denominado Modelo Investigación-Acción el cual identifica las siguientes etapas:

Fase I Investigación-Diagnóstico: a partir de una revisión de fuentes directas e indirectas relacionadas con la problemática que enfrente la organización analizar, interpretar y sintetizar la información con la finalidad de proporcionar retroalimentación a la organización para desarrollar planes relacionados con las acciones a emprender.

Fase II Acción –Planeación: con los datos reunidos, sintetizados y resumidos los integrantes de la organización los integrantes de la organización participan en el desarrollo de planes de acción.

Fase III. Ejecución: como su nombre lo indica es llevar a la práctica lo planeado, con la participación activa de todos los miembros de la organización.

Esta metodología se relaciona con la propia que el profesional en Trabajo Social utiliza en su intervención y que se clasifica de la siguiente manera, investigación, diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación y que para fines del presente estudio es aplicable en los equipos de trabajo.

Considerando lo anterior el Desarrollo Organizacional se distingue como una estrategia administrativa que permite mediante una acertada intervención participar en los procesos de cambio que las organizaciones requiere tomando en cuenta que esta estrategia no resuelve por sí sola la problemática, ya que para ello será necesario elaborar un modelo propio que se adecue a las características y necesidades propias de cada organización, y este sea implementado con el apoyo de la alta organización considerando que puede ser más efectivo cuando existe un clima que favorece un enfoque participativo en la solución de problemas para lograr resultados efectivos, lo cual es uno de los elementos claves del presente estudio aplicando estrategias que permitan en todo momento propiciar una acción participativa con los involucrados, que incluya estructuras, tecnología y personas.

1.3 Factor Humano

Los cambios repentinos en la sociedad actual llevan a las organizaciones a tomar decisiones no planeadas que requieren un alto grado de creatividad que les permita dar respuesta a los procesos de cambio dentro de las organizaciones, de ahí la importancia de observar el desarrollo del factor humano en el acelerado, incierto y complejo ritmo de vida, analizando como estas situaciones alteran el equilibrio emocional del individuo y repercuten en las acciones que realizan en sus centros de trabajo

Los procesos de cambio en los que se involucran la mayoría de las organizaciones requieren de que el factor humano, que sea capaz de comprometerse con el cambio y responder de forma creativa, sin embargo no se considera a este como parte fundamental de toda organización, ya que se ha minimizado al factor humano al grado de conceptualizarlo sólo como “capital” o “recurso”, estos conceptos son muy limitados y se prefiere utilizar el concepto de “factor” dando un enfoque acorde al gran potencial que puede desarrollar el ser humano dentro de cualquier organización.

Ander-Egg Ezequiel define al factor como: “elemento, agente, causa o circunstancia, que influye para producir una situación o resultado determinados, condición necesaria de un acontecimiento o cambio”.¹⁰

El concepto de factor lleva a identificar al ser humano como un agente o elemento de cambio que no permanece estático y que potencializándolo, es decir, partiendo de atender sus necesidades de forma integral, puede contribuir al logro de los objetivos de la organización, considerado como un elemento capaz, creativo y talentoso.

Los cambios que se generan en las organizaciones ha propiciado que el factor humano tenga que adaptarse a las exigencias propias y lo lleva a cuestionarse ¿cuáles son las características con las que debe contar?, si tomamos como base la información consultada se considera que las principales serían las que se enlistan a continuación

- Multifuncional
- Creativo
- Experto técnico
- Con visión
- Capaz de entregar volumen
- Con la solución exacta de los problemas
- Interés por el trabajo en equipo
- Dispuesto a apoyar
- Con actitud de servicio al cliente interno y externo
- Identificado con su organización¹¹

¹⁰ Ezequiel Ander-Egg, Diccionario de Trabajo Social p.127

¹¹ Notas del Diplomado (AIDFHO), correspondientes al Módulo I, Enfoque y teorías de la Organización y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones.

Anteriormente se consideraba que los únicos recursos estratégicos que importaban para el desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología, bajo esta perspectiva la organización se conformaba únicamente con obtener utilidades a través de la más eficiente utilización del capital y la tecnología, en la actualidad se reconoce que los recursos estratégicos, tiene que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar. De esta forma las organizaciones aceptan que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran. Lo cual permitirá construir organizaciones más productivas y eficientes, organizaciones inteligentes, de aprendizaje y renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

A lo largo del tiempo han surgido diversas concepciones acerca de la naturaleza del hombre y de las necesidades que este requiere satisfacer desde la perspectiva organizacional que en la práctica no es necesariamente es lo que requiere el elemento humano para participar de forma activa y comprometida con su organización.

Lo anterior se esquematiza con el siguiente cuadro.

CUADRO No 1
CONCEPCIONES DEL SER HUMANO.

Concepto del hombre Racional-económico	-Satisfacción de intereses propios -Incentivo económico (único fin que persiguen) -Naturaleza pasiva y perezosa -Control total por parte de la organización.
Concepción basada En el hombre social	-Motivado por necesidades sociales -El grupo al que pertenece le proporciona -seguridad -Relaciones interpersonales
Concepción basada en el Hombre que se autorrealiza	-Atención a todas las necesidades del elemento humano. -Requiere de un cierto grado de autonomía, para el desarrollo de sus actividades, con ello poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes.
Concepción basada en El elemento humano complejo.	-La complejidad del factor humano, reside en el dinamismo con que evoluciona. -Adquisición de nuevos conocimientos -Cambios en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser. ¹²

Fuente Elaborado por las autoras del presente estudio monográfico

El factor humano en las organizaciones, es visto y atendido de forma parcial, como se describe en el cuadro anterior, sin embargo cabe señalar que esta última concepción implica un cambio de paradigma y su aceptación como un elemento esencial, estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional ,en los procesos de cambio que se originan en éstas a nivel estructura, tecnología y factor humano.

Se puede decir que el panorama que se presenta debido a los cambios que están surgiendo en la actualidad originan una serie de emociones en los individuos lo cual se ve reflejado en la interacción dentro de las organizaciones y en la sociedad en general.

¹² Anahí Gallardo Velásquez, El Factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones>.

Son las emociones lo que motiva el actuar del factor humano y puede ser positivo o negativo, de diferente intensidad, permeando con ello a la organización de características diversas.

El autor Germán Monroy describe diferentes emociones que manifiestan los seres humanos en las organizaciones que generan situaciones positivas y/o negativas de acuerdo a su manejo en el contexto laboral y menciona las siguientes:

En el caso de un estado de alegría puede ser positivo siempre y cuando motive la realización de proyectos, si se convierte en euforia puede ocasionar una pérdida de objetividad y caer en la imprudencia.

Otra de las emociones más comunes y representativas de ésta época, por el alto nivel de incertidumbre es el miedo, que al manejarse positivamente, genera respuestas trascendentes, de lo contrario si cae en el exceso produce parálisis parcial o total de las acciones del individuo.

Considerando la ira un sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones se utiliza para alcanzar objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional, pero cuando este se convierte en coraje genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.”¹³

Las emociones descritas presentan características difíciles de entender, sin embargo su estudio de vital importancia para los seres humanos y considerando que el presente estudio considera uno de sus principales ejes el comprender al factor humano y sus emociones así como sus procesos. El manejo de las emociones es considerado un proceso complejo difícil de identificar y practicar ya que requiere un aprendizaje profundo es por

¹³ Citado por Anahí Gallardo Velásquez, El factor humano en la organizaciones: más allá de la racionalidad <http://www.azc.uam.mx/publicaciones>.

ello que consideramos que aún cuando se considera un procedimiento complejo para su aplicación sin embargo cuando este trabajo se realiza nivel organizacional podemos identificar que en su mayoría los conflictos se deben sobre todo a que no existe un código adecuado de comunicación para llegar a la negociación, identificando las emociones sentidas por el ser humano que oculta arranques de ira, de miedo, de negación que afectan la productividad del factor humano y las metas organizacionales.

De acuerdo a lo anterior se propone partir del aprendizaje y canalización de emociones negativas a constructivas que contribuyan a su crecimiento y desarrollo personal que a su vez repercute positivamente en la organización, si el profesional en Trabajo Social aplica estos conocimientos el factor humano desarrolla lo que Goleman Daniel, en su libro la Inteligencia Emocional ha denominado :”SOCS(Situaciones, Opciones, Consecuencias, Soluciones) el cual consiste en un método de cuatro pasos:

- Se enuncia la situación y que se siente al respecto,
- Se piensa en las opciones para solucionar el problema,
- Cuáles serán las consecuencias;
- Se elige una solución y se ejecuta”¹⁴.

Básicamente el conocimiento del manejo de las emociones en los seres humanos es importante para el desarrollo de las organizaciones coadyuvando para mejorar aspectos tales como:

- Negociación y resolución de conflictos
- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Ambiente organizacional
- Resistencia al cambio

¹⁴ Daniel Goleman, La inteligencia emocional, porqué es más importante que el cociente intelectual, p-324

En este proceso se distinguen cuatro etapas:

1.-Negación o impacto inicial, el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado

2.-Defensa. El individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad reaccionando con ira o apatía, prácticamente se niega a cambiar, sin embargo inicia una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio se prepara para la aceptación.

3.-Aceptación: la persona se siente impotente para impedir el cambio sin embargo comienza a buscar soluciones y desarrollar nuevas habilidades aun cuando su respuesta pudiera parecer ineficaz

4.-Adaptación o Asimilación, las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacción en el individuo en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

De acuerdo a lo antes mencionado se concluye que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresa u organizaciones radica en que la mayoría creen poder conducir a la gente como si los únicos factores de motivación fueran la seguridad, la remuneración y los beneficios, dejando de lado la atención al aspecto emocional que también forma parte del desarrollo integral de factor humano en las organizaciones

Apunta Naisbbit. “parece una ironía que las recompensas psíquicas que la gente desea, es decir, trabajo desafiante, crecimiento personal, aprender nuevas habilidades, autonomía, participación, respeto, reconocimiento, conducción eficaz e información, son exactamente, lo que la administración del factor humano necesita hoy”¹⁵

¹⁵ Jonh, Naisbitt, citado por Ricardo Riccardi El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional p.156

Se debe entender que el reto de la nueva administración y los profesionales de Trabajo Social en el área empresarial, tendrán que buscar nuevas estrategias que contribuyan a fomentar esta actitud de cambio en el factor humano respetando su idiosincrasia

En la actualidad se maneja la administración en las medianas, pequeñas y micro empresas desde una forma tradicional, consideramos que la única posibilidad de dar respuesta concreta y satisfactoria al factor humano dentro de estas organizaciones será revalorando la igualdad, colaboración, lealtad, calidad etc. que constituyen la base ética de cualquier metodología para mejorar las relaciones humanas.

De acuerdo a Rogers Carl “en el año 2000 se estaría prestando mayor atención al factor humano, a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación, como actualmente se atienden los aspectos tecnológicos de los negocios. Se llegará a valorar a las personas como tales y a reconocer que la innovación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización. Se presentará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de las computadoras. El mundo se verá forzado a reconocer que sólo en la medida en que se promueva el crecimiento y la plenitud de los individuos, promoverá el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones”¹⁶

Es fundamental atender a las necesidades del factor humano potencializando su máxima creatividad con una acertada intervención de trabajo social puesto que al contar con las habilidades necesarias para trabajar con individuos y grupos humanos, podrá enfocarse al estudio de los mismos en relación con el entorno laboral, social y familiar en el

¹⁶ Anahí Gallardo Velásquez op. cit., p. 12

que se encuentre inmerso, con ello proponer un modelo de intervención propiciando el desarrollo integral del factor humano en las organizaciones.

Concluyendo este primer capítulo resulta de gran importancia mencionar el campo de intervención que se tiene dentro de las organizaciones, por los procesos de cambio que se están gestando en las mismas ha generado la necesidad de contar con profesionales que cuenten con conocimientos necesarios, que intervenga en los procesos, perfilándose de este modo al Trabajador Social, quien cuenta con las habilidades, el enfoque integral que le permite contar con una visión amplia y los conocimientos para generar alternativas de solución a los problemas que enfrentan las organizaciones.

CAPITULO II

NUEVOS ENFOQUES Y HERRAMIENTAS PARA LAS ORGANIZACIONES

Los nuevos enfoques de administración del factor humano que manejan actualmente en las grandes organizaciones buscan mejorar los procesos de producción, incrementando la productividad, identificando estructuras y su desarrollo, con estos enfoques, las personas mediante su desempeño laboral realizan cambios planificados, obteniendo resultados importantes. Las organizaciones en su mayoría se encuentran influenciadas en sus procesos de cambio por corrientes y metodologías extranjeras, sin embargo, se considera que pueden ser adecuados a las organizaciones nacionales siempre y cuando al implementarlos se lleve a cabo un adecuado diagnóstico organizacional, que permita identificar necesidades que requieren de la importante participación del elemento humano, siendo estos:

Calidad total o Administración de calidad total

Cultura organizacional

Reingeniería

Equipos de alto desempeño

2.1 Calidad Total y El Factor Humano.

Stephen., Robbins define a la calidad total como: “una estrategia administrativa impulsada por él logro constante de la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales”¹⁷

¹⁷ Stephen Robbins Comportamiento organizacional, teoría y práctica. p. 13

Es decir, se utiliza como un procedimiento para implementar en los procesos productivos resultados satisfactorios en todos los niveles de la organización obteniendo como resultado la satisfacción total para los clientes.

Jablanski Joseph dice que la calidad total es “una forma cooperativa de operar las empresa, que se basa en los talentos y capacidades tanto del obrero como de la dirección, para mejorar continuamente la calidad la productividad, utilizando equipos de trabajo.”¹⁸

El autor considera que para que la organización logre la calidad total es necesario que estén involucrados todas las personas que intervienen en la producción ya que el trabajo de cada uno es importante y fundamental para el desarrollo del todo el proceso, si se quiere que la organización logre el cumplimiento de sus metas es necesario que las personas o áreas se participen en este proceso como equipo.

“En una organización de calidad total aplica un método estructurado de solución de problemas considerándolos oportunidades de mejorarla el enfoque de calidad total reconoce a todos los involucrados en el proceso incluyendo ejecutivos, director, fuerza de trabajo y clientes y da por hecho que todos puedan contribuir a una solución benéfica para ambas partes”¹⁹

De acuerdo a estas definiciones, la administración de calidad total se puede considerar que esta estrategia se basa en el hacerlo bien desde la primera vez, identifican la preocupación por el mejoramiento continuo, en la calidad de todo lo que se hace dentro de una organización, de igual forma ubica la dirección participativa, la implementación de equipos de trabajo al involucrar a todo el personal otorgándole el poder de decidir y actuar, en la resolución de problemas.

¹⁸ Joseph Jablanski TQM Como implantarlo p. 23

¹⁹ *ibid.*, p.25

Algunos autores, como los mencionados indican que existen ciertos principios que permiten el éxito en cualquier tipo de organización, éstas trabajan para suministrar bienes y servicios a cambio de un ingreso, participan como compradores de productos y servicios tanto en el interior como en el exterior, la calidad total dirige su atención a evitar que haya productos y servicios defectuosos, en la prestación de servicios se requiere que las personas estén convencidas de que ocupan un lugar importante en este proceso considerando que se puede compensar a los individuos de muchas formas por su esfuerzo, el salario u honorarios no son la única razón, otro aspecto importante a considerar es la capacitación que les permita contar con elementos teóricos y prácticos para su aplicación en la organización.

Considerando lo anterior la fuerza de trabajo representa una enorme riqueza de conocimientos y oportunidades para mejorar la forma de hacer las cosas, de aumentar utilidades y reducir costos, moviliza la experiencia de la fuerza de trabajo en forma positiva en beneficio de los involucrados en la organización, depende en gran parte de la excelencia de la comunicación, que sirve para conformar equipos y en las habilidades interpersonales para desarrollar y producir lo mejor que la organización puede ofrecer

Las organizaciones bajo estas circunstancias deben tener como objetivo un sistema total de cambio planeado sin embargo como ya se menciona en el capítulo anterior, el enfrentarse a un cambio provoca en las personas el temor al riesgo, problemas de comunicación, ausencia de liderazgo, falta de trabajo en equipo, mal manejo del conflicto, rigidez en las estructuras y procesos, centralización en la toma de decisiones y pocas oportunidades de crecimiento personal y como consecuencia, la baja calidad y productividad en los productos y servicios, todas estas características obstaculizan el desarrollo efectivo en las organizaciones.

Para implementar un proceso de calidad total en cualquier organización es necesario que tenga la capacidad de conocerse e identificar necesidades mediante un diagnóstico organizacional, para promover, motivar y dirigir el potencial humano hacia objetivos de crecimiento, realización personal, grupal y organizacional basada en una estrategia educativa acorde a las características propias de la organización.

La búsqueda, creación, diseño y adaptación de modelos y sistemas de trabajo en equipo y administración que aseguren la calidad a través de la participación, la sinergia y la solidaridad grupal, poniendo en marcha los programas de cambio, desarrollo innovación y capacitación llevando a cabo una evaluación permanente de los mismos

Todos estos procedimientos no son viables de llevar a cabo si no se involucra a los procesos humanos de comunicación, liderazgo, integración equipo, motivación capacitación, manejo del conflicto, toma de decisiones. Qué se convierten en factores determinantes de los resultados productivos de cualquier organización que maneja el factor humano tendrá por efecto un resultado exitoso en el logro de sus objetivos.

2.2 Cultura Organizacional y El Factor Humano como estrategia base del cambio

Robbins Stephen dice que la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido dentro de una organización que determina en mayor grado, cómo actúan los empleados”²⁰

²⁰ Stephen, Robbins Fundamentos op cit. p. 174

Así mismo, se señala que cada organización tiene su propio sello que la identifica y distingue de las demás, estas características normativas, conductuales y estructurales conforman lo que es la cultura de la organización, se puede decir que es el sistema común de valores creencias, ideas y comportamientos grupales que son compartidos por la mayoría de los integrantes y miembros de la organización, tanto personal operativo como directivo.

La cultura organizacional se vincula directamente con el factor humano quien requiere como condición de una identificación con la labor que realiza, y trascender, es decir, el hombre, sea obrero, supervisor o ejecutivo, que sabe quién es, qué es en su empresa, cuál es su propósito, cuál es su tarea, para qué sirve y es útil su trabajo esta en posibilidades reincrementar la productividad en la organización.

Con base en lo anterior el clima de trabajo que permite la actividad productiva de cualquier individuo implica una cultura organizacional que se construye; significa la creación y vivencia de valores, símbolos, normas y criterios que comparten cada uno de los que integran la organización; dando fundamental importancia a los líderes del factor humano, que a través de su influencia formativa, ejemplar, eficaz, entusiasta y congruente, motivan, dan seguridad y sentido a las tareas que desempeñan.

Para lograr que el factor humano se asuma como parte de una organización influenciado positivamente, requiere de un proceso educativo que genere un cambio respetando los valores como son la familia, la religión, el tipo de relaciones interpersonales predominante. Estar en un lugar donde se ofrece confianza, respeto y un buen ambiente de trabajo es apreciado es valorado por encima de la remuneración económica.

La preparación y formación humana y técnica, que es la fuente de actitudes y conductas creativas y constructivas, son la clave para un autentico desarrollo.

De acuerdo a los antecedentes de cultura organizacional en nuestro país se reconoce que “los índices de calidad, productividad y rentabilidad son muy bajos, los mexicanos vivimos la necesidad del respeto a la identidad cultural su ausencia genera actitudes y sentimientos de inseguridad, desintegración dependencia y como consecuencia improductividad si consideramos que el desarrollo de cualquier organización busca la productividad en su máxima expresión esta se confunde con resultados y en ocasiones con la acción dinámica de los recursos administrativos y financieros siendo que la productividad debe ser considerada una actitud hacia la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesarios para el bien del hombre y la sociedad”²¹

2.3 Reingeniería: Los Procesos Tecnológicos y El Factor Humano

Daniel Morris dice que la reingeniería “reconsidera la forma en que debe realizarse el trabajo y estructurarse la organización en le caso de que fueran creadas desde cero”²².

La reingeniería asume que la organización debe comenzar sin conceptos preconcebidos, reinventarse, acabar con lo que existe y cambiarlo por algo nuevo mejor, esta estrategia ha funcionado cuando se interviene en procesos productivos que con el paso del tiempo se han vuelto obsoletos, es necesario un cambio significativo y-determinante sin perder de vista el objetivo y metas de la organización, logrando así el incremento de la productividad que se ve reflejado en los resultados que se obtienen en la organización.

²¹ Alfonso, Siliceo, Liderazgo para la productividad en México p.63

²² Daniel Morris, Reingeniería, Como aplicarlo con éxito en los negocios p. 245

Aún cuando se emplea la reingeniería como una estrategia no es posible desvincularla del factor humano este no puede ser secundario dentro de la organización y empezar de ceros tal como se plantea implica asesoría constante y en su defecto despidos masivos si consideramos que el éxito de esta depende del desempeño del recurso humano tendrán que poner énfasis en la asesoría considerando todos los aspectos de la estructura organizacional.

La reingeniería aplicada a las organizaciones ha entrado en el mundo de los negocios más o menos de lado de la ingeniería industrial, en esta se puede definir cada movimiento del trabajo que se va hacer, se afirma que tiene la capacidad de establecer un proceso de trabajo detallado sin desconocer la capacidad de la gente, con la posibilidad de moderar sus propios enfoques lógicos y mecánicos para trabajar con valores y métodos que favorezcan la iniciativa y flexibilidad individual.

Desafortunadamente en la práctica los proyectos de reingeniería no han vinculado ingenieros industriales, ni especialistas en el desarrollo de la organización para lograr el equilibrio entre los mecanismos de trabajo y el equipo humano si se reconoce la necesidad de hacerlo, se da la importancia para la intervención del profesional que atienda los diferentes aspectos que involucran al factor humano a partir de los procesos de reingeniería.

La necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo reestructurar partes de la organización retirarlas o asesorarlas. Es en este momento cuando la importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del área de recursos humanos puede ayudar a identificar problemas, solucionarlos, aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de cambio

Los temas del proyecto de reingeniería hacen evidente la necesidad de trasladar las necesidades del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo, es el personal quien se encarga de la tarea por realizar y el trabajo de la nueva operación.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso este pueden parecer intimidantes y el resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido, se debe racionalizar la cantidad de personal pues en muchas ocasiones se necesita reducir.

Esto conduce a una lista de actividades por llevar a cabo según Daniel Morris:

1. Definir posiciones y destrezas
2. Definir una nueva organización
3. Reubicar al personal
4. Entrenar y reentrenar
5. Reclasificar
6. Retirar (si se requiere)
7. Implementar los cambios²³

En estos procesos de reingeniería se hace necesario prepara al factor humano para mantener la moral en un alto nivel, es decir, sensibilizarlos para el cambio. Estas actividades en la práctica son devastadoras si retomamos lo que se mencionaba anteriormente en el caso de despidos o liquidaciones masivas, requerimiento de nuevo personal, cierre temporal etc. Bajo estas circunstancias muchos proyectos de cambio que usan como estrategia la reingeniería han sido abatidos por ellos mismos.

²³ Daniel Morris, op cit. p.248

La implementación de proyectos de reingeniería que trabajan con el factor humano como elemento fundamental convierten en ventajas las dificultades, si consideramos al elemento humano aún cuando no este en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las maquinas, pueden apoyar en el diseño e implementación de los nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento, los procesos administrativos.

Al proceder así, el factor humano pueden en parte auto administrarse y solucionar sus problemas rescatando cultura y valores que los motive, superando los requerimientos de diseño especificados por el proyecto inicial de reingeniería. Esto convierte al factor humano en el recurso más valioso.

2.4 Equipos de Alto Desempeño: Organización del trabajo basado en metas.

De acuerdo con Jon Katzenbach “un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”²⁴

Este autor menciona que para considerarse un equipo de alto desempeño debe contar con las siguientes características:

Tamaño; el tamaño del equipo difiere de acuerdo al propósito para el que este encaminado el número será preferentemente menor de diez integrantes cuando los equipos se conforman por más elementos se presentan diversos problemas al interactuar, en caso de que se requiera un número mayor de personas para el logro de la meta, este deberá

²⁴ Jon Katzenbach, La sabiduría de los equipos p.39

conformarse por pequeños subgrupos que permitan lograr acuerdos sobre situaciones operables

Habilidades complementarias es necesario identificar los conocimientos técnicos o funcionales, habilidad en la solución de problemas y toma de decisiones, así como en las relaciones interpersonales

Compromiso con un propósito común y metas de desempeño los que integran el equipo, deben tener claro cual es su propósito, hacerlo común y significativo, ya que esto proporciona dirección y compromiso, en esta medida se determinaran las metas de desempeño que deben ser claras y medibles, las diferencias que puedan surgir de acuerdo a esta perspectiva se centran en como lograr la meta.

Compromiso con una propuesta común al identificar su meta, los integrantes trabajaran juntos para elaborar su propuesta de trabajo claramente delimitada, para el logro de objetivos, aportando cantidades equivalentes de trabajo

Responsabilidad mutua cada uno de los integrantes se responsabiliza de si mismo y su actuar dentro del grupo creando y recreando un ambiente de confianza para lograr la unificación como individuos y como equipo para el desempeño conjunto

Las nuevas circunstancias demandan de las organizaciones un esfuerzo deliberado para que sus productos y servicios respondan efectivamente a las necesidades del usuario o el cliente y se asegure así, la tan mencionada productividad y un clima que facilite el desarrollo del personal. Al convertirse el trabajo en una acción realizada colectivamente, la interrelación de las personas es más difícil, pero el aprovechamiento de su mayor potencial puede lograrse a través de que los equipos aprendan a colaborar en el cumplimiento de metas comunes.

En las organizaciones se distinguen diversos equipos de trabajo, por ejemplo: el directivo, los asesores, mandos medios, operativos, etc., en cada uno se da una interacción específica.

De acuerdo a lo anterior se considera que un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada que involucra directamente al factor humano, compuesta por un número reducido de personas, estrechamente interrelacionadas que persiguen un objetivo común para el logro de metas, lo que caracteriza a los equipos de alto desempeño de los demás equipos, son los compromisos personales vinculados con los del equipo que busca el crecimiento y el éxito

Bajo esta perspectiva lo que identifica a un equipo de alto desempeño es el conjunto de personas con interacción significativa profunda, con una comunicación libre y abierta, en un tiempo y espacio determinados, llegando al acuerdo mutuo e identificación de objetivos comunes, pero sobre todo, esto tiene que ir relacionados con la obtención de resultados, y al mismo tiempo, que lo anterior lleve a tener como equipo un sentido de pertenencia, liderazgo compartido y rotativo, distribución de roles y funciones de acuerdo a la tarea, mayor colaboración y competencia, utilización adecuada de la capacidad de cada uno de sus miembros y un manejo adecuado del conflicto para el logro de sus metas.

Las estrategias seleccionadas para la conformación de este capítulo (Calidad Total, Cultura Organizacional, Reingeniería Y Equipos De Alto Desempeño) son enfoques que tienen una marcada influencia extranjera, los resultados de su aplicación en los grandes corporativos nos da la pauta para considerarlos estrategias que pueden ser aplicables a los modelos de organizaciones mexicanas, buscando el desarrollo integral del factor humano, considerar esta visión permite al Trabajador o Trabajadora Social, fungir como líder, que al especializarse en el área de empresas u organizaciones coadyuve a elevar la productividad y lograr beneficiar a los involucrados en el proceso.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN BASADA EN EQUIPOS

“La metodología es considerada el camino que conduce al logro de determinados fines y objetivos”²⁵El diseño de una metodología de intervención basada en equipos requiere de antecedentes que la sustenten es decir al iniciar es necesaria la investigación para estar en condiciones de explicar, prever y evaluar su evolución, bajo esta perspectiva la metodología es el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la consecución de determinados fines y objetivos, considerando necesario retomar información relacionada al Trabajo Social con grupos; qué son los equipos de trabajo y cuál es el impacto que tienen en las organizaciones, así como la participación del Trabajador Social como profesional en el área empresarial identificando la metodología propia que los sustenta

3.1 Trabajo Social con Grupos y Equipos: diferencias y similitudes.

La transformación de un trabajo individual a un trabajo colectivo destaca la importancia de las relaciones entre las personas por lo que la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de una organización esta propuesta no es propia de Trabajo Social sin embargo se encuentra fuertemente vinculada con este, si nos remitimos a Trabajo Social como disciplina de las ciencias sociales donde se capacita al profesional en el manejo de herramientas y desarrollo de habilidades necesarias para intervenir con los grupos u organizaciones, para contar con un panorama general retomando lo anterior se considera necesario definir ¿qué es Trabajo Social con grupos.?

²⁵ Manuel Sánchez Rosado, Manual de Trabajo Social p.223

De acuerdo con Yolanda Contreras Trabajo Social con grupos: “es un método de educación socializante, en el que se refuerzan los valores del individuo, ubicándolo en la realidad social que la rodea para promover su cooperación y responsabilidad en una acción integradora en el proceso de desarrollo.”²⁶

La intervención del profesional en Trabajo Social con grupos busca promover la participación de lo que lo integran logrando su desarrollo personal que repercute en su intervención grupal

El Trabajo Social de grupos de acuerdo con la autora antes citada, promueve cuatro principios fundamentales, estos buscan que la intervención resulte sensible y humanitaria, con la finalidad de alcanzar resultados que beneficien a los involucrados en ese entorno y al exterior en su relación con los otros grupos con los que interactúa.

1. Frente al grupo el trabajador social ayuda profesionalmente a movilizar las potencialidades de sus integrantes, ubicando recursos de los que se pueden valer para su desarrollo

2. Respeto a la individualización, con esto nos referimos a distinguir a la persona con características propias, el reconocimiento, la comprensión y el respeto por estas diferencias que permite identificarlos como sujetos únicos, activos y pensantes que forman parte del un grupo.

3. Establece una relación de simpatía, cordialidad e interés por el grupo, fomenta una interacción positiva, debido a que la buena relación entre ambas partes es una posibilidad de éxito en el objetivo propuesto.

²⁶Yolanda Contreras Trabajo Social de Grupos p. 15

4. Mostrar madurez emocional y capacidad objetiva frente al grupo, mediante un trato calido y humano que nos permita comprender el significado de la actuación de cada miembro.

A manera de conclusión retomando estos cuatro principios podemos decir que el Trabajo Social con grupos se fundamenta en la ayuda profesional para potencializar las habilidades y recursos individuales en beneficio del grupo logrando una relación positiva que favorezca el logro de metas mediante un trato sensible y humano.

Los principios que fundamenten al Trabajo Social de grupos y su proceso de vida de acuerdo con Etna Meave consideran las siguientes etapas:

Formación: inicia con el nacimiento del grupo o creación, en esta etapa el líder profesional (Trabajador Social), identifica los intereses comunes, habilidades y personalidades que poseen un conjunto de personas para el logro de la meta o tareas a realizar. Sus funciones incluyen estudio del grupo si este ya está conformado o la investigación de los individuos para su conformación, se requiere la elaboración de un diagnóstico inicial que permita formular metas y la planeación de actividades, se establecen las normas que permitan el adecuado funcionamiento del grupo.

Organización: en esta etapa, el grupo elabora los sistemas que le permiten el desarrollo de la capacidad para auto dirigirse o gobernarse. El trabajador social encauza hacia la organización, identifica las necesidades de los integrantes, se desarrolla la actividad basada en la coordinación de funciones y en la conciencia de grupo y no en la autoridad, se desarrolla el espíritu cooperativo y se establece la división del trabajo de acuerdo a las habilidades de cada uno de los miembros.

Integración: ya que el grupo adquiere madurez e independencia total por parte del liderazgo externo, el grupo adquieren autoconocimiento de si mismo y las habilidades para encaminar sus acciones al logro de metas estando en posibilidades de manejarse mediante un liderazgo rotativo.

Declinación: a pesar del buen nivel de madurez llega un momento en que disminuye el interés de los integrantes del grupo o se orienta hacia otras actividades, comenzando por lo tanto a una declinación del proceso a través de la disminución de los miembros y como consecuencia la desintegración del grupo²⁷.

Al identificar el proceso de vida de un grupo sabemos que necesariamente pasa por cuatro etapas que son: formación, organización, integración y declinación siendo indispensable identificar en que etapa se encuentra para el trabajo con este y en la medida de las necesidades promover su creación.

Sin embargo con lo antes mencionado y la información vertida a lo largo del presente trabajo se considera necesario describir las características propias de de grupo y equipo que nos permitan reconocer diferencias y similitudes que sustente posteriormente la propuesta metodológica

Al definir grupo encontramos que es:

“Reunión más o menos permanente de varias personas, que interactúan y se ínter influyen entre sí, con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en una serie de normas y valores que todos han creado o modificado”²⁸

²⁷ Etna Ma Del Carmen Meave Metodología de la Supervisión y la Asesoría Profesional En Trabajo social p.258

²⁸ Manuel Sánchez Rosado op.cit. p. 191

“Es la existencia de dos o más personas que se hayan en interacción durante un periodo apreciable que tienen una actividad u objetivo común dentro del marco de ciertos valores compartidos y con una conciencia de pertenencia suficiente para despertar la identificación como grupo”²⁹

De acuerdo a estas definiciones, que cuentan con los elementos que permiten describir lo que es un grupo podemos decir que debe estar conformado por varias personas que interactúan entre sí, los que participan se identifican como parte del mismo donde rigen sus actividad o conducta de acuerdo a una serie de normas y /o valores.

Del mismo modo, para definir equipo se tomaron en cuenta los siguientes conceptos “Conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados”³⁰

“Es una serie de personas generalmente más o menos reducida con diferentes habilidades y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo pero en cada ocasión, el liderazgo se determina así mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo”³¹

Las definiciones citadas, abarcan aspectos constitutivos y característicos de grupo y equipos, en algunos casos coinciden y en otros dejan entrever al grupo como una instancia diferente del equipo, o al equipo como una instancia superadora del grupo, sin embargo, en ambas conceptualizaciones se plantea una orientación hacia el alcance de objetivos, considerando tanto a los grupos como a los equipos.

²⁹ Ezequiel Ander Egg op cit., p. 139.

³⁰ Héctor Fainstein La gestión de los grupos eficaces p. 65

³¹ Peter Druker La gerencia p.23

Ubicando los conceptos en el campo laboral consideramos que para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente la forma como la conciben y como realizan su trabajo, también es necesario modificar las relaciones interpersonales con sus compañeros.

El grupo de trabajo se conforma como equipo, en la medida en que sus miembros:

- Comparten ideas para mejorar sus procesos de trabajo
- Desarrollan respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo,
- Promueven el respeto entre los miembros,
- Participan en la definición del mejoramiento de objetivos comunes,
- Se inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o una misión verdaderamente significativa, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los que se mencionan anteriormente por su nivel de desarrollo, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose por su exigencia para el desempeño de cada uno de los que lo integran situación que repercute en los resultados que como equipo buscan obtener.

Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimiento entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

De acuerdo a lo anterior se identifican diferencias entre grupo y equipo que al relacionarlos con Trabajo Social de Grupos, se puede concluir que tienen muchas similitudes, y la única diferencia que existe, es la meta, actividad o tarea que las personas

quieren alcanzar, sin embargo, la estructura que esta planteando el presente estudio monográfico, corresponde a un concepto de equipo, tomando en cuenta que Trabajo Social con grupos, cuenta con las herramientas, habilidades, características necesarias consideradas elementales para intervenir con equipos de trabajo enfocados en el factor humano respetando, la pluralidad de los individuos integrados en equipos, cuyo objetivo es alcanzar un resultado a través de una tarea, situados en tiempo y espacio previamente determinados .

3.2. Equipos de Trabajo: Características e impacto en las Organizaciones.

De acuerdo con Magerison Charles “Un equipo de trabajo es un grupo de personas con antecedentes individuales, diferentes habilidades y conocimientos técnicos, reclutadas en diversas áreas dentro de una organización, colaboran en una tarea específica previamente definida. Suele estar dirigidos por un líder, las tareas determinan el liderazgo de acuerdo con la lógica del trabajo, y la etapa específica de su desarrollo”³²“

La característica clave del un equipo de trabajo, es que los que lo integran tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento, la mayoría de los trabajos se realiza en forma individual, pero el esfuerzo total define el trabajo en equipo.

Lo que en administración se ha denominado sinergia de equipo que en su más breve interpretación se refiere a los resultados que se generan en equipo son mayores a los que se obtienen en forma individual aun cuando se suma el esfuerzo realizado.

³² Charles Magerison Administración en Equipo p.37

Para ser considerado un equipo de trabajo de acuerdo con Stephen Robbins necesariamente tiene que considerar los siguientes elementos:

- Sustentarse como una entidad social altamente organizada
- Compuesta por un número reducido de personas
- Estrechamente interrelacionadas
- Que persiguen un objetivo en común.³³

Cuando los grupos de personas trabajan juntos, necesitan de tiempo y un proceso para convertirse en una unidad productiva Fran Rees dice que existen cinco etapas comunes y predecibles en el trabajo de los equipos y las clasifica como se muestra a continuación:

Formación: los miembros del grupo se conocen y consideran los papeles y la influencia de cada uno en el grupo.

Tumulto: los miembros del grupo exponen sus ideas y opiniones personales, muestran desacuerdos y debaten entre si, los equipos se enfrascan acerca de los propósitos y objetivos, los miembros compiten por el liderazgo y al final se organizan

Aplicación de normas: los integrantes comienzan a trabajar juntos, han establecido normas para trabajar en conjunto y empiezan a volverse unidos como grupo.

Desempeño: el equipo empieza a producir resultados, se ha convertido en una unidad de trabajo.

³³ Stephen Robbins Comportamiento op. cit., p. 348

Transformación: reconoce que su tiempo como unidad ha terminado, festeja sus logros algunos cambian de enfoque o miembros se transforman de alguna, manera para comenzar nuevamente como equipo.³⁴

Algunas de las características que distingue a los equipos de trabajo son:

- Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto los objetivos personales como los de equipo se alcanzan mejor con apoyo mutuo.
- Tienen un sentido de pertenencia respecto a sus trabajos y su equipo porque se comprometen con los objetivos que ellos mismos ayudaron a establecer.
- Contribuyen al éxito de la empresa aplicando su excepcional talento y conocimiento para cumplirlos.
- Trabajan en un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente, ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, practican una comunicación abierta y honesta.
- Desarrollan aptitudes y aplican lo que aprenden de su trabajo, reconocen que el conflicto es algo normal en la interacción humana, pero lo consideran como una oportunidad para desarrollar nuevas ideas y su creatividad.
- Trabajan para resolver el conflicto de forma rápida y constructiva.
- Participan en las decisiones que afectan al equipo, entienden que el líder debe tomar posiciones si el equipo no puede decidir, el objetivo es obtener resultados positivos

Considerando lo anterior podemos concluir que conformando adecuadamente un equipo de trabajo y dotándolo de estrategias que les permitan desarrollarse es capaz de lograr el cumplimiento de las metas propuestas, aumentando la productividad en su organización.

³⁴ Fran Ress Equipos de trabajo p.110.

Queda claro que cuando los miembros unen sus habilidades, acentuando sus fuerzas identificando debilidades, transformándolas en fortalezas, son capaces de alcanzar los objetivos de equipo.

Por lo anterior se considera que el trabajo en equipo impacta en las organizaciones desconoce niveles, jerarquías, siendo tan importante entre altos ejecutivos como mandos medios y personal de niveles inferiores, la ausencia de trabajo en equipo a cualquier nivel (o entre niveles) limita la eficacia organizativa y puede llegar a destruir una empresa.

La sinergia resultado del trabajo en equipo, fortalece la eficiencia mediante la movilización del factor humano para obtener el máximo beneficio del compromiso, participación, iniciativa para una adecuada investigación y así, implementar la eficaz solución del conflicto, la toma de decisiones, y el aprovechamiento de la crítica, son la esencia del trabajo en equipo.

Las metas como equipo se visualizan claramente: la productividad se alcanza colectivamente, se fomenta la creatividad e innovación por hacer las cosas bien, se logra una satisfacción personal como parte del equipo y un compromiso mayor en la toma de decisiones resultando la ejecución de un trabajo más interesante.

Existen otros beneficios que repercuten directamente en las organizaciones, que al componerse de individuos, debe existir un interés mayor en formar equipos de trabajo ayudándolos a trabajar de manera efectiva, las razones que argumentamos son:

Los equipos integrados con factor humano reúnen habilidades y experiencias que colectivamente exceden las de un solo individuo, así pueden responder con oportunidad y efectividad a los retos, motivan el intercambio de funciones y actividades, mejoran significativamente los procesos y el desempeño general, recrean la capacidad de manejar el cambio.

Con esta información podemos concluir que los beneficios que se obtienen a través de la creación e implementación de equipos con un adecuado manejo y respeto por la participación de los que lo integran, para la consecución de metas específicamente en las organizaciones genera beneficios al factor humano como parte de su equipo y como consecuencia a la organización, los resultados se reflejan en la productividad que a su vez repercute en la organización y en quienes la conforman, de igual manera cuando se esta integrado como equipo es más fácil manejar los cambios que exigen los procesos en las organizaciones.

3.3. Metodología de Intervención con Equipos de Alto Desempeño.

A partir de la década de 1940 y hasta la actualidad, se multiplican las investigaciones sobre dinámica de grupos, parte de estos estudios se centran en la descripción de las conductas, otros tratan de explicar la conducta del grupo a partir de teorías psicológicas y otros intentan crear teorías especiales para describir el origen y funcionamiento de los grupos. En el caso específico de Trabajo Social como disciplina de aplicación práctica tiene distintos niveles de intervención, en cada uno de ellos intervienen diversas ciencias y requiere ser analizado bajo la perspectiva de la psicología y sociología. Por lo tanto se considerar que el trabajo con grupos no es privativo del Trabajo Social no siendo un método propio ni exclusivo de la profesión³⁵

Sin embargo este profesional considera al grupo como un conjunto personas ligadas entre si, que comparten experiencias en un contexto marcado en espacio y tiempo articulados por su representación interna donde se asumen roles específicos que pueden o no estar previamente establecidos lo cual propicia un espacio de proposición a partir de una

³⁵ Manuel Sánchez Rosado op. cit., p. 189

tarea que constituye su finalidad, en este sentido el Trabajador Social humaniza el aprendizaje que utiliza como una ventaja para conocer más íntimamente la dinámica interna y el juego de actitudes que posibilitan y obstaculizan los procesos de enseñanza entre los miembros del grupo y las relaciones de estos con los coordinadores o líderes del factor humano.

La intervención con grupos a partir de la formación propia del Trabajo Social esta orientada hacia la educación social que considera dos factores inherentes al proceso: la enseñanza, esta se mueve hacia lo desconocido, a la indagación de lo que no esta suficientemente aclarado, y en cuanto al aprendizaje se orienta hacia la modificación de pautas de conducta a través de la recuperación de experiencias y la conjugación de elementos teóricos de análisis, en donde transitan por un proceso para resolver problemas y organizar acciones a través del trabajo grupal.

Partiendo de lo antes mencionado y considerando la información vertida en esta monografía, un grupo de trabajo para acceder a ser un equipo de alto desempeño será aquel que supere en rendimiento y forma a todos los equipos parecidos, rebase en desempeño todas las expectativas razonables de sus integrantes, de igual forma será considerado de alto desempeño cuando el diseño de metas sea claro y medible traducido en resultados, para el equipo y la organización que debe estar fundamentado en una metodología en este caso en particular se retoma la intervención de Trabajo Social en Empresas de acuerdo a la Lic. Angélica Herrera Loyo, (especialista en ésta área) considerando la información teórica que sustenta la participación del profesional en Trabajo Social.

CUADRO No. 2
METODOLOGIA DE INTERVENCION BASADA EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

<p>FASE I INVESTIGACION DIAGNÓSTICO</p>	<p>La investigación se lleva a cabo mediante el trabajo de campo, y la utilización de técnicas que nos permitan recopilar la información para identificar la necesidad de crear equipos de alto desempeño, describiendo objetivamente la situación actual que guarda el factor humano en relación a su grupo de trabajo dentro de la organización.</p> <p>En el diagnostico se identificara la necesidad de formar equipos dentro de la organización, el tipo de equipo que esta requiera en el caso de que existan grupos previamente constituidos es necesario identificar en que etapa se encuentra para operacionalizar la intervención</p>
<p>FASE II ORGANIZACIÓN</p>	<p>Se determinara quienes serán los encargados de apoyar a los equipos, en infraestructura y recursos, se seleccionan a los integrantes y el número de ellos de acuerdo a los requerimientos de trabajo y a las metas de desempeño que se desea lograr.</p> <p>Se visualiza al equipo para conocer a los integrantes que en conjunto diseñara la cedula de equipo, los elementos fundamentales que debe contener son: la misión o propósito del equipo, sus metas de desempeño, que resultados se esperan, fecha proyectada para dar por terminada la misión y las restricciones o limites dentro de los cuales debe trabajar el equipo, se asignan y distribuyen las funciones responsabilizándolos de estas para integrarlos como unidad</p> <p>Establecer las reglas de comportamiento y apoyo para todos los integrantes.</p>
<p>FASE III PLANEACION EJECUCION</p>	<p>Y</p> <p>Estable las metas principales de desempeño dividiéndolas en tareas en donde planeara, creara,, evaluara y corregirá su trabajo el equipo pasara varias veces por este trabajo antes de ver resultados con miras a la obtención de metas.</p>
<p>FASE IV CONCLUSIONES</p>	<p>En esta etapa se realiza una presentación de los logros ante el equipo posteriormente a la organización se hace un reconocimiento significativo al equipo y se decide si el equipo se desintegra, se reestructura o se transforma.</p>

Fuente Elaborado por las autoras del presente estudio monográfico

De acuerdo a la investigación documental realizada se concluye con la elaboración de una metodología de intervención para implementar equipos de alto desempeño en las áreas estratégicas de la organización

El objetivo principal de esta metodología es generar una conciencia de equipo, a todo nivel, mejorar las relaciones interpersonales para lograr el incremento de la productividad reflejándose en la economía de la organización y de los involucrados

Lo anterior se llevara a cabo mediante la implementación de curso-taller con duración de un mes, utilizando cuatro horas por semana, en donde se identifique los elementos esenciales para conformar equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones

Los talleres de sensibilización contienen los siguientes ejes temáticos

- Trabajo en equipo
- Diseño y estructuración de metas de desempeño
- Liderazgo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Evaluación del desempeño

Partiendo de un diagnóstico organizacional la intervención se implementará de acuerdo al tipo de organización, sea esta pública o privada, potenciando al factor humano y su participación en equipos de alto desempeño, determinar de acuerdo a los resultados que se desean obtener como conformar el equipo y seleccionar a los integrantes

En la organización se visualiza al equipo se conoce a los que lo integran se asignan funciones y actividades, estableciendo las reglas que previamente establezca el equipo para el logro de sus metas.

En la planeación se establecen las metas principales de desempeño, dividiéndose estas en tareas, las cuales se programarán para asignar responsabilidades.

Durante la ejecución del trabajo, el equipo debe, reunirse regularmente, eliminar o continuar líneas de acción que les funcionen, comunicarse constantemente enfrentando los problemas, es decir, llevar una evaluación permanente del desempeño, con el propósito de discutir, aclarar puntos y continuar o mejorar las líneas de acción

La evaluación tiene como propósito medir los resultados obtenidos, o el logro de las metas de desempeño, otorgando un reconocimiento al equipo, haciendo público los resultados alcanzados. Al obtener los resultados programados se decidirá si el equipo se desintegra, se reestructura o se transforma.

CAPITULO IV.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL CON EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

JUSTIFICACION

Trabajo Social cuenta con un carácter integral y enfoque multidisciplinario, para intervenir en la problemática social, mantiene contacto directo con la realidad social para su modificación y transformación concreta el binomio teoría-práctica que en el proceso operativo conjuga el conocimiento-acción, que da objetividad a la intervención de este profesional.

El primer antecedente del Trabajo Social en Empresas ubicaba sus actividades en la atención individualizada, a través de acciones asistenciales y orientadoras, a su vez realizaban el trámite de servicios dirigidos al trabajador, posteriormente el profesional se integra al área de recursos humanos donde la finalidad radica en elevar los niveles de productividad.

En la actualidad las funciones se han modificado retomando estos antecedentes para integrar lo que actualmente se denomina Trabajo Social Empresarial, este se ubica en una área considerada potencial, la cual centra su atención en problemas y necesidades de la empresa u organización, de empleados y trabajadores, desde una perspectiva integral identificando aspectos económicos, psicológicos y sociales, relaciones productivas y humanas que tienden al aumento de la productividad, en un ambiente propicio y satisfactorio, su objetivo es conocer los factores y demandas sociales del grupo trabajador, que condiciona la producción con el fin de atender de manera amplia las necesidades básicas del mismos.

Lo anterior implica promover el mejoramiento de las condiciones de trabajo en que se desarrollan los diferentes grupos que integran el personal de la empresa lo que contribuye al mejoramiento de las relaciones laborales.³⁶

La siguiente propuesta contiene los elementos de la teoría del Trabajo Social con grupos, así como una metodología de equipos cuya aplicación pretende implementarse en organizaciones con disponibilidad para favorecer la formación de equipos de alto desempeño

INTRODUCCION A LA PROPUESTA

La presente propuesta se encuentra dirigida a todas aquellas organizaciones públicas, y privadas, en este caso particular, se considera a un programa gubernamental FONAES (Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales), debido a que en este se concentran un número importante de organizaciones consideradas micro, pequeña y mediana empresa, este programa tiene como objetivo brindar apoyo integral a las iniciativas productivas de personas y grupos del sector social, donde se otorgan apoyos financieros, formación empresarial, capacitación, asistencia técnica y comercialización. *Para mayor información acerca de como está conformado el programa de FONAES ver anexo 1.*

Cabe señalar que la metodología del trabajo en equipo no es sólo aplicable a este caso en particular, sino que esto se debe al tipo de apoyos que se otorga es a empresas que son objeto de intervención del presente estudio monográfico, como se mencionó con anterioridad, las micro, pequeña y mediana empresa suman el 99 por ciento de las empresas nacionales, mismas que generan 72 de cada 100 empleos y contribuyen con la mitad de

³⁶ Angélica Herrera Loyo, Trabajo Social en empresas pp.2-3

producción nacional,³⁷ este programa realiza un a selección de los proyectos beneficiados e interviene en el asesoramiento del diseño de proyectos sociales ,retoma la metodología de trabajo en equipo, ya que de ello depende que las empresas apoyadas sean lo más exitosas posibles, de acuerdo con este objetivo este programa puede considerarse una área de intervención viable, tomando en cuenta su capacidad de convocatoria, ofertando esta propuesta como un servicio más de los que otorga el FONAES, no siendo privativo de éste.

1.-INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

En esta etapa se realizará un primer acercamiento a la organización y en particular a los líderes o titular de la empresa social, considerando que estos son los responsables de la toma de decisiones, se explicará la intervención de Trabajo Social en la organización y en particular en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, para el logro de las metas de productividad. Se establecerán lineamientos para las actividades a realizar, personas con las que se trabajará, horarios y los recursos con los que se cuenta.

2.- COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN CON EL MEDIO

Posterior a la introducción a la organización es necesario dar conocer el objetivo de programa de capacitación para las actividades que se llevarán a cabo con el factor humano inmerso en grupos o equipos, se inicia con un proceso de acercamiento y sensibilización, explicando el porqué contar con una metodología de equipos y su impacto para el cumplimiento de metas, esto se llevará a cabo a través de reuniones, entrevistas y diálogo informal, que permitan identificar la interacción del personal, el desarrollo de los procesos de trabajo así como la organización en general.

³⁷ Ana María Rosas Peña, La Jornada en la Economía La jornada 13 Diciembre 2004. México D.F.

3.-INVESTIGACIÓN SOCIAL

En esta etapa se recopilará información que nos permita identificar las características, variables, comportamientos, formas de trabajo, aciertos, limitantes y desarrollo de los grupos y/o equipos de trabajo, y las áreas que conformen la organización.

Esta investigación se llevará a cabo mediante trabajo de campo utilizando para ello las siguientes técnicas:

Entrevista estructurada: como una forma de interacción entre el trabajador social y los individuos que integran la organización, cuyo objetivo esta dirigido a detectar necesidades y capacidades, identificando las posibilidades que tienen para convertirse en equipos de alto desempeño.

Observación: con esta se identificara las relaciones existentes entre los individuos, información recopilada durante la entrevista y la coherencia que exista con esta, conociendo de cerca las expectativas de sus integrantes, sus actitudes y conductas ante determinados problemas y las situaciones que los llevan a actuar de una forma determinada.

Diario de campo: en este diario se describirán todos aquellos acontecimientos relevantes como son: las actitudes de los trabajadores, las relaciones interpersonales, el nivel de comunicación, el apoyo entre compañeros, la relación mandos superiores y subordinados, entre otras que servirán para la reconstrucción de situaciones, y la ubicación de espacios físicos, éstas anotaciones evaluaran las actividades del día, y servirán para programar nuevas tareas o bien la elaboración de un primer diagnóstico.

4.-DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico se incluyen las necesidades detectadas durante la investigación, de acuerdo a las condiciones encontradas en cuanto a equipos de trabajo, identificando la etapa en la que se encuentran, niveles de organización, comunicación y liderazgo.

Se colabora con la organización para implementar equipos de alto desempeño considerando que en cualquier tipo de organización se identifican los siguientes elementos:
Variedad de habilidades, experiencias y capacidades.

Ideas y retroalimentación en relación con la organización.

Interdependencia

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnóstico Organizacional será un proceso de medición que servirá para detectar la efectividad de la organización tomando en cuenta que la presente propuesta tiene como objeto de aplicación a las micro, pequeñas y medianas organizaciones, esto se llevará a cabo desde una perspectiva integral. Mediante el diagnóstico se detecta la forma en que se encuentran estructurados los componentes de la organización (estructura, niveles de comunicación y autoridad, relaciones jefe-subordinado entre otras características) y como funcionan para el logro de sus metas, así como las capacidades de desempeño de las tareas.

“El Diagnóstico Organizacional nos permite identificar las necesidades que tienen para el logro de las metas o resultados que se esperan en la organización”.³⁸

³⁸ Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional p.40-41

Para realizar el diagnóstico existen diversas técnicas a utilizar, sin embargo para la aplicación de la siguiente propuesta se incluyen las siguientes seleccionadas de acuerdo a las características del trabajo en equipo, dado que una de las premisas es obtener un diagnóstico lo más certero posible, y la participación de todos los que integran la organización.

1.-Entrevista grupal.

Esta técnica pretende mediante una entrevista semi-estructurada, incluir preguntas precisas acerca de la situación que impera dentro de la organización, se incluyen hasta seis personas quienes representan las áreas más importantes de la organización, esto permitirá obtener respuestas disímiles y complementarias al problema o problemas que se planteen logrando con ello una dinámica grupal que permita una fluida participación, en un clima libre y espontáneo.

2.-Grupo de Discusión

El grupo de discusión permite la recolección de información sobre diversas temáticas que son de interés para la detección de necesidades, que se proponen a discusión dentro de los grupos de trabajo, con el propósito de facilitar la generación de diversos puntos de vista. Mediante esta técnica se detectan situaciones como: estrategias de poder, ejercicios de autoridad, problemas de comunicación, características de la cultura organizacional, entre otros aspectos.

También nos proporciona información de los conflictos latentes o manifiestos que puedan darse dentro de la organización e influyen directa e indirectamente en el nivel de desempeño y por consiguiente en el logro de metas.

3.-Seminario de Diagnóstico

Esta es una técnica grupal, que esta conformada por un elevado número de integrantes, teniendo una duración de uno o dos días, lo que permitirá obtener un análisis y la construcción conjunta del diagnóstico, logrando con ello que los participantes adquieran un rol protagónico y participativo.³⁹

5.-PROGRAMACIÓN

La programación de actividades se realiza mediante dos modalidades; las acciones estratégicas de capacitación, y la aplicación de la metodología con los grupos de trabajo existentes, o con toda la organización, dependiendo del tamaño de ésta, considerando el caso particular de las micro y pequeña se incluirán a todos los integrantes.

Las acciones estratégicas de capacitación se llevan a cabo mediante la implementación de cursos-talleres de sensibilización, donde se identifiquen los elementos esenciales para elevar los niveles de desempeño del trabajo en equipo, la propuesta de duración queda sujeta a los tiempos de la organización

Estos cursos-talleres forman parte de un primer acercamiento de lo que implica aplicar la metodología del trabajo en equipo. Estos serán coordinados por el profesional en Trabajo Social, con el propósito de que los participantes adquieran los elementos teóricos-prácticos para el trabajo en equipo.

³⁹ Ibid., p.100

Los conocimientos teóricos servirán para llevarse a la práctica, con la metodología de equipos de trabajo, la aplicación de ésta metodología es la segunda modalidad con la que interviene Trabajo Social, es decir, coordinará la conformación de equipos de trabajo, aplicando cada uno de los pasos del proceso metodológico con el objetivo de lograr las metas de desempeño planeadas, de acuerdo a sus procesos productivos

La 1era. etapa de aplicación de acciones estratégicas, toma en consideración la implementación de cursos-taller de acuerdo al siguiente cuadro

CUADRO No 3
ACCIONES ESTRATEGICAS DE CAPACITACIÓN

TEMA	OBJETIVO	POBLACIÓN	INSTRUCTOR	DURACIÓN
Trabajo en Equipo	Informar acerca de las características, importancia e impacto en las organizaciones.	Áreas estratégicas de la organización. -Organización en general.	Trabajo Social	16 Hrs.
Liderazgo	Identificar las características para ejercer un liderazgo eficaz.	Dirección supervisores, jefes de área, líderes formales e informales.	Trabajo Social	16 Hrs.
Toma de decisiones	Proporcionar los elementos básicos para una correcta toma de decisiones.	Organización en general	Trabajo Social	16 Hrs.
Comunicación	Identificar y aplicar técnicas y estrategias que permitan lograr una comunicación efectiva.	Organización en General	Comunicólogo	16 Hrs.
Diseño y estructuración de metas de desempeño.	Proporcionar herramientas teórico-metodológicas para diseñar metas claras y medibles.	Áreas específicas Organización en general.	Administrador	16 Hrs.
Negociación y Resolución de Conflictos	Brindar los elementos teóricos e implementar técnicas que permitan lograr consenso entre los grupos y equipos de trabajo	Organización en general	Trabajo Social	16 Hrs.
Resistencia al cambio	Identificar el proceso de la resistencia al cambio, los elementos necesarios que permitan lograr la etapa de aceptación, con un adecuado manejo del conflicto.	Organización en General	Psicólogo y Trabajo Social	16 Hrs.

Fuente: elaborado por las autoras del presente estudio monográfico

6.-PROCESO METODOLÓGICO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS

Es necesario implementar una metodología propia de equipos, debido a que las organizaciones toma como moda el conformar grupos de trabajo, sin obtener con ello resultados satisfactorios, en este proceso, se identifica la etapa en la que se encuentran los grupos o equipos que cuenten con una línea de trabajo establecida, sus características y posibilidades para convertirse en equipos de alto desempeño de acuerdo a lo descrito el proceso que consideramos fundamental para cumplir con el objetivo de la organización y lograr el cumplimiento de metas, en este proceso en el que el profesional de Trabajo Social funge como líder del factor humano, lo que le permite aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación profesional, con la posibilidades especializarse en la administración del factor humano y el manejo de grupos para poder intervenir.

FASE I DIAGNÓSTICO

- ✓ -Identificar la necesidad de un equipo dentro de la organización
- ✓ Determinar que tipo de equipo se necesita
- ✓ Diagnóstico de necesidades y características de los grupos o equipos de trabajo existentes dentro de la organización.
- ✓ Determinar cómo y quién apoyará al equipo.
- ✓ Selección de los miembros del equipo (en caso de no existir), se realizará de acuerdo a los siguientes parámetros:

Requerimientos de trabajo o metas de desempeño que sean necesarias para la organización.

Número de integrantes de acuerdo a las metas o resultados que se deseen obtener identificando un mínimo o máximo que depende del tamaño de la organización.

FASE II

ORGANIZACIÓN

- ✓ Visualizar al equipo

Conocer a todos los integrantes

Diseño de un cédula de equipo la cual incluye: nombre del equipo, miembros del equipo, misión, metas organizacionales que tendrán relación con la meta del equipo, metas de desempeño las cuales deberán ser claras y medibles, finalmente el resultado que se pretende lograr.

- ✓ Asignar papeles, roles o funciones

Revisar las funciones del equipo

Asignar las funciones

Responsabilizar al equipo de cada una de las funciones asignadas.

- ✓ Establecer las reglas

Revisar los comportamientos y actitudes, conductas positivas y negativas de los que integrantes del equipo.

FASE III

PLANEACION, EJECUCIÓN

- ✓ Planeación del trabajo

Establecer las metas principales de desempeño

Clasificar las metas de desempeño, y dividir las en tareas.

Programar las tareas

Asignar responsabilidades (quién hará qué)

✓ Ejecución del trabajo.

Durante la ejecución del trabajo deberá llevarse a cabo lo siguiente:

Reunirse periódicamente estableciendo una comunicación eficaz

Actualizar las líneas de acción a seguir

Enfrentar problemas la negociación y resolución de conflictos.

✓ Evaluación del desempeño

Revisar el desempeño de cada uno de los integrantes así como del equipo en general.

Discusión y negociación considerando los diferentes puntos de vista

Modificar o ratificar líneas de acción.

FASE III

CONCLUSIONES

✓ Se medirán los resultados logrados con base a lo planeado

Evaluar las fallas y aciertos que el equipo presentó durante el proceso de producción, con el objetivo de corregir o continuar líneas de acción para las próximas metas a lograr.

Se publicarán los resultados alcanzados frente a la organización.

7.-EJECUCIÓN

La ejecución se realizara cuando se asigne la organización y/o el grupo de personas para implementar la presente propuesta adecuándose a las necesidades y características de éstos.

8.-EVALUACIÓN

Los resultados o impacto que se logrará con los curso-taller de elementos fundamentales para el trabajo en equipo, se podrá detectar durante la ejecución de la metodología de equipos de trabajo, siendo ahí, donde se identifican las necesidades que presentan los integrantes del equipo, éstas repercuten en el desempeño global del equipo, por consiguiente se realiza una evaluación de tipo permanente que se incluye en todas las etapas del equipo, cuyo objetivo es continuar o corregir las líneas de acción que se estén ejecutando.

La evaluación estará coordinada por el profesional en Trabajo Social con el apoyo de técnicas como:

- Retroalimentación por parte del instructor
- Conversación informal con los participantes
- Discusión grupal, ya que ésta permitirá un intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes del grupo, así como identificar, y visualizar las apreciaciones del equipo.

CONCLUSIONES.

El estudio monográfico presentado tuvo como finalidad ofrecer un primer acercamiento de los beneficios que ofrece el implementar una metodología de trabajo en equipo, dentro de las organizaciones sean éstas públicas o privadas.

De acuerdo a la investigación documental realizada, en los procesos de cambio que se gestan en las organizaciones actuales, podemos identificar que resulta difícil operacionalizar el trabajo en equipo o formar grupos, sin que estos se lleguen a considerar equipos de trabajo, ya que no se identifican con claridad, cuáles son sus metas y objetivos para el incremento de la productividad, las personas no se sienten parte del equipo y mucho menos de la organización, ya que no cuentan con los métodos, herramientas y técnicas que les permita conformarse como tal, todo esto implica; organización, liderazgo, coordinación, interrelación, sinergia, cooperación y participación.

Estos elementos son fundamentales en la conformación de equipos, cuando en las organizaciones no existen, facilitar su creación con una metodología que incluya los elementos necesarios para sustentarse como equipos de alto desempeño, resulta difícil no imposible, cabe señalar que uno de los principales problemas en cualquier organización es la no existencia de metas claras, lo que imposibilita el logro de resultados, de igual forma se puede considerar que una de las mayores resistencias, se encuentran en los líderes que no están dispuestos romper con los antiguos paradigmas, tales como la no delegación de responsabilidades, la falta de un liderazgo claro y rotativo, ya que considera que las personas no tienen la capacidad para ejercerlo, esto se debe a que los responsables de la toma de decisiones no comparten la misión, visión, objetivos y metas de la organización con el total de las personas que la integran.

Desde esta perspectiva, resulta importante reconocer al factor humano como parte fundamental de la organización, y que ésta situación, los motive dándole un sentido de pertenencia, ya que se desconocen la importancia de su participación en el proceso productivo para el logro de metas y que finalmente repercute en la meta general de la organización.

Las nuevas estrategias que están utilizando las organizaciones nos permiten puntualizar que si bien, buscan elevar la productividad, su aplicación debe adecuarse a las características de las organizaciones nacionales.

Los equipos de alto desempeño más que como estrategia se vislumbran como una opción para mejorar los procesos productivos de las organizaciones considerado ser un concepto que en su aplicación supera a los grupos que se conforman ya sus características en cuanto a conformación, organización planeación y aplicación de acciones para el cumplimiento de metas, al igual que cualquier otra estrategia o cambio organizacional, deben ser integrados a la cultura con paciencia, prudencia, planeación y la voluntad de continuar intentándolo incluso cuando surjan problemas, tener un buen rendimiento es lo primordial en el trabajo en equipo no solo formar buenos equipos, los grupos o equipos ideales no existen, aceptar al factor humano tal cual es, y al conocerlo en ese proceso de enseñanza aprendizaje identificar el conflicto y transformarlo, en la búsqueda de resultados.

Lo anterior hace necesario que se implemente el trabajo en equipo que tenga metas identificadas con la finalidad de alcanzar el alto desempeño, en las organizaciones, representa un gran desafío ya que esto no se logra sólo con ofrecer capacitación de trabajo en equipo, sino con estudio de del entorno organizacional, es decir, conocer como ocurren las relaciones interpersonales, cuál es la dinámica de gestión al interior de los equipos, y el manejo de los procesos de cambio que surgen contextualmente y el diseño de metodologías para el desempeño de la organización.

La propuesta representa un espacio de intervención profesional siendo que al relacionar Trabajo Social con grupos, Equipos de Alto Desempeño y Metodología de Trabajo Social Empresarial, permiten identificar en éste profesional, un líder del factor humano en un campo novedoso dentro de las organizaciones , podemos decir que el trabajo con equipos de alto desempeño que fundamenta su acción en la organización del trabajo basado en metas.

Este no es un trabajo acabado y se oferta para su aplicación, continuación, y/o perfeccionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander Egg, Ezequiel. *Diccionario del Trabajo Social*, Edt. Lumen. Buenos Aires Argentina.1995
- Arteaga Basurto Carlos, Metodología para la elaboración de una monografía, edt.Serie de apoyo didáctico UNAM-ENTS, México D.F. 2004
- Contreras, Yolanda *Trabajo Social de Grupos*, Edt. Pax-, México D.F ,1998
- Charles Magerison, *Administración en equipo*, Tercer Mundo Editores, Buenos Aires Argentina,1997.
- Drucker Peter *La Gerencia*, Edt. El Ateneo , Buenos Aires-Argentina,1992
- Fran Rees, *Equipos de trabajo*, Edt. Prentice Hall, México D.F.,1998
- Fainsten, Hector, *La gestión de grupos eficaces*, Edt.Macchi , Buenos Aires Argentina,1993
- Gómez Ceja Guillermo, *Organización y métodos: un enfoque competitivo*, Edt. Mc Graw Hill., Buenos Aires Argentina,2002
- Herrera L. Angélica, *Trabajo Social Empresarial*, UNAM-ENTS, México D.F,1994
- Jablonsky Joseph, *TQM: Cómo implantarlo*, Edt. Compañía editorial S.A. de C.V.1997
- Katzenbach Jon, *La sabiduría de los equipos*, Edt. Continental . México,D.F.,1995

- Krass Eva, *La administración mexicana en transición*, , Grupo Editorial Iberoamérica. México, D.F.,1991
- Meave Partida Etna Ma. Del Carmen, *La metodología de la supervisión y la asesoría profesional en Trabajo Social*, Etme-Ediciones, Colección de Trabajo Social. , México
- Monroy Alvarado Germán (1995), *Las emociones como instrumento para el desarrollo organizacional*, citado por Anahí Gallardo Velázquez.(1998).
- Naisbbit Jonh, *Megatendencias* , edt.Macchi .Buenos Aires Argentina ,2000
- Nereo Parra Roberto, *Reingeniería: Empezar de nuevo*, Edt. Macchi. Buenos Aires Argentina .1996
- Pariente Fragoso Jose Luis,*Teoría de las Organizaciones, un enfoque de metáforas.*,Buenos Aires, Argentina 2001
- Raft, Richard, *Organizaciones el comportamiento de los individuos y los grupos humanos*, Edt. Limusa. Buenos Aires-Argentina,1997
- Riccardi Ricardo,, *El arquitecto del desarrollo humano y Organizacional*, Edtt. Macchi, Buenos Aires,Argentina,1997
- Robbins Sthepen *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica* Edt, 20.- Prentice Hall Hispanoamericana. , México D.F. ,1996

- Robbins Sthepen *Fundamentos de Administración*, Edt. Prentice Hall. México D.F.,1996
- Rodríguez, M. Dario *Diagnóstico Organizacional*,Edt.Alfa Omega, México D.F. 1999.
- Sanchez Rosado Manuel, *Manual de Trabajo Social*, Edt.Plaza y Vázquez Editores.México D.F.,1999
- Siliceo Aguilar Alfonso, *Liderazgo para la Productividad en México*, Edt. Limusa.México D.F.1992
- Shein E, *Psicología de la Organización*, Edt. Prentice Hall., Madrid España,1978
- Warren Bennis, *Desarrollo Organizacional, sus orígenes y perspectiva*, Fondo Educativo Interamericano. México,D.F.,1973.

PAGINAS WEB

- R.J.Aguado (2002). El contexto actual del cambio En México. <http://www.avantel.net/rjaguado/index>.
- Anahí Gallardo Velásquez (1996), El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad. <http://www.azc-uam.mx/publicaciones/gestion>.
- www.fonaes.gob.mx.

HEMEROGRAFICA

- La jornada Carmen Lira Saade, No. 7169, suplemento mensual de economía México, D.F. 17 de diciembre de 2005.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

ANEXO

Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES).

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos, y grupos populares-urbanos para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen.

OBJETIVO GENERAL

Impulsar el trabajo productivo y empresarial de la población rural, campesina, indígena y grupos de áreas urbanas del sector social mediante los apoyos que se otorgan.

POBLACIÓN OBJETIVO

Población rural, campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del Sector Social que a través de un proyecto productivo, demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial y que tengan escasez de recursos.

TIPOS DE APOYO

Capital de Riesgo Solidario, apoyo para financiar el inicio de formación de capital de grupos sociales que aún no cuentan con una figura jurídica mercantil, pero que tienen intención de constituirse en empresas sociales .

Capital social de riesgo.- apoyo para financiar la formación de capital social de las empresas Sociales relacionadas con las ramas de actividad primaria ,incluyendo su desarrollo hacia la agroindustria o industria extractiva de proceso y de transformación.

Apoyo Para La Capitalización Al Comercio, la industria y servicios incluyendo empresas sociales de financiamiento.

Comercializadora Social.- apoyo para el impulso de empresas sociales para la comercialización de productos primarios, locales y regionales de sus socios o terceros .

Impulso Productivo Para La Mujer.- apoyo que se otorga a grupos o empresas sociales integradas exclusivamente por mujeres.

Atención A Empresas Sociales Integradas Por Personas Con Discapacidad.- FONAES brindará un trato preferencial en la atención a grupos y empresas sociales integradas mayoritariamente por personas con discapacidades, y participará hasta con el 80% del valor total de sus proyectos a financiarse con los tipos de apoyo Capital Social de Riesgo y apoyo para la Capitalización al Comercio, la Industrial Y los Servicios, de formación de Capital Productivo.

Apoyo al Desarrollo Empresarial.- es un apoyo destinado a facultar técnica, administrativa y empresarialmente a los beneficiarios y desarrollo de capacidades de sus integrantes.

PROCOMER.- Apoyo para fortalecer la competitividad y la inserción en los mercados de los beneficiarios de FONAES.

MODELO DE CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO FONAES

La finalidad de este Modelo de Desarrollo Social, es articular el desarrollo económico con el Desarrollo Humano, entre los mercados y los ingresos familiares de manera incluyente y sustentable, para crear oportunidades de formar un patrimonio.

Este modelo permite a la población objetivo, con capacidad organizativa e integrados en grupos y empresas sociales acceda a financiamiento subsidiado con participación en los riesgos; FONAES basa su participación en proyectos de inversión productiva, que sean viables, factibles y sustentables, impulsando la formación de capital productivo y el facultamiento empresarial para desarrollar habilidades y capacidades de sus integrantes, así como lograr su participación en los mercados en condiciones competitivas. Promoviendo y fomentando en sus beneficiarios:

- Se organicen en grupos y se constituyan en empresas sociales, para formalizar su actividad productiva,
- Potencien su capital social
- Desarrollen sus habilidades y adopten nuevas tecnologías
- Se integren en gremios