



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**“Necesidades Sociales en la Organización”**

**TRABAJO RECEPCIONAL  
TALLER DE INVESTIGACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTA:  
NORA MIRIAM ARCOS ALCOCER**

**DIRECTORA DEL TRABAJO:  
LIC. MARÍA DE LA LUZ PÉREZ MONTESILLO**



**MÉXICO, D. F.**

**2005**

m. 345715



## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS:

*Primero que nada, gracias por permitirme llegar hasta este momento y demostrarme que existe más de una razón para salir adelante. Por darme las armas para crecer día a día y por hacerme una persona fuerte. Pero sobre todo por brindarme una vida llena de cariño rodeada de las mejores personas del mundo: mi madre, mi hermana, mi amor, mi abuelita, mis tíos, mis primos, mis amigas y mis bebés.*

### Gracias

### A TI MAMÁ:

*Por que sin ti nada de esto hubiera sido posible, te agradezco infinitamente el darme la vida, tu amor, tu cariño, tu apoyo y tu confianza. Porque siempre has renunciado a lo mucho o poco que tienes por brindármelo.*

*Y sobre todo por demostrarme que la mejor madre del mundo si existe y ERES TÚ.*

*Siempre recuerda que este logro también es tuyo ya que sin ti no hubiera sido posible.*

**TE QUIERO MUCHO MAMI**

*Gracias, muchas gracias y siempre...gracias.*

### A MI QUIQUE:

*Mi amor; nunca podré terminar de agradecerte todo lo que has hecho por mi. Mil gracias por todo tu amor, tu cariño, tu interminable apoyo, por creer en mí y siempre impulsarme a continuar; pero sobre todo por estar a mi lado cuando más lo he necesitado.*

*Gracias cielo, porque desde que te conocí he sido la mujer más feliz del mundo y he logrado crecer como profesionalista, como mujer, pero sobre todo como persona.*

*Siempre recuerda que este momento llegó en gran medida gracias a ti, ya que sin ti jamás lo hubiera podido lograr.*

**Gracias Cariño, TE AMO**



### *A SARAHÍ:*

*Son tantas cosas que agradecerte que no cabrían en cada una de las hojas de ésta tesis.*

*Si pudieras leer estas líneas, me gustaría que supieras que fuiste, eres y serás la mejor hermana del mundo.*

*Que este logro, me costó mucho trabajo, sin embargo, lo hice por ti, para que desde donde estés, te sientas tan orgullosa de mi como lo estoy yo de ti.*

*Gracias por los mejores 19 años de mi vida, gracias por tu fuerza, por tu entereza, por tus consejos, por ser mi hermana, por tu apoyo, por tu cariño y sobre todo por tu inmenso amor.*

### *TE ADORO NENA HAM*

### *A MI DIRECTORA DE TESIS:*

*Siempre me inspiró confianza y me demostró ser un gran ser humano, una buena amiga y una excelente trabajadora social. Gracias por brindarme su tiempo y sus conocimientos, para alcanzar la meta más importante de mi vida, pero sobre todo gracias por creer siempre en mí.*

### *GRACIAS LUZ*

### *A MIS AMIGAS:*

*Por compartir conmigo la mejor etapa de mi vida; la mejor carrera y en la mejor escuela. Gracias por estar ahí en las buenas y en las malas.*

*En especial a ti Lau por tus constantes palabras de aliento, por cada uno de tus consejos y por siempre impulsarme a alcanzar esta meta.*

*Y a ti Lupis, que estás conmigo desde hace 23 años, gracias por tus aportaciones a este trabajo, pero sobre todo gracias...por ser una excelente amiga y una gran persona. No podía dejar pasar este momento sin compartirlo contigo. 1000 gracias Ami.*

### *LAS QUIERO MUCHO*

---



### *A MIS TÍOS:*

*Gracias por todo su cariño, por creer en mí e impulsar mi desarrollo en todo momento, por cada uno de sus sabios consejos y sus palabras de aliento.*

*Por no olvidarse de mi en los momentos más difíciles.*

*Gracias de corazón a ti Lin por que siempre has sido para mí más que una tía; has sido una amiga, consejera y cómplice. Te adoro.*

*Y por supuesto a ustedes: Ely, Fran, Yaya, Enrique, Rene, Silvia, Honorio y Mary.*

### *LOS QUIERO*

*Y Gracias.....*

*A cada una de las personas que de una u otra forma me apoyaron para concluir este proyecto.*

*En especial a mis profesores de carrera y a mis jueces revisores que aportaron sus conocimientos para mejorar éste trabajo.*

*Gracias Maestra Julieta por sus importantes aportes, su tiempo y sus consejos para la mejora de este trabajo*

*SINCERAMENTE GRACIAS*

### *A MI ABUELTA:*

*Gracias por su amor, por ser para mí un ejemplo de vida, por su fortaleza, por su preocupación y por siempre apoyarme.*

*LA QUIERO MUCHO*

*A todos y cada uno de ustedes:  
¡LO LOGRAMOS!*

*MUCHAS GRACIAS.*

*Nora Miriam Arcos Alcocer*



## INDICE

Contenido	Página
<b>Introducción</b>	
<b>1. Trabajo Social y Necesidades Humanas</b>	
1.1 Trabajo Social y Necesidades Humanas.....	1
1.2 Conceptualización de las Necesidades Humanas.....	2
1.3 Teorías de las Necesidades Humanas .....	3
1.4 Clasificación de las Necesidades Humanas .....	5
<b>2. La Organización</b>	
2.1 Teoría de la Organización, según Taylor, March y Silverman.....	10
2.2 Elementos de la Organización.....	14
2.2.1 Estructura Organizacional.....	16
2.2.2 Dinámica Organizacional.....	18
2.2.3 Comportamiento Organizacional.....	20
2.2.4 Clima Organizacional.....	26
2.2.5 Cultura Organizacional.....	28
<b>3. El Licenciado en Trabajo Social en las organizaciones</b>	
3.1 Trabajo Social en las Organizaciones.....	35
3.2 Conocimientos y habilidades del trabajador social aplicables en las organizaciones.....	38
3.3 Áreas de intervención del Trabajo Social en CONDUSEF.....	40
3.4 Gestión de Necesidades Sociales en la Organización.....	42
<b>4. Metodología de la investigación</b>	
4.1 Justificación.....	45
4.2 Objetivos de la investigación.....	45
4.3 Hipótesis.....	46
4.4 Tipo de estudio.....	46
4.5 Población.....	46
4.6 Determinación de la muestra.....	46
4.7 Instrumentos.....	47
4.8 Procedimiento.....	47

---



## **5. Resultados de la investigación**

5.1 Análisis de datos.....	49
----------------------------	----

## **6. Propuesta de intervención**

6.1 Justificación.....	72
6.2 Sugerencias.....	73
6.3 El papel del trabajador social.....	74
6.4 Funciones del trabajador social en la propuesta.....	76

## **Conclusiones**

## **Bibliografía**

## **Anexos.**

---



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Actualmente la situación del país ha arrastrado a las diferentes organizaciones tanto privadas como públicas a una situación económica lamentable la cual ha afectado el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y por ende de los empleados.

No es extraño mencionar que México se encuentra atravesando por uno de los momentos más difíciles en cuanto al desempleo se refiere, esto ha provocado que la calidad de los empleos sea deficiente, al grado de que la mayoría de las plazas o puestos hoy en día son temporales o por honorarios, aunado a esto se presentan los sueldos bajos, la carencia de prestaciones y sobre todo el desinterés de los jefes, gerentes y directores hacia los empleados.

Estos factores forman parte de las necesidades sociales en la organización. Las necesidades sociales, son aquellas carencias apremiadas que comparte una sociedad, en cualquier ámbito: familiar, social, económico, psicológico y laboral específicamente en este caso se tomarán en cuenta aquellas carencias que manifiesten los empleados dentro de la organización.

Las organizaciones son consideradas como sistemas sociales conformadas en su mayoría por el factor humano, el cual es primordial para el funcionamiento de la organización. Las personas son quienes llevan a cabo los logros y en ocasiones también los errores en la organización.

Lo que distingue a una organización son sus seres humanos, quienes poseen las habilidades para usar y aplicar sus conocimientos y cumplir con los objetivos de la organización; es a través del capital humano que los demás recursos pueden emplearse con mayor efectividad.

Dada la importancia de las personas en la organización es primordial que le sea valorado y contemplado como un ser integral, inmerso en una realidad social. Es en esa realidad donde interviene el trabajador social, quien en virtud de ser un profesionista con la capacidad, la habilidad para estudiar y observar al ser humano desde una perspectiva social, toma en cuenta los diferentes factores que lo rodean (económico, político, psicológico, etc.), esto le da las pautas para atender las necesidades y problemas de los trabajadores de la organización.

Sin embargo, la labor del trabajador social en la organización es algo poco reconocido, no ha sido un campo laboral muy explorado, la mayoría de los gerentes y directores desconocen las ventajas que representa para su organización contar con dicho profesionista en su equipo de trabajo. Y sobre todo desconoce la forma en que afecta al desempeño de la organización las necesidades no satisfechas de los empleados.

---



Es tomando en cuenta las necesidades no satisfechas las que llevan a la escritora a realizar la investigación en la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), un organismo público descentralizado que fue creado hace seis años. Durante la prestación del servicio social en dicha institución surge la inquietud de trabajar ahí, dado que en primera instancia se percibió que los empleados estaban inconformes con muchas acciones que estaban surgiendo en la organización.

En un inicio se consideró que los empleados de CONDUSEF presentaban un sinnúmero de necesidades y problemas sociales que nadie se había preocupado por atender e inclusive en la mayoría de los casos eran ignorados; lo que aunado a los datos obtenidos en la elaboración del marco teórico, alarmó aun más, dado que la insatisfacción de los empleados es un factor que provoca: falta de compromiso para con la organización, desmotivación, apatía, bajo desempeño, incumplimiento de objetivos y metas, afecta negativamente a la cultura organización y sobre todo daña el clima laboral.

Son estos factores mas los conocimientos teóricos y metodológicos de la profesión de trabajador social, los que encauzan la investigación a detectar cada una de las necesidades sociales de los empleados y coadyuvar a la óptima atención de las mismas.

Este trabajo se encuentra estructurado de tal manera que permite ir de lo macro a lo micro, pretende detectar y evaluar las necesidades sociales en la organización pero sobre todo justificar la estancia de un Licenciado en Trabajo Social en la organización.

El trabajo esta conformado por seis capítulos; el primero se refiere al estudio de las necesidades humanas y la vinculación de las mismas con el Trabajo Social. Desde sus inicios la profesión ha presentado un peculiar interés por la satisfacción de las necesidades de los seres humanos y hoy en día éstas han ido en aumento.

Hablar de necesidades implica estudios de muchos años y sobre todo diferentes hipótesis, que por si mismas pueden servir para la elaboración de tesis completas. Por tal motivo se tomó en cuenta la parte que se consideró representativa sobre las necesidades humanas, así como algunas teorías importantes, y el enfoque de Trabajo Social.

En el capítulo II se realiza un estudio de la organización, la cual es considerada como un sistema social. En esta parte se realiza un análisis sobre los supuestos de algunas teorías y se toma en consideración específicamente la teoría de sistemas (que considera como sistema a un fenómeno integrado que engloba todos los aspectos y niveles que lo componen y que a la vez presentan una interrelación). Así mismo se enmarca la importancia de la organización, tomando en cuenta su estructura, dinámica, entorno y sobre todo su cultura y el

---



clima organizacional, siendo éstos dos últimos donde más aportes puede realizar el trabajador social en la organización.

Es importante mencionar que la organización es vislumbrada como un campo de acción del Trabajo Social, donde basándose en los conocimientos adquiridos puede verse inmerso prestando sus servicios, conociendo y manejando todos los elementos de la misma desde una perspectiva social.

En el capítulo III se menciona específicamente la importancia del trabajador social en las organizaciones, los conocimientos y habilidades que debe poseer para buscar la satisfacción de las necesidades sociales así como el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos de la organización. Es importante mencionar que se plantea que el trabajador social realice aquellas actividades para las cuales fue formado profesionalmente; sin embargo, no se descarta la posibilidad de apoyar en las actividades administrativas como lo son: el reclutamiento, selección, contratación, elaboración de manuales, selección de puestos y todas aquellas actividades que requieran de su apoyo. Se contempla al área de recursos humanos como el área idónea para laborar por ser ésta la que mantiene un contacto constante con los empleados de la organización.

Es en este orden de ideas, la investigación tiene dos propuestas para la organización:

- ✓ La primera se refiere la oportuna detección de necesidades y las alternativas para gestionarlas de la mejor manera, llevado a cabo por un profesionista que cuenta con un cúmulo de conocimientos para realizarlo.
- ✓ La segunda tiene como finalidad *vender* las habilidades, conocimientos y ventajas del trabajador social en la organización, considerándolo un profesionista capaz de ingresar a la organización y ofrecer excelentes resultados.

Para la primera propuesta, en el caso de CONDUSEF, se realizó un estudio de tipo exploratorio, cuantitativo con los empleados que cuentan con un contrato por tiempo indefinido con la organización; tomando en cuenta a los empleados de puestos operativos y mandos medios; esto con la metodología que se menciona en el capítulo IV y que tuvo como objetivo general de investigación:

*“Crear una alternativa que permita gestionar las necesidades sociales en CONDUSEF”.*

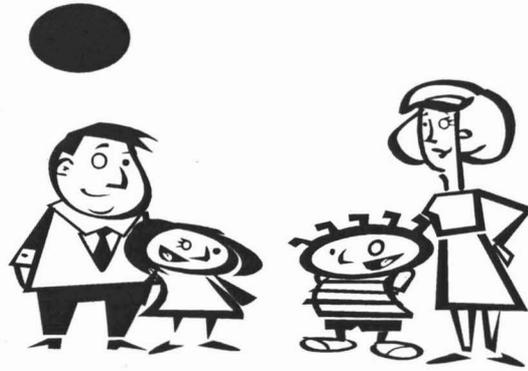
---



Es significativo mencionar que cuando se planteó el anteproyecto de investigación, se pensó toparse con una organización en completo desorden y con un sinnúmero de necesidades sociales, sin embargo, cuando se realizaron las entrevistas y la aplicación del instrumento se percibieron otros resultados lo cuales se pueden observar detalladamente en el capítulo V.

Al concluir la investigación de campo y tomando en cuenta los resultados obtenidos se llevó a cabo una propuesta integrada por una serie de sugerencias a la organización, las cuales serán llevadas a cabo por el trabajador social, quien debe reunir una serie de conocimientos y realizar ciertas funciones para tener la capacidad de detectar las necesidades sociales en CONDUSEF y sobre todo gestionarlas óptimamente; tomando en cuenta la información proporcionada en el presente trabajo, a lo que se le incorporan algunos anteproyectos que podrían ser aplicados en este momento y con la población estudiada, por haber sido creados para la situación actual de la organización, los proyectos presentados fueron creados tomando en cuenta las necesidades sociales de mayor relevancia para la escritora con base a los conocimientos adquiridos a lo largo de la investigación.





# **CAPITULO I**

## **TRABAJO SOCIAL Y NECESIDADES HUMANAS**



## CAPITULO I

### TRABAJO SOCIAL Y NECESIDADES HUMANAS

#### 1.1 Trabajo Social y Necesidades Humanas.

El trabajador social es un profesionalista que trabaja continuamente buscando mejorar las condiciones materiales y morales de los individuos y grupos, con la finalidad de que estos seres humanos sean cada vez más aptos para integrar una sociedad que funcione relativamente mejor.

Este profesionalista basándose en su formación académica, tiene la capacidad de atender las diferentes problemáticas que se presentan en determinada población y a su vez mantener contacto con sus necesidades, las cuales para el trabajador social forman parte de su quehacer profesional ya que ha trabajado continuamente con el objetivo de atenderlas.

Las necesidades por su parte se encuentran relacionadas con el individuo y es así como toman el carácter de necesidades humanas, el trabajador social por naturaleza se han encargado de buscar la satisfacción de las mismas, no solamente con la finalidad de ayudar a las personas vulnerables, sino también como una forma que permita lograr el mejoramiento de la sociedad misma.

Actualmente las necesidades son más apremiantes en los diferentes campos de intervención del trabajo social y no solamente aquellas de carácter individual sino también las de carácter social.

Las necesidades de carácter social son aquellas en las que “el individuo no se sitúa como eje principal, y que propiamente se enfoca al estado que prevalece en una sociedad con relación a todos los recursos que le son indispensables para existir”<sup>1</sup>. Por tal motivo se debe entender que las necesidades sociales se manifiestan en cualquier lugar donde se encuentre conformada una sociedad: una escuela, un hospital, un reclusorio, en la familia, en una organización. Cabe mencionar que las necesidades que se presenten no van a ser las mismas dado que éstas van a variar de acuerdo a las circunstancias políticas, económicas, psicológicas, sociales y del entorno.

Si bien no existe la satisfacción absoluta de cada una de las necesidades tanto individuales como sociales, el trabajador social se ha dado a la tarea de detectarlas y crear herramientas para atenderlas de una forma óptima y eficiente, independientemente del medio donde éstas se presenten.

---

<sup>1</sup> Cano, Leticia. “Concepto de Necesidades Humanas y Bienestar Social”. pág. 37.



## 1.2 Conceptualización de Necesidades Humanas

El término “necesidad” ha ido evolucionando con el paso del tiempo tanto en su definición como en la forma en que éste se aplica, principalmente porque durante muchos años el término se ha considerado como algo subjetivo, “los sujetos sociales tienen necesidades que van más allá de los aspectos materiales o de las carencias que se presentan en la vida cotidiana”<sup>2</sup>. Lo que implica que cada individuo va a manifestar de manera diferente sus necesidades.

Len Doyal quien realizó un trabajo importante sobre la Teoría de Necesidades Humanas consideró que éstas deben equipararse con las preferencias subjetivas, el término necesidad pese a ser muy cotidiano se ha presentado en formas muy dispares inclusive no sólo han variado entre personas sino también entre las diferentes culturas al paso del tiempo.

Existen diversos enfoques teóricos y definiciones que ofrecen una visión más clara y precisa del término necesidad, para lo cual se tomaron en cuenta aquellas que estuvieran relacionadas con el Trabajo Social y que fuera una herramienta importante para el conocimiento e interpretación de la realidad social específicamente dentro de las organizaciones.

A continuación se muestran algunos de estos enfoques y definiciones:

### **Necesidad:**

La palabra necesidad generalmente se relaciona con un “estado de carencia, de escasez o falta de una cosa, que se tiende a corregir”<sup>3</sup>. Ésta es la expresión de lo que el ser humano considera como indispensable para sobrevivir. En psicología la necesidad: es el sentimiento ligado al estado de una carencia y el esfuerzo que realiza para satisfacer dicha carencia.

Ander Egg, considera la necesidad como “un estado carencial objetivo. Estado de un individuo en relación a lo que es necesario o simplemente útil para su desarrollo.”<sup>4</sup>

Es considerada como una “exigencia poderosa, experiencia provocada por la ausencia de... cualquier factor o condición en el medio de la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o bienestar o hace progresar sus modos de conducta habituales”<sup>5</sup>

Para Tom H. Boydell “La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte.”<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Ididem. Pág.37.

<sup>3</sup> Dorsh, Friederik “Diccionario de Psicología” pág. 513.

<sup>4</sup> Ander Egg, Ezequiel. “Diccionario de Trabajo Social” pág. 206

<sup>5</sup> Howar, Warren. “Diccionario de Psicología” pág. 238.

<sup>6</sup> Mendoza, Alejandro “Manual para determinar necesidades de capacitación” pág. 76



Por lo tanto el término necesidad se refiere a la carencia o falta de algo, que impide llegar a un estado de bienestar, las necesidades no son absolutas y van a variar entre las personas, dado que ellas son quienes las determinan y manifiestan. Así mismo es importante recalcar que existe una amplia clasificación de necesidades que refiere principalmente entre las básicas y las no básicas.

En general todas las definiciones de necesidad se adaptan a un solo esquema de relaciones:

### ***A necesita X para lograr Y***

Donde A representa al sujeto, X representa la necesidad individual o universal, que busca una estrategia para lograr el objetivo que en este caso es Y.

Referirse a necesidades implica involucrarse con un concepto no precisamente universal, dado que las únicas carencias consideradas como universales son la de tipo fisiológico, las cuales de no ser satisfechas pueden provocar daños que se manifiestan tanto a nivel individual como a nivel social. *Todos los seres humanos necesitan ingerir alimentos, tomar agua y dormir.*

El principal inconveniente que se ha encontrado por el cual las necesidades no son consideradas como universales es por que la manifestación de éstas es algo jerárquico, para determinar las necesidades de cada persona se requiere tener conocimiento previo de cuál es su plan de vida y las condiciones que harían posible el desarrollo del mismo.

Las necesidades en repetidas ocasiones se han confundido con aspiraciones o deseos, algo que no es indispensable para el ser humano y que ha provocado la controversia entre diferentes investigadores de las necesidades humanas que no ha concordado sobre una definición universal y objetiva de las mismas. Por su parte el trabajador social debe contar con las aptitudes y habilidades para determinar cada una de las necesidades de la población con la que va a trabajar, tomando en cuenta las diferentes escalas de dichas carencias y sobre todo debe determinar la forma en que va a atenderlas.

## **1.3 Teorías de las Necesidades Humanas**

Existen varias teorías encargadas de estudiar las necesidades humanas, todas ellas con la finalidad de aclarar que las necesidades han sido producidas históricamente y jerarquizadas socialmente y sobre todo enfatizan en que las necesidades son más que simples deseos, expectativas o aspiraciones.

A continuación se muestra un análisis de las teorías que se consideraron más importantes para el desarrollo de esta investigación:



Nombre	Teoría de las necesidades humanas	Teoría de la jerarquización de necesidades	Teoría ERC (Existencia, Relaciones, Crecimiento)
Autor	Len Doyal	Abraham Maslow	Clayton Alderfer
<b>Principios básicos</b>	<p>Parte de que no existe una definición clara de las necesidades, por tal motivo no hay una regla neutral que ayude a determinar un criterio idóneo de satisfacción. Considera que las necesidades son universales y de carácter jerárquico.</p>	<p>Considera un grupo de necesidades organizadas estructuralmente con distintos grados de poder de acuerdo a la constitución biológica y genética del organismo humano. De tal forma que las necesidades de déficit se encuentran en la parte inferior y las de desarrollo en la parte superior. Las necesidades inferiores son las primarias.</p>	<p>Plantea que existen tres grupos de necesidades primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia: Se refiere a satisfacer los requerimientos básicos de la existencia.</li> <li>• Relaciones: Mantener relaciones interpersonales, sociales y de status, que exige la interacción con otras personas.</li> <li>• Crecimiento: El deseo de desarrollo personal. Contempla que existen diferencias individuales entre la gente y por tal motivo las necesidades se presentan en forma distinta.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<p>Es perfectamente aplicable a las necesidades biológicas o primarias que si son universales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la primer sistematización de necesidades que posee una raíz biológica.</li> <li>• Plantea una tendencia positiva de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo.</li> <li>• Las necesidades múltiples operan como motivadores.</li> <li>• Si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior se incrementa el deseo de satisfacer la de nivel inferior.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se empeña en contemplar las necesidades como universales.</li> <li>• Rechaza la visión relativista: <i>Es imposible ver las necesidades como universales dado que existen diversas culturas y economías.</i></li> <li>• Rechaza la visión culturalista: <i>Hay que reducir el análisis de las necesidades a grupos concretos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que tiene poco apoyo científico.</li> <li>• Cuando se creó fue únicamente con individuos occidentales.</li> <li>• Limita a las personas a tener solo cinco tipos de necesidades.</li> <li>• Es una progresión rígida de escalones.</li> </ul>	



Para concluir es importante mencionar que las teorías de necesidades humanas se encuentran cambiando constantemente de la misma forma en que cambia la humanidad misma.

Las tres teorías mencionadas, tienen supuestos válidos que realizan aportaciones importantes al estudio de las necesidades humanas. Entre los principales aportes se encuentran: el énfasis de que las éstas no son universales, ni generales, ni estáticas ya que se han ido modificando y actualizando. Las necesidades de las personas del siglo XX, cuando fueron planteadas las teorías anteriores, no son las mismas de las personas que viven en el siglo XXI, sin embargo, la contribución teórica de las diferentes concepciones sirven como apoyo a la profesión de Trabajo Social, dado que brinda las pautas para determinar y clasificar las necesidades que manifiestan los seres humanos.

#### **1.4 Clasificación de Necesidades Humanas**

Es tan amplio el número de clasificaciones de necesidades humanas como las definiciones mismas, muchas de estas divisiones tienen relación con lo social otras no, para lo cual se tomaron en cuenta sólo las que tienen un peso considerable para la investigación.

Sin duda una de las principales clasificaciones de necesidades humanas en Trabajo Social se encuentra la realizada por Ezequiel Ander Egg, quien las clasifica de la siguiente forma:

- Necesidades Físicas u Orgánicas: Aquellas cuya satisfacción permite gozar a los hombres de niveles propios de su condición biológica.
- Necesidades Económicas: Implica la presencia de los seres humanos en los procesos de producción y consumo.
- Necesidades Sociales: Representa como los seres humanos se relacionan entre sí.
- Necesidades Culturales: Se relaciona con los procesos de autorrealización y expresión creativa.
- Necesidades Políticas: La inserción de los seres humanos en las relaciones de poder y la vida ciudadana.

Si bien, Ander Egg muestra una amplia clasificación de necesidades humanas, cabe mencionar que existen algunas otras que se consideran importantes que él no toma en cuenta.

Una de las clasificaciones mas reconocidas, que se caracteriza por ser una de las más claras es la realizada por Abraham Maslow, quien realiza una hipótesis que indica que todo ser humano tiene una jerarquización de cinco necesidades, las cuales se encuentran organizadas en forma de estructura en donde a medida que se van satisfaciendo van surgiendo otras de grado superior y para que las personas tengan acceso al nivel superior depende de su nivel de bienestar.



- **Necesidades fisiológicas:** Son las primeras que aparecen en el ser humano, su satisfacción está relacionada con la supervivencia, ya que a pesar de ser tan cotidianas son la base de las demás, entre ellas están: la necesidad de alimentación, de beber agua, de respirar, de dormir, descansar y de sexo.
- **Necesidades de seguridad:** Surgen cuando relativamente están cubiertas las anteriores, no específicamente requieren una satisfacción inmediata sino que se centran en la satisfacción también a futuro, entre ellas se encuentran: la necesidad de sentirse seguro, de tener estabilidad y de tener protección.
- **Necesidades de pertenencia y amor:** También consideradas de carácter social, ya que conllevan a los individuos a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, búsqueda de afecto y compañía del ser humano en las que encontramos: la necesidad de comunicarse con otras personas, de manifestar y recibir afecto, de vivir en comunidad, de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado y formar una familia.
- **Necesidades de estima:** Se encuentra relacionada con el reconocimiento con el ego y ligada a la constitución psicológica del individuo, donde Maslow engloba las que se encuentran relacionadas con el amor propio y con el amor a los otros individuos, es considerada en general como una necesidad de status, entre las cuales se encuentran: el respeto a sí mismo, la estimación propia, la reputación, y el éxito.
- **Necesidades de Autorrealización:** Son conocidas también como de desarrollo, superación y se encuentran catalogadas como el ideal del ser humano; donde se encuentran la necesidad de crecimiento, de trascender y de desarrollar su potencial al máximo.

Esta clasificación pese a ser una de las más reconocidas entre profesionales, no ha convencido del todo de ser la más completa ni la más adecuada, sobre todo por que es difícil considerar que las necesidades estén estrictamente organizadas como las plantea Maslow y tampoco que las necesidades satisfechas motiven siempre al traslado del siguiente nivel.

En base a las clasificaciones anteriores es importante dar un tipo de necesidades que es trascendental para el Trabajo Social, que se desprende tanto de la clasificación de Maslow como de la de Ander Egg y que es relevante destacar.



- “Necesidades sociales: Son demandas que han sido consideradas de importancia suficiente por la sociedad como para hacerse acreedoras de reconocimiento social como bienes o servicios que es preciso satisfacer mediante la intervención de alguna autoridad”<sup>7</sup>.

Las necesidades sociales se definen en muchas ocasiones por mecanismos, principalmente por demostración o imitación, por lo que pueden ser creadas y puede provocarse que sean fuertemente sentidas por grandes masas de la población, dichas necesidades pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes y es imposible satisfacerlas todas en forma global y definitiva, ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

Como se mencionó anteriormente las organizaciones conforman una sociedad por tal motivo presentan también sus propias necesidades.

- Necesidades Organizacionales: Éstas son consideradas dentro de las organizaciones como uno de los factores más importantes. Richard Daft cree que generalmente son una fijación continua respecto a una meta particular, una de las principales formas de estudiarlas es tomando en cuenta que cada trabajador tiene al menos 24 necesidades diferentes.

En el caso específico de este trabajo se está enfocando a las necesidades organizacionales esto es: la carencia, limitación, falta de algo por parte de los individuos dentro de una organización; que pueden ser de tipo económico, político, y social, siendo éstas las que competen a la labor de esta investigación.

Los empleados dentro de una organización presentan un sinnúmero de necesidades, muchos de ellos no las manifiestan por lo que es importante recalcar que la principal clasificación es la siguiente:

- Necesidades manifiestas: Son aquellas surgidas por un cambio en la estructura organizacional, por la rotación o movilidad del personal o por un avance tecnológico. Éstas generalmente van a ser expuestas por el personal o en caso de que no las externen van a poder ser percibidas fácil y rápidamente.
- Necesidades encubiertas: Los trabajadores no las manifiestan, generalmente ocupan sus puestos y presentan algunos problemas como de: desempeño, derivados de la falta de conocimiento, habilidades, actitudes, apatía o insatisfacción laboral.

---

<sup>7</sup> Len, Doyal “Teoría de las Necesidades Humanas” pág. 34



Entre las necesidades de la organización de carácter social se encuentran consideradas las que afectan directa o indirectamente a los empleados y a su desempeño.

En la clasificación de necesidades organizacionales de carácter social se encuentran:

- Necesidades de logro: Vencer obstáculos, ejercer poder, luchar por realizar algo difícil y tan rápidamente como sea posible.
- Necesidades de afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales, crear amistades y asociaciones, alguien que de la bienvenida de manera sociable, ingresar a un grupo. Las relaciones humanas pueden ofrecer grandes beneficios a la organización.
- Necesidad de poder: El hacer que otros se comporten de determinada manera, influir o controlar, persuadir, prohibir, dictar, restringir, organizar el comportamiento de un individuo o grupo de individuos.
- Necesidades de realización: Es el impulso de sobresalir, tener logros, la lucha por el éxito.
- Necesidad de capacitación: “Estado del sujeto percibido por el mismo, ligeramente molesto, emanado de la falta de habilidad, en la lectura de diagramas, así como exigencias del puesto que desempeña el trabajador y que significa indesequilibrio tanto para el sujeto como para la organización en la que se desempeña.”<sup>8</sup>
- Necesidad de crecimiento: El deseo de desenvolverse dentro de la organización y de forma exitosa, implica el deseo de autoestima y autorrealización.
- Necesidad de comunicación: Los empleados de los niveles inferiores generalmente poseen varias necesidades específicamente de comunicación, las cuales muchas veces los administradores creen conocer, pero con frecuencia se equivocan, lo que provoca que no se ponga suficiente cuidado en los mensajes. Entre las principales necesidades de comunicación encontramos; las instrucciones de trabajo donde muchas de las veces no son las adecuadas, los mal entendidos, la falta de comunicación.
- Necesidades de retroalimentación del desempeño: Los empleados necesitan la retroalimentación, dado que esto les permite saber lo qué hacen y que tan bien están cumpliendo sus metas. La

---

<sup>8</sup> Mendoza, Alejandro “Manual para determinar Necesidades de Capacitación” pág. 19.



retroalimentación fortalece la identidad individual y su sensación de aptitud, por lo general esto permite obtener mejores resultados.

- Necesidad de apoyo social: Consiste en la percepción de que se les toma en cuenta, estima, valora. Las muestras de calidez y confianza tienen un positivo impacto en el bienestar tanto físico, social y psicológico de los empleados así como en su desempeño y satisfacción laboral.

Existen varias necesidades que son sabidas para el personal que se encuentra inmerso en una organización, desafortunadamente en la mayoría de los casos no son manifiestas o no son atendidas, desconociendo las diferentes formas en que esto afecta a la organización en el cumplimiento de metas, logro de objetivos, desempeño, productividad, etc.

El Trabajo Social, bajo esta visión se encuentra frente a un campo laboral importante y enriquecedor tanto para el profesional, como para el individuo y también para la organización, por lo que es necesario que se busque la oportunidad de verse inmerso en este tipo de problemáticas que permita mediante los conocimientos de la profesión *Atender las Necesidades Organizacionales de Carácter Social.*, en cualquier organización.

Para lo cual se pretende realizar un estudio profundo de cómo se conforma la organización y su funcionamiento desde una perspectiva del Trabajo Social que permita conocer el panorama de ésta como un posible campo laboral.



# **CAPITULO II**

## **LA ORGANIZACIÓN**



## CAPITULO II

### LA ORGANIZACIÓN

#### 2.1 Teoría de la Organización

Investigadores se han enfocado a estudiar las organizaciones tanto por su importancia como por la necesidad de conocerlas, creando un campo de interacción entre varias disciplinas sociales, que se han denominado Teoría de la Organización.

El estudio de las organizaciones es un proceso que se ha llevado a cabo desde hace varios años. En los primeros años del siglo XX surgieron las primeras inquietudes e interrogantes por parte de aquellas personas que ocupaban puestos directivos o gerenciales y cuya finalidad era ofrecer soluciones prontas y económicas a los problemas que se enfrentaban.

Los orígenes de la teoría de la organización se remontan al lugar y momento en donde nace el taller fabril, donde las primeras teorías sobre la organización servirían para controlar y legitimar el proceso laboral.

Taylor quien es considerado como uno de los pioneros de la teoría de la organización clásica, desempeñó un papel muy importante dentro de la misma dado que su enfoque estaba dirigido a la forma de organización, mientras que Dickson se enfocaba a las relaciones sociales.

Así como Taylor y Dickson, han sido varios investigadores quienes se han involucrado en el estudio de las organizaciones, hoy en día y no sólo en las de tipo industrial.

Pese a la variedad de *teorías de la organización*, la mayoría de éstas se encuentran basadas en la teoría clásica, la cual se desarrolló en las últimas décadas del siglo XIX a partir de la observación de características de las organizaciones industriales y políticas principalmente, en su momento la teoría clásica proporcionó respuestas a la mayoría de los problemas que se estaban suscitando en ese momento.



## a) Teoría clásica ó tradicional de las organizaciones

La teoría tradicional de la organización considera al organismo humano como una máquina.

Esta teoría se encuentra basada en dos principales líneas de desarrollo: la derivada de las obras de Frederick Taylor y la de las obras de Gulick y Urwick.

Taylor:

- Se enfoca a actividades básicas físicas relacionadas con la producción.
- Investigó el uso efectivo de los seres humanos en las organizaciones industriales.
- Contemplaba la utilización de los hombres como adjuntos a las máquinas en la realización de trabajos de rutina productiva.
- Sus principios se encontraban basados en dividir el trabajo y establecer la especialización, ya que de esta manera se obtendrá la más alta eficiencia del personal desde gerentes hasta el obrero, que a su vez pretende utilizar el organismo humano más ineficiente en el proceso productivo de la mejor manera.
- Entre las principales desventajas se encuentran: la dificultad de localizar y fijar la responsabilidad lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores, se viola los principios de unidad y mando lo que origina confusiones y conflictos.

Gulick y Urwick

- Se enfocan más a los grandes problemas de organización.
- Agrupar en una sola oficina una gran cantidad de clases de trabajo, que haga posible en cada caso utilizar las divisiones más efectivas de trabajo.
- Con un volumen bajo de trabajo las organizaciones por procedimiento son más eficientes.
- Entre las principales desventajas se encuentran que es rígida e inflexible, la organización depende de hombres claves y no fomenta la especialización.

La teoría de la organización se limita a la explicación de unidades pequeñas y su objetivo central es el control del proceso laboral, para ello trasladan concepciones y métodos de otras ciencias y manejan continuamente la necesidad de la colaboración entre dirigentes y dirigidos.

La teoría clásica concibe a la organización como una estructura donde los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo esto es de la dirección a la ejecución.



En general la Teoría clásica de la organización, tiene algunas limitaciones:

1. Las suposiciones de motivación en las que se basan sus teorías son incompletas y por lo tanto inexactas.
2. No existe interés por los conflictos inmersos en la organización.
3. El ser humano es poco tomado en cuenta.

A pesar de que en su época la teoría clásica realizó aportes importantes al estudio de las organizaciones, hoy en día no es de gran utilidad dado que no toma en cuenta el valor y la importancia del capital humano que es lo que en estos tiempos es considerado como la parte medular de la organización.

### **b) Teoría de la organización de James March**

La teoría de March, toma en cuenta la congruencia entre actitudes individuales y demandas de la organización reflejadas en la motivación de producir. Una organización puede inducir a sus miembros a continuar con su participación y de esa forma asegurar la supervivencia de la organización.

March, formula su teoría tomando en cuenta una serie de obras que se refieren a la teoría clásica de organización, sobre todo se refiere a los aspectos de motivación y afectivos del comportamiento humano. Donde considera los aspectos de conocimiento del comportamiento en la organización como un terreno casi inexplorado.

Una teoría de la organización debe explicar los factores que las llevan al cambio, sobre dinámica y estructura organizacional. La mayor parte de los intentos de elaborar teorías sobre organizaciones se han tenido que enfrentar a distintos problemas como: de definición, estructura y realidad social. Sin embargo, la mayoría de los estudiosos han sostenido: que se debe considerar que las organizaciones tienen problemas comunes y que el estudio de ellas es más fácil que el de la sociedad misma, por lo que se ha tratado de verlas como sistemas individuales y cerrados.

“La organización y sus teorías, a pesar de un discurso aparentemente científico, ha deformado la realidad con el fin de contribuir a la legitimidad del sistema político. Construyó un mundo irreal, universal, abstracto e histórico, que niega el carácter antagonico de las relaciones sociales. Muchos estudiosos de este campo definen a la organización moderna cargada de desigualdad. Otros proponemos su estudio profundo y una amplia y muy amplia discusión para desmitificarla.”<sup>9</sup>

Se puede concluir que la organización va a requerir de constantes estudios y la creación de diferentes teorías, ya que se encuentra en constante cambio y las

---

<sup>9</sup> Marín Zamora, Carlos “Teoría de la Organización, mito y poder de las Organizaciones”  
www.elprisma.com



teorías existentes no son aplicables al cien por ciento ya que no son generalizables.

Por tal motivo se consideró la Teoría general de sistemas para el estudio de la organización.

### **c) Teoría general de sistemas**

La Teoría de Sistemas considera como sistema a un fenómeno integrado que engloba todos los aspectos y niveles que lo componen y que a la vez presentan una interrelación.

La teoría de sistemas, pese a que surgió desde finales de la década de los años 20<sup>os</sup>, es en los años 60<sup>os</sup> cuando es acogida por los teóricos de la organización.

La teoría aplicada dentro de la organización permite ver a ésta como un todo, la cual no puede ser considerada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa.

Según Buckley "Los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente. Esto implica que los cambios que se producen entre la partes del sistema pueden significar cambios en el sistema mismo, tanto como los intercambios entre el sistema y su entorno."<sup>10</sup>

El sistema organizacional realiza un trabajo que se puede comparar con la cartografía, ya que se hace un mapa de las partes de la organización, para actuar posteriormente en conformidad con este mapa, que al ver cualquier parte del sistema en forma aislada puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento o efectividad.

La teoría de sistemas plantea que "para comprender la totalidad, no sólo se requiere el conocimiento de los elementos aislados, sino incluso sus relaciones particulares y globales."<sup>11</sup>

De esta forma el sistema puede comprenderse como un todo, considerando que las organizaciones también son sistemas complejos y vivos que se encuentran en constantes cambios, lo que significa que son dinámicas y no estáticas.

<sup>10</sup> Rodríguez Manzanilla, Darío "Gestión Organizacional" pág. 55

<sup>11</sup> Bertalanffy, Ludwig Von. "Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. pág. 195.



## 2.2 Elementos de la Organización

Las organizaciones son tan importantes como su estudio, dado que todo ser humano alguna vez se ha encontrado inmerso en ellas, ya sea trabajando, requiriendo sus servicios o consumiendo algún producto, así mismo diariamente observamos los resultados físicos de las mismas: un hospital, escuela, edificios, aviones, etc. y sobre todo se debe tener claro que tanto las organizaciones como sus resultados se encuentran conformados por el capital humano.

El término organización se emplea de diferentes formas y existe una infinidad de definiciones, a continuación se mencionan algunas que se consideraron importantes:

### Organización:

Ander Egg considera en una de sus definiciones de organización:

“Toda asociación permanente de individuos que articulada como totalidad, tienen un número de miembros y una diferenciación interna de funciones que implica un conjunto definido de relaciones de autoridad. Configurada racionalmente, al menos en sus interacciones, procura obtener un resultado determinante de acuerdo con sus fines y objetivos utilizando determinados métodos de trabajo y determinados recursos naturales.”<sup>12</sup>

Ésta es sin duda una definición que se acerca completamente a lo que se quiere demostrar en la investigación. Stephen Robbins contempla una definición más sintetizada pero igual de sustancial sobre la organización:

“Es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”<sup>13</sup>

Finalmente se menciona la definición de Agustín Reyes, que engloba los elementos anteriores, así como destaca la importancia de las relaciones y los diferentes niveles dentro de la organización:

“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>14</sup>

Tomando en cuenta estas definiciones se puede concluir que una organización es una entidad social que está orientada al logro de metas, que tiene

<sup>12</sup> Ander Egg, “Diccionario de Trabajo Social” pág. 56

<sup>13</sup> Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” pág. G-5

<sup>14</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



un sistema de actividades, responsabilidad y jerarquía estructurado y que pretende aprovechar al máximo los elementos humanos y materiales de la misma.

Dentro de lo que es la organización existe una subdivisión que se refiere a los dos tipos que existen los cuales son:

- **Organización Formal:** Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.
- **Organización Informal:** Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que se establecen entre sí. Comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen en espontáneamente en las actividades de los participantes, funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Como se puede observar en ambas el componente fundamental de una organización es sin duda el ser humano ya que sin ellos éstas no existirían. Son las personas quienes trabajan en conjunto bajo un objetivo o meta en común, el cual permite que la organización ascienda o descienda.

Las organizaciones que son sistemas sociales, se encuentran conformadas por sistemas a distintos niveles, los cuales han apoyado tanto a los investigadores como a los gerentes de las mismas para que se puede concentrar en cierto nivel de análisis, se encuentra conformada por tres niveles los cuales se influyen entre sí que son: el nivel individual, grupal y el organizacional.

Las organizaciones forman parte del entorno y a su vez la gente forma parte del suyo, por lo cual cabe mencionar algunos puntos de la importancia de las organizaciones:

- Se consideran de carácter continuo, no se puede decir que terminan, dado que están sujetas a cambios constantes.
- Es uno de los medios por los cuales se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Las organizaciones tienen una identidad definida, como invariante en el sentido de que su transformación implica la aparición de una nueva organización.
- La organización se encuentra inserta en el entorno formado por la sociedad, lo que hace que éstas consideren a la sociedad como el entorno más amplio, de donde obtener parte importante de las premisas para su decidir.



Las organizaciones son tan necesarias para el hombre como el hombre para ellas su estudio requiere de conocimientos sobre teorías, su comportamiento, su estructura, etc. Por tal motivo se mencionan en los siguientes apartados algunas de los elementos más relevantes de la organización.

### 2.2.1 Estructura Organizacional

La identidad de las organizaciones se materializa a través de su estructura, la cual es la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos.

La estructura organizacional, se define por los recursos con que dispone y el uso que de ellos hace; por sus relaciones entre los integrantes con el entorno; los modos que dichas relaciones adoptan; los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Pretende establecer un sistema de papeles que van a desarrollar los miembros de la organización y donde cada persona asume su papel y se espera lo desempeño de la mejor manera posible, dicha estructura define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos.

La importancia de determinar la estructura organizacional, radica en que permite realizar la asignación de los puestos, la responsabilidad de cada uno, designa las relaciones formales, responsabilidad y jerarquía. La estructura organizacional: "Incluye un diseño de sistemas y mecanismos que fundamenta la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos."<sup>15</sup>

El valor de la estructura organizacional radica en que define las labores, líneas de autoridad y los agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo. Es una herramienta que se emplea para integrar las metas de la organización, el tamaño, la tecnología y el medio ambiente.

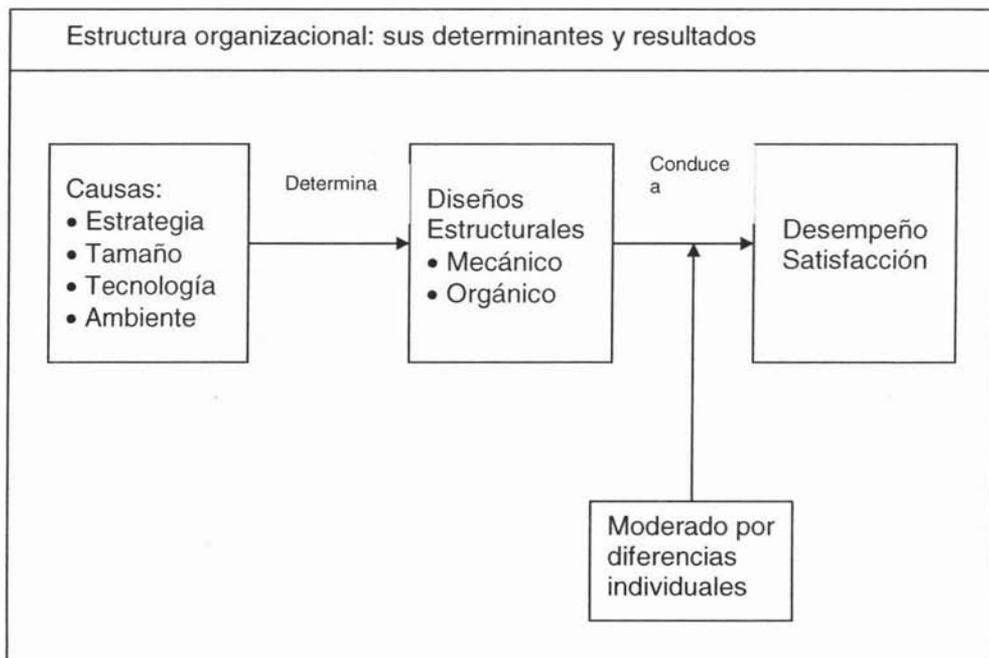
Una estructura organizacional correcta reflejará mejores y óptimos resultados; por su parte una estructura incorrecta va a provocar que la organización no responda en forma rápida e innovadora y que a su vez se generen demasiados conflictos y por ende no se cubran las metas.

Así mismo el tamaño de la estructura organizacional va a depender del tamaño de la organización; un mayor tamaño demanda una estructura distinta que un tamaño reducido, es recomendable que las organizaciones más grandes tomen en cuenta la conveniencia de subdividirse en divisiones autónomas.

---

<sup>15</sup> Daft, Richard. "Organizaciones" pág. 466.

Finalmente, a continuación se muestra de manera gráfica qué es lo que determina la estructura de la organización.



**Estructura Organizacional de Santiago Lizzati**  
**“Anatomía de la Organización”**



## 2.2.2 Dinámica Organizacional

Una de las principales incógnitas a lo largo del estudio de las organizaciones es: como diferenciar una organización con un buen desempeño o éxito de una que no lo tiene. Una organización con éxito tiene más oportunidades de satisfacer sus necesidades, resolver sus problemas, mientras que las organizaciones que no lo tienen deben de gastar más energías y recursos en su sobre vivencia, la diferencia es la *efectividad organizacional*.

La efectividad organizacional es un sinónimo de productividad, pero sobre todo implica satisfacción de los empleados con su trabajo y la calidad laboral dentro de la organización.

Parson definen el “Éxito Organizacional en términos de habilidades de la organización para adquirir y utilizar con eficiencia los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.”<sup>16</sup>

Conforme a este concepto el éxito organizacional se puede alcanzar en tres niveles: individual, grupal y organizacional, los cuales interactúan para llegar a la efectividad organizacional.

Pero ¿qué tiene que ver esto con la dinámica organizacional? Para los estudiosos la efectividad en una organización está ligada con la creación de un modelo de dinámica organizacional, el cual va a permitir a la organización llegar al éxito. Para esto se toman en cuenta seis elementos, que son considerados como los bloques básicos de la organización que permite la creación de un modelo eficiente y aplicable tanto a nivel macro como micro. Estos elementos son:

- Individuos o grupo: Las personas que forman una organización, los cuales tienen habilidades, capacidades y motivaciones. Las características de un grupo de trabajo van a influir en el rendimiento del mismo.
- Labores y tecnología: Una labor es el trabajo de un empleado individual y la tecnología representa la base general de conocimientos, técnicas, maquinaria utilizados por la organización en conjunto, la forma en que se llevan a cabo las labores y se emplea la tecnología tiene un evidente impacto en la organización.
- Diseño de la organización: El diseño de la organización va a depender de cómo desean que trabaje la organización, el comportamiento de los empleados, que están dispuestos a dar y obtener los dueños y esto va a crear una entidad que pueda perseguir con éxito los objetivos tanto individuales como corporativos al mismo tiempo.

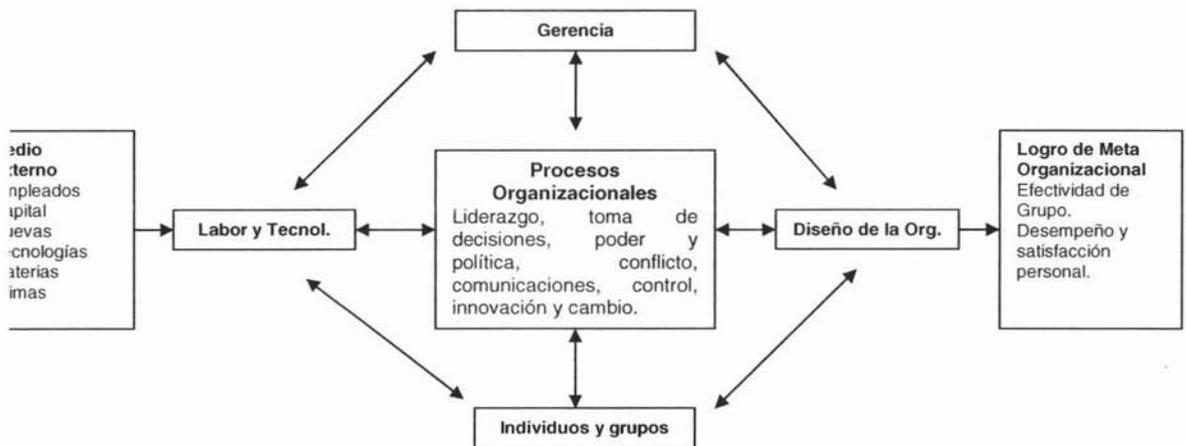
---

<sup>16</sup> Streers, Richard “El comportamiento del individuo y los grupos humanos” pág. 37.



- Gerencia: La gerencia es el componente básico responsable de la dirección y coordinación dentro de la organización, establece metas y define las estrategias, controla a sus empleados, pero a su vez tiene la responsabilidad de motivar y satisfacer al personal, en general los gerentes son responsables de lograr que el sistema organizacional funcione.
- Procesos organizacionales: Son procesos que permiten que todo lo demás funcione, generalmente están ligados al liderazgo, toma de decisiones, poder, política, conflicto, comunicación, control, cambio e innovación. Estos procesos se encargan de dar vida a la organización ya que determinan como ésta funciona. Los procesos representan la dinámica de las personas que interactúan unas con otras para realizar sus funciones.
- Ambiente externo: Las organizaciones son sistemas y como tal deben obtener recursos del ambiente, deben adaptarse al ambiente si desean prosperar y alcanzar sus objetivos.

### MODELO DE DINÁMICA ORGANIZACIONAL



Richard Daft y Richard Steers "Comportamiento Organizacional"



### 2.2.3 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, entre otras cosas ayuda a identificar problemas y determinar la forma de corregirlos. Los conocimientos sobre el comportamiento organizacional pueden servir a los miembros de la organización, para que comprendan mejor las situaciones que se dan en la misma y encontrar la forma de cambiar el comportamiento enfocándose a obtener mejores resultados.

A continuación se dan algunos conceptos del término comportamiento organizacional:

“El Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas tanto a nivel individual como grupal, actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente..... Es una disciplina científica cuya base de conocimientos enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales.”<sup>17</sup>

“El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”<sup>18</sup>

“El estudio y aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones”<sup>19</sup>

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones, el Comportamiento Organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y situaciones organizacionales: se basa en la mayoría de los problemas de carácter organizacional tienen varias causas.”<sup>20</sup>

Se puede observar que el comportamiento organizacional es un tema amplio que refleja muchos factores de la organización y a su vez es de gran importancia que principalmente gira en torno a la forma en que actúan los individuos dentro de las organizaciones en sus diferentes niveles (individual y grupal) y que permite comprender varios aspectos de la organización y sobre todo lograr un desempeño eficaz. En general el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en la organización y la forma en que este comportamiento afecta el desempeño de la misma.

<sup>17</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el trabajo” pág.5

<sup>18</sup> Robbins, -Stephen “Comportamiento Organizacional” pág.10.

<sup>19</sup> [www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional/](http://www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional/)

<sup>20</sup> Gordón, Judith “Comportamiento Organizacional” pág. 3



El comportamiento organizacional brinda una serie de instrumentos para los diferentes niveles de análisis y desde diferentes perspectivas disciplinarias. Por ejemplo: ayuda a estudiar la conducta de los individuos en una organización, contribuye a comprender la complejidad de las relaciones interpersonales y a su vez permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, llámense formales o informales. En la actualidad el estudio del comportamiento organizacional, permite obtener mejores resultados dentro de la organización y sobre todo lograr un mejor desempeño así como comprender el por qué de las actitudes de las personas dentro de una empresa; esto es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del comportamiento organizacional existen metas importantes a cumplir; Newstrom contempla cuatro específicamente que son:

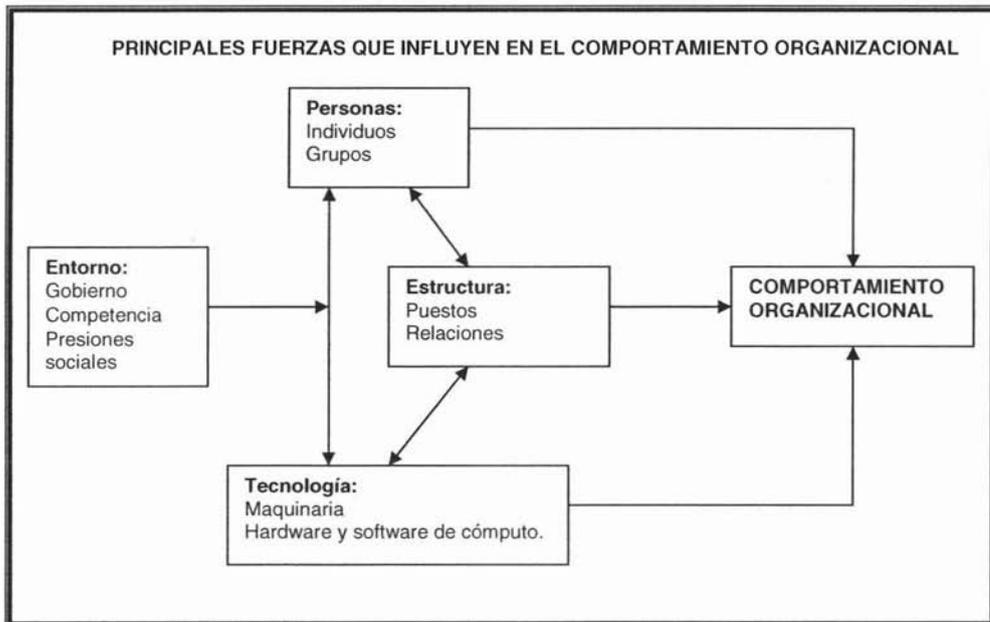
- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, lo que va a permitir comprender la conducta humana en el trabajo.
- Comprender porque las personas se comportan como lo hacen, ya que no es importante solo determinar la conducta del factor humano, si no también comprender las causas y razones de sus actos.
- Predecir la conducta futura de los empleados, ésta es una meta un tanto lejana, dado que es un tanto complicado saber la forma en que los empleados van a actuar.
- Controlar: al menos parcialmente y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo, lograr un impacto positivo y considerable en los resultados de desempeño.

Es importante resaltar que el comportamiento organizacional, no se emplea para limitar la libertad de los empleados, ni mucho menos para despojarlos de sus derechos, sino aclarar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio del mismo humano.

Y es el capital humano el principal de las cuatro fuerzas claves que influyen en el comportamiento organizacional, dichas fuerzas están conformadas por:

- Las personas: La gente compone el sistema social interno de la organización, el cual consta tanto de individuos como grupos (formales e informales), los cuales son la parte más importante ya que son seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan para cumplir sus objetivos.

- La estructura: Define las relaciones formales y el uso que se da a las personas dentro de las organizaciones, así como la realización de actividades que da como resultado la existencia de la diversidad de puestos.
- Tecnología: Ésta aporta los recursos con los que trabaja la gente, que influye en el comportamiento organizacional para mantener un equilibrio entre los sistemas técnicos y sociales.
- Entorno: Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo, que forma parte de un sistema mayor con otros elementos y donde lo que ocurra en el entorno va a afectar directa o indirectamente a la organización.



John W. Newstrom "Comportamiento Organizacional"



Dentro del estudio del comportamiento organizacional existen variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: la cantidad de recompensa que recibe el trabajador por su esfuerzo debe ser equilibrada y a la vez ellos deben tener convencimiento de que eso lo que merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual: son todas aquellas que posee una persona y la han acompañado desde su nacimiento: sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, las cuales son posiblemente modificables por la empresa e influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: el comportamiento de las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

## **Sistema de comportamiento organizacional**

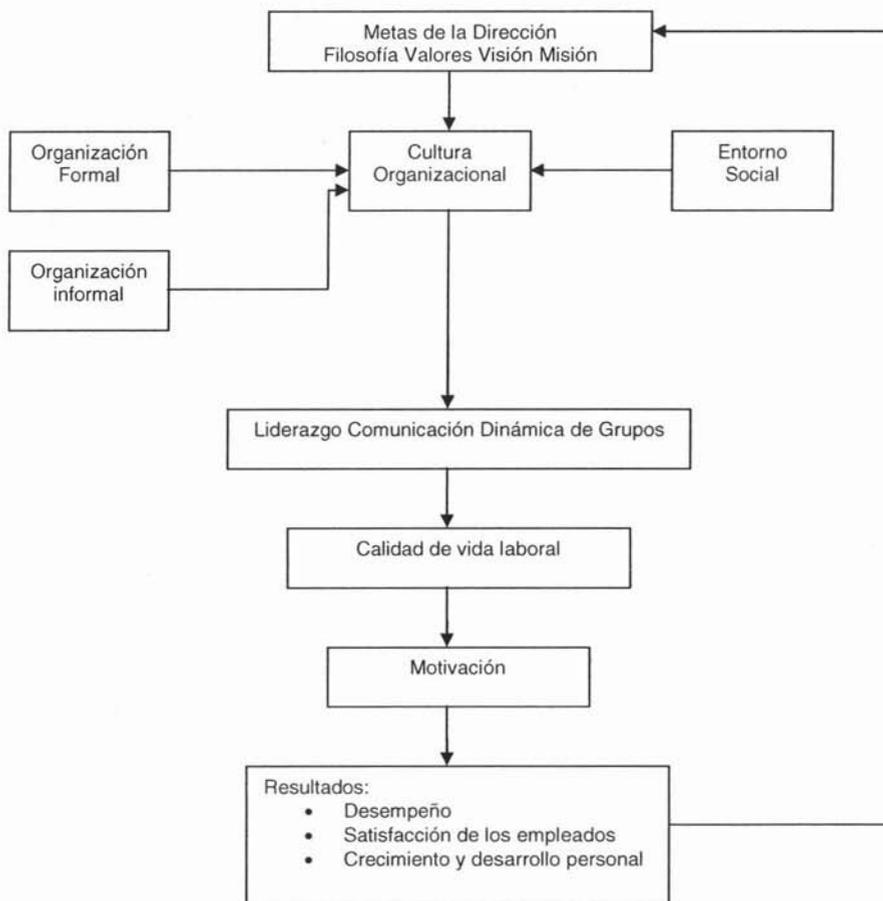
Actualmente la mayoría de las organizaciones cuenta con un sistema de comportamiento organizacional, que puede presentarse en formas variadas, que generalmente posee los mismos elementos. Dicho sistema requiere de una constante valoración y actualización, ya que también debe de ajustarse a los cambios tanto internos como externos que se presentan en la organización.

Los propósitos de los sistemas de comportamiento organizacional son: identificar y posteriormente contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. Los resultados finales, en general se miden tomando en cuenta tres criterios: desempeño, satisfacción de los empleados (la cual se ve manifestada principalmente en los bajos niveles de ausentismo, impuntualidad y rotación) y/o crecimiento y desarrollo personal.



A continuación se presenta el ejemplo más común de un sistema de comportamiento organizacional:

### EJEMPLO DE SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



**Kaith Davis "El comportamiento humano en el trabajo"**

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficaz es la motivación, que combinada con las habilidades de los empleados permite el cumplimiento de las metas de desempeño.



Las organizaciones son diferentes por el sistema que desarrollan y los resultados que obtienen. La diversidad en sus resultados está ligada al modelo de comportamiento organizacional con el que cuentan, cada organización al igual que su sistema presenta diferentes modelos basados en diferentes criterios, en los últimos tiempos se realizó una clasificación que incluye los modelos más relevantes dados a conocer por Keith Davis en su libro de Relaciones Humanas en el Trabajo.

### Modelos de Comportamiento Organizacional

<b>Modelo</b>	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DE CUSTODIA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COLEGIAL</b>
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

#### Keith Davis "Relaciones Humanas en el Trabajo"

Es importante recalcar que los modelos han ido evolucionando, decidir cuál es el modelo idóneo para cada organización es subjetivo ya que habrá un modelo que se adecue a cada una de las necesidades de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es un elemento indispensable, esto por la dificultad de comprender las actitudes de los jefes, el sentir de los empleados, etc. Es imposible trabajar y no relacionarse con los demás, por lo que es necesario aprender sobre la conducta humana, investigar la forma de mejorar las relaciones interpersonales y saber conducir las en el trabajo; el manejo del comportamiento organizacional puede contribuir significativamente a dichos aspectos. De esta forma el trabajador social cuenta con la habilidad, preparación y capacidad para verse inmerso dentro de cualquier organización y apoyar en el estudio del



comportamiento organizacional con la finalidad de atender algunas inquietudes como las anteriormente mencionadas y obtener mejores resultados en las mismas.

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora, a razón que éste ha permitido conocer más a las organizaciones y los cambios que se presentan dentro de ellas.

La competencia global requiere empleados más flexibles y que sean capaces y estén dispuestos a aprender a enfrentar los cambios rápidos y de innovación, por tal motivo hoy en día existen muchos desafíos y oportunidades para aquellas empresas que trabajen positivamente en su comportamiento organizacional.

#### **2.2.4 Clima Organizacional.**

El clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, desde que despertó interés en todos los estudiosos se le ha denominado de diferentes forma: atmósfera, ambiente, el cual se alimenta principalmente de los aportes del comportamiento organizacional y busca un continuo mejoramiento del ambiente de la organización, para de esta forma lograr un aumento de productividad, siempre tomando en cuenta al capital humano.

El clima organizacional es definido como: "Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral."<sup>21</sup>

Otra definición de clima organizacional puede ser: la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman el clima organizacional. Éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. La percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen incide directamente en el desempeño de la organización.

Para poder comprender el concepto de clima organizacional es necesario tomar en cuenta la importancia de los siguientes elementos: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores inmersos en el ambiente. El clima va a tener repercusiones en el comportamiento laboral de cada persona, es una variable que

---

<sup>21</sup> Goncalves, Alexis "Clima organizacional" [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



media entre los componentes del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima organizacional se refiere específicamente al ambiente de la organización donde se desenvuelve principalmente el factor humano, el ambiente externo forma parte de la organización, empero, el comportamiento de la organización no es el resultado de los factores externos, sino que depende de cómo el trabajador percibe estos factores. El clima organizacional refleja la relación que existe entre las características personales y organizacionales.

Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentra: el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas están: la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización existen diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del clima organizacional:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La organización utiliza más el premio que el castigo; esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas objetivos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
5. Relaciones: Es la percepción de los miembros acerca de la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales.



6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La elaboración del clima organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal ya que éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

### 2.2.5 Cultura Organizacional.

Antes de tomar en cuenta la cultura organizacional como un elemento de la organización, es importante recalcar el por qué es importante la cultura para el Trabajo Social.

Actualmente el término de cultura se aplica en distintas formas, sin embargo, la importancia para esta investigación surge de la relación con lo social y sobre todo la relación con la organización.

Ander Egg, considera que la cultura puede verse desde tres concepciones:

a) La cultura como adquisición, que es un conjunto de saberes y como resultado de dicha adquisición.

b) La cultura se concibe como estilo de ser, de hacer de pensar y como conjunta de obras e instituciones.



c) La cultura comprende un conjunto de rasgos que caracterizan los modos de vida y se manifiestan a través de una serie de objetos y modos de actuar y de pensar que son creados y transmitidos por los hombres como resultado de sus interacciones recíprocas y de sus relaciones con la naturaleza a través del trabajo<sup>22</sup>.

Como se puede denotar las definiciones de Ander Egg son lo suficientemente claras y precisa para comprender lo qué es la cultura, específicamente dentro de la organización, donde el término se refiere a:

*El estilo de ser, de hacer y de pensar de los trabajadores, un conjunto de características y estilos de vida que se manifiestan de formas distintas y que afecta tanto las relaciones laborales, como el desarrollo de la organización.*

El Licenciado en Trabajo Social, tiene la habilidad para adaptarse y modificar la cultura de la organización, con la finalidad de lograr un mejor desempeño tanto de los empleados como de la organización en sí.

Los inicios de la cultura organizacional fueron en el año de 1979, donde Andrew Pettigrew usó por primera vez el término, posteriormente Edgar Schein fue quien dio la mayor difusión de la cultura organizacional y con el esfuerzo de delimitar el concepto enfatizó en algunos usos habituales del concepto cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que opera en las empresas.
- f) Clima laboral.

A pesar de que estos aspectos forman parte de la cultura organizacional no son la parte esencial de ella, dado que no todo elemento en la cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable.

El concepto y el estudio de la cultura dentro de la organización es un término nuevo e innovador que ha permitido a los gerentes comprender mejor a las organizaciones y que éstas mejoren; las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño de la organización a corto y largo plazo.

La cultura organizacional ha sido relacionada principalmente con las ciencias sociales así como con las ciencias de la conducta, de donde surgen algunas definiciones.

<sup>22</sup> Ander Egg, Ezequiel. "Diccionario de Trabajo Social" pág. 77



Jorge Etkin, considera que la cultura organizacional son “los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados”.<sup>23</sup> Estos modos generalmente son sociales, establecidos y aplicados por los integrantes de la organización, los cuales incluyen formas de comunicación, lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Keith Davis, define a la cultura organizacional como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”<sup>24</sup>. Esta cultura pudo haber sido creada conscientemente por los miembros de la organización o haber evolucionado a través del tiempo. Davis considera que la cultura organizacional es un elemento clave del entorno donde se desenvuelven los empleados, pese a que es forma parte del sistema y también se ve afectada casi por todo lo que ocurre dentro de la organización.

Por su parte Darío Rodríguez en una de las definiciones más actuales dentro de la Cultura organizacional considera que “Dado la conceptualización de la organización se define a la cultura organizacional como el conjunto de premisas básicas sobre las que se constituye el decidir organizacional”<sup>25</sup>.

La cultura forma parte del individuo, la cultura organizacional se da dentro de una empresa y forma parte del medio ambiente de los seres humanos. Hablando de empresas la cultura organizacional “Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común”<sup>26</sup>. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los miembros; es el aspecto social que mantiene unida a una organización, dado que permite compartir rituales, historias, leyendas un lenguaje especializado, etc.

A pesar de las diferencias entre las definiciones sobre la cultura organizacional se pueden mencionar algunos puntos importantes donde la mayoría coincide:

- La cultura organizacional varía constantemente.
- Su cambio es imperceptible, para quienes se encuentran dentro de ella.
- La cultura organizacional no puede ser cambiada por decreto.
- Sólo puede ser observada en virtud a una intervención externa.
- Al ser hecha se abre paso a la posibilidad de su cambio, el cual nunca será fácil.
- La mayoría de las veces las culturas no son la mejor selección posible.

<sup>23</sup> Etkin, Jorge. “Identidad de las Organizaciones” pág. 207

<sup>24</sup> Davis, Keith. “Comportamiento Humano en el Trabajo” pág. 111

<sup>25</sup> Rodríguez, Mansilla Darío. “Gestión Organizacional”

<sup>26</sup> [www.multired.com/negocios/ersamver](http://www.multired.com/negocios/ersamver)



Una de las funciones del trabajador social dentro de la cultura organizacional, es formar parte de un cambio en caso de ser necesario, independientemente si dicho profesionista se encuentre dentro o fuera de la organización.

La cultura organizacional es absolutamente coherente con la cultura de la sociedad en que la organización está inserta tanto en el entorno externo como interno, lo que implica que la situación del país es más fuerte que otra cosa, por tal motivo no se puede aspirar a que las organizaciones y sus miembros tengan una cultura de primer mundo, mientras que el país tercermundista.

La cultura nacional tiene mayor impacto en los empleados que la cultura de su misma organización. Por ello es necesario que entre la cultura nacional y la cultura de una empresa, prevalezcan los mismos valores.

La cultura desempeña diversas funciones en la organización, entre las principales se encuentran:

1. Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y otras, la importancia radica en establecer una diferenciación entre ellas.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. Ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.
5. Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura es algo tan difícil de medir como de cambiar, sin embargo, algunas organizaciones a partir de la década de los 90's, se han esmerado por perfeccionar sus reglas, metas y supuestos con la finalidad de obtener mejores resultados y transmitirlos entre sus empleados.

La forma ideal de tratar a la cultura organizacional es sin hacer ningún tipo de prejuicios, ya que sabido que existe, más sin embargo, no se puede calificar como mala o buena, pero representa algo valioso tanto para los individuos como para la organización.

La cultura organizacional se deriva de los pensamientos, educación, filosofía, creencias, en general por la cultura de su fundador, la cual se va transmitiendo. Esto influye en diferentes aspectos de la organización, como lo son los criterios de contratación, reclutamiento, la creación de políticas, la imagen de la organización etc. Las culturas se transmiten a los empleados tanto positivas como negativas y de diferentes formas considerándose entre las más importantes las historias, los rituales, símbolos materiales y el lenguaje.



## Cultura organizacional y cambio.

La cultura organizacional es parte esencial de la organización, dicha cultura se encuentra presente en todas las acciones y funciones que realizan cada uno de los integrantes de la organización.

Las organizaciones por su naturaleza tienden a cambiar con el paso del tiempo, por lo que los gerentes deben estar concientes de estos cambios y permanecer a la vanguardia para aceptarlos y adecuarlos de la manera más óptima.

De tal forma que si una organización desea sobrevivir debe adquirir nuevos conocimientos y crecer con ellos, asumiendo el compromiso que esto implica y emplear el cambio como una herramienta para el crecimiento de la organización, ya que cambio es sinónimo de excelencia, este cambio puede ser producto del crecimiento de las organizaciones, los planes que desarrollan, la diversidad de sus acciones, la especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y las características del mercado donde actúan o compiten.

El cambio en la cultura es uno de los procesos más complicados dentro de una organización ya que implica una transformación que va afectar los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez que los valores están establecidos forman parte de la personalidad de los individuos, quienes al ver que sus valores se ven amenazados, construyen una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos.

Todos los miembros de la organización cuentan con un rol cultural establecido el cual les fue transmitido tanto por la convivencia humana como por los sistemas organizacionales. Dentro de este rol organizacional el individuo realiza aportes propios basados en su historia, filosofía o creencias que también pueden ser adoptados por los demás individuos, es de esta forma en que se modifica la cultura, no obstante para que los cambio se lleven a cabo es necesario que los demás los adopten y continúen transmitiéndolos.

“En medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más apremiante en la supervivencia de cualquier empresa.”<sup>27</sup>

Hoy en día las organizaciones con deseos y aspiraciones de crecer son aquellas que cuentan con una alta gerencia que sea consciente de la importancia del cambio, que se planteé retos y sea capaz de demostrar que pueden adoptar las nuevas realidades que afectan hoy en día al país: la globalización, la economía no sólo de México sino también en el mundo, las privatizaciones, el avance tecnológico, etc.

<sup>27</sup> Bennis, W. “El poder de la transformación y liderazgo”. pág. 177.



Con el tiempo han surgido diferentes modelos posibles para generar cambios dentro de la cultura organizacional. Warner Burke cita un modelo de cambio planeado por Watson y Westley, que toma en cuenta cinco pasos:

1. "Desarrollo de la Necesidad del Cambio.
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio.
4. Generalización y estabilización del cambio.
5. Logro de una relación terminal"<sup>28</sup>

Antonorski, en su guía para organizar contempla que todo proceso de cambio puede ser simplificado en siete pasos:

1. Definir los objetivos
2. Definir el desempeño deseado en una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual, lo que sería un diagnóstico que permita identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos y el desempeño.
4. Definir los cambios necesarios, determinar los asuntos a resolver y sus puntos clave.
5. Diseñar la organización futura, donde es necesario identificar las diferentes opciones para lograr los objetivos propuestos.
  6. Planificar los cambios organizacionales, definiendo la estrategia global de cambio que permita visualizar las diferentes metas para la situación futura.
  7. Ejecutar los cambios organizacionales, cuando los cambios se han identificado y planificado hay que aplicar lo planeado, con la firme idea y conducción de un cambio en la cultura organizacional y sobre todo asegurar la participación activa de todas las personas que forman parte de la organización.

La importancia de tomar en cuenta los modelos anteriores, es que pese a que cada uno plantea diferentes etapas, los modelos se pueden aplicar en cualquier organización sin importar el giro, tamaño, dependencia, mercado, etc. La decisión del modelo dependerá de la gerencia y el proceso que desee alcanzar un cambio. No se puede considerar uno mejor de otro, ya que depende de diferentes factores la elección del modelo idóneo.

Otra manera en la que se inicia la modificación cultural es la conocida como *aculturación* que aplicándose a "los procesos que se desarrollan cuando dos o más culturas separadas se ponen en contacto en un grado suficiente para producir cambios importantes en una de ellas o en ambas."<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Burke, Warner. "Desarrollo Organizacional" pág. 61

<sup>29</sup> Foster, George. "Las culturas tradicionales y los cambios técnicos". pág. 142.



El cambio en la cultura organizacional es un proceso continuo de aprendizaje que implica un gran esfuerzo por parte de todos los integrantes de la organización, el cual requiere de una planificación previa y determinar específicamente la necesidad de cambio. Para que los cambios culturales puedan tener éxito tienen que expandirse de manera descendente, es decir, deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores.

Algunos especialistas han llegado a la conclusión: que tratar de cambiar la cultura de una empresa es un tanto frustrante dado que la mayoría de las personas se resisten al cambio, sobre todo cuando éste se propone en el lugar donde ellos trabajan, lograr esta transformación debe ser un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades reales de la organización.

Por tal motivo se ha optado por tomar opciones que tal vez son menos drásticas y que brindarán mejores resultados y en un lapso de periodo menor como podrían ser: reforzar los valores, contratar personas que faciliten los procesos de cambio y que de esta manera permitan alcanzar a la organización cumplir con sus objetivos.

Y para lograr el tan esperado cambio en la organización se propone a un trabajador social, que partiendo de su formación profesional pueda contribuir a las mejoras de la organización como se muestra en el siguiente capítulo.



# **CAPITULO III**

## **EL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.**



## CAPITULO III

### EL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

#### 3.1 Trabajo social en las organizaciones.

Como se mencionó en el capítulo dos: la organización es una entidad social que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividades, responsabilidad y jerarquía estructurado, que pretende aprovechar al máximo los elementos humanos y materiales de la misma.

Sin duda el factor más valioso de la organización es el *factor humano*. Lo que va a distinguir a una organización son sus seres humanos, son ellos quienes poseen las habilidades para usar los conocimientos, quienes llevan a cabo los errores y logros, sólo a través del factor humano los demás recursos de la organización pueden utilizarse con mayor efectividad.

Considerando que la mayor parte que constituye una organización son seres humanos, surge una interrelación entre un sinnúmero de relaciones personales, conflictos, problemas y necesidades, donde se requiere de un profesionalista que coadyuve a un proceso de crecimiento, mejora, atención de problemas y necesidades y que participe en el cumplimiento de objetivos y metas.

La organización requiere de un profesionalista que cuente con los conocimientos y habilidades para interactuar con el factor humano, alguien que sea capaz de generar cambios positivos y ofrecer resultados óptimos a la organización.

Bajo este perfil es el trabajador social el profesionalista que cuenta con los fundamentos teóricos y metodológicos para laborar en las organizaciones independientemente del sector (social, público y/o privado).

El Trabajo Social, "Es una modalidad operativa de actuación con individuos, grupos o comunidades, para la realización de una serie de actividades, destinadas a resolver problemas, satisfacer necesidades"<sup>30</sup>

"Es una profesión que gradualmente se amplía y profundiza, que posee un acervo propio de conocimientos específicos y transmisibles; campos de acción bien definidos y disciplinas y métodos propios"<sup>31</sup>

Aída Valero vislumbra al Trabajo Social desde dos perspectivas distintas; como una profesión, "Tiene una formación derivada de un currículum académico, un plan de estudios que es certificado.....A estos elementos le debemos agregar

<sup>30</sup> Ander Egg, Ezequiel. "Diccionario de Trabajo Social" pág. 321

<sup>31</sup> Castellanos, Marie C. "Manual de Trabajo Social" pág. 88.



una vocación de servicio, un deseo de ayudar, una forma de crear y trascender con el ser humano”<sup>32</sup>

Y su segunda definición parte de una perspectiva epistemológica y el apoyo de un cuerpo de conocimientos, una metodología de intervención, que ha permitido definirla como una disciplina social.

“El Trabajo Social es una disciplina que estudia al hombre en su situación social, a través de una tecnología social, que le permite determinar sus necesidades y carencias y promover la atención de las mismas, al fin de lograr su bienestar social.”<sup>33</sup>

Actualmente el Trabajo Social, después de un largo proceso de reestructuración y formación tanto teórica como metodológica, ha logrado consolidarse como una profesión que posee un especial interés por abordar las necesidades, carencias y problemas sociales de diferentes sectores de la población; como profesión ha ido creciendo paulatinamente gracias al compromiso de profesionistas, maestros, investigadores, muchos de ellos desarrollándose exitosamente en la práctica tradicional y que ha permitido que otros que se están adaptado a la realidad social abran nuevos campos laborales y de investigación en diferentes sectores.

Independientemente de los campos de acción, conceptos o metodología, el Trabajo Social sigue siendo “la profesión que interviene directamente con los grupos sociales que presentan carencia, desorganización o problemas sociales... para satisfacer sus necesidades buscando mejorar su nivel de vida.”<sup>34</sup>

Desde esta perspectiva surge el interés de ver inmerso al trabajador social en la organización para cumplir con esta premisa, tomando en cuenta que dicho profesionista puede servir como el vínculo de enlace entre los jefes y directores y los empleados de la organización; dado que el trabajador social tiene la habilidad de estudiar la realidad de los individuos de una forma integral, lo que lo convierte en el profesionista idóneo para laborar dentro de la organización.

Parte de la realidad de los individuos son sin duda las necesidades sociales en la organización, ya que de la satisfacción de las mismas va a depender en gran medida el desempeño y actitud de los empleados.

De la relación que existe entre organización - Trabajo Social- necesidades sociales, surge el interés por encontrar un profesionista que tenga la habilidad y formación profesional para detectar y atender necesidades sociales dentro de la organización.

---

<sup>32</sup> Valero, Aída. “El trabajo social en México” pág. 132

<sup>33</sup> ídem. pág. 133

<sup>34</sup> Estrada, Cecilia. “La apertura de un espacio de intervención profesional del trabajador social en el área empresarial” pág. 47



El trabajador social que cuenta con un “carácter multidimensional de la intervención profesional que le otorga la particularidad y esencia del quehacer profesional y marca su diferencia con otras profesiones de tendencia humanística.”<sup>35</sup>

Específicamente, en esta investigación se consideró el *Modelo de Intervención Profesional Empresarial* creado por la Licenciada Angélica Herrera, tomando en cuenta que a pesar de que CONDUSEF no es una empresa, los recursos que contempla dicho modelo son aplicables en la organización dado que considera que: “el Trabajo Social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas tendiendo hacia el aumento de la productividad, en un ambiente cordial y agradable.”<sup>36</sup>

Bajo el nombre de trabajador social industrial, Margarita Terán lo considera como: “el profesional que funge enlaces entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través e impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores....así como la elevación de los niveles de vida de este sector”<sup>37</sup>

A pesar de que no se llegó a consolidar el Trabajo Social Empresarial (TSE) como una área de especialización de la carrera en la Escuela Nacional de Trabajo Social; el TSE es reconocido y ha ofrecido grandes resultados a empresas de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, no obstante, para los fines de esta investigación se retomaron algunos aspectos del mismo para el estudio de la organización.

Es importante tomar en cuenta que se considera a la organización como una comunidad social, que presenta problemas y necesidades sociales que requieren ser atendidas para lograr el bienestar tanto de los empleados como de la organización misma, esto, desde una perspectiva integral: que abarque al individuo, su familia y los aspectos social, psicológico, económico, relaciones humanas entre otros.

Después de haber mencionado por que es importante un trabajador social dentro de la organización y los beneficios que éste puede ofrecer, también es importante mencionar que el profesionista debe cubrir un perfil conformado por ciertas habilidades y conocimientos para laborar en la organización.

<sup>35</sup> Morales, Pilar. “Las necesidades sociolaborales y la importancia de su atención dentro de las organizaciones” Tesis. pág. 50.

<sup>36</sup> Herrera Loyo, Angélica. Manual de Trabajo Social. “Trabajo Social en Empresas”. pág. 207.

<sup>37</sup> Terán, Margarita. “Perfil Profesional del Trabajador Social en el área empresarial”. Revista de Trabajo Social. No. 44. 1999. pág. 35.



### 3.2 Conocimientos y habilidades del trabajador social aplicables en la organización.

La formación profesional del trabajador social proporcionada por la ENTS, le ha permitido desarrollar habilidades y conocimientos que son capaces de convencer a los directores de la organización del gran beneficio que podrían obtener con dicho profesionista laborando conjuntamente.

#### Conocimientos sobre:

- ✓ Investigación: Tener dominio sobre los diferentes modelos de que existen, así como de las diferentes técnicas. Ésta es considerada como primordial ya que le permite al trabajador social conocer los distintos fenómenos sociales sus causas, consecuencias y las posibles formas de atenderlos.
- ✓ Teorías: Existen varias teorías que se manejan en el Trabajo Social entre las que aplican en la organización se encuentran: teoría social, económica, de grupos, de sistemas y de organización.
- ✓ Programación: Manejar diversos procedimientos y técnicas que se emplean para racionalizar y ordenar las acciones operativas necesarias para la creación de programas.
- ✓ Administración: “De una manera general, puede definirse como la actividad de personas y/o grupos que actúan juntos, de manera, organizada, planificada, coordinada y controlada para alcanzar determinados fines u objetivos comunes, que nos es factible lograr individualmente”<sup>38</sup>.
- ✓ Capacitación: “Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter, técnico, científico y administrativo. Es la adquisición de conocimientos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.”<sup>39</sup>
- ✓ Educación: Aída Valero considera que el término, se identifica con la socialización, por lo que se refiere a un proceso de transmisión de diferentes cosas, que pueden ser: valores, normas, creencias, comportamientos etc. Esta función permite aplicar varias acciones del Trabajo Social en el ámbito laboral.

#### Habilidades para:

- ✓ Ejercer su autoridad y saberse desenvolverse en el cargo, sin caer en el autoritarismo.
- ✓ Establecer políticas y normas en el trabajo, siendo capaz de hacerlas valer y respetar dentro de la empresa.
- ✓ Identificar situaciones y problemas sociales.

<sup>38</sup> Valero, Chávez Aída. “Glosario de Términos” pág. 22

<sup>39</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)



- ✓ Analizar los problemas sociales, teniendo como contexto la realidad social.
- ✓ Llevar a cabo investigaciones de carácter social, así como la elaboración de diagnósticos sociales.
- ✓ Generar procesos de organización, educación y promoción social.
- ✓ Seleccionar los procesos óptimos y viables para la atención a los problemas y necesidades sociales.
- ✓ Coordinar acciones.
- ✓ Optimizar recursos.
- ✓ Facilidad de comunicación tanto oral como escrita.
- ✓ Relacionar la teoría y la práctica.
- ✓ Aplicar técnicas e instrumentos que dinamicen la participación de los empleados.
- ✓ Diseñar, proponer y aplicar políticas sociales.
- ✓ Participación en procesos educativos, elaboración y aplicación de cursos y talleres.
- ✓ Detectar, atender y dar seguimiento a problemáticas individuales.
- ✓ Tener la habilidad de trabajar en equipo y sobre todo de participar multi e interdisciplinaria mente.

Además de estas habilidades y conocimientos el trabajador social puede fortalecer sus conocimientos, tanto teóricos como metodológicos que le permitan desarrollar algunas otras como podrían ser:

- ❖ **Reclutamiento:** El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, donde el trabajador social podría participar específicamente en:
  - ✓ Análisis del puesto.
  - ✓ Fuentes de reclutamiento.
  - ✓ Realizar entrevistas.
  - ✓ Aplicación de pruebas psicométricas.
- ❖ **Selección:** Es el proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, que permita la realización del trabajador y el desarrollo de sus habilidades.
  - ✓ Participar en el proceso de selección, conjuntamente con un equipo interdisciplinario, colaborando con la realización del estudio socioeconómico de los solicitantes.
  - ✓ Desarrollar programas para la introducción al puesto.
  - ✓ Participar en la inducción al puesto.
  - ✓ Orientar a los nuevos trabajadores sobre las políticas y normas de la empresa, así como sus derechos y obligaciones.



- ❖ Seguridad social y prestaciones:
  - ✓ Difusión y orientación sobre las medidas de seguridad social y prestaciones laborales.
  - ✓ Promocionar la unión y convivencia familiar, por medio de programas de apoyo social y asistencial.
  - ✓ Gestión de recursos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del trabajador.
  
- ❖ Relaciones públicas:
  - ✓ Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa, que generan frustración y agresividad.
  - ✓ Promover en todas las actividades entre jefes y subalternos, el respeto e interés en su relación.
  - ✓ Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un cordial y agradable ambiente de trabajo.
  - ✓ Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos de cambio con el fin del bienestar mutuo.

Como se puede observar existe un amplio campo de acción para el trabajador social en la organización, la formación profesional ha otorgado las herramientas para desempeñar un excelente papel en la detección y atención de necesidades entre los empleados, al mismo tiempo que puede realizar un sinnúmero de actividades encaminadas a lograr el bienestar de los empleados, directivos y de la organización misma.

### **3.3 Áreas de intervención del trabajador social en la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (CONDUSEF)**

Para determinar las áreas de intervención en la organización es primordial iniciar por hablar de CONDUSEF: esta organización es de carácter público descentralizado que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dicha organización fue creada el 18 de enero de 1999 y su objetivo es *promover, defender y proteger los derechos e intereses de todas las personas que contratan un servicio o producto financiero dentro del país, así como promover una cultura financiera adecuada entre sus usuarios*. Debido a que los fraudes con tarjetas de crédito y los problemas con aseguradoras han ido en aumento al igual que las molestias de los usuarios de esos productos financieros se creó CONDUSEF.

Dicha organización se encuentra conformada por 608 empleados, de los cuales 178 cobran por honorarios asimilados. La oficina central se encuentra ubicada en Av. Insurgentes Sur. No. 762, colonia Del Valle, Del. Benito Juárez. CP. 03100. Así mismo cuenta también 35 oficinas más distribuidas por todo el país.



CONDUSEF se encuentra conformada por cuatro vicepresidencias y cada una de éstas por sus respectivas direcciones generales. (Ver anexo 1).

Es precisamente de la Vicepresidencia de Plantación y Administración donde surge la Dirección General de Recursos Humanos, considerada el área correcta para que se incorpore el trabajador social, en primera instancia porque es ahí donde existe más contacto con el personal que en cualquier otra área y se realizan actividades importantes como: la planeación, programación, remuneración, capacitación, contratación, negociación en caso de conflictos, evaluación de desempeño, etc., todo esto con el objetivo de satisfacer las necesidades del personal y de la organización.

En el caso específico de CONDUSEF, la Dirección General de Recursos Humanos se hace cargo de las siguientes atribuciones:

- “Formular las políticas, lineamientos y procedimientos en materia de administración y desarrollo de personal conforme a la normatividad vigente.
- Implementar y aplicar las acciones administrativas necesarias para el pago de los sueldos, salarios y prestaciones del personal adscrito a la comisión nacional;
- Vigilar el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo y de otros instrumentos normativos internos que rijan las relaciones laborales;
- Controlar y mantener actualizado el registro de las estructuras orgánicas ocupacionales y salariales de la comisión nacional y vigilar que sus unidades administrativas desconcentradas se ajusten a las mismas.
- Representar a la comisión nacional ante las autoridades laborales, así como ante diversas instituciones de seguridad social y empresas que permitan mejorar los beneficios y prestaciones del personal<sup>40</sup>.

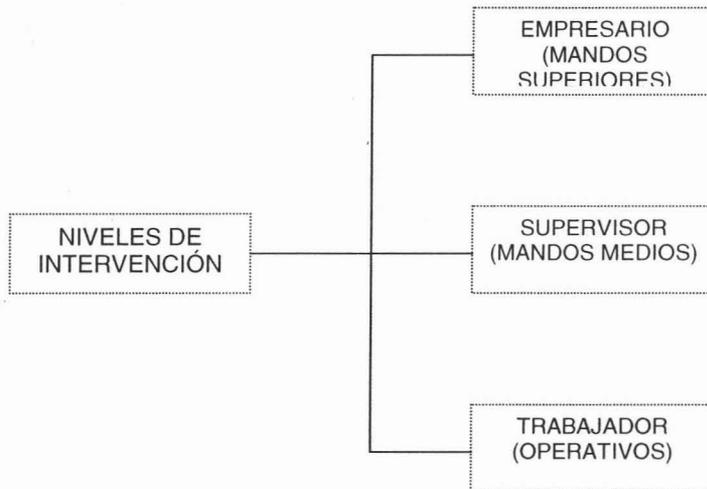
En este mismo orden de ideas, se puede aseverar que el trabajador social tiene un amplio campo de acción en el área de recursos humanos de CONDUSEF, dado que su formación profesional justifica su estancia en esta dirección, trabajando con cada una de las necesidades de todos los empleados que conforman la organización y realizando equipos multi e interdisciplinarios con el objetivo de lograr el desarrollo del personal y por ende el de la organización.

Sin embargo se contempla que el área ideal para que labore un trabajador social, es sin duda la de recursos humanos, tomando en cuenta que puede intervenir con cada uno de los empleados que conforman las diferentes direcciones de CONDUSEF como se pueden observar en el anexo 2.

<sup>40</sup> [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx) “Estatuto Orgánico para CONDUSEF”.



Aunado a lo anterior es importante mencionar que dicho profesionista tiene la habilidad para intervenir en cualquier nivel de los siguientes:



Fuente: "Niveles de intervención de Trabajo Social en empresas"  
Angélica Herrera Loyo

Por lo anterior mencionado se puede expresar que Trabajo Social tiene todas las características para intervenir exitosamente en la organización, realizando un sinnúmero de funciones y actividades a corto y largo plazo, pero sobre todo tiene la formación para detectar necesidades y atenderlas de forma óptima, logrando grandes beneficios tanto para la organización como para el empleado; una forma de atenderlas es gestionándolas.

### 3.4. Gestión de necesidades sociales en la organización.

La gestión ha sido un término que en México se relaciona por lo regular con la realización de trámites, sin embargo, ésta tiene diferentes acotaciones que se relacionan estrechamente con el Trabajo Social y sobre todo puede ser usada para la atención de las necesidades sociales.

La importancia de una gestión capaz, combinada con una coordinación de las disposiciones de las organizaciones y Trabajo Social, fue reconocida desde el año de 1982 en la Gran Bretaña, donde la gestión fue considerada como uno de los principales papeles del trabajador social en un futuro, lo que le abriría las puertas a la profesión y que pasaría de considerarlos de consejeros a planificadores de la asistencia e inclusive directores.



El término gestión es un término que encierra diferentes características según cómo y dónde se emplee.

Ander Egg, considera a la gestión como: “Acción y efecto de administrar. Y gestionar: Hacer y diligenciar trámites conducentes al logro de un propósito que sirve para atender una necesidad o resolver un negocio”<sup>41</sup>

Sin embargo, hoy en día la gestión es más que el hecho de administrar, ya que implica otros elementos.

Por su parte Verónica Coulshed, realizó aportes importantes a la gestión, específicamente del Trabajo Social; ella considera que la gestión “se puede definir como un proceso de organización de recursos para que se lleve a cabo el trabajo”<sup>42</sup>.

Considera que la gestión, pese a ser de suma importancia para el Trabajo Social, no ha recibido la importancia que se merece, en la actualidad es poca la bibliografía sobre la misma.

La gestión, incide principalmente sobre el conocimiento y la capacidad del trabajador; la valoración de sus necesidades, la planificación de la intervención, la toma de decisiones, el establecer prioridades, la supervisión de habilidades y prioridades, la ejecución y evaluación de proyectos y servicios, que además de ser parte de la gestión forma parte del quehacer del trabajador social.

Por lo que se puede concluir que la relación que existe entre *Trabajo Social-gestión-necesidades sociales en la organización* es la siguiente:

Dado que el trabajador social y los procesos de gestión comparten una preocupación por la resolución de problemas y atención de necesidades; ambos buscan las mejores alternativas y herramientas para la solución de las mismas; por medio de la optimización de los recursos y sobre todo buscando el bienestar común, tratando que los empleados cumplan con las metas y objetivos tanto propios como de la organización.

Se debe tomar en cuenta que el trabajador social juega un papel primordial en la detección de necesidades, pero sobre todo se requiere que también las gestione: por medio de la planeación, programación, implementación, ejecución, seguimiento de programas, planes y proyectos; buscando mejorar la situación laboral de los empleados, el cumplimiento de objetivos y por supuesto perfeccionar el clima y la cultura organizacional.

<sup>41</sup> Ander Egg, Ezequiel Op cit. Pág. 145

<sup>42</sup> Coulshed, Verónica. “La Gestión del Trabajo Social” Pág. 25.



Con esta finalidad se realizó la presente investigación que tuvo como objetivo detectar las necesidades sociales en CONDUSEF, para crear una propuesta de intervención que permita gestionar dichas necesidades de una manera óptima. En el siguiente capítulo se muestra la metodología que se llevó a cabo para la realización de la investigación.



# **CAPITULO IV**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Justificación:

En el primer contacto que se tuvo con CONDUSEF, se pudieron percibir ciertas necesidades sociales entre los empleados, lo que generó el interés por determinar y evaluar las mismas. Si bien en todas las organizaciones existen carencias que es importante y son algo cotidiano, hoy en día es importante que los directores se interesen en satisfacerlas, ya que de ello dependen en gran medida los resultados de los empleados.

Por lo general un empleado que tiene en la mayor parte satisfechas sus necesidades va a lograr: identificarse con la organización, trabajar con entusiasmo, la aceptación a los cambios, el cumplimiento de objetivos y metas, etc.

El trabajador que tiene la oportunidad de ver satisfechas sus necesidades y se encuentra en condiciones laborales óptimas podrá adaptarse mejor a las exigencias que hoy en día requieren tanto las organizaciones como el país, para lograr el bienestar tanto del empleado como de la organización misma.

Es así como se torna la investigación para saber cuáles son las necesidades que en este momento se encuentran afectando a lo empleados de CONDUSEF, con la finalidad de crear una propuesta de solución que a su vez dé las pautas a un trabajador social para verse inmerso en el área de recursos humanos de la organización y gestionarlas de la mejor manera posible.

#### 4.2. Objetivos de la investigación

##### Objetivo general

Crear una alternativa que permita gestionar las necesidades sociales en CONDUSEF.

##### Objetivos específicos

- Evaluar las necesidades sociales de los empleados.
- Definir la necesidad de un trabajador social en el área de recursos humanos.



### 4.3 Hipótesis

Los empleados de CONDUSEF presentan diversas necesidades sociales que al no ser gestionadas, están afectando directamente el clima organizacional.

### 4.4. Tipo de estudio

Es exploratorio, ya que analiza el contexto de la organización y en base a eso se generó una propuesta.

### 4.5 Población

Para la investigación se tomó en cuenta únicamente a los empleados de estructura de CONDUSEF (éstos son aquellos empleados quienes tienen un contrato por tiempo indefinido con la organización), dando un total de 430 empleados de los cuales el 15% ocupa un puesto de mandos medios y el 85% de puestos operativos.

### 4.6 Determinación de la muestra

Se determinó la muestra por medio de una muestra de tipo probabilístico aleatorio empleando la fórmula para poblaciones conocidas:

$$n = \frac{z^2 p q n}{E^2 (N-1) + p q z^2}$$

z es el nivel de confianza que

E representa la precisión

p es la ocurrencia

q es la no ocurrencia

N es el tamaño de la población

Quedando los datos de la siguiente forma:

$$z = 1.50$$

$$E = + - 5\%.$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

$$N = 430$$

$$n = \frac{(1.64)^2 (70) (30) (430)}{(5)^2 (429) + (70) (30) (1.64)^2}$$

$$n = 148$$



Para la investigación de campo se procedió a establecer una muestra estratificada quedando los siguientes estratos:

1. Personal de estructura que ocupa un puesto operativo; que puede ir desde el personal que se encarga de sacar las copias, secretarías, analistas, especialistas, etc.
2. Personal de estructura que ocupa un puesto de mandos medios, que abarca a jefes de departamento, jefes de área y directores de área.

Como criterios de inclusión se tomaron en cuenta: que fueran empleados de estructura de CONDUSEF, siempre y cuando estuvieran en el inventario de recursos humanos actualmente activo.

Como criterio de exclusión, se consideró aquellos empleados contratados por honorarios, personal de estructura con licencia o vacaciones y el personal de confianza.

#### **4.7 Instrumentos**

Para la realización de la investigación los instrumentos y técnicas empleadas fueron:

- Cuestionario: se aplicó un instrumento que consta de 30 preguntas; 21 con escala de evaluación, 8 preguntas cerradas con opción de profundizar y explicar el por qué de su respuesta y una última pregunta que se refiere a la selección de una o varias de las 14 posibles necesidades sociales dentro de la organización. (Ver anexo 3)
- Observación: Que consiste en los sentidos del investigador para percibir los hechos, acciones, realidades presentes en el contexto donde se desarrolló el levantamiento de información.

#### **4.8 Procedimiento**

a) Se tuvo un primer contacto con el director del área de selección y capacitación, el Lic. Gustavo González Castro, a quién se le comentó el interés por realizar la investigación en CONDUSEF y aprobó el proyecto, para posteriormente concretar la fecha en la que se aplicaría el instrumento

b) Se obtuvo un listado de empleados, que contiene los datos referentes al puesto que ocupan y el área donde se encuentran, el cual es actualizado mes con



mes y facilitó la estratificación de los empleados y su localización dentro de la institución.

c) Posteriormente se realizó la reproducción del instrumento y ya con la muestra estadística determinada se acudió a las oficinas de CONDUSEF para su aplicación.

d) Para la aplicación del instrumento tuvo que pasar por la supervisión de las autoridades correspondientes, debido a que es necesario tener cuidado con el manejo de la información.

e) El levantamiento de datos se llevó a cabo en un periodo de tres días, que abarcó del 10 al 13 de Noviembre de 2004, en el horario de la oficina que es de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00 hrs., donde la autora de la tesis se presentó con cada uno de los empleados y después de explicarle los objetivos de la investigación procedió a realizar la entrevista.

e) Al concluir con la recopilación de los datos, se continuó con el análisis e interpretación de los datos, apoyándose en el paquete de Microsoft Excel, por medio del cual se graficaron los resultados quedando como se muestra en el siguiente capítulo.



# **CAPITULO V**

**RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN**



## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 Análisis de datos

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos de la muestra, divididos por el tipo de pregunta y debajo de cada gráfico se encuentra el análisis correspondiente.

Es importante mencionar que para el estudio se tomaron en cuenta dos estratos, debido a que del total de la población el 85% son empleados operativos y el 15% son mandos medios; para que la muestra tuviera las mismas características, se tomaron en cuenta los mismos porcentajes como se muestra a continuación:

Empleados operativos	Mandos medios
85%	15%
125	23

CONDUSEF es una organización *nueva* tiene seis años desde su fundación y la mayoría de los empleados ha estado ahí desde sus inicios. Como se puede ver en el gráfico 1 más de la mitad inició sus actividades cuando se fundo la organización por razones diversas, sin embargo, el hecho de que la mayoría de los empleados aun presten sus servicios es factor determinante para los resultados posteriores..

#### ANTIGÜEDAD

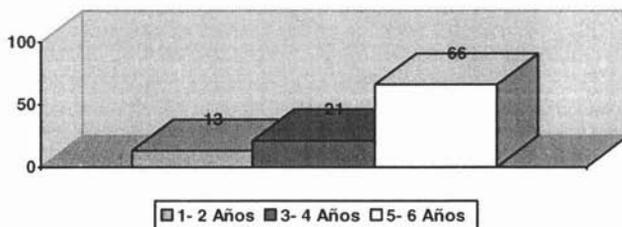


Gráfico No. 1  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

La variable del género arrojó datos importantes además de indicar que la mayoría de los empleados con puestos operativos son mujeres, mostró que en lo que se refiere a la importancia del plan de gestión de necesidades sociales, las mujeres en su totalidad estuvieron de acuerdo con la creación de un programa de atención a las necesidades, quienes a diferencia de los hombres se muestran más interesadas, mientras que algunos hombres se mostraron indiferentes ante esta situación.

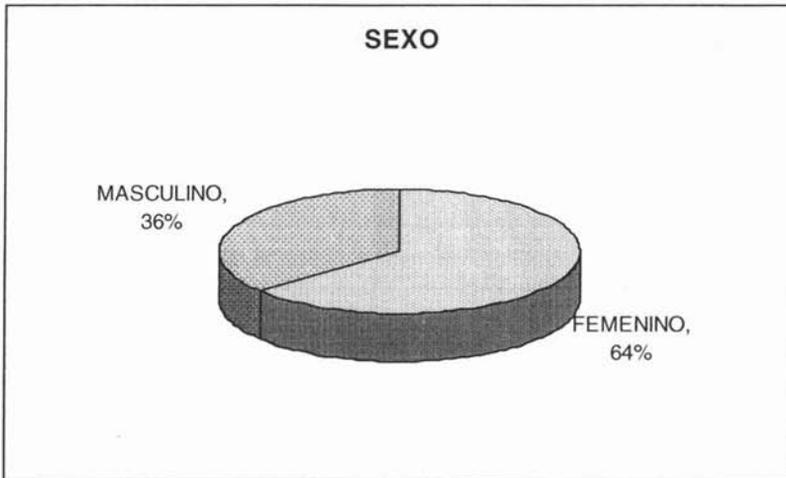


Gráfico No. 2  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

A continuación se puede observar una serie de 21 preguntas cerradas con cinco posibles opciones que van enfocadas específicamente a conocer cómo es la estancia del empleado dentro de la institución y como se identifican con la misma, partiendo de que la satisfacción del empleado dentro de la organización se va a ver reflejado en su desempeño, esto a su vez va a permitir conocer un poco sobre el comportamiento y cultura organizacional que existe dentro de CONDUSEF.

La pregunta número uno, va dirigida a saber qué conocimiento tienen los empleados sobre los objetivos de la organización. Como se pudo observar en el marco teórico de la presente investigación de tesis, la relación entre los objetivos de la organización y los del empleado permite obtener mejores resultados para ambos.

Específicamente en el caso CONDUSEF, el gráfico 3 nos muestra que el conocimiento de los objetivos organizacionales no es un factor que impida el buen funcionamiento de las actividades, pues sólo una cuarta parte de los empleados los desconoce.

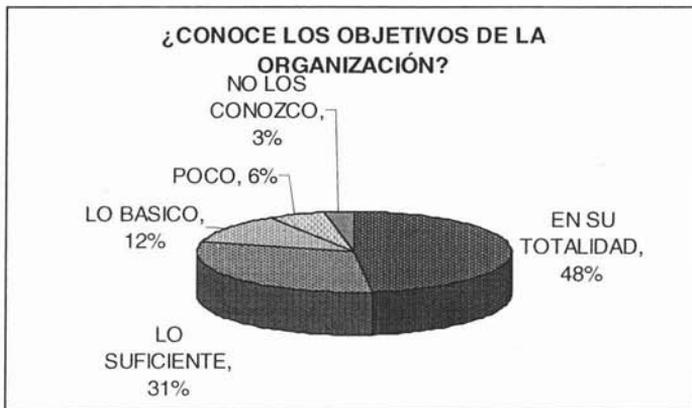


Gráfico No.3  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Saber que tanto conocen los empleados sobre los objetivos organizacionales es importante, sin embargo; se necesita conocer de igual manera los objetivos personales y el alcance que ha tenido de éstos cada empleado, ya que de esta relación dependerá el desempeño de los trabajadores; esto se presenta en el grafico 4.



Gráfico No.4  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Como podemos observar, la mayoría de los empleados consideran que el cumplimiento de sus objetivos ha sido alcanzado.

Tomando en cuenta los gráficos 3 y 4, se puede observar la correlación que existe entre los objetivos organizacionales y personales dentro de CONDUSEF pues los primeros, no limitan el cumplimiento de los objetivos de los empleados dentro de la institución.

Actualmente, una de las características del panorama laboral en México, es la dificultad que se encuentran las personas de ocupar un puesto que permita ejercer los conocimientos adquiridos por su formación o realizar alguna actividad para la que se tengan mejores aptitudes y conocimientos, sea por la escasez de empleo o porque la organización de la que forman parte cuenta con una estructura orgánica limitada. Esto trae como consecuencia la insatisfacción y que el empleado presente actitudes de indiferencia hacia sus labores y a su puesto en general.



Gráfico No. 5  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el caso de CONDUSEF, ésta se caracteriza por tener un amplio campo laboral donde muchos profesionistas pueden ejercer sus conocimientos; aunado a esto se desenvuelven en un ambiente que consideran agradable que los deja satisfechos con su situación laboral, como se observa en el gráfico 5.

Parte de la satisfacción laboral gira en torno al desarrollo del empleado, las oportunidades de crecer dentro de la empresa y parte fundamental de eso es la capacitación.

Una de las principales funciones del área de recursos humanos se refiere a la capacitación, la cual es importante ya que brinda una introducción sobre la compañía y el puesto a desempeñar a los nuevos empleados, aunado a esto es recomendable que el trabajador tenga una capacitación constante que le permita potencializar sus habilidades para que realicen sus labores de mejor manera y tengan posibilidades de crecimiento.



Gráfico No. 6

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Con respecto a la capacitación dentro de CONDUSEF solamente poco más del 20% de los empleados mencionó que la capacitación proporcionada había sido buena (gráfico 6). Esto es porque dentro de la organización no existe un proceso constante de capacitación hacia el personal, que abarque tanto la inducción sobre lo que será el puesto o talleres de aprendizaje continuo, ya que lo único con lo que cuenta son cursos básicos de computación y de idioma que no son obligatorios y su cupo es limitado.

Sobre cómo es el desempeño de los empleados dentro de la organización; se puede considerar que es una pregunta subjetiva, los empleados pueden considerar tener un desempeño óptimo en la realización de sus actividades a pesar de que los resultados muestren lo contrario. Si bien, no se pueden comparar las respuestas de esta pregunta contra los resultados de cada empleado a razón de que el instrumento es anónimo, permite observar cómo afecta el cumplimiento de los objetivos en el desempeño laboral: *el personal que va alcanzando los objetivos personales, laborales e institucionales presenta un mejor desempeño laboral.*



Gráfico No. 7  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Como se observa en el gráfico 7 más del 90% considera que tiene un óptimo desempeño laboral, lo cual se ve reflejado en el buen funcionamiento de CONDUSEF, ya que al indagar sobre esto con las áreas correspondientes expresaron que se están alcanzando la mayoría de los objetivos organizacionales.

Como se ha visto existen diversos factores de los que depende un buen desempeño laboral como lo son: capacitación, inducción, cumplimiento de objetivos personales y de la organización pero no se puede dejar de mencionar el clima organizacional, pues de él depende en gran medida el buen funcionamiento de la organización.

Las siguientes preguntas van enfocadas a conocer el clima organizacional, de CONDUSEF, y sobre todo ver la forma en que los empleados lo perciben.



Gráfico No. 8  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

De acuerdo al gráfico 8, CONDUSEF es considerada una buena institución de trabajo debido a que sólo más del 10% manifestó alguna inconformidad, sin embargo, es importante que se tome en cuenta a los sectores que están en desacuerdo a manera que exista una comunicación constante con éstos y con todos los empleados en general, a fin de mantener el buen funcionamiento de la organización.

La siguiente pregunta, que está relacionada al ambiente laboral que es una forma indirecta de obtener datos sobre el clima organizacional y que también va ligada a los resultados de la pregunta anterior.

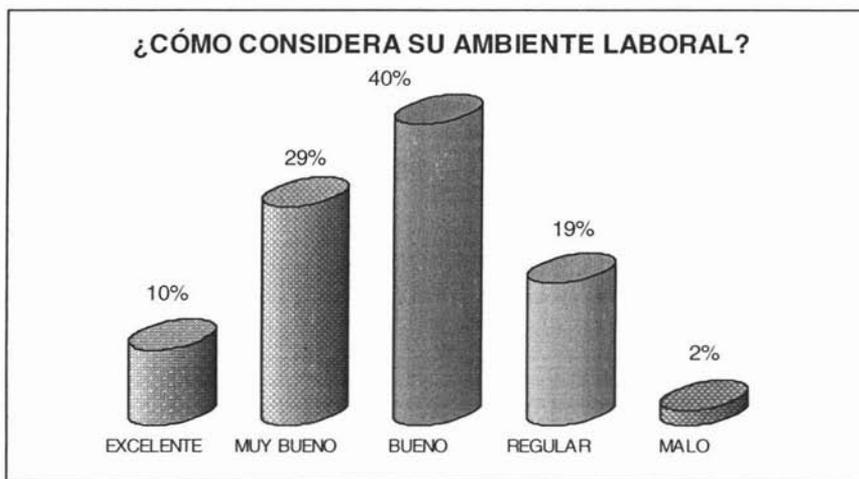


Gráfico No. 9  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el caso de CONDUSEF es de suma importancia que poco más de tres cuartas partes de la población consideren un ambiente laboral aceptable; los casos de inconformidad aumentaron en 9 puntos porcentuales con respecto al gráfico anterior, que aunque no miden lo mismo, tiene una relación directa ya que el ambiente laboral forma parte esencial de la organización. Esto permite medir el clima organizacional que se refiere específicamente a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, aunado a los resultados estadísticos es importante mencionar que durante la aplicación del instrumento se pudo percibir que existe poca convivencia y relación entre los empleados inclusive de la misma área, podría considerarse que ésta es la razón del aumento porcentual.

La convivencia con los jefes y compañeros de trabajo son factores primordiales para el desenvolvimiento del trabajador, el trato que reciben va a ser determinante para la obtención de resultados, la formación de un excelente equipo de trabajo va a ofrecer excelentes resultados y esto va a depender en gran parte

de quien esté a la cabeza del equipo y el trato que esté de a sus subordinados, por lo tanto es importante conocer como perciben los empleados el trato y la actitud de sus superiores hacia los demás.

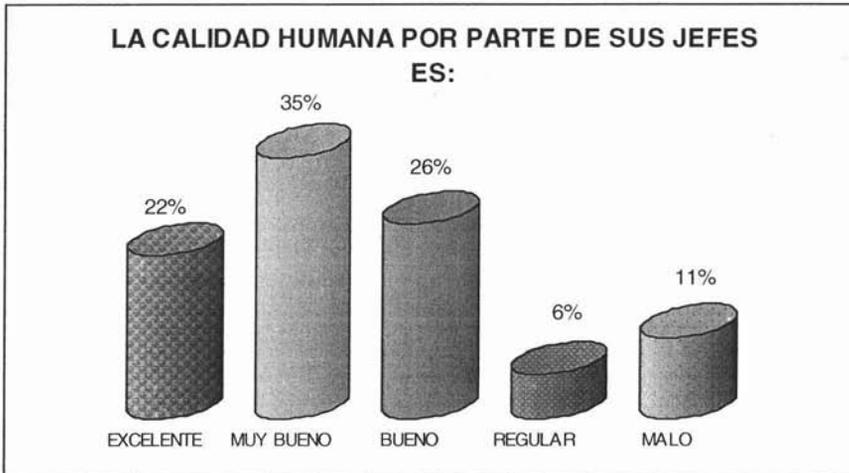


Gráfico No. 9  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En lo que se refiere a la calidad humana de los jefes, más del 80% de los subordinados manifestó que es muy buena y esto se ve reflejado en el trato que tienen hacia ellos. En el caso de CONDUSEF no importa el nivel jerárquico de los superiores, ya que como parte de los valores de la organización se encuentra el trato humano hacia los demás.

Así mismo es indispensable la comunicación de jefes con subordinados, éste es un proceso que debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Si hay una idea por muy buena que sea, no servirá de nada si no es transmitida y comprendida por los demás correctamente.

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de la organización éstas son: el control, la motivación, la expresión emocional e información; sin embargo, la comunicación también es uno de los principales problemas dentro de las organizaciones. Estudios realizados en varias empresas de Estados Unidos, demostraron que "aproximadamente entre el 5 y el 20% de la población debilita la comunicación por sus temores...las personas que lo sufren experimentan una tensión y ansiedad en todos los tipos de comunicación"<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Robbins, Stephen "Comportamiento Organizacional" pág. 380.

Con respecto a lo anterior van dirigidas las siguientes preguntas, la comunicación en el grupo laboral; tanto entre compañeros como con los jefes es primordial para mejorar el funcionamiento de la organización.

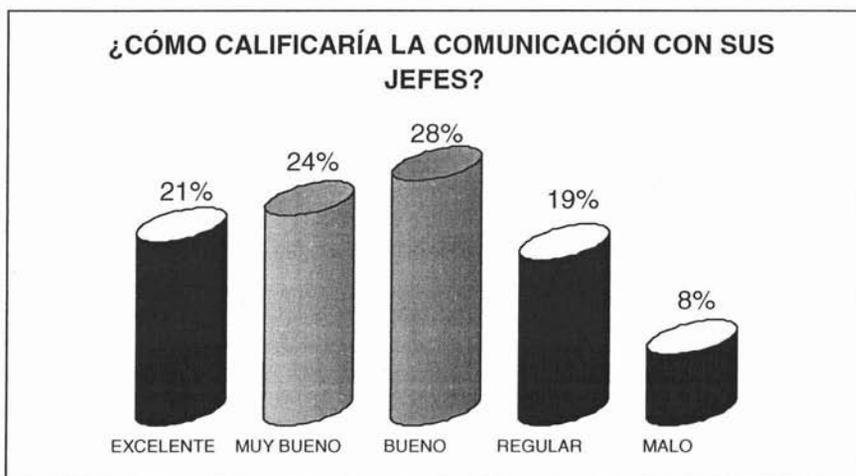


Gráfico No. 10  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005



Gráfico No. 11  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En los gráficos 10 y 11 se observa que la comunicación dentro de CONDUSEF en general es buena, sin embargo, ésta debe reforzarse entre jefes y subordinados ya que presentó más del 25% de menciones negativas, por su parte entre compañeros las menciones negativas fueron de poco más del 5%.

Cuando se habla de reforzar cualquier tipo de comunicación u otra situación relacionada con los empleados, el indicado para realizarlo es el área de recursos humanos, pues como se mencionó en el capítulo anterior se encuentra en constante contacto con los trabajadores y es ahí donde surgen las actividades referentes al pago de nómina, cursos de capacitación, selección y contratación de personal, prestaciones y servicio médico; sin embargo, este tipo de actividades no implica que exista un especial interés de dicha área hacia los empleados. La mayoría de éstos desconocen los servicios que ahí se les puede brindar ya que tienen contemplado recurrir a la dirección general de recursos humanos únicamente para tramitar vacaciones, préstamos y quincenalmente recoger sus vales de despesa.

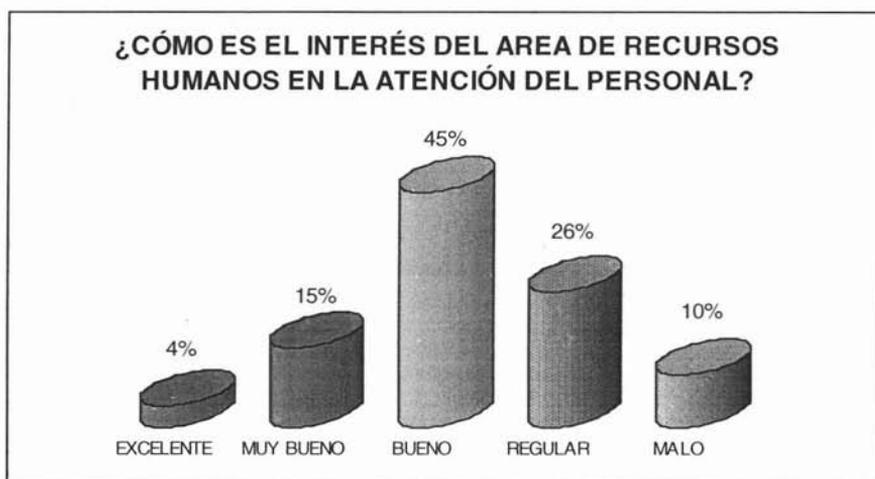


Gráfico No. 12  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Casi la mitad de la población piensa que la atención recibida por el área de recursos humanos es buena, tomando en cuenta que se tienen cinco opciones ésta quedaría a la mitad en un punto intermedio donde no se considera ni excelente ni malo, por lo tanto no aporta mucha información; no obstante, si se analizan los extremos de este punto medio se puede observar que una parte considerable y representativa de los empleados (más del 35%) cree que la atención es deficiente.

En base a la pregunta anterior surge la inquietud de conocer si el personal de CONDUSEF estaría de acuerdo en que llegara un profesionista que brinde atención integral al personal. Es importante mencionar que se considera a ésta como: la atención que requiere el empleado en su entorno, tomando en cuenta los distintos contextos del ser humano (social, psicológico, emocional, económico, etc.).

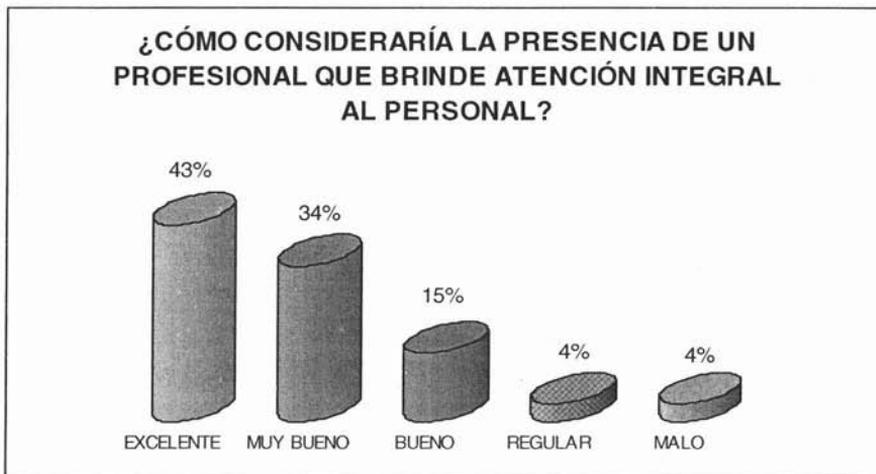


Gráfico No. 13

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

El gráfico habla por si mismo, más del 80% considera como muy buena o excelente idea la presencia de un profesional que esté al pendiente de sus necesidades.

El siguiente bloque de preguntas se pretende valorar lo anterior de una manera más directa, evaluando el desempeño laboral del empleado como parte importante de la organización.



Gráfico No. 14

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social 2005

La mayoría de las personas tiene la oportunidad de aplicar siempre sus conocimientos a sus actividades laborales, sin embargo, no se puede dejar de lado la cuarta parte de los empleados que no tienen las mismas oportunidades, ya que de no ser atendida en un futuro podría generar descontentos y aumentar en porcentaje.

A su vez el desarrollo de actividades laborales se encuentran relacionadas con las oportunidades de ascenso, ya que ello requiere que se tenga la experiencia y habilidades para aspirar a un mejor puesto.



Gráfico No. 15  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el gráfico 15 la mayoría de las respuestas se concentró en algunas veces; sin embargo, el inconveniente es que esas oportunidades de ascenso no se dan frecuentemente, por lo que es de suma importancia retomar que más de 20% nunca ha visto una oportunidad de crecimiento en la organización.

Por lo anterior es necesario saber de que forma se encuentran ligadas esas oportunidades de ascenso con algunos factores como podrían ser los favoritismos.



Gráfico No. 16  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Como se observa en el gráfico numero 16 más del 90% de los empleados tiene la percepción de que cualquier decisión relacionada con el personal va a estar influenciada por intereses de carácter personal (favoritismos). Esto se puede relacionar, por ejemplo; con las pocas oportunidades de ascenso observadas en la pregunta anterior.

Cada uno de los elementos como lo son: la comunicación, oportunidades de ascenso, el desempeño laboral, forman parte de un todo que da como resultado el desarrollo personal y profesional del que en gran parte dependerá la remuneración de los individuos. Es así, que el sueldo al igual que el cumplimiento de los objetivos, juega un papel primordial dentro del desarrollo de los empleados. Estudios demuestran que un empleado bien remunerado realizará de forma óptima su trabajo y tendrá menores intenciones de cobrarle a la empresa mediante formas ilícitas.

Por confidencialidad no se pueden mencionar los salarios de los empleados, sin embargo, es importante saber que tan equitativo es el sueldo en función de las actividades o nivel jerárquico con las actividades que realizan los empleados.



Gráfico No. 17

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En este gráfico hablando de estadística se percibe que en la organización más de la mitad de la población considera que su sueldo va de acuerdo con las actividades que realiza; sin embargo si hablamos de la realidad del país los sueldos se encuentran muy por debajo de las expectativas de los empleados tomando en cuenta que en algunas ocasiones tienen que cubrir guardias y trabajar horas extras las cuales no son remuneradas.

Bajo el esquema de que los empleados que gozan de satisfacción laboral, inmersos en un ambiente organizacional agradable permitirá que los empleados cumplan sus metas y tengan un óptimo desarrollo, se encuentra el siguiente gráfico donde se pretende conocer la percepción de los empleados sobre los beneficios y prestaciones que les brinda CONDUSEF, que en algunos casos superiores a los de la ley.



Gráfico No. 18  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Lo que resulta un foco de atención es observar que más de un tercio de la población está en desacuerdo con las prestaciones proporcionadas por la organización. No es extraño dar a conocer que los beneficios que antes gozaban los empleados no son los mismos de ahora, lo que ocasiona que los resultados se encuentren concentrados en esta parte.

Actualmente la situación laboral tanto en dependencias gubernamentales como privadas es crítica y no sólo con respecto a las prestaciones y beneficios del personal; el desempleo se hace cada vez más latente en la historia de México y el temor de perder el empleo es constante.

Probablemente estos factores son externos de la propia organización, no obstante, es necesario apoyar al empleado lo más que sea posible.



Gráfico No. 19  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Si se toma en cuenta que el 85% de la población es personal operativo, se podría justificar que casi la mitad de la población tiene plena seguridad de conservar su empleo, ya que dichos empleados tienen un contrato indefinido con la organización y cuentan con el respaldo de un sindicato que los apoya en ese sentido; sin embargo, no se puede omitir que existe más de un 20% que no tiene ninguna seguridad. El hecho de no sentir el compromiso de la organización para con el empleado ocasiona que no se dé la misma obligación en forma inversa, lo que provoca otra serie de problemas como: falta de identificación con la organización, incumplimiento de objetivos y metas y sobre todo la insatisfacción laboral.

Sin duda una forma de evitar esa insatisfacción laboral es fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de la organización, las cuales son parte del clima organizacional y de las que dependen la formación de equipos de trabajo sólidos y por ende la facilidad para alcanzar los objetivos de manera eficaz.



Gráfico No.20  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el gráfico se observa que más de la mitad de la población consideró que las relaciones interpersonales en el trabajo son muy buenas, lo cual hay que aprovechar al máximo para que estas relaciones sirvan como el hilo conductor para transmitir las buenas costumbres, una buena comunicación y sobre todo la base de una cultura organizacional estable.

Para que la cultura organizacional aporte beneficios a la organización es fundamental que los empleados se sientan identificados con su institución de trabajo, que exista preocupación de los jefes y directores hacia los trabajadores y que sean escuchadas cada una de sus inquietudes incluyendo sus necesidades.



Gráfico No. 21  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el primer contacto dentro de CONDUSEF, el cual se dio durante el servicio social se percibió que existían un sinnúmero de necesidades no atendidas, de las cuales ninguna área se estaba haciendo responsable.

Sin embargo, en el momento de realizar la investigación se observó que más de la mitad de la población manifestó que sus necesidades son atendidas la mayoría de las veces, cabe mencionar que los entrevistados se refirieron específicamente a su jefe inmediato como la persona que se encargaba de atenderlas. Pese a los resultados no se puede dejar de retomar el 22% que consideró lo contrario ya que de esta parte depende la justificación de un trabajador social que atienda las necesidades en la organización.

Como se puede observar en el siguiente gráfico más de tres cuartas partes de la población manifestó que dentro de CONDUSEF no existe un personal que se encargue de atender sus necesidades.

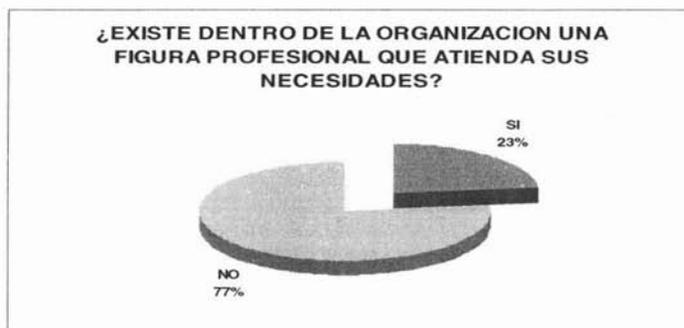


Gráfico No. 22

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

El área o el profesionista que se encargue de atender las necesidades tiene que darse a la tarea de conocerlas, dado que los empleados pueden o no manifestarlas.



Gráfico No. 23

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

La opinión de la población con respecto a esta pregunta fue equitativa, no obstante solo un poco más de la mitad son los empleados que generalmente manifiesta sus inquietudes, ya que consideran que de esta forma se podrán obtener mejores resultados y el trabajo será mas agradable.

Por otra parte, la mitad que no manifiestan sus inquietudes es donde se debe centrar la atención ya que es necesario indagar sobre sus inquietudes para tener la percepción de la mayoría de los empleados de la organización.

Así como existen necesidades también hay problemas dentro de las organizaciones entre los más comunes se encuentran: el ausentismo y la puntualidad que en diversos libros de comportamiento organizacional se relacionan con la insatisfacción laboral: cuando *en el trabajo el empleado no está satisfecho con su sueldo, actividades, puesto, presenta estos problemas.*

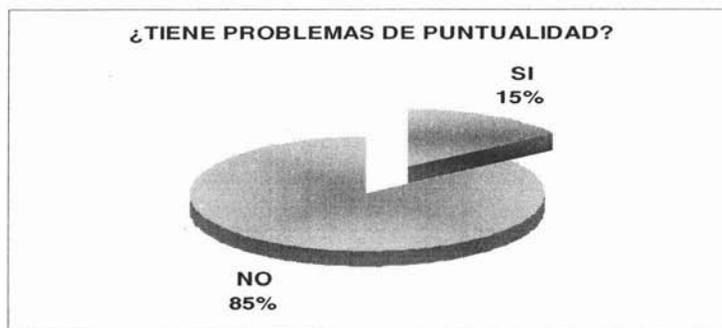


Gráfico No. 24  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Al parecer este no es el caso de CONDUSEF, dado que el 85% manifestó no tener ningún problema de puntualidad debido a que se consideran personas responsables y que cumplen con su obligación.

Por otra parte el 15% de la población que consideró tener problemas de puntualidad los imputo al tráfico que existe en la ciudad de México que les impide llegar a tiempo a su trabajo.

El ausentismo, afecta a la organización tanto o más que los problemas de puntualidad, dado que hay actividades, proyectos, juicios, oficios, etc., se retrasan cuando el personal se ausenta, pese a eso constantemente se presenta este problema en las organizaciones.

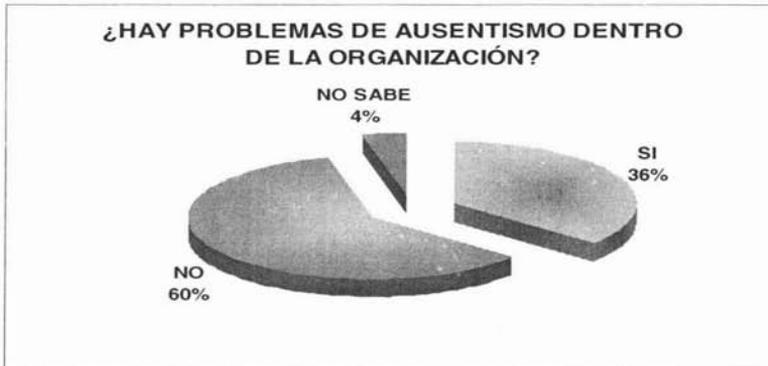


Gráfico No. 25

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

En el gráfico se percibe que más de la mitad de la población no alcanza a vislumbrar este problema en su organización, empero, existe un 36% que opina lo contrario; donde se puede inducir que el ausentismo es provocado por diversos factores como lo son: la facilidad de justificar las faltas, favoritismos, enfermedad, entre otros.

Como se mencionó anteriormente la relación del ausentismo con los problemas de puntualidad, son en algunos casos una manifestación de insatisfacción laboral, por lo que se consideró necesario conocer la percepción de los empleados al respecto, lo cual provocando reacciones divididas.

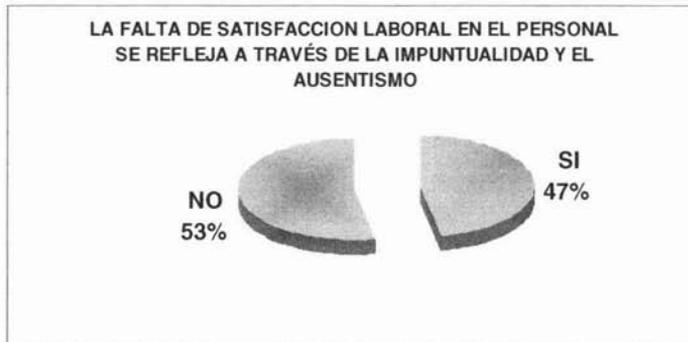


Gráfico No. 27

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

Poco más de la mitad de la población no encuentra relación alguna entre dichos factores con la insatisfacción, argumentando que las causas de estos problemas son diversas no necesariamente ésa.

No obstante existe un porcentaje representativo que si lo relaciona que mencionó que esto se debe principalmente a: los bajos sueldos, la falta de

incentivos, la rutina y sobre todo la falta de motivación, que provoca *que a veces no tengan ganas de presentarse a trabajar*.

El empleado requiere de diferentes herramientas que le permitan desarrollarse dentro de la organización, la obligación de los jefes y directivos es proporcionárselas, sin embargo, es aún más importante que ellos tengan plena conciencia del valor de su capital humano, tomándolo en cuenta no solo como un miembro más de CONDUSEF, sino valorarlo como ser humano.



Gráfico No. 28  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

El gráfico es bastante explícito, los empleados no quieren ser considerados una máquina más, sino desean que se les tome en cuenta sus derechos y

necesidades, ya que cuando el personal se siente valorado ofrece mejores resultados y es clave para su óptimo desempeño, además de ser necesario para su realización, desarrollo y autoestima.

El empleado que logra desarrollar estos puntos y los directivos que consiguen valorar a sus empleados han dado un paso importante para la mejora tanto del clima como de la cultura organizacional.

Para generar esta mejora se requiere del apoyo de un equipo conformado por diversas áreas y profesionales, que trabajen constantemente para tratar de alcanzar la excelencia en la organización. La labor del trabajador social es primordial en este proceso, por lo que se contempló la opción de crear un programa de atención de necesidades sociales de los empleados y ver la aceptación por parte de los trabajadores al mismo.

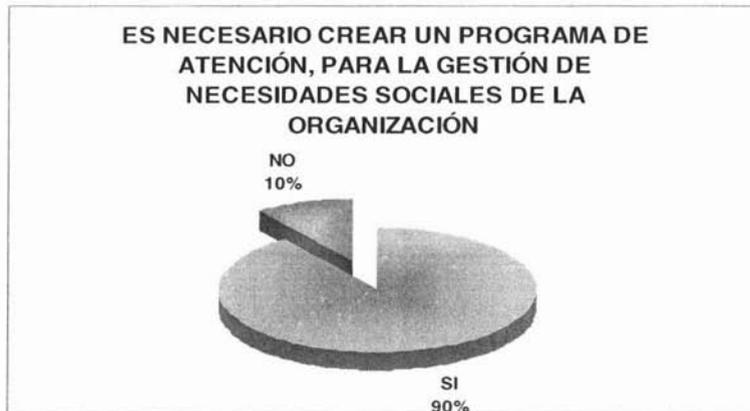


Gráfico No. 29

Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

El gráfico permite ver a casi el total de la población de acuerdo con esta alternativa que abre las puertas al trabajador social a la organización con la finalidad de atacar puntos débiles y fortalecer los que estén bien en CONDUSEF. Por su parte las personas que se manifestaron en desacuerdo pudieran cambiar de opinión si se les presentara un programa que cumpliera con sus objetivos y sobre todo les ofreciera beneficios.

Y para saber específicamente cuáles son las necesidades principales a atender dio a conocer a los empleados una lista con las que se consideraron las principales necesidades sociales en CONDUSEF, para que fueran ellos quienes manifestaran las más apremiantes en el momento de la investigación.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

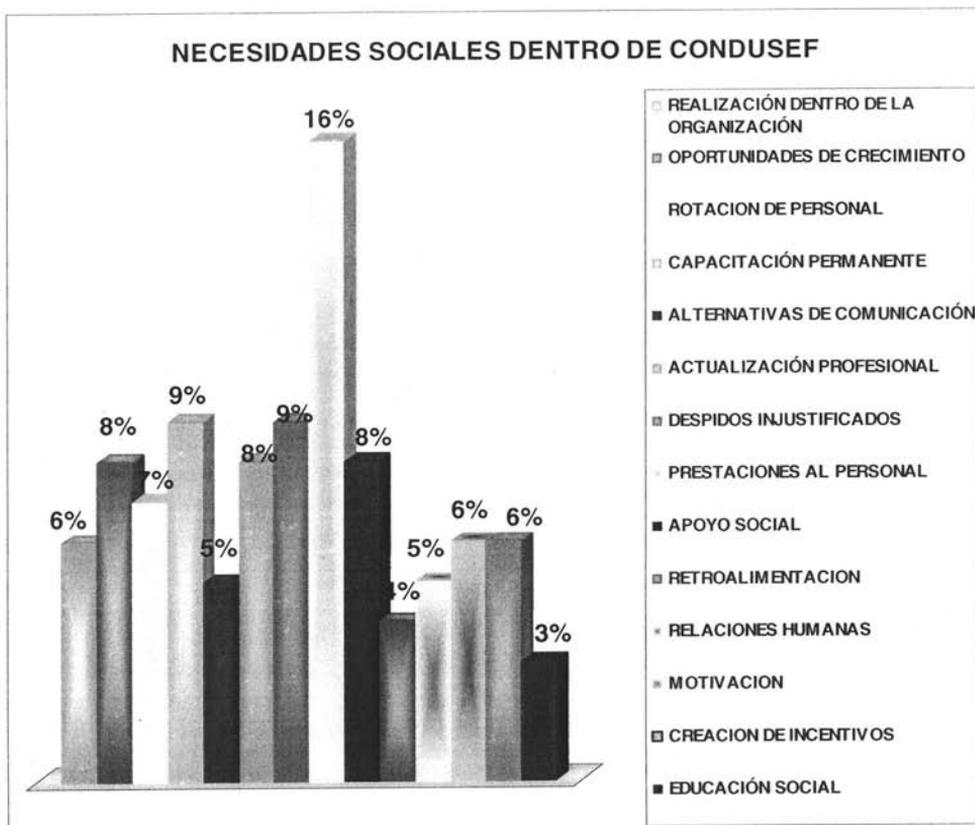


Gráfico No.30  
Investigación: Necesidades Organizacionales de Carácter Social. 2005

De las trece necesidades mencionadas a la población todas las opciones recibieron al menos una mención, dejando claro que en CONDUSEF existen varias necesidades por atender. No obstante, es importante mencionar que algunas de éstas si se encuentran en manos del trabajador social atenderlas, pero otras se requiere de el apoyo de los directivos de la organización y sobre todo de un equipo interdisciplinario que trabaje conjuntamente para y por el beneficio de los empleados.

Entre las necesidades más importantes se encuentran las prestaciones del personal, la capacitación y los despidos injustificados.

El cambio en la atención de las necesidades, el clima y la cultura organizacional, es un proceso que se plantea a mediano y largo plazo; la ventaja que presenta CONDUSEF es que no tiene mucho tiempo de su fundación lo que podría decir que las costumbres y actitudes no son tan arraigadas y por la tanto sean modificables.



Más que un programa de atención de necesidades; se requiere de un trabajo conjunto entre empleados, directores, jefes y porque no de un trabajador social, que aplicando sus conocimientos aporte las armas suficientes para lograr el tan ansiado cambio.

Así mismo, se puede considerar que CONDUSEF, es una organización que no presenta problemas graves que pongan en riesgo la sobrevivencia de la organización, sino por el contrario, presenta grandes cualidades que hay que explotar para el mejor desempeño de la misma.



# **CAPITULO VI**

**PROPUESTA DE  
INTERVENCIÓN.**



## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: “EL TRABAJADOR SOCIAL GESTOR DE NECESIDADES SOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN”

#### 6.1 Justificación

Hablar sobre las organizaciones no es un tema sencillo y su estudio es aún más complicado; el término ha sido empleado de diversas formas y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; sin embargo, no se debe olvidar que las organizaciones son vistas como:

*Sistemas sociales que se encuentran formados por individuos o grupos de ellos, que comparten valores, se interrelacionan y requieren de diferentes recursos para desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos y por ende los de la organización.*

Siendo los individuos el principal componente de las organizaciones se requiere que concentre mayor interés en tan importante factor, que es en gran parte de quien depende el éxito o fracaso de la organización.

Sin duda administrar los recursos humanos no es una tarea sencilla, requiere de un equipo interdisciplinario que tenga como principal interés el desarrollo tanto del empleado como de la organización y sobre todo tomar en cuenta que los individuos se encuentran en un sistema donde continuamente se están relacionando y de esta interrelación surgen, problemas, conflictos, demandas y necesidades entre los individuos que requieren ser gestionadas (entendiendo por gestión el conocimiento y capacidad de planificar la intervención, toma de decisiones, elaboración y ejecución de programas que permitan atender las necesidades y/o problemas del trabajador).

Es aquí donde se presenta la importancia, de referir la participación del trabajador social como parte de este equipo interdisciplinario, en virtud de que su formación profesional se relaciona con la gestión de las necesidades (en este caso, sociales) dentro de cualquier organización; “...la labor del trabajador social dentro de las organizaciones de desenvuelve entre dos intereses: la productividad y el bienestar de los empleados”.<sup>44</sup>

Dicho profesionalista, tiene la habilidad de mantener un contacto directo con la realidad social, que le permite tener cierta facilidad para intervenir en ella con la única intención de mejorarla.

---

<sup>44</sup> Herrera, Angélica. “Trabajo social en empresas” Revista de Trabajo Social. Pág. 72



Es en este orden de ideas se pretende justificar la presencia del trabajador social, dando a conocer sus habilidades y conocimientos que le permitan verse inmerso en CONDUSEF o en cualquier otra organización.

Después de realizar la investigación, se pudo corroborar que la organización sí presenta algunas necesidades sociales; no obstante, la forma en que éstas se encuentran afectando a la organización es mínima, lo cual puede atribuirse a diferentes factores tales como: la antigüedad, los valores organizacionales y la fortaleza de su cultura organizacional, entre otros.

Ahora bien la presente propuesta se centra en contribuir en el fortalecimiento a ésta mínima parte de la organización, que presenta algunas inconformidades con el funcionamiento de la misma, de tal forma que si la organización funciona bien en un 80%, se pretende que con la presencia de un trabajador social esto se eleve al 90% en un mediano plazo no mayor a dos años.

## 6.2 Sugerencias

Desde la perspectiva del Trabajo Social y con base a la investigación realizada se pretende:

a) Socializar el área de recursos humanos: Esto es que el área agregue a las actividades que actualmente realiza (reclutamiento, selección, pago de nómina, vacaciones), se añadan también actividades que permitan el crecimiento y desarrollo del empleado desde una visión integral (social, emocional, psicológica, económica, cultural). Por medio del trabajo en equipo del personal del área que incluye psicólogos, pedagogos, contadores, administradores y por supuesto un trabajador social.

b) Una vez determinadas las necesidades sociales, es de suma importancia trabajar en la oportuna atención de las mismas, dado que actualmente no existen en gran número y no afectan en forma considerable ni el clima ni el comportamiento organizacional; sin embargo, se requiere su pronta solución ya que esto permitirá que los empleados se sientan estimulados y hará que realicen mejor sus actividades, lo cual propiciará el bienestar común.

c) Entre las principales necesidades sociales se encontraron: la comunicación, capacitación, relaciones interpersonales, logro y crecimiento, siendo éstas las que generaron un especial interés para su pronta atención; sin embargo, se consideró que la comunicación es la más importante ya que de ésta se pueden desprender las demás, es decir, tienen una estrecha relación.

d) Se buscará sensibilizar a los jefes y directores sobre la importancia de la oportuna atención de necesidades sociales y sobre todo de la relevancia de tomar en cuenta al factor humano, como el recurso más valioso y que hay que potencializar dentro de la organización.



### 6.3 El papel del Trabajador Social

Sin duda es primordial que la propuesta sea aplicada por trabajadores sociales, ya que es un profesionista que cuenta con los conocimientos y habilidades para realizar el proceso desde una perspectiva integral, tomando en cuenta a los empleados como un todo.

Se pretende que el trabajador social ya inmerso en la organización, se instale en el área de recursos humanos por estar en contacto directo con los empleados, donde el trabajador social deberá llevar a cabo las siguientes acciones para lograr la detección oportuna y la gestión de necesidades sociales en la organización, así como optimizar el funcionamiento de la misma:

- ✓ Detectar las demandas tanto de los empleados como las de la organización.
- ✓ Realizar estudios diagnósticos, así como evaluaciones constantes al clima organizacional.
- ✓ Intervenir en la planeación y evaluación de los procesos de capacitación. Dentro de las funciones del trabajador social en las empresas la capacitación es considerada como una de las principales actividades a realizar. Angélica Herrera, considera que “El trabajador social abordará este tema en las empresas considerando el perfil sociocultural del trabajador. Se preocupará no sólo por la capacitación técnica si no por aquella que lleve al trabajador a tener una filosofía y una relación de trabajo agradable, proporcionando así la potencialización de sus capacidades personales y laborales.” (para la propuesta o análisis global).
- ✓ Elaborar, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar programas y proyectos de comunicación y relaciones interpersonales.
- ✓ Identificar a los trabajadores con mayor potencial, habilidades, conocimientos y actitudes para promover su desarrollo profesional dentro de la organización, para evitar que las oportunidades de ascenso estén ligadas a los favoritismos.
- ✓ Difundir y fomentar la importancia de los valores organizacionales, ya que ellos representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas, los cuales reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización. Entre las diferentes causas por las que son de gran importancia los valores es por que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo



de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

- ✓ Diseñar conjuntamente con las autoridades correspondientes un programa para la asignación y otorgamiento de estímulos, incentivos, recompensas por desempeño, puntualidad y asistencia, para disminuir estos problemas a la vez que se satisface la necesidad de prestaciones laborales.
- ✓ Desarrollar programas de apoyo social para el trabajador, como: violencia intrafamiliar, autoestima, adicciones, salud, que además de ser necesidades latentes en la organización son factores que de presentarse podrían estar afectando el desempeño del trabajador.
- ✓ La creación de mecanismos de comunicación entre los empleados-jefes- directores, que les permita expresar sus inquietudes, necesidades, dudas, propuestas de forma directa (frente a frente) o indirecta (por medio de escritos, buzón de sugerencias), permita que tanto el área de trabajo como la organización en si crezca y mejore continuamente.
- ✓ Crear conjuntamente con el área de recursos humanos programas de motivación, ya que ésta es una de las principales necesidades sociales que en este momento aquejan a los empleados de la organización, donde es necesario tomar en cuenta tanto la motivación económica (Por medio de aumentos salariales, promociones, gratificaciones o premios) así como la motivación de autorrealización (por medio del reconocimiento o ascensos). Es decir, “La organización debe ofrecer la estructura y los procesos administrativos necesarios como para poder pedir a los trabajadores que se comprometan con su trabajo”<sup>45</sup>.
- ✓ Realizar constantes investigaciones, estudios, seguimiento y evaluación sobre las necesidades sociales en la organización.
- ✓ En casos necesarios, aplicar el estudio y seguimiento de casos.

Dichas acciones, son algunas de las muchas que puede realizar el trabajador social dentro de la organización, así mismo como se mencionó en el capítulo III, puede apoyar también en actividades administrativas del área como lo es: el reclutamiento, selección, entrevista, etc. Sin olvidar que el principal papel de dicho profesional en este caso se refiere a la oportuna detección de necesidades sociales y sobre todo a la óptima atención de las mismas, que trabajando conjuntamente puede ofrecer excelentes resultados en cuanto a desempeño,

---

<sup>45</sup> Cortagerena, Alicia “Administración y Gestión de las Organizaciones” Pág.160.



contribuir a mejorar el clima y la cultura organizacional y sobre todo propiciar el bienestar de los empleados.

Para esto tiene que realizar algunas funciones específicas en la organización como se muestra a continuación.

## 6.4 Funciones del Trabajador Social en la propuesta

- ☞ Investigar: Corresponde indagar sobre los fenómenos sociales, en especial las necesidades sociales en la organización, lo que los causa, sus consecuencias y la forma de atenderlas.
- ☞ Gestionar: La función gestionar no significa únicamente realizar trámites administrativos, sino como se mencionó anteriormente, es todo el proceso para utilizar todos los recursos posibles para la atención de las necesidades.
- ☞ Programar: Se establecen las acciones metodológicas para la creación de programas con un objetivo específico.
- ☞ Evaluar: Realizar la evaluación durante cada uno de los procesos, programas, planes y proyectos a realizar.
- ☞ Capacitar: Implica la participación activa del trabajador social en la actualización del personal de la organización, con temas de acorde a su perfil, interés o puesto.
- ☞ Coordinar: Se refiere a la coordinación del trabajador social con los demás profesionistas del área de recursos humanos para dar atención a cada una de las necesidades sociales de los empleados, realizando las acciones correspondientes.
- ☞ Sensibilizar: Lo cual juega un papel importante, ya que esta función consiste en realizar todo el proceso de sensibilización con directores, jefes y empleados de la organización.

En este sentido es importante citar a la Lic. Ana Lilia Domínguez Martínez, quien basándose en el plan de estudios de la ENTS (1996) menciona en su trabajo recepcional lo que debe proveer y poseer un trabajador social:

“Flexibilidad para integrarse oportunamente a los cambios que emergen en el entorno laboral, al interior de la organización y a los diversos grupos sociales... omitiendo todo tipo de prejuicios....

Iniciativa, creatividad e interés para conocer e innovar modelos de intervención....

Fortaleza, perseverancia y tenacidad en la intervención profesional e en el logro de los objetivos....

Visión integral para analizar, sintetizar y relacionar los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos, culturales....que puedan atañer al ser humano y en consecuencia a la organización.

Habilidad para tomar decisiones analíticas, objetivas, complejas, claras y precisas....

Flexibilidad de pensamiento es decir estar dispuesto....a recibir propuestas, sugerencias y todo tipo de observaciones....



Habilidad para trabajar en equipo inter y multidisciplinarios con actitud de participación positiva y proactiva....

Poseer sensibilidad para comprender, percibir y responder a las diferentes manifestaciones de la conducta humana....

Liderazgo para convocar, coordinar, guiar, administrar, motivar, negociar y delegar funciones sin ejercer la jerarquía o caer en el autoritarismo...

Formación continua.... Invertir continua y permanentemente en el desarrollo del capital intelectual...."<sup>46</sup>

Como se puede denotar el campo de acción dentro de la organización es bastante amplio, en este caso en específico, se aplican muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Si se toman en cuenta los factores que se han mencionado a lo largo de la presente investigación, el trabajador social tendría bastante que ofrecer a la organización prestando sus servicios para ésta.

Lo anterior si bien es aplicable en CONDUSEF, también podría ser polarizado a cualquier organización, empresa o institución.

CONDUSEF hasta el momento se ha desarrollado de una forma aceptable, sin embargo, no deja de ser necesario la pronta atención a esos focos que indican que algo está fallando. Para el trabajador social ya inmerso en la organización la programación y la planeación, serán una actividad constante la cual tendrá que adaptarse a los continuos cambios, problemas y necesidades de la organización. Aunado a eso, se realizaron algunos anteproyectos que se cree podrían coadyuvar a la atención de las principales necesidades manifestadas en esta investigación.

El primero de estos anteproyectos se refiere a la comunicación, considerándolo como un proceso fundamental en el funcionamiento de la organización, a éste se le agrega uno de fortalecimiento de relaciones interpersonales y uno de liderazgo. (Ver anexo 4).

Tomando en cuenta cada una de las sugerencias mencionadas anteriormente, se busca encontrar una óptima solución a las necesidades sociales latentes en CONDUSEF, así como dar las alternativas para mejorar las condiciones laborales de los empleados y sobre todo perfeccionar la cultura organizacional y el clima laboral, de lo que depende el éxito de la organización misma.

Para finalizar es importante mencionar que el cambio aquí sugerido es paulatino, a mediano y largo plazo, que requiere del compromiso tanto de los directivos como del trabajador social y que tiene como finalidad mejorar el desempeño de los empleados por medio de la satisfacción de sus necesidades sociales, pero sobre todo proveer de un ambiente cordial y agradable.

<sup>46</sup> Domínguez, Ana Lilia "Competencias Laborales para trabajadores sociales en organizaciones" pág. 102



# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

La situación por la que atraviesa el país ha limitado el crecimiento y desarrollo de diferentes sectores de la población, sin duda el ámbito laboral es uno de los más afectados por esta crisis. Mientras que la tecnología y la ciencia van en constante cambio, las organizaciones del país no presentan el mismo crecimiento sobre todo en el desarrollo laboral de los empleados. Por lo que también se requiere que los directivos cumplan con su labor en la organización y se pongan a la vanguardia y adopten técnicas que permitan adaptarse al proceso de la globalización, sin olvidar el recurso más valioso con que cuentan: el capital humano.

Lamentablemente este recurso ha sido paulatinamente olvidado tanto por los directivos como por las leyes del país, lo que ha deteriorado la calidad humana dentro de las organizaciones y sobre todo la calidad laboral.

En la actualidad se concibe a los empleados como una máquina más dentro de la organización, con la que tienen únicamente la obligación de pagar por sus servicios.

¿Pero dónde queda el empleado como ser humano? Todo ser humano es un ser integral que no puede ser visto de forma aislada, necesariamente se tiene que tomar en cuenta todos los aspectos que lo conforman: el económico, psicológico, emocional, biológico y social, estos factores forman parte de su entorno independientemente de donde se desenvuelva: en la casa, en la escuela, con la familia, en el trabajo.

Y es ahí en el trabajo, donde éste ser pasa la mayor parte del día, conviviendo con diferentes personas, formando grupos, siendo parte de un sistema y creando su propia cultura organizacional. Son los empleados de quien depende en gran parte el éxito o fracaso de la organización, por lo que es primordial tomarlos en cuenta como seres humanos integrales, que se interrelacionan y presentan problemas y necesidades de cualquier tipo.

Las necesidades van a afectar al ser humano en cualquier ámbito, independientemente del tipo de necesidades, ya que como se mencionó, existen diferentes clasificaciones de éstas, sin embargo, para el curso de ésta investigación se tomaron en cuenta específicamente las necesidades sociales y sólo aquellas que se presentan en la organización; esto por dos razones la primera: gestionarlas para que el desempeño de los empleados sea mejor y que esto permita alcanzar un estado de bienestar común; y la segunda para mejorar el clima organizacional.

---



Las necesidades sociales en CONDUSEF, están latentes tal y cómo se planteó en un principio, empero, en menor cantidad que como se creía. La situación de la organización es óptima para el desempeño de sus actividades, tomando en cuenta el análisis de los datos arrojados en la investigación, se considera que el buen funcionamiento de la organización se encuentra aproximadamente entre el 75 y el 80%, esto puede ser atribuido a diferentes factores como podrían ser: la calidad humana de los jefes, los valores organizacionales, la edad de la organización, la formación de equipos de trabajo sólidos, etc.

Por lo que la hipótesis planteada en la investigación: *Los empleados de CONDUSEF presentan diversas necesidades sociales que al no ser gestionadas, están afectando directamente el clima organizacional*, fue rechazada, dado que existe una parte de los empleados que están manifestando o perciben las necesidades sociales en la organización; sin embargo; en la medición del clima organizacional se observó que pese a que nadie gestiona dichas necesidades, éstas aun no afectan el clima laboral.

A pesar de esto no se puede dejar de lado a los empleados que presentan necesidades sociales insatisfechas, ya que a la larga, esto podría afectar el clima y funcionamiento de la organización, pero sobre todo sería un empleado que no está identificado con su organización de trabajo, que podría presentar problemas como: ausentismo, impuntualidad, rotación y en casos extremos violencia y/o robo, a causa de la insatisfacción laboral.

Por lo que la propuesta de la investigación fue dirigida a contribuir con las dos formas en que se perciben las necesidades sociales:

- ✓ La primera, que es donde los empleados realizan bien sus actividades y tienen un buen desempeño, se pretendió contribuir a MEJORAR, esa actitud, el desempeño, el comportamiento, etc. Lograr que los empleados *se pongan la camiseta de la organización* y trabajar conjuntamente: directivos, trabajador social y empleados en la mejora del clima organizacional.
- ✓ La segunda, se refiere a realizar un mayor esfuerzo para atender las necesidades sociales de los empleados que las presentan, con la finalidad de integrarlos al grupo anterior y obtener el éxito al que aspira cualquier organización.

Como se pudo observar el trabajador social, es un factor determinante en el proceso de cambio que se plantea, no solo como enlace entre los empleados y directivos sino como *el sujeto de cambio*. Cambio que pretende llevar a la organización al éxito y sobre todo desarrollar la profesión de Trabajo Social en un ámbito poco explorado.

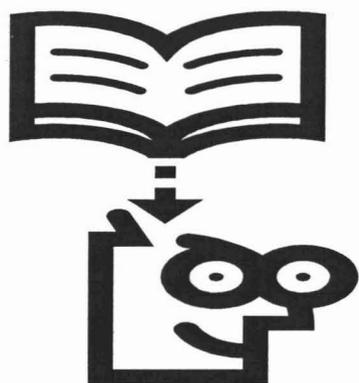
---

---



Para que este proceso se lleve a cabo es necesario que el trabajador social, adquiera compromisos con: la organización, los empleados, directores y sobre todo con el mismo; que se someta a un proceso de actualización constante; que sea un profesionista con la adaptabilidad para integrarse a los cambios y a los diversos grupos sociales; así como para conformar un equipo multidisciplinario con una actitud proactiva, donde trabaje constantemente por contribuir a buscar el bienestar del empleado.





# **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- 📖 Alayon, Norberto. "Definiendo al Trabajo Social"
  - 📖 Ander Egg, Ezequiel. "Diccionario de Trabajo Social". Ed. Hvmánitas. Argentina. 1988.
  - 📖 Burke, Warner. "Desarrollo Organizacional"
  - 📖 Castellanos, Marie C. "Manual de Trabajo Social". Ed. Científicas. México. 1988.
  - 📖 Coulshed, Verónica. "La Gestión del Trabajo Social". Ed. Pardos. México. 1998.
  - 📖 Cortagerena B, Alicia. "Administración y Gestión de las Organizaciones" Ediciones Macchi. Argentina. 1999.
  - 📖 Daft, Richard. "Organizaciones" Ed. Prentice Hall. México 1999.
  - 📖 Davis, Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. Mc Graw. México. 1999.
  - 📖 Dorsh, Friederik "Diccionario de Psicología". Ed. Herder. Barcelona. 1991.
  - 📖 Etkin, Jorge. "Identidad de las Organizaciones" Ed. Pardos. México 1992.
  - 📖 García, Felisa. "Trabajo Social de Empresa: CEPESA". II Foro de Trabajo Social. España. 1999.
  - 📖 Goncalves, Alexis. "Clima Organizacional" [www.gestipolos.com](http://www.gestipolos.com)
  - 📖 Gordon, Judith. "Comportamiento Organizacional" Ed. Prentice Hall. México 1997.
  - 📖 Hernández, Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación" Ed. Mc. Graw Hill, 2ª Edición, México 2000.
  - 📖 Howar, Warren. "Diccionario de Psicología" Ed. Fondo de Cultura económica. México. 1964.
  - 📖 Krisnerman, Natalio. "Introducción al Trabajo Social"
  - 📖 Len, Doyal. "Teoría de las Necesidades Humanas" Ed. Economía crítica. España. 1994.
  - 📖 López Mendoza, Ciro. "Muestreo: Tamaño y tipología" UNAM. ENTS. 2004.
  - 📖 Marín, Zamora Carlos. "Teoría de la Organización" [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
  - 📖 Mendoza, Núñez Alejandro. "Manual para determinar las Necesidades de Capacitación" México. 1990.
  - 📖 Moisés, Naim. "Las empresas venezolanas"
  - 📖 Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" Ed. Prentice Hall. México 1999.
  - 📖 Rodríguez, Masilla Darío. "Gestión Organizacional" Plaza y Valdes Editores. México. 1996.
  - 📖 Sánchez, Rosado Manuel. "Manual de Trabajo Social". Ed. Plaza y Valdes Editores. UNAM ENTS. México. 2004.
  - 📖 Streers, Richard "El comportamiento del individuo y los grupos humanos" Ed. Prentice Hall. México 1999.
-



- 📖 Terán, Trillo Margarita. "Perfil Profesional del Trabajador Social en el área Empresarial. Revista de Trabajo Social. ENTS. No. 44. Octubre, Noviembre, Diciembre, 1999.
- 📖 Valero, Chávez Aída. "El Trabajo Social en México". UNAM ENTS. 1994.

### PAGINAS WEB CITADAS

- 📖 [www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional](http://www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional).
  - 📖 [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
  - 📖 [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
  - 📖 [www.multired.com/negocios](http://www.multired.com/negocios)
  - 📖 [www.alfinal.com.economía/culturaorganizacional](http://www.alfinal.com.economía/culturaorganizacional)
  - 📖 [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)
-



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 📖 Abramson, Robert. "Programa para la mejora del rendimiento en las empresas". Ed. Limusa. México.1992.
  - 📖 Aguilar, Ibáñez María José. "Diagnóstico Social. Conceptos y Metodología" Ed. Lumen. Buenos Aires. 1995.
  - 📖 Alayon, Norberto. "Definiendo al Trabajo Social"
  - 📖 Ander Egg, Ezequiel "Metodología del Trabajo Social" Ed. El Ateneo, México 1994.
  - 📖 Ander Egg, Ezequiel, "Qué es el Trabajo Social" Ed. Hvmánitas. Buenos Aires, 1985.
  - 📖 Ander Egg, Ezequiel. "Diccionario de Trabajo Social". Ed. Hvmánitas. Argentina. 1988.
  - 📖 Beltri, Francesc "Aprender a negociar". Ed. Pardos. España. 2000.
  - 📖 Bini, Pereira Marília. "Servicio Social de Empresa en el Brasil". Ed. Hv Manitas. México. 1990.
  - 📖 Burke, Warner. "Desarrollo Organizacional" Ed. Addison Wesley Iberoamericana. México. 1988.
  - 📖 Calarco, Rubén. "Trabajo Social y Gerenciamiento Social". Argentina 1995.
  - 📖 Calixto, López Zarai. "Diagnóstico Organizacional" Tesis. México 2001.
  - 📖 Castellanos, Cristina "El perfil del Lic. En T.S: idóneo, para desempeñarse en el área del factor humano. Tesis. 2001.
  - 📖 Castellanos, Marie C. "Manual de Trabajo Social". Ed. Científicas. México. 1988.
  - 📖 Coulshed, Verónica. "La Gestión del Trabajo Social". Ed. Pardos. México. 1998.
  - 📖 Cortagerena B, Alicia. "Administración y Gestión de las Organizaciones" Ediciones Macchi. Argentina. 1999.
  - 📖 Daft, Richard. "Organizaciones" Ed. Prentince Hall. México 1999.
-



- 📖 Davis, Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. Mc Graw. México. 1999.
- 📖 Di Carlo, Enrique. "Necesidades Básicas y Cambio Social" Ed. Hv manitas. Buenos Aires. 1983.
- 📖 Domínguez Martínez, Ana Lilia. "Competencias laborales para trabajo social en las organizaciones" Trabajo recepcional. UNAM ENTS 2005.
- 📖 Dorsh, Friederik "Diccionario de Psicología". Ed. Herder. Barcelona. 1991.
- 📖 Doyal, Len. "Teoría de las necesidades humanas". Ed. Economía crítica. España. 1994.
- 📖 Etkin, Jorge "Identidad de las organizaciones, in variancia y cambio". Ed. Pardos. México 1992.
- 📖 Fingermann, Gregorio. "Relaciones Humanas". Ed. El ateneo.
- 📖 García, Felisa. "Trabajo Social de Empresa: CEPESA". II Foro de Trabajo Social. España. 1999.
- 📖 Gellerman, Saúl "Problemas humanos en la empresa". Ed. Guadarrama. Madrid. 1966
- 📖 Goncalves, Alexis. "Clima Organizacional" [www.gestipolos.com](http://www.gestipolos.com)
- 📖 Gordon, Judith. "Comportamiento Organizacional". Ed. Pretice hall. México 1997.
- 📖 Hernández, Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación" Ed. Mc. Graw Hill, 2ª Edición, México 2000.
- 📖 Howar, Warren. "Diccionario de Psicología" Ed. Fondo de Cultura económica. México. 1964.
- 📖 Ibarra, Ramírez María Guadalupe. "La capacitación como estrategia para la optimización de los Recursos Humanos y Calidad de Servicios. Tesis. México. 1998.
- 📖 Krisnerman, Natalio. "Introducción al Trabajo Social"
- 📖 Krmpotic, Claudia "El concepto de necesidad y política de Bienestar". Ed. Espacio. Argentina 1999.
-



- 📖 Lazzati, Santiago. "El aporte humano a la empresa". Ed. Macchi. Argentina. 1999.
- 📖 Lizzati, Santiago. "Anatomía de la Organización". Ed. Macchi. Argentina 1997.
- 📖 López Mendoza, Ciro. "Muestreo: Tamaño y tipología" UNAM. ENTS. 2004.
- 📖 March, James, "Teoría de la Organización". Ed. Ariel. Barcelona. 1981.
- 📖 Marín, Zamora Carlos. "Teoría de la Organización"  
[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- 📖 Mc Gregor, Douglas. "El lado humano de las organizaciones". Ed. Mc Grawhill. Colombia. 1994.
- 📖 Mendoza, Núñez Alejandro. "Manual para determinar las Necesidades de Capacitación" México. 1990.
- 📖 Moisés, Naim. "Las empresas venezolanas" Su Gerencia. Ediciones IESA. Caracas. 1989.
- 📖 Morales Ruiz, Pilar Soledad. "Las necesidades socio-laborales y la importancia de su atención dentro de las organizaciones" Trabajo recepcional. UNAM ENTS. 2004
- 📖 "Necesidades Sociales, Sociedad y Participación Democrática", Ponencias de la II Convención Nacional de Trabajo Social. UNAM, ENTS, 1994.
- 📖 Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" Ed. Prentice Hall. México 1999.
- 📖 Rodríguez, Mansilla Darío. "Diagnóstico Organizacional". Ed. Alfa omega. México. 1999.
- 📖 Rodríguez, Masilla Darío. "Gestión Organizacional" Plaza y Valdes Editores. México. 1996.
- 📖 Saavedra, Alfredo. "Vocabulario de Trabajo Social" Ed. Estela. México. 1968.
-



- 📖 Sabino, Carlos “¿Cómo hacer una tesis?”. Ed. Lumen Hvmnitas. Argentina. 1998
- 📖 Sánchez, Rosado Manuel. “Manual de Trabajo Social”. Ed. Plaza y Valdes Editores. UNAM ENTS. México. 2004.
- 📖 Stephen, Robins, “Comportamiento Organizacional” Ed. Prentince Hall, 7ª Edición, México 1996
- 📖 Streers, Richard “El comportamiento del individuo y los grupos humanos” Ed. Prentince Hall. México 1999.
- 📖 Tagliaferri, Louis. “Organización y supervisión de Recursos Humanos”. Ed. Limusa. México. 1981.
- 📖 Terán, Trillo Margarita. “Perfil Profesional del Trabajador Social en el área Empresarial. Revista de Trabajo Social. ENTS. No. 44. Octubre, Noviembre, Diciembre, 1999.
- 📖 Towle, Charlotte, “El Trabajo Social y las Necesidades Humanas Básicas” Ed. La Prensa Médica. México 1973, 3ª Edición.
- 📖 Valero, Chávez Aída. “El Trabajo Social en México”. UNAM ENTS. 1994.
- 📖 William, B. Werther, “Administración de Personal y Recursos Humanos” 3ª edición, Ed. Mc Graw Hill.

### PAGINAS WEB CONSULTADAS

- 📖 [www.alfinal.com/Economía/culturaorganizacional1.shtml](http://www.alfinal.com/Economía/culturaorganizacional1.shtml)
- 📖 [www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art261103/culture.htm](http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art261103/culture.htm)
- 📖 [www.arearh.com/rrhh/cambio\\_cultura](http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura)
- 📖 [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)
- 📖 [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- 📖 [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)
- 📖 [www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigación](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigación)
- 📖 [www.lagente.com](http://www.lagente.com)
- 📖 [www.monografias.com/trabajos6/nute](http://www.monografias.com/trabajos6/nute)
- 📖 [www.multired.com/negocios/ersamver](http://www.multired.com/negocios/ersamver)
- 📖 [www.occ.com.mx/articulos](http://www.occ.com.mx/articulos)
- 📖 [www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional](http://www.rrpnet.com.ar/comportamientoorganizacional)
- 📖 [www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm)
- 📖 [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)
- 📖 [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)
- 📖 [www.yturalde.com/art061103.htm](http://www.yturalde.com/art061103.htm)

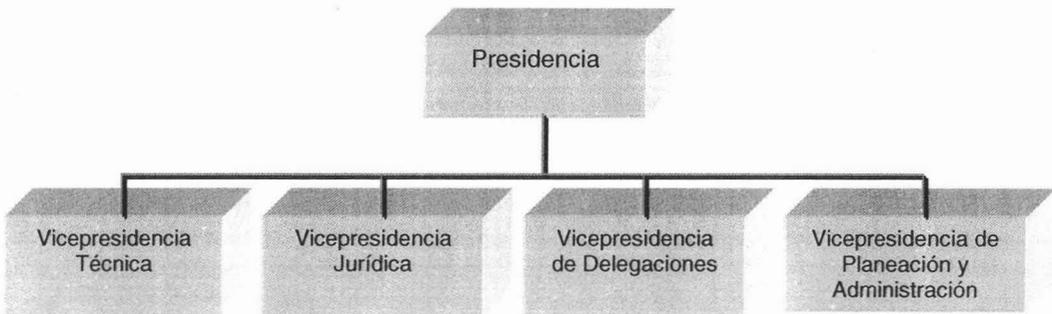


**ANEXOS**



## ANEXO 1

CONDUSEF se encuentra conformada por cuatro vicepresidencias de las que se desprenden cada una de las direcciones generales y direcciones de área.

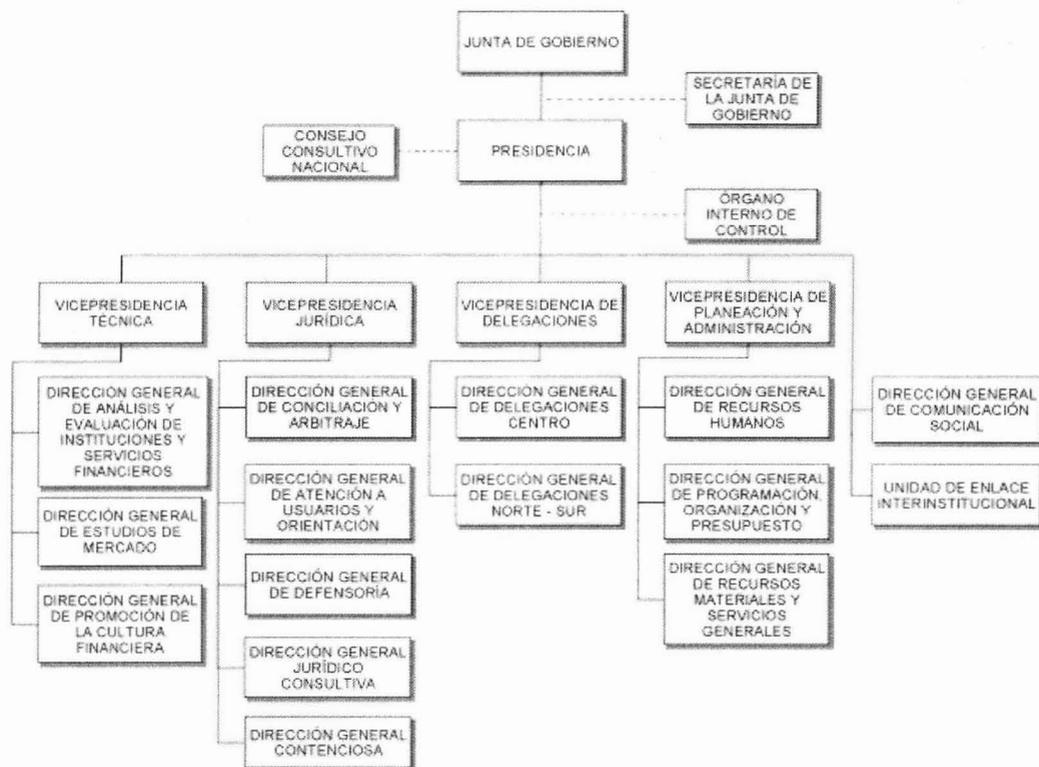


Fuente: [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)



## ANEXO 2

### Estructura orgánica de CONDUSEF



Fuente: [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)



## ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL  
DE TRABAJO SOCIAL

### CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES SOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

**OBJETIVO:** Identificar las principales necesidades de carácter social dentro de la organización.

Su opinión es muy importante y de gran utilidad, para esta investigación. Las respuestas serán de forma confidencial y anónima, por lo cual se le solicita de la manera más atenta su colaboración.





Área de Adscripción \_\_\_\_\_

Antigüedad en años \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Sexo            Femenino ( )            Masculino ( )

**Instrucciones:** Favor de contestar el cuestionario de forma individual y tachar en el recuadro únicamente la opción con la que este de acuerdo.

(1) En su totalidad            (2) Lo suficiente            (3) Lo básico  
(4) Poco            (5) No los conozco

1. Conoce usted los objetivos de la organización	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

(1) Excelente    (2) Muy Buen@    (3) Buen@    (4) Regular    (5) Mal@

2. El cumplimiento de sus objetivos dentro de la organización ha sido:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. En el puesto que ocupa, ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Considera que la capacitación que ha recibido para desempeñar su trabajo es:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. ¿Cómo es su desempeño dentro de la organización?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. ¿Cómo evaluaría a su organización como institución de trabajo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ¿Cómo considera su ambiente laboral?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



8. La calidad humana por parte de sus jefes es:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus jefes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. La comunicación entre compañeros de trabajo generalmente es:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. ¿Cómo es el interés del área de Recursos Humanos en la atención del personal?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. ¿Cómo consideraría la presencia de un profesional que brinde atención integral al personal?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**(1) Siempre**                      **(2) La mayoría de las veces**                      **(3) Algunas Veces**  
**(4) Casi nunca**                      **(5) Nunca**

13. Sus actividades laborales le permiten aplicar sus conocimientos y habilidades:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Alcanza a identificar las oportunidades de ascenso:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Considera que dentro de la organización existen favoritismos:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. El sueldo que percibe va de acuerdo con las actividades que realiza:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Las necesidades que manifiesta son atendidas:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**(1) Muy alta**                      **(2) Alta**                      **(3) Baja**                      **(4) Muy baja**                      **(5) Ninguna**

18. La seguridad que tiene de conservar su empleo es:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
---	-----	-----	-----	-----	-----



(1) Excelente  
(4) Regulares

(2) Muy Buen@s  
(5) Mal@s

(3) Buen@s

19. ¿Cómo calificaría las medidas disciplinarias de la organización?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Los beneficios y prestaciones que le brinda la organización son:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Instrucciones:** Favor de tachar la respuesta con la que este de acuerdo y agregar una explicación del por que consideró esa opción.

22. ¿Existe dentro de la organización una figura profesional que atienda mis necesidades? Por que _____ _____	SI	NO
23. ¿Generalmente manifiesto mis inquietudes dentro de la organización? Por que _____ _____	SI	NO
24. Considero que tengo problemas de puntualidad Por que _____ _____	SI	NO
25. ¿Hay problemas de ausentismo dentro de la organización? Por que _____ _____	SI	NO



<p>26. ¿La falta de satisfacción laboral en el personal se refleja a través de la impuntualidad y el ausentismo? Por que _____ _____</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>27. ¿Pienso que es importante contar con un área que atienda integralmente las necesidades del personal? Por que _____ _____</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>28. ¿El trabajador debe ser valorado como persona antes de cómo empleado? Por que _____ _____</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>29. ¿Es necesario crear un programa de atención, para la gestión de necesidades sociales en la organización? Por que _____ _____</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

**A continuación se presenta una lista de necesidades sociales, marque aquellas que considere, existen en su organización:**

- |                                       |     |                          |     |
|---------------------------------------|-----|--------------------------|-----|
| Realización dentro de la organización | ( ) | Prestaciones al personal | ( ) |
| Oportunidades de crecimiento          | ( ) | Apoyo Social             | ( ) |
| Rotación de personal                  | ( ) | Retroalimentación        | ( ) |
| Capacitación permanente               | ( ) | Relaciones Humanas       | ( ) |
| Alternativas de comunicación          | ( ) | Motivación               | ( ) |
| Actualización profesional             | ( ) | Creación de incentivos   | ( ) |
| Despidos injustificados               | ( ) | Educación social         | ( ) |



Si desea agregar algún comentario sobre el cuestionario o sobre algo que desee especificar, puede hacerlo a continuación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**POR SU TIEMPO Y COLABORACION. GRACIAS**

**ELABORO: NORA MIRIAM ARCOS ALCOCER**  
ALUMNA DE LA ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
TESIS: "NECESIDADES ORGANIZACIONALES DE CARÁCTER SOCIAL"  
NOVIEMBRE 2004



## **ANEXO 4**

### **Anteproyecto de Comunicación**

#### **Justificación:**

La comunicación, pese a ser considerada como un proceso simple, lleva consigo diferentes complicaciones.

El proceso de comunicación es la transferencia y comprensión de un significado. Por tal motivo la comunicación es un proceso o flujo, que presenta problemas cuando existen desviaciones o bloqueos en este flujo. Pese a la sencillez de su significado la comunicación dentro de la organización tiene la finalidad de cumplir con cuatro funciones importantes: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

De la comunicación dependen la mayoría de los problemas de las organizaciones; *mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y cualquier tipo de mensaje entre los empleados se recibirán en el sentido y forma en que se pretende.*

El uso de canales correctos de comunicación reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y la satisfacción del grupo laboral. La forma de trabajar en la comunicación es buscando establecer canales de comunicación y mejorar los que ya existen.

#### **Objetivo General:**

Aplicar las herramientas de comunicación para ampliar la capacidad de establecer relaciones significativas y satisfactoras tanto en el terreno profesional como personal.

#### **Objetivos Específicos:**

- Fortalecer las vías de comunicación existentes en la organización.

#### **Metas:**

- Aplicar dos cursos de comunicación al año.
  - Contar con la asistencia de 90 empleados por curso divididos en tres grupos.
- 
-



### **Limites:**

**TIEMPO:** Se llevará a cabo un taller con duración de 20 horas, cada seis meses.

**ESPACIO:** Las instalaciones de CONDUSEF, sala de juntas "Angel Aceves"

**UNIVERSO:** Todos los empleados de la organización, sin importar nivel jerárquico, tipo de contrato, antigüedad, ni ningún otro factor.

### **Organización:**

**RECURSOS HUMANOS:** Trabajador social.

**RECURSOS MATERIALES:** Artículos de papelería aun no determinados, material didáctico, bibliográfico, aula, sillas, mesas.

**RECURSOS TECNOLÓGICOS:** Proyector de acetatos, computadora, cañón, impresora, radio grabadora, DVD.

### **Actividades:**

- Evaluación inicial y final, mediante un instrumento.
- Desarrollar un taller y la aplicación de técnicas de comunicación.
- Aportaciones al grupo.
- Ejercicios de comunicación
- Sociodramas.
- Vivencias.
- Seguimiento de casos.

### **Unidades Responsables:**

Trabajador social

### **Unidades Ejecutorias:**

Un Licenciado en Trabajo Social.

### **Evaluación:**

La evaluación será durante la aplicación del proyecto y se llevará a cabo tomando en cuenta tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Los niveles de participación y asistencia.
  - La forma en que se vayan modificando los canales de comunicación constantemente.
  - Así mismo se hará una evaluación y final en cada taller, con la finalidad de realizar los cambios y ajustes necesarios.
- 
-



## **Anteproyecto de Relaciones Humanas en el Trabajo.**

### **Justificación:**

Los diferentes enfoques que se han dado en relación a la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, a lo largo de los tiempos han marcado una forma importante de la necesidad de incorporar e involucrar al ser humano a su ambiente de trabajo de una manera integral.

Desde esta perspectiva se debe considerar que todos los individuos tienen su propia forma de pensar, actuar, sentimientos, necesidades, objetivos, características, entre otros, lo que los hace únicos. Sin embargo, al ser integrado a un grupo genera en ocasiones una serie de conflictos que requieren de análisis y atención, para que éstos no afecten al empleado ni a la organización.

Las relaciones humanas “ Significan la vinculación o interrelación de los individuos sobre la base de la comprensión mutua..... dentro de las empresas se pretende que éstas sean satisfactorias, ya que las repercusiones generan conflictos ..... que pueden perjudicar la producción en calidad o cantidad”<sup>1</sup>

Por tal motivo las relaciones humanas son un factor que puede afectar tanto positiva como negativamente a la organización, hoy en día estas relaciones se ven afectadas aun más por diferentes causas como lo es el estrés, falta de comunicación, insatisfacción laboral, favoritismo, entre otras.

### **Objetivo General:**

Fortalecer las Relaciones Humanas en las distintas áreas de la organización, creando escenarios de trabajo basados en el respeto y la comunicación.

### **Objetivos Específicos:**

- Fomentar la construcción de un equipo de alto rendimiento.
- Promover el respeto entre los empleados a todos los niveles de la organización.
- Incrementar la convivencia de los empleados.

### **Metas:**

- Impulsar la participación del 80% de los empleados en las actividades del proyecto.

---

<sup>1</sup> Herrera, Angélica. “Trabajo Social en Empresas” Manual de Trabajo Social. Pág. 214



### **Limites:**

**TIEMPO:** Se llevarán a cabo dos talleres con duración de una semana cada uno en un periodo de un año.

**ESPACIO:** Las instalaciones de CONDUSEF, sala de juntas "Angel Aceves"

**UNIVERSO:** Todos los empleados de la organización sin importar nivel jerárquico, tipo de contrato, antigüedad, ni ningún otro factor.

### **Organización:**

**RECURSOS HUMANOS:** Trabajador Social

**RECURSOS MATERIALES:** Artículos de papelería aún no determinados, material didáctico, bibliográfico, aula, sillas, mesas.

**RECURSOS TECNOLÓGICOS:** Proyector de acetatos, computadora, cañón, impresora, radio grabadora, DVD.

### **Actividades:**

- Incrementar el autoestima a través de descubrir nuevas habilidades personales.
- Sociodramas.
- Elaboración y difusión de material didáctico.

### **Unidades Responsables:**

Un Licenciado en Trabajo Social

### **Unidades Ejecutorias:**

Un Licenciado en Trabajo Social

### **Evaluación:**

La evaluación será durante la aplicación del proyecto y se llevará a cabo tomando en cuenta, bajo los criterios de convivencia, comunicación, relaciones y nivel de participación, por medio de:

- Entrevistas formales e informales.
  - Instrumento de evaluación final.
  - Dicha evaluación será constante mientras se aplica el proyecto.
-



## Anteproyecto de Liderazgo

### **Justificación:**

El liderazgo no es simplemente el estar a la cabeza de un grupo o grupos de empleados, implica la motivación de los subordinados, la capacidad de dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y sobre todo la habilidad para resolver conflictos.

“El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas”.

Como se puede observar implica mucho más que dar órdenes. Hoy en día algunos gerentes y directores confunden el término liderazgo con autoritarismo, lo cual no debe ser ya que el liderazgo es una herramienta capaz de ofrecer excelentes resultados a la organización.

Esto se debe a que si se tiene un liderazgo directivo va a permitir que exista una mayor satisfacción de los empleados aunado a un alto desempeño en la realización de sus tareas, aun cuando existan algunos conflictos en el ámbito de trabajo.

### **Objetivo General:**

Usar el liderazgo hacia la solución de conflictos, como principio del cambio para mejorar y elevar el desempeño de los subordinados.

### **Objetivos Específicos:**

- Sensibilizar a los directivos sobre la importancia y la ventajas del liderazgo
- Fortalecer las relaciones entre directores y subordinados.

### **Metas:**

- Capacitar al 80% del personal de mandos medios y superiores sobre el liderazgo.
  - Efectuar tres talleres al año.
  - Brindar atención al 100% de los casos detectados, en caso de aplicar en forma negativa el liderazgo.
-



## **Limites:**

**TIEMPO:** Se llevarán a cabo tres talleres al año.

**ESPACIO:** Las instalaciones de CONDUSEF, sala de juntas "Angel Aceves"

**UNIVERSO:** Todos los empleados de la organización que tengan cargos directivos; mandos medios y superiores.

## **Organización:**

**RECURSOS HUMANOS:** Licenciado en Trabajo Social.

**RECURSOS MATERIALES:** Artículos de papelería aún no determinados, material didáctico, bibliográfico, aula, sillas, mesas.

**RECURSOS FINANCIEROS:** Sueldos de los Recursos Humanos quienes se pretenden sean contratados por la organización y los gastos subsecuentes que se cubrirán con el presupuesto de la misma organización.

**RECURSOS TECNOLÓGICOS:** Proyector de acetatos, computadora, cañón, impresora, radio grabadora, DVD.

## **Actividades:**

- Aportaciones al grupo.
- Sociodramas.
- Seguimiento de casos.

## **Unidades Responsables:**

Un Licenciado en Trabajo Social

## **Unidades Ejecutorias:**

Licenciado en Trabajo Social

## **Evaluación:**

La evaluación será durante la aplicación del proyecto y hará tomando en cuenta los criterios de convivencia, relaciones interpersonales, autoritarismo, comunicación y se llevará a cabo mediante:

- Entrevistas formales e informales, tanto con los directivos, como con sus subordinados.
  - Los niveles de participación y asistencia.
  - Cumplimientos de objetivos individuales y de equipo de trabajo.
-