



TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Octavo Cuatrimestre

Periodo. Enero-Abril

MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA

Antecedentes históricos.

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTis Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina.
- Honestidad.
- Equidad.
- Libertad.

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Planeación

Objetivo.

Comprender los servicios de las unidades de información dentro de un enfoque de gestión de los procesos. Conocer las dimensiones fundamentales de la calidad de servicio, para la mejora del desempeño. Practicar los métodos más utilizados para conocer las necesidades y las expectativas de los usuarios de las unidades de información y su satisfacción con los servicios.

Comprender los servicios de las unidades de información dentro de un enfoque de gestión de los procesos. Conocer las dimensiones fundamentales de la calidad de servicio, para la mejora del desempeño. Practicar los métodos más utilizados para conocer las necesidades y las expectativas de los usuarios de las unidades de información y su satisfacción con los servicios.

UNIDAD I

LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

I.1.- Definiciones.

I.2.- Tipologías organizacionales.

I.3.- Características.

I.4.- Modelos y metáforas

I.5.- Organizaciones y formas jurídicas

I.6.- Coordinación y división del trabajo.

I.7.- Organigramas.

- 1.8.- Relaciones formales e informales.
- 1.9.- Cultura organizacional.
- 1.10.- Contextos y metacontextos organizativos

UNIDAD II

TRABAJO EN EQUIPO, INTERDISCIPLINARIEDAD Y LIDERAZGO.

- 2.1.- El trabajo en equipo en las organizaciones.
- 2.2.- Grupo versus equipo.
- 2.3.- Fundamentos y principios básicos
- 2.4.- Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.
- 2.5.- Creación y desarrollo de los equipos.
- 2.6.- Interdisciplinariedad del trabajo social
- 2.7.-Liderazgo: tipos de dirección de equipos.

UNIDAD III

LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

- 3.1.- Historia, concepto, definición.
- 3.2.- Objetivos, elementos y contenido de la supervisión.
- 3.3.- Fases del proceso: individual y grupal.
- 3.4.- Instrumentos y técnicas.
- 3.5.- Proceso de supervisión: educativa, de apoyo y de gestión organizacional.

UNIDAD IV

LA SUPERVISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UN INSTRUMENTO PARA LA CALIDAD

4.1.- Gestión de la calidad.

4.2.- Historia, conceptos básicos.

4.3.- Gestión de la calidad en las organizaciones sociales.

4.4.- La supervisión como gestión organizacional.

4.5.- Calidad y calidez en la intervención social.

Criterios de Evaluación.

Criterios	Porcentaje asignado
Trabajos Escritos	10%
Actividades web escolar	20%
Actividades Áulicas	20%
Examen	50%
Total	100%

UNIDAD I

LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

1.1.- Definiciones.

El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales. La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc.

Como afirma Juan Antonio Pérez López: "es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar" Chiavenato, corrobora nuestra apreciación y escribe: "La palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes:

1. Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

2. Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos".

Según Myers y Myers, los elementos básicos de una organización son: Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización. Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Ubicación en el espacio y tiempo.

Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones. Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas. Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo. Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades de la organización se integran al ambiente.

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta logramos unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

Definimos las organizaciones: instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

Se entiende por organización social a toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares de ver al mundo.

Además, es importante para que tal grupo de personas sea considerado una organización social que exista un objetivo a realizar, sea este solidario o particular. Esto es así ya que una organización social debe existir siempre por una razón y no por espontáneas variables

causales (en cuyo caso no estaríamos hablando de organizaciones sociales sino más bien de expresiones comunes de ciertos grupos sociales).

Las organizaciones sociales existen desde el momento en el que el ser humano empezó a vivir en sociedad.

A pesar de que éste es un término muy de moda y actual, las organizaciones sociales pueden tomar muchas formas diversas y así ha sido a lo largo del tiempo. Una de las características principales con las que debe contar una organización social es la de contar con un grupo de personas que compartan elementos en común, similares intereses, similares valores o formas de actuar ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo, cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico.

Del mismo modo que las sociedades y las instituciones humanas son complejas, las organizaciones sociales también pueden volverse altamente complejas y hasta conflictivas. Para evitar esto, deben contar con un sistema más o menos rígido de jerarquías que organizan las diferentes tareas, establecen diversas funciones y marcan los objetivos, así como también los resultados a conseguir.

Diferencia entre organización y grupo.

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo. Ejemplos de organizaciones: universidad, Corte Inglés, Ejemplos de grupos: familia (padre e hijos solamente), equipo de fútbol (jugadores y entrenador).

Diferencia entre movimiento social, organización social y sociedad civil

Estos tres términos presentan semejanzas y diferencias y en, este sentido, pueden crear cierta confusión. Un movimiento social es un grupo normalmente amplio de individuos que comparten unos ideales y que intentan transformar algún aspecto de la realidad.

Normalmente estos movimientos son muy heterogéneos y se caracterizan por su oposición al poder establecido, especialmente al gobierno de una nación

Una organización social presenta una serie de elementos:

- 1) los individuos que la forman crean una entidad con un objetivo y unos intereses compartidos (por ejemplo, una asociación cultural o una fundación sin ánimo de lucro),
- 2) la entidad adquiere una forma jurídica determinada (sociedad cooperativa, sociedad colectiva y otras) y
- 3) las personas que forman la entidad se rigen por algún tipo de normas (por ejemplo, unos estatutos).

Por otro lado, la idea de sociedad civil presenta dos acepciones: es una modalidad de empresa y es el término para referirse al conjunto de organizaciones y movimientos sociales.

El abanico de organizaciones sociales es un reflejo de la comunidad

Una sociedad es un grupo humano heterogéneo y plural. Lo mismo sucede con las organizaciones sociales que la integran. Algunas tienen un propósito meramente lúdico, como las culturales o deportivas. Otras tienen un marcado componente solidario, como las ONGs. Algunas tienen un propósito económico (por ejemplo, las asociaciones empresariales).

En muchos casos, las organizaciones sociales se centran en la defensa de un colectivo (por ejemplo, los sindicatos de trabajadores o las asociaciones de consumidores).

El concepto de organización social entendido como modelo de sociedad

En la prehistoria los humanos ya se relacionaban a partir de unos intereses y lazos en común. En este sentido, creaban una estructura general o un tipo de organización social, como la tribu, el clan o la horda. Con el paso del tiempo, se impuso un nuevo modelo organizativo basado en el trabajo de unos (los esclavos) y el dominio de otros (este sistema es conocido como esclavismo).

En la Edad Media, se estableció el orden feudal basado en la división social por estamentos o clases. Desde la Edad Moderna hasta el presente se han dado varias formas de organización social: colonialismo, comunismo y capitalismo.

1.2.- Tipologías organizacionales

La organización, como paradigma humano y de la sociedad, si no es el objeto de estudio de la Administración, al menos se constituye en uno de sus principales objetos de estudio (Bertoglio, 1982; Calderón, 2005), respecto de la cual concierne, como fenómeno, profundizar en su naturaleza, propiedades, estructura, procesos, composición, relaciones e interrelaciones dinámicas desde su “unitas Complexus” dada su complejidad, por tanto, este producto académico recoge una fase investigativa en la que, a partir del análisis documental sobre los planteamientos acerca de la Organización, confrontado a continuación con dos expertos y con algunas características principales del enfoque de la complejidad, vislumbra una nueva perspectiva sobre dicho fenómeno que complementa producciones de la misma fuente orientadora, pero que en todo caso interpelan a avanzar con mayor intensidad en estudios de éste tipo.

Se presenta un análisis sobre los tres enfoques de la organización encontrados, pasando a dilucidar los criterios que subyacen a algunas tipologías sobre las organizaciones, encontrando hasta aquí la configuración esencial de las organizaciones que confirman la importancia de su perspectiva desde “unitas Complexus”, lo que permite a continuación, identificar una aproximación tanto tipológica de las organizaciones como conceptual con sus propiedades

I. Organización o Empresa: aclaraciones previas

Desde nuestra perspectiva lingüística cotidiana y dependiendo del uso, usualmente el término “organizaciones” (plural) nos remite al objeto de estudio arriba citado, mientras que la referencia a “organización” (singular) nos remite inicialmente a dos connotaciones: (a) aquella que aborda la singularidad del objeto de estudio de la Administración, asunto sobre el

que más adelante se profundiza, o, (b) aquella que se asume como un componente del proceso de la administración.

De manera complementaria en el momento histórico actual, mientras la organización es un paradigma humano y de la sociedad, la empresa ha emergido como un paradigma de la modernidad, ya que en al menos en la literatura el tema sobre la denominación “empresa” empieza a discurrir en la denomina sociedad moderna, especialmente desde finales del siglo XIX, lo que confirma la pertinente consideración acerca de que mientras toda empresa es una organización, no toda organización es una empresa.

De hecho empresa proviene del latín, “in-prēhensa”, que significa cogida, tomada (Diccionario de la Lengua Española, 1980), y también de la significancia basada en el acometer, intentar, y por extensión la acción ardua y dificultosa que valerosamente se inicia, o cosa que se emprende o acción en la que hay trabajo o dificultades, que de paso contribuye al origen economicista (es decir sesgado) sobre el emprendimiento, al concebir el emprender con similar acepción, ya que éste se le asigna su procedencia del latín, “pretēdele” bajo la significancia de acometer, empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades (Diccionario de Usos del Español, 1980).

2. Enfoques sobre la Organización

Al hacer una revisión de las ideas y estudios sobre el fenómeno complejo de la organización hay diversas explicaciones y enfoques, en especial desde el área disciplinar que realice el ejercicio explicativo en concordancia con la fragmentación de la ciencia moderna, que tomó el término del gr. “organón”, es decir, instrumento o herramienta, siendo estos “dispositivos mecánicos desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin” (Morgan, 1991); una revisión general, desde ésta visión pueden resumirse así:

Cuadro No.I Enfoques disciplinares sobre la Organización

DISCIPLINA	FUENTES DE OPINION
Administración	Teorías administrativas y organizacionales; administración pública o

	gubernamental
Sociología	Escuela Burocrática (Weber) y observaciones sistemáticas
Psicología	Comportamiento y clima organizacional
Economía	Teoría de la Firma, estudio de las operaciones de mercado, costos de transacción, institucionalismo

Fuente: El Autor, 2006, basado en la Dinámica de la Organizaciones, Méndez, 1998.

La fundamentación sobre la organización ha incluido usualmente tres grandes enfoques generales desde las perspectivas disciplinares anteriores, es decir, en atención al mecanicismo predominante en la sociedad moderna y con un claro sesgo hacia su entendimiento desde la perspectiva del hombre excluyendo explícita e implícitamente otros seres vivos²: uno orientado a unidades y estructuras, otro orientado al ordenar y diseñar, mientras que surge un tercero que integra los dos anteriores desde la organización vista como organismo.

El primer enfoque considera la organización como un fenómeno “histórico-social ligado a la humanidad... consistente en unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el servicio de estos fines” (Etzioni, 1972); también se considera como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Parsons, 1960); o también se define como “un grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos” (Phillips, 1982); también es definido como “una unidad coordinada (entidad) que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos... y es un sistema social” (Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr., 2001).

El segundo enfoque considera la organización como “la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño -organización de tipo humano y material-” (Fayol, 1916); también se la considera como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1938); a su vez es entendida como “un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular” (Weber, 1947); también es considerada como “un instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte

que a mayor complejidad del proceso se generará una división más especializada del mismo” (Marx, citado por Méndez, 1998); o definida como “la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1975).

El tercer enfoque entiende la organización “bajo tres características: son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones; están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y, están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos” (Mayntz, 1972); también se la considera como “la red de relaciones sociales y orientaciones compartidas...mencionadas a menudo como una estructura social y la cultura, respectivamente” (Scott & Blau, 2000); o definida como “empresas que son dinámicas, sistemas abiertos, conflictivas, complejas y más que la agregación o suma de sus miembros” (Dávila, 2001); finalmente, recogiendo varias aportes, se entiende como “una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines” (Hall, 1976).

3. Algunas clasificaciones o tipologías sobre la Organización.

Así como han existido diferentes enfoques en la definición de la organización, también a estos les corresponden diversidad de clasificaciones o tipologías organizacionales:

Cuadro No. 2

Algunas clasificaciones o tipologías sobre la Organización.

AUTOR	TIPOS	EJEMPLOS
Talcott Parsons	De producción De metas políticas Integrativas De mantenimiento de patrones	Empresas (B&S) Partidos, sindicatos Policía, bomberos Educativas, culturales
Renate Myntz (con base en sus objetivos)	Se limitan a la coexistencia de sus miembros Actúan de manera determinada sobre las personas admitidas Buscan el logro de cierto resultado hacia afuera	Círculos de esparcimiento o recreación Escuelas, universidades, hospitales, prisiones Policía, partidos, asociaciones benéficas
Peter Blau y William Scott	De beneficio mutuo Firmas comerciales De servicios De bienestar común	Sindicatos, partidos políticos, clubes, sectas Industrias, bancos. Hospitales, escuelas Oficinas gubernamentales policía, bomberos
Amitai Etzioni (con base en la función control)	Coercitivas Utilitarias Normativas	Prisiones Empresas (B&S) Iglesias
Daniel Katz y Robert Khan	Productivas De mantenimiento De adaptación Político-administrativas	Empresas (B&S) Escuelas, sectas religiosas Universidades, institutos de investigación Partidos políticos, sindicatos, organizaciones profesionales
José Mendez, Santiago Zorrilla y Fidel Monroy (según su estructura)	Informales Formales	Familia, grupo de amigos, asistentes a un concierto Organizaciones con objetivos específicos, bajo normas y una autoridad

Fuente: Méndez, en: Dinámica social de las organizaciones.

Un hallazgo importante es que mientras hay pluralidad en los enfoques sobre la organización, es evidente el carácter polisémico de la tipología organizacional, la cual se concentra, especialmente en los siguientes criterios:

- (a) Según la naturaleza o la actividad económica.
- (b) Según sea su dimensión predominante: social, educativa, política, económica.
- (c) Según los intereses predominantes de sus agentes promotores, ya sean miembros, o patrocinadores, o dueños.
- (d) Según su papel de rol e influencia en la sociedad.

Dado que las organizaciones son instancias dinámicas en las que el elemento y factor fundamental son los seres humanos allí involucrados, y por tanto, su perenne estadio evolutivo, y además, dado el carácter polisémico de la tipología organizacional antes encontrado, exige que hoy la organización sea vislumbrada, analizada y gestionada desde una perspectiva multidimensional, interdisciplinaria, transdisciplinaria y como sistema vivo, dada su complejidad.

1.3.- Características.

Las empresas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial. Este proceso se conoce como organización empresarial o estructuración del negocio.

Ninguna labor de gestión y administración será posible si antes no se fija un plan de organización, el cual debe sentar las bases para el funcionamiento de la empresa y para elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, entre otros. En la capacidad de organización se refleja, además, la idea de negocio que las esferas directivas tienen de la misma y la claridad de las metas que se han propuesto. La estructura digamos, la materialización de la idea. Hace un par de meses, por ejemplo, el diario El País inició una nueva etapa en la que eliminaba algunas de sus jerarquías para optar

por un modelo en el que la información fluirá con mayor facilidad y abrirá campo a nuevos colaboradores. El objetivo es claro: adaptarse a las exigencias del siglo XXI.

Dos tipos de organización empresarial: formal e informal

Desde su aparición, el concepto de organización empresarial, se ha entendido desde dos perspectivas. Veamos en qué consiste cada una:

a) Formal:

Son las acciones que se incluyen en el plan de empresa desde la constitución de la misma y que pretenden regular las actividades corporativas, asignar roles, diseñar departamentos, elegir responsables y, en último término, dar entidad a la organización. Es estática, jerárquica y suele plasmarse en documentos de carácter oficial conocidos por todos los integrantes.

b) Informal:

Se trata de la estructura social que complementa a las estructuras corporativas formales. O, dicho en otras palabras, son los comportamientos, las interacciones y las relaciones personales y profesionales que se tejen en el día a día de cada compañía. Se caracterizan por ser flexibles y estar en permanente evolución. Lo más habitual es que se produzcan de forma espontánea, aunque eso no quiere decir que no deban estar reguladas de alguna forma. Precisamente, esa labor le corresponde a la organización formal, que de alguna forma se convierte en el marco de dichos comportamientos e interacciones.

El líder, clave para la organización empresarial

En los modelos de organización empresarial, el líder es mucho más que una voz de mando. Se trata, ante todo, de una facultad relacionada con la gestión y que casi siempre recae en los directivos o gerentes. Esta figura es de vital importancia en los procesos de organización empresarial, pues de los líderes depende en gran medida el funcionamiento de los sistemas internos. Las principales funciones de quien ejerza el liderazgo en un proceso de este tipo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Asignación de deberes a los integrantes de la compañía.
- Delegación de autoridad en jefes o encargados.

- Gestión del factor humano y de la capacidad de los equipos de trabajo.
- Supervisión de las actividades corporativas.
- Intervención en aquellos casos que necesiten soluciones o correcciones.
- Generación de confianza en los otros niveles jerárquicos.
- Asignación de responsabilidades en función de las habilidades.

1.4.- Modelos y metáforas.

Se entiende por cultura organizativa el conjunto de preceptos (escritos o no) que configuran la filosofía de actuación, los criterios estructurales, estrategias, el alma de la empresa y su impregnación en los colaboradores y empleados que en ella trabajan, llegaremos a la conclusión de la importancia que tiene tener clara esa cultura tan unida a los valores, a la visión y a la misión de la organización.

Existen tantas culturas de empresa como empresas hay, pues cada una tiene su personalidad propia que la identifica y define. Muchos autores han intentado agruparlas por familias o grupos en un esfuerzo casi siempre vano. Lo hace desde el punto de vista del sentimiento y trata de buscar cómo se sienten directivos y empleados respecto a la cultura de empresa en la que trabajan. Para ello utiliza sus famosas metáforas culturales, que se concretan en ocho posibilidades:

Empresas máquina: son aquellas cuyo trabajo está basado en procesos eficientes, estandarizando comportamientos y procurando que todo funcione como un engranaje controlado.

Empresas organismo: aquellas que son consideradas como un ser vivo, con su correspondiente ciclo de vida y en donde la supervivencia es una cuestión prioritaria. Una cuestión de adaptación.

Empresas cerebro: basadas en un entorno de aprendizaje. Pone el énfasis en el conocimiento, la inteligencia y la información. Empresas transformadoras e innovadoras.

Empresa valores: es una organización basada en principios, en tradiciones, en valores y creencias. Su historia es protagonista del presente. Un cambio de valores supondrá aceptar una pequeña revolución en su estructura y organización.

Empresa sistemas políticos: son aquellas basadas en el mantenimiento de intereses, en el equilibrio de poder, en las alianzas ocultas y en los pactos entre las diferentes fuerzas que ejercen ese poder.

Empresas cárceles psíquicas: su cultura se basa en el sentimiento de represión, sea de manera consciente o no. Al final la empresa se apodera del alma del trabajador.

Empresas flujo y transformación: son las organizaciones que viven en una vorágine de cambio. Puede resultar beneficioso en los escenarios altamente competitivos.

Empresas instrumentos de dominación: responden a culturas altamente agresivas, no sólo en lo que afecta a la obediencia y represión, sino a la imposición de valores y obsesión por los objetivos.

Difícilmente se dan estas metáforas en estado puro, pero difícilmente pueden ser compatibles entre sí. Es, sin embargo, muy válido para un diagnóstico inicial del clima laboral, de las posibilidades relaciones personales y de las implicaciones que estas culturas tendrán en el futuro inmediato de organización.

1.5.- Organizaciones y formas jurídicas

Las primeras decisiones a adoptar por el promotor o promotores de una nueva empresa, una vez estudiado el Plan de empresa y la obtención de recursos es la elección entre los distintos Tipos de Empresas o Formas Jurídicas de Constitución que puede adoptar la Empresa (autónomo, sociedad civil, limitada, anónima...).

A continuación, mostramos algunos aspectos a tener en cuenta para efectuar la elección entre los distintos tipos de empresa:

1.-Tipo de Actividad a ejercer. - La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta. Se trata de excepciones a la regla general de libertad de elección. Además, algunas Administraciones excluyen ciertas formas jurídicas para solicitar determinadas ayudas y subvenciones.

2.-Número de promotores. - El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios promotores, lo aconsejable será constituir una sociedad. No obstante, hay que recordar que es posible constituir una sociedad anónima, limitada o limitada nueva empresa, con un sólo socio (sociedad unipersonal).

3.-Necesidades económicas del proyecto. - En principio las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y, por lo tanto, tampoco tienen que pasar por el Notario. Además, no se exige capital inicial mínimo. Sin embargo, la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo exigen escritura notarial y un capital mínimo para empezar. No obstante, ese desembolso inicial puede compensar si lo que se pretende es limitar la responsabilidad futura a ese capital y por lo tanto proteger nuestro patrimonio personal, tal y como comentamos en el punto siguiente.

4.-Responsabilidad de los promotores. - Este es un aspecto importante. La responsabilidad por las deudas contraídas puede estar Limitada (sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes), afectando en este último caso tanto al patrimonio empresarial como al personal cuando el empresarial no es suficiente para cubrir las obligaciones asumidas.

5.-Aspectos fiscales. - La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades en el resto de sociedades. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios. En el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo, que con carácter general es del 30% y del 25% para empresas de reducida dimensión (con una cifra de negocios inferior a

10 millones de euros). A medida que se elevan los ingresos suele interesar más la tributación por el Impuesto de Sociedades.

6.-Imagen ante los clientes. - Por último, hay que tener en cuenta que muchos clientes y proveedores se fijarán en la forma jurídica de la empresa para determinar la mayor o menor permanencia de la misma, y, por lo tanto, la mayor o menor fiabilidad. Las sociedades mercantiles (limitada o anónima) dan mayor sensación de permanencia.

Los distintos tipos de sociedades comerciales se encuentran detallados en la ley de sociedades reformada por la ley; según dicha ley la sociedad comercial tiene las siguientes características: unión de dos o más o más personas, realizada de acuerdo con alguno de los tipos indicadores en la ley de sociedades, que efectúan aportes para formar el patrimonio de la sociedad para realizar actividades comerciales (producción o intercambio de bienes) con ánimo de lucro repartiendo entre los socios los resultados obtenidos.

Dicha ley define a la sociedad comercial de la siguiente forma “Habrà sociedad comercial cuando dos o más personas, en forma organizada, conforme a uno de los tipos previsto en esta ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas”.

Tipo de sociedades:

Nuestra legislación ofrece distintos modelos de sociedades para que los socios puedan elegir aquel que más convenga a sus necesidades.

Las diferencias fundamentales entre los distintos tipos de sociedades residen en:

- Importancia de los socios en la sociedad.
- Responsabilidad ante los compromisos sociales.
- Forma de organización social.

Teniendo en cuenta la importancia de los socios en la sociedad, podemos diferenciar:

Sociedades de personas: en las cuales tienen gran importancia las cualidades personales de los socios:

- Soc. colectiva

- Soc. en comandita simple.
- Soc. de capital e industria.
- Soc. accidental o en participación.

Sociedades de capital: en las cuales no tienen importancia las cualidades personales de los socios, sino el aporte que realizan:

- Soc. anónimas
- Soc. en comanditas por acciones.

Además, existe otro tipo de sociedad que reúne características de ambas, sin ser exactamente de una clase u otra:

- Soc. de responsabilidad limitada.

Otro elemento que debe tenerse en cuenta es la responsabilidad de los socios ante terceros.

En materia de sociedades, la palabra responsabilidad tiene un significado especial a sociedad es responsable de sus propias obligaciones, es decir que debe hacer frente a sus compromisos (pagar sus deudas). Pero existen ciertos casos en que los socios también están obligados a hacer frente a los compromisos contraídos por la sociedad. Los distintos grados de responsabilidad son los siguientes:

- Responsabilidad Subsidiaria: la persona responsable de pagar las deudas sociales es la sociedad, haciéndolo con sus propios fondos. En caso de exceder sus posibilidades, la responsabilidad recae sobre los socios.
- Responsabilidad ilimitada: en caso de producirse la situación anterior, la responsabilidad de los socios es ilimitada ya que, no solo compromete el aporte entregado a la sociedad, sino también sus bienes particulares.
- Responsabilidad solidaria: cuando las deudas sociales deben ser afrontadas con los bienes particulares de los socios, éstos se ayudan entre sí, en forma solidaria.
- Responsabilidad limitada: la sociedad responde las deudas contraídas hasta el límite que le permite su propio patrimonio. Los bienes particulares de los socios no se ven afectados.

Sociedad Colectiva:

Características:

- Clase: sociedad de personas.
- Responsabilidad de los socios: solidaria, ilimitada y subsidiaria.
- Denominación social: "S:C:"
- Administración: la realiza la persona o personas indicadas/s en el contrato.
- Decisiones sociales: se toman por acuerdo entre los socios.

Sociedad en comandita simple:

Características:

- Clase: sociedad de personas con algunas características de las sociedades de capital.

Tiene dos tipos de socios:

- Comanditado: similares a los socios colectivos
- Comanditarios: simples suministradores de capital, sin intervenir en la administración.
- Responsabilidad de los socios:
- Comanditados: solidaria, ilimitada y subsidiaria.
- Comanditarios: limitada, al aporte.
- Denominación: se le agrega la abreviatura "S:C:S."
- Razón social: figuran los nombres de los socios comanditados, únicamente.
- Administración: corresponde solo a los socios comanditados (por ser los de mayor responsabilidad)
- Decisiones sociales: se toman en forma similar a la de la sociedad colectiva.

Sociedad de capital e industria:

Características:

- Clase: sociedad de personas con dos clases de socios:
- Socios capitalistas: realizan aportes para formar el capital social. Socios industriales: aportan trabajo.

- Responsabilidad de los socios:
- Capitalistas: ilimitada, solidaria y subsidiaria.
- Industriales: no responden por las deudas sociales salvo cuando dejan en la sociedad sus ganancias.
- Denominación social: se le agrega la abreviatura “S. C. e I.”
- Razón social: se forman con los nombres de los socios capitalistas.
- Administración: a cargo de los socios capitalistas.
- Decisiones sociales: por acuerdo entre los socios.

Sociedad accidental o en participación:

Características:

- Se forman para realizar negocios transitorios.
- Tienen dos clases de socios: gestor y partícipes.
- No tiene denominación social, razón social, domicilio, ni tiempo de duración establecido.
- Toda la actividad la realiza el socio gestor, a su nombre personal, quien se ocupa de la administración social. Al finalizar la negociación “rinde cuenta” a los socios partícipes.
- Responsabilidad de los socios: Gestores: ilimitada y solidaria. Partícipes: limitada al aporte.

Sociedad anónima:

Características:

- Clase: sociedad por capital donde los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.
- Responsabilidad de los socios: ilimitada y solidaria.
- Denominación: se forma con el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión “S.A.”.
- Administración: la gestión es confiada a mandatarios revocables, llamados administradores, que no responden por las deudas sociales con su patrimonio personal, salvo en caso de culpa que comprometa su responsabilidad.

- Preponderancia del “capital” sobre el elemento humano.
- Mayor control y fiscalización estatal en la constitución y actuación.
- Decisiones sociales: por los accionistas de la sociedad.

Sociedad comandita por acciones:

Características:

- Clase: sociedad que tiene dos tipos de socios:
- Comanditados: responde igual que los socios de la sociedad colectiva.
- Comanditarios: limitan su responsabilidad al capital que suscriben. Sólo los aportede los comanditarios se representan por acciones.
- Responsabilidad de los socios: ilimitada y solidaria.
- Denominación: se integra con la abreviatura “S.C.A.”.
- Administración: podrá ser unipersonal, y será ejercida por socio comanditario o tercero.
- Decisiones Sociales: las toman ambas categorías de socios.

Sociedad de responsabilidad limitada:

Características:

- Estas sociedades limitan la responsabilidad personal del socio y permiten una administración, control y gobierno más sencillo, de intervención directa de los socios.
- Los aportes limitan su responsabilidad al capital que suscriben, pero garantizan solidariamente su integración.
- El capital social se divide en cuotas.
- Los socios no pueden exceder de cincuenta.
- La denominación puede contener de uno o más socios y debe expresar la indicación “sociedad de responsabilidad limitada” o la sigla S.R.L.

1.6.- Coordinación y división del trabajo

Cuando un trabajador realiza las distintas tareas necesarias para una organización, el rendimiento es lento, por ello hay que repartir las tareas se clasifican:

- División industrial: Se trata de la división de tareas dentro de una misma industria o empresa.
- División vertical: Un conjunto de trabajos realizados antes por una persona o actualmente de lugar a distintas profesiones.
- División colateral: Es la división por la cual se separan distintas profesiones.

VENTAJAS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Ahorro de capital: cada obrero no tiene que disponer de todas las herramientas que necesitaría para las distintas funciones. Ahorro de tiempo: ya que el operario no tiene que cambiar constantemente de herramienta. Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que el error disminuye. Simplicidad de las funciones a realizar. Invención de máquinas.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan.

Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

EVOLUCIÓN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo genera una necesidad de coordinación. Esta división es el más elemental de todos los procesos sociales en los que participa el hombre. Deriva del

reconocimiento de que el trabajo dividido en labores más reducidas y especializadas permite a un grupo de personas, conseguir mejores resultados que en el caso de una sola enfrentándose a todo un trabajo de forma aislada. La clara conexión entre especialización y eficacia ha llevado a los fabricantes a intentar una división cada vez mayor del trabajo en sus firmas. Aparte de una mayor eficiencia, la división del trabajo permite utilizar personas relativamente inexpertas en labores rutinarias y sencillas, lo cual por supuesto ejerce un efecto positivo sobre los costes de mano de obra y capacitación profesionales.

OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

A través de la división del trabajo las diversas labores se subdividen de la manera más lógica posible para permitir la especialización tanto de una actividad mental como física. Su objetivo es conforme y vino a incrementar la eficiencia en la ejecución de las funciones.

1.7.- Organigramas.

El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa cooperativa u organización fines de lucros, cualquiera sea el tipo de organización el organigrama es válido.

Si al momento de diseñar el organigrama no se lo realiza de forma fiel a la realidad se podrían generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares.

Un organigrama cumple dos funciones principales:

En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición.

En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal podemos estudiar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación.

Es muy fácil crear un organigrama, generalmente éste se hace al mismo tiempo que nace una organización para dejar en claro los puestos jerárquicos y la organización de la compañía, cuando se ha creado una organización y no tiene un organigrama o cuando la organización está creada, tiene ya su organigrama, pero necesita cambios o reajustes. Es importante que esta representación de la compañía se mantenga actualizada, no puede ser algo estático.

Tipos de organigrama

Existen tres tipos de organigramas:

- Organigramas analíticos. Son específicos, brindan información detallada y pueden servir de complemento para otras fuentes de información.
- Organigramas generales. Este tipo de organigrama muestra solo las unidades de mayor importancia, se los denomina con ese nombre por ser los más comunes.
- Organigramas suplementarios. Son aquellos que se usan para analizar un departamento en particular y sirven como complemento de los del primer tipo.
- Según su forma geométrica, pueden ser: verticales (los más comunes), horizontales (comenzando por la izquierda como la cabeza), escalares (no se utilizan recuadros para los nombres o puestos) y concéntricos o circulares (los más altos rangos jerárquicos están en el centro del círculo y mientras van bajando la jerarquía, se van alejando del mismo).
- Según su naturaleza, pueden ser: microadministrativos (de una sola organización), macroadministrativos (más de una organización) o mesoadministrativos (se tienen en cuenta una o más organizaciones del mismo sector de actividad).
- Según su finalidad, se clasifican en otros cuatro tipos: informativo (tienen como objetivo estar a la disposición de todo el público), analítico (analiza determinadas

características de una organización), formal (es aprobado por un órgano mayor en la institución) e informal (a diferencia del anterior tipo, éste no está aprobado por un directorio).

- Según su ámbito, hay dos tipos de organigramas: generales o específicos.
- Según su contenido, tenemos tres tipos de organigramas: integrales (representan las relaciones entre unidades), funcionales (incluyen las principales funciones de cada departamento) y de puesto, plaza y unidades (dejan expresados los puestos ocupados y el número de empleados necesarios por puestos).

1.8.- Relaciones formales e informales.

Una organización formal es una estructura bien definida de autoridad y responsabilidad que define la delegación de autoridad y relaciones entre varios miembros de la organización. La organización formal funciona a través de un conjunto de políticas pre definidas, planes, procedimientos, programas y cronogramas. La mayoría de las decisiones en una organización formal están basadas en políticas predeterminadas. La organización formal es una estructura diseñada con autoridad formal, reglas, regulaciones y canales de comunicación.

Características de una organización formal

- Estructura creada deliberadamente
- Orientada al empleo

División del trabajo y departamentalización

- Autoridad formal
- Delegación
- Coordinación
- Basada en principios de la teoría clásica organizacional

Beneficios de la organización formal

Define claramente los objetivos de la organización y relaciones de responsabilidad y autoridad entre los miembros de la organización. Resulta en la utilización óptima de los

recursos organizacionales. Hay una clara división entre el trabajo y las relaciones interpersonales. La jerarquía organizacional evita la superposición de actividades entre dos individuos de dos departamentos diferentes. Los avances en el plan de carrera y las promociones internas están claramente definidos en una estructura formal de organización. La tasa de rotación del personal y de ausentismo es reducida por la claridad de objetivos, políticas, estrategias.

Limitaciones de la organización formal, pérdida de iniciativa de la gente, necesidades sociales insatisfechas y organización informal

Así como la organización formal crece en tamaño, la existencia paralela de relaciones informales, junto con las relaciones formales se hace inevitable. Estas relaciones surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de la organización formal. Estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales, no planificadas entre las personas que trabajan en estructuras formales. La organización informal surge espontáneamente sobre las bases de la amistad o intereses en común que no necesariamente están relacionados con el trabajo.

Características de la organización informal

- Posee una estructura que no ha sido planificada
- Cumplimiento de las necesidades sociales
- No existe una estructura formal
- Líderes informales
- Se trata de grupos pequeños de individuos que se forman de manera informal
- Todos los miembros son iguales en jerarquía y autoridad
- El comportamiento de sus miembros está dirigido por creencias y valores de grupo
- La comunicación se transmite a través de canales informales
- No hay reglas o regulaciones

Beneficios de la organización informal

- Promueve valores sociales y culturales

- Alivio para el top management
- Satisfacción y seguridad entre la población interna
- Comunicación. Hay feedbacks rápidos y fluidos hacia los managers
- Mejores relaciones interpersonales
- Se resuelven temas relacionados con el trabajo
- Se ejerce el autocontrol

Limitaciones de la organización informal

- Conformidad
- Conflicto de roles
- Resistencia al cambio
- Incremento del rumor y radio pasillo
- Actitud de los líderes

1.9.- Cultura organizacional.

La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una

acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Características diferenciadoras Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Definición de líder

Un *líder* es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación, están algunas de las cualidades de un líder fuerte:

Buen Escucha: Sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, se puede crear nuevas formas de lograr sus metas. Es su trabajo asegurarse de que cada uno en el grupo está siendo escuchado. Escuche sus ideas y acepte sus críticas constructivas.

Concentrado: constantemente recuérdese a sí mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto. Si se permanece en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, todos permanecerán motivados y serán más productivos. Como líder del grupo, es importante que se programe tiempo con su equipo de Proyecto para establecer y examinar las metas que se espera lograr.

Organizado: Un líder puede establecer el tono para su equipo. Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.

Disponible: Como líder, es responsable de mucho y probablemente va a estar muy ocupado algunas veces. Sin embargo, necesita encontrar tiempo para hablar con su equipo. Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención.

Incluye a los otros: Un líder no debe hacer todo el trabajo. Haciendo todo uno mismo es una manera pobre de usar el tiempo y previene el crecimiento de su equipo. Al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.

Decisivo: a pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, recuerde que no siempre se estará habilitado para comprometerse. Cuando esto pase no sienta miedo de tomar una decisión final, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo.

Seguro: Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si no cree en usted mismo y en los éxitos de su Proyecto, nadie más lo hará. Muestre a otros que se es dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

1.10.- Contextos y metacontextos organizativos

La organización en si misma puede pensarse como un ente que posee un ambiente o entorno en el cual los empleados están inmersos. Por esto existe en toda organización un contexto externo e interno. Contexto externo: el ambiente externo contiene las condiciones locales (nacionales e internacionales) que se interrelacionan con una organización.

Los elementos específicos del contexto externo son:

- Globalización económica.
- Panorama Político.
- La dinámica de la industria.
- Mercado del trabajo
- Cultura del país

Otros dos aspectos importantes del contexto externo son las instituciones legales y los sindicatos. A pesar que el contexto externo claramente influencia como las organizaciones gestionan su plantilla, no determina completamente su enfoque.

Contexto interno u organizacional: se refiere a las condiciones dentro de la propia organización. También llamado contexto interno. Las organizaciones efectivas buscan crear un contexto organizacional que se articule con el contexto externo y que sea lo suficientemente flexible para cambiar ante nuevas condiciones. Dado que el entorno externo cambia constantemente, a menudo se requieren ajustes en el contexto interno. Las organizaciones son complejos sistemas compuestos por varios elementos. Algunos de los más importantes a la hora de la gestión de recursos humanos son:

- Tecnología
- Cultura de la compañía.
- Estrategia de negocio.

Las fuerzas del contexto externo estimulan permanentemente a las empresas a reubicar elementos del entorno organizacional. Dado que el contexto externo cambia constantemente, las empresas exitosas evolucionan continuamente. El éxito de una organización depende de su habilidad para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo.

UNIDAD II

TRABAJO EN EQUIPO, INTERDISCIPLINARIEDAD Y LIDERAZGO.

2.1.- El trabajo en equipo en las organizaciones.

El trabajo en equipo es sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización empresarial. Cuando las personas que conforman una organización están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si, por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

la palabra «equipo» implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

No se debe confundir «trabajar en equipo» con «equipo de trabajo». Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo

humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

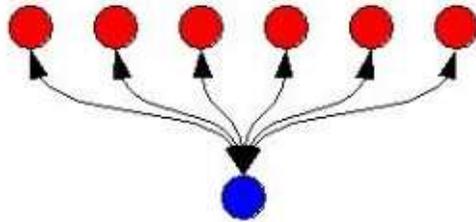
El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar las diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

2.2.- Grupo versus equipo.

Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales. No es que uno sea mejor que el otro. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización.

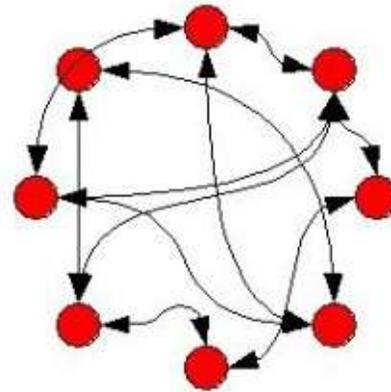
Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo.

Un equipo de trabajo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. Los equipos de más personas requieren de mayor estructura y soporte, los equipos más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta.



GROUP

gente que trabaja entorno a un objetivo y es coordinador por alguien más



TEAM

gente que trabaja entorno a un objetivo en comun y que coordina su trabajo entre ellos mismos

Los miembros tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo. No todos los miembros tienen las mismas habilidades, pero juntos son mejores que la suma de sus partes.

En los equipos, los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante. El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor. Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

Los individuos en un grupo están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos. El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, la responsabilidad no es compartida. El liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el

liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que el equipo persiste diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos. Cuando las decisiones y la forma de trabajo y los procesos ya están determinados, entonces se forma un grupo de trabajo para llevar adelante esos procesos que no requieren “venderlos” como ocurriría con los miembros de un equipo. Para formar un grupo hay que identificar un líder fuerte y empoderar a la persona para que reclute a los miembros del grupo, formule el objetivo principal, la forma de trabajo y lleve adelante la toma de decisiones. Los resultados del grupo deben estar predefinidos.

Los miembros de equipo tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos (a diferencia del grupo, cuyos objetivos los define el líder) para los cuales sus miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas. Tienen una finalidad compartida y un claro entendimiento de lo que es la misión del equipo. Las diferentes perspectivas, conocimientos, habilidades y fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas.

Los grupos tienen una performance rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo.

Los equipos tienen una performance flexible, diferentes tareas y funciones son requeridas. Los roles y tareas pueden cambiar dependiendo la expertos y experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas. Tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí. Utilizan más el “nosotros” que el “yo”.

Un grupo típicamente produce productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros mientras un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo.

Equipo

Liderazgo Compartido.

- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo la decide el mismo equipo.
- Responsabilidad individual y grupal compartida.
- El producto del trabajo es grupal
- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto de trabajo.
- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas.

Grupo

- Hay un solo líder
- El líder decide, discute y delega
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
- Responsabilidad individual
- El producto del trabajo es individual
- Se mide la efectividad indirectamente (por ejemplo, impacto sobre el negocio de cada individuo)
- Las reuniones son propuestas por el líder.

2.3.- Fundamentos y principios básicos

Cuando se habla de trabajo en equipo normalmente nos referimos al trabajo empresarial y a las nuevas tendencias de moda en la administración sin darnos cuenta que a pesar de que en nuestra sociedad se valora demasiado al individuo, la competencia individual y su

competitividad, esto no es suficiente para obtener resultados importantes; los grandes logros de la humanidad son obra de grupos humanos que han superado el individualismo y han unido sus fuerzas en busca de un objetivo compartido. El trabajo en equipo es una expresión del hombre como “ser social” que tiene muchas manifestaciones como ser deportivas, económicas, políticas, educativas, culturales, etc.

Una familia, una empresa, un club, un barco, un congreso son realidades que suponen esfuerzos colectivos, donde el todo es más que la suma de sus partes pues el esfuerzo integrado estimula las potencialidades y compensa las limitaciones individuales sinergizando los resultados. Todo esto se resume en una palabra “organización” donde el ser humano ya no es un engranaje en la maquinaria social, sino que se convierte en participante activo de un grupo de trabajo donde su iniciativa, sus potencialidades y su creatividad son aprovechados para lograr resultados de mejor calidad.

Para lograr equipos exitosos se necesitan:

I. Actitudes de los componentes:

- Compromiso: con el grupo y con los objetivos.
- Espíritu cooperativo: que es un proceso de ida y vuelta entre todos los miembros del equipo, interacción.
- Actitud comunicativa: Sólo así podremos compartir nuestras experiencias, aprender de todos y lograr una verdadera interacción entre los miembros del equipo.
- Líderes:
- Escoger actitud: Da Motivación y persiste con fe
- Hacer que el trabajo de forma amena.
- Contacto con los miembros del equipo. Observación de sus compañeros y sus reacciones.
- Brinda alegría

2. Objetivos

- Claros
- Concretos

- Realistas
- Establecidos de forma participativa.
- Deben satisfacer necesidades reales.

3. Los principios para lograr un trabajo éxitos del equipo son:

El principio de dar poder, entendiendo este como fuerza positiva utilizado para fortalecer a los demás, que motiva, guía, facilita y vigoriza a todos los miembros del equipo. El tipo de poder que hace que los otros se sientan más fuertes y no más débiles como resultado de nuestra interacción con ellos. Olvidarse de las jerarquías, reconocer los puntos fuertes de los demás, respetar los esfuerzos de los demás concentrándose en lo que han hecho y no en lo que han dejado de hacer, e incluir a los demás en la planeación, la solución de los problemas y la toma de decisiones.

El principio de Cooperación, entender que la colaboración es mejor que la competencia, que trabajando todos juntos podremos lograr nuestros objetivos. Los equipos que siempre triunfan son aquellos en los que los jugadores ayudan a que todos los demás se destaquen, no los que tienen a una superestrella que sobresale a costa de los demás, sino que se debe encontrar un equilibrio entre los talentos de todos los miembros del equipo.

Evitar las trampas del pensamiento basado en dos valores excluyentes. No todo se debe medir como correcto o equivocado. Normalmente la cuestión es identificar qué es lo mejor de acuerdo con las circunstancias. La mayor parte de las decisiones implican múltiples valores, dependiendo de la situación, y casi todas las situaciones se pueden analizar apropiadamente si se las mira desde perspectivas diferentes.

Sin embargo, debemos, evitar la parálisis en el análisis y no llegar a una conclusión rápidamente, evitar la indecisión y recordar también que algunas decisiones sólo implican dos valores como por ejemplo actuar con la ética personal o los valores de la organización.

Los problemas deben resolverse con miras al futuro, no al presente ni al pasado, debemos influir en el futuro. Para esto debemos desarrollar una visión común, asegurarnos que todos los esfuerzos coincidan con un propósito común y con metas claras. Debemos resolver problemas futuros sin culpar ni criticar a los demás por cosas pasadas. Debemos también crear una sensación compartida de identidad y responsabilidad.

Esto no significa ignorar el presente, debemos basarnos en la realidad y tener en cuenta las capacidades como también las limitaciones actuales. Tampoco debemos ignorar las lecciones del pasado, sino aprovechar la experiencia aprendiendo de ella y aplicarla para triunfar en el futuro.

Como crear equipos de alto rendimiento:

- Establecer objetivos conjuntamente, su urgencia y su dirección.
- Elegir a los miembros del equipo por sus habilidades y conocimientos, no por sus personalidades.
- Poner atención a la primera reunión, tratando de lograr una buena impresión.
- Establecer reglas claras de comportamiento.
- Establecer pocas tareas y metas inmediatas.
- Plantear nuevos desafíos ante los nuevos objetivos.
- Brindar todo el tiempo posible a los miembros del equipo.
- Entender y explicar la potencia de la retroalimentación positiva, el reconocimiento al trabajo de cada uno y los incentivos.

Cómo mantener los equipos

- Mantener relevantes y significativos el propósito, los objetivos, las metas y las acciones.
- Construir compromiso y confianza
- Fortalecer las diferentes habilidades.
- Manejar la relación con el exterior, remover los obstáculos.
- Crear Oportunidades para todos
- Realizar trabajo efectivo.

2.4.- Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.

Las ventajas de trabajar en equipo

1. Aumenta la productividad y la comunicación en la empresa

Trabajar en pos de un objetivo común conlleva una comunicación fluida y constante con la que compartir ideas y opiniones, así como para resolver problemas o conflictos. Además, es inevitable que la energía positiva se contagie y que la motivación crezca, pues la colaboración con otras personas aporta bienestar y la satisfacción de trabajar hacia un mismo destino. Todo ello, inevitablemente, implica una mejora del rendimiento y, por tanto, un aumento de la productividad.

2. Se reparten las tareas y la carga de trabajo

Una excesiva carga de trabajo puede hacernos caer en estrés que no nos permitirá realizar bien nuestro trabajo. Tener la sensación de no llegar a todo, o encargarnos de tareas que no se nos da tan bien, no nos permite focalizarnos en el objetivo. Sin embargo, compartir las preocupaciones, dividir el trabajo e ir logrando los objetivos uno tras otro nos permite trabajar con más ligereza, desglosar las tareas y enfocarnos en la actividad a llevar a cabo.

3. Mejora las capacidades individuales de los integrantes

Una buena coordinación con el resto del equipo en la que se tienen en cuenta las fortalezas de cada uno de los miembros permite que cada persona aporte lo mejor de sí misma. De esta manera, un buen equipo trabaja en común por un objetivo y nutriéndose de lo mejor de cada integrante. Además, posibilita un aprendizaje mutuo y una motivación compartida.

inconvenientes...

Sin embargo, trabajar en equipo no son todo ventajas, pues esas características positivas de compartir tareas y objetivos con otras personas pueden convertirse en negativas:

1. No todas las personas son capaces de trabajar en equipo

Un equipo trabaja bien cuando todos sus miembros lo hacen en común, valorando cada opinión y sin intención de llevar siempre la razón. Sin embargo, hay personas cuyo (mal) liderazgo o egocentrismo no les permite escuchar a los demás o dejar de imponer su criterio. En estos casos, cuando alguien no es capaz de trabajar en equipo, el conflicto está servido y entonces es difícil que el grupo produzca y trabaje bien.

2. Falta de organización y discusiones

El reparto de tareas según las aptitudes de los integrantes del grupo puede fomentar una buena fluidez del trabajo, pero ¿y si unos trabajan más que otros?, ¿y si la división no es equitativa?, ¿y si uno se queda siempre con la tarea menos pesada? Esto puede dar lugar a discusiones o, lo que es peor, a una falta de comunicación. Entonces, trabajar en equipo no resultará liviano ni se fundamentará en un reparto equitativo de la carga.

3. Se pierde la individualidad

La otra cara de la moneda en cuanto al desarrollo de las aptitudes personales es que puede perderse esa individualidad y esencia únicas. Sobre todo, si se trabaja con líderes que no permiten una libertad creativa y personal, se puede caer en una pérdida de la personalidad frente a lo que el grupo establezca

2.5.- Creación y desarrollo de los equipos.

Todos los proyectos acaban siendo efectuados por equipos de personas, la gestión de los cuales requiere mucho más que la aplicación de unos procesos. Existen también algunos principios generales para la creación y gestión de un equipo de trabajo que ayudarán a que este sea eficiente, repercutiendo en mejores resultados a nivel del proyecto.

Un equipo de trabajo no es solo un grupo de personas que trabajan juntas, ya que también se requiere que exista algo que haga que estas personas se sientan parte de algo más grande. De esta forma cada individuo y su contribución individual pasan a estar supeditados a la consecución de los objetivos del equipo.

Para ello es importante dedicar tiempo a la construcción del equipo de trabajo, los que es responsabilidad del director del proyecto.

También cabe recordar que un equipo de trabajo no son los integrantes de un departamento, ya que su relación está basada en un trabajo y objetivos comunes, no en compartir una determinada jerarquía o disciplina técnica.

Principios para la creación del equipo de trabajo

1- Clarificar las expectativas del equipo de trabajo. Un equipo de trabajo se crea para ejecutar una serie de tareas en busca de la consecución de unos objetivos determinados. Esto es el motivo de existir del equipo, y por tanto comunicar, dar importancia y apoyar estos objetivos suponen una forma de dar sentido y reforzar el equipo. Saber más sobre la definición de objetivos

2- Explicar porque se ha decidido crear y trabajar con un equipo de trabajo en lugar de seguir una estructura más funcional o jerarquizada, más habitual, y porque cada miembro del equipo se ha escogido para formar parte de él. De esta forma los integrantes del equipo no solo entienden las ventajas del trabajo en equipo, sino que entienden cuál será su importancia y aportación en él.

3- Generar compromiso con el equipo de trabajo y los objetivos comunes. Esto queda muy bien como frase, el problema es que raramente se consigue. Uno de los motivos por lo que no se consigue es porque se olvida la doble faceta individual y grupal del equipo de trabajo; lo que significa que el compromiso de los integrantes hacia los objetivos del equipo se conseguirá solo si estos ven que estos objetivos están alineados con sus objetivos personales. Por tanto, conseguir los objetivos del equipo repercutirá en su propio beneficio. Para ello es importante analizar, responder y comunicar los siguientes aspectos:

¿Los integrantes del equipo de trabajo quieren participar en él?

¿Los integrantes perciben su participación como un beneficio a la organización y a su propio desarrollo?

¿Cuáles son los beneficios individuales que obtendrán los integrantes del equipo por conseguir los objetivos de este?

4- Asegurarse de que el equipo de trabajo dispone de las competencias y recursos necesarios para la tarea asignada. Saber que no se dispone de las herramientas para hacer una determinada tarea genera frustración; por lo que es importante que los diferentes integrantes

del equipo sepan que en conjunto disponen de los conocimientos, herramientas y apoyo necesario para el trabajo, o que podrán conseguirlos.

5- Delegar y dar autonomía al equipo. Una vez definido el objetivo y límites de responsabilidad del equipo, lo mejor es dejarlo autogestionarse y trabajar de forma autónoma. Con ello se refuerza la confianza dada a los integrantes cuando se les eligió para formar parte del equipo, permitiendo que estos aprovechen mejor sus aptitudes.

Esta delegación no debe confundirse con la falta de control y seguimiento, ya que tan malo es una cosa como la otra. Para ello es importante establecer algún método de control y revisión de la tarea realizada, de tal forma que el equipo perciba que su trabajo es importante para la organización y reciba feedback sobre lo ejecutado.

6- Promover la colaboración dentro del equipo de trabajo. Aunque este trabaje de forma autónoma, no debemos olvidar que el fomento de la comunicación forma parte de la responsabilidad de la persona que lo gestiona. Para ello debemos fijarnos en los siguientes aspectos:

Habilidades comunicativas y de interacción de los diferentes integrantes del grupo.

Los roles están claros y se corresponden con la forma de interactuar del grupo. Si hay algún líder aceptado de forma natural, puede ser adecuado darle este rol.

Relaciones interpersonales y posibles conflictos. Se ha definido una forma de trabajar y se disponen de herramientas para ello.

7- Promover la comunicación, tanto interna entre los integrantes del equipo de trabajo como entre este y el resto de la organización. Desde la organización es importante garantizar que el equipo recibe el feedback adecuado y la información necesaria para poder realizar sus tareas.

8- Definir las consecuencias. Junto con la responsabilidad y el compromiso que se espera del equipo del trabajo hay las consecuencias, positivas o negativas, de conseguir o no los objetivos. Los integrantes del equipo deben conocer estas, pero considerando algunos aspectos:

El conocer las consecuencias positivas en el caso de conseguir los objetivos, tales como resultados que conseguirá la organización, visibilidad que se conseguirá, promociones, incentivos, etc. pueden ayudar a motivar a las personas.

Por otro lado, es mejor presentar las consecuencias negativas como consecuencias para la organización, y no como represalias sobre los integrantes de equipo. Si estos temen por estas represalias pueden asumir una posición defensiva, intentando evitar asumir responsabilidades dentro del equipo para culpar al resto en caso de fallo. Esto sería negativo para el funcionamiento del equipo.

A parte de estos principios relacionados con el propio equipo de trabajo, existen algunos aspectos referentes a la organización que deberemos considerar por su influencia sobre el éxito del trabajo en equipo.

La mayoría de organizaciones se organizan de forma funcional, lo que significa en base a departamentos y áreas con una jerarquía basada en los cargos funcionales. Esta es una filosofía de trabajo contrapuesta a la buscada con un equipo de trabajo, ya que en esta pesa más el objetivo perseguido que la función de sus integrantes, en cierta forma sería como una organización por proyectos.

Si nos encontramos en una organización funcional, y decidimos crear un equipo de trabajo multidisciplinar, deberemos tener en cuenta los siguientes puntos:

La iniciativa deberá contar con el apoyo de la dirección o de alguien por encima de los responsables funcionales de los integrantes del equipo, ya que los primeros deberán aceptar una pérdida de autoridad sobre sus recursos mientras estén integrados en el equipo.

Debemos comunicar y explicar a los responsables funcionales los motivos y ventajas de afrontar el trabajo mediante la creación de un equipo de trabajo, y no siguiendo la organización habitual. Con ello se evitarán interferencias y presiones para recuperar los recursos.

Los integrantes del equipo de trabajo no deben entender que su participación en él puede generar un conflicto con su responsable, ya que lo verían como un riesgo.

2.6.- Interdisciplinariedad del trabajo social

Plantearse a cerca de la Intervención del trabajador social en los equipos interdisciplinarios Pero los avatares sociales e históricos por los que atraviesa una comunidad, el discurso imperante, los conflictos que como sociedad nos afectan e mandan formas más específicas y porque no decir hasta más creativas de intervención profesional. ¿El ingreso de nuevos profesionales de otras disciplinas a los equipos interdisciplinarios, nos lleva muchas veces a “explicar” que hace el trabajador social?

Cuando uno ingresa a un equipo Interdisciplinario, se pregunta si es posible identificar los elementos que nos distinguen como Trabajadores Sociales, se plantea si como profesionales de “lo social” y aportar una mirada distinta que nos permita diferenciarnos de otras prácticas profesionales.

La Federación Internacional de Trabajo Social (F.I.T.S.) define al Trabajo Social como la profesión que promueve el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas, el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el Trabajo Social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los Derechos Humanos y la justicia social son fundamentales para el Trabajo social.

Las problemáticas que se abordan, se presentan como multicausales, en ellas se pueden diferenciar gran cantidad de factores. Este supuesto teórico parte de la idea que se puede pensar que diferentes disciplinas pueden abordar algunos aspectos de la problemática según lo indica “cada mirada”, la cual está subordinada según cada profesión conceptualice su propio objeto de intervención. Entender la intervención como un proceso supone que el trabajador social lo hace siguiendo una determinada secuencia. No es una intervención espontánea. Se necesita de un conocimiento previo de la situación, así como de una fundamentación teórica. Este proceso permite analizar la demanda y definir la estrategia de intervención.

Al Servicio Social llegan demandando generalmente recursos materiales. En este sentido el Trabajador Social debe dejar en claro, que como profesional es el principal recurso en la

intervención y no un instrumento en la gestión de los mismos., la demanda al Trabajador Social tiene más énfasis en los recursos relacionales y conceptuales. Aquí se plantea casi cotidianamente definir al interior del equipo interdisciplinario, cuando se trata de un “caso social”, ya que con ese rotulo se nos derivan muchos casos.

Frecuentemente un caso se convierte en “social” cuando aparece como desbordante para otras disciplinas, o bien cuando un caso trasciende del espacio privado a lo público.

Esto no es lo que como disciplina entendemos por “lo social” en términos de intervención profesional, sino que responde a un recorte que se nos hace como profesión. Aquí se plantea la necesidad de analizar profundamente las situaciones objeto de intervención, donde el Trabajador social aporta al diagnóstico situacional del paciente psiquiátrico, realizando un análisis del tejido social del mismo, lo cual permitirá junto a los elementos teóricos de las demás disciplinas, definir estrategias de intervención para el tratamiento, externación y seguimiento. Otra especificidad del Trabajo Social, que queda establecida al momento de la intervención, es la aplicación de las técnicas, las cuales se diferenciaran tanto en su forma como en su contenido. La entrevista domiciliaria, especifica de nuestra disciplina (por formación y tradición), aporta a establecer un vínculo diferente con las familias, como así también al conocimiento del paciente y su entorno social.

Esto constituye una breve explicación de LO QUE HACE el trabajador social en un equipo interdisciplinario. El trabajo Interdisciplinario requiere de aperturas conceptuales, relacionadas con vínculos más que con voluntades, por lo cual no es fácil, pues entran en juego no solo identidades profesionales sino también personales. Se trata de diferentes perspectivas, tratando que la nuestra se respete, aunque no se imponga. Pero el debate en torno al trabajo interdisciplinario, no es menor y aunque suene a tema trillado, no es fácil desarrollarlo. Queda pendiente hasta que alguna situación o alguien nos movilice con otra pregunta al respecto y creamos que es muy fácil de explicar y responder.

El trabajo interdisciplinar es una postura que conlleva al desafío de superar las visiones fragmentadas y asumir una posición más radical con el objetivo de erradicar las fronteras entre las disciplinas, el trabajo interdisciplinar lleva implícito romper las barreras entre la teoría y práctica. Por lo que la interdisciplinariedad esencialmente, consiste en un trabajo

colectivo teniendo presente la interacción de las disciplinas científicas, de sus conceptos directrices, de su metodología, de sus procedimientos, de sus datos y de la organización en la enseñanza.

“La interdisciplinariedad, es una relación de reciprocidad, de mutualidad, pues ella no se enseña ni se aprende, apenas se vive, se ejerce, por eso exige una nueva pedagogía, una nueva comunicación.”

El concepto de interdisciplinariedad, abarca no solo los nexos que se pueden establecer entre los sistemas de conocimientos de una disciplina y otra, sino también aquellos vínculos que se pueden crear entre los modos de actuación, formas del pensar, cualidades, valores y puntos de vista que potencian las diferentes disciplinas.

La interdisciplinariedad es la relación de cada disciplina con el objeto y entre ellas, la relación constitutiva de un objeto específico y propio de todas ellas, un “Inter objeto” que constituye un contenido sustancial en su desarrollo histórico en ciertos ámbitos científicos.

La interdisciplinariedad es el proceso significativo de “enriquecimiento” del currículo y de aprendizaje de sus actores que se alcanza como resultado de reconocer y desarrollar los nexos existentes entre las diferentes disciplinas de un plan de estudio por medio de todas las componentes de los sistemas didácticos de cada una de ellas.

La integración es un momento de organización y estudio de los contenidos de las disciplinas, es una etapa para la interacción que solo puede ocurrir en un régimen de coparticipación, reciprocidad, mutualidad (condiciones esenciales para la efectividad de un trabajo interdisciplinar), se considera entonces la integración como una etapa necesaria para la interdisciplinariedad.

Una vía para contribuir al desarrollo de la interdisciplinariedad entre las materias es la aplicación de tareas integradoras. La tarea integradora se define como una situación problémica estructurada a través de un eje integrador el Problema científico conformado por problemas y tareas interdisciplinarias.

Su finalidad es aprender a relacionar los saberes especializados apropiados desde la disciplinariedad, mediante la conjugación de métodos de investigación científicas, la

articulación de las formas de organización de la actividad. Su resultado es la formación de saberes integrados expresados en nuevas síntesis y en ideas cada vez más totales de los objetos, fenómenos y procesos de la práctica educativa y en consecuencia de comportamientos y valores inherentes a su profesión con un enfoque interdisciplinario, lo que implica un modo de actuación.

Las tareas integradas responden a los problemas científicos detectados en los niveles macro y micro fundamentalmente. Abarcan la preparación del docente para las tareas y funciones profesionales en el subsistema donde laboran adentrándose, por tanto, en la relación entre las categorías causa y efecto, la que constituyen uno de los aspectos más importantes para reconocer la esencia de los fenómenos y el objeto del problema científico.

Se proyectan a través de acciones que se despliegan para abarcar y estudiar todos los aspectos, sus vínculos y mediaciones, las causas, los efectos, sus negaciones y sus contradicciones. Se centran en la solución de problemas científicos que se identifican en objetos complejos del proceso pedagógico (inter-objetos), es decir que demandan de los aportes de otras disciplinas para solucionarlos adecuadamente.

Se diseñan, esencialmente para la integración de los saberes y el perfeccionamiento del objeto en su aplicación práctica, así como el grado de necesidad objetiva existente en la sociedad interpretada ella, no de una forma macroscópica sino en el municipio, la escuela y el grupo.

Presuponen la integración de los saberes desde la solidez de los conocimientos precedentes y del protagonismo de los participantes. Se orientan por la lógica delineada del principio de la sistematicidad siguiendo la espiral del conocimiento por la vía de la transferencia de los saberes a nuevas situaciones problémicas.

Su fundamental propósito es aprender a relacionar y entrecruzar contenido al enfrentar problemas científicos y producir saberes interdisciplinarios e integrados. A partir del estudio de las relaciones se puede entender la estructura del objeto de estudio, así como de su movimiento, que no es más que el proceso mismo. Por esta razón se infiere que el elemento del conocimiento del objeto de estudio de las ciencias sociales es la relación dialéctica.

Involucran a los propios participantes en la detección y solución de problemas que se dan en dichos objetos, lo que genera un Modo de actuación desde bases científicas.

Para el desarrollo de la Tarea integradora es importante responder a las siguientes preguntas.

- De lo que ya se conoce, ¿Qué se puede utilizar en lo que se va a investigar?
- ¿Qué se deriva del nuevo conocimiento?
- ¿Qué relaciones existen con otros conocimientos, experiencias en las que ha participado?
- ¿Qué caracteriza el nuevo resultado? ¿En qué medida el resultado obtenido es punto para la transformación y el cambio educativo?
- ¿Qué teorías sirven para argumentar la naturaleza del problema que se investiga?
¿Cuál es la posición asumida?

En la realización de la Tarea integradora, tratar de aplicar respuestas conocidas a situaciones nuevas, puede ser fuente de nuevos problemas, al encontrarse que dichas soluciones no dan respuestas a las nuevas situaciones. La crítica a soluciones conocidas buscando sus puntos más controvertidos, son situaciones que pueden dar orígenes a nuevos problemas científicos.

2.7.-Liderazgo: tipos de dirección de equipos.

Estilos de Liderazgo en dirección de equipos

los 6 tipos de estilos de Liderazgo según Daniel Goleman, por lo que esta vez haciendo más hincapié, a los estilos, creo a mi forma de ver las cosas que hay más estilos.

Un líder es una persona que influye en un grupo de la gente hacia el logro de un objetivo mientras el mando es el arte de motivar un grupo de la gente para actuar hacia el alcance de un objetivo común. Los estilos de mando diferentes causarán el impacto diferente a la organización. El líder tiene que elegir el enfoque más eficaz del estilo de mando según la situación porque el estilo de mando es crucial para un éxito de equipo. Entendiendo estos estilos de mando y su impacto, cada uno se puede hacer un líder más flexible y mejor.

I. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es un término que se utiliza para clasificar a un grupo de teorías de liderazgo que investigan las interacciones entre líderes y seguidores. Este estilo de liderazgo comienza con la premisa de que los miembros del equipo están de acuerdo en obedecer a su líder totalmente cuando toman un trabajo en. La “transacción” es por lo general que la organización paga a los miembros del equipo, a cambio de su esfuerzo y cumplimiento. Como tal, el líder tiene el derecho a “castigar” a los miembros del equipo si su trabajo no cumple con el estándar predeterminado. Los miembros del equipo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción en el trabajo bajo el liderazgo transaccional. El líder podría dar a los miembros del equipo un cierto control de sus ingresos / recompensa mediante el uso de incentivos que fomenten normas aún más altas o una mayor productividad. Alternativamente, un líder transaccional podría practicar la “gestión por excepción”, mediante el cual, en lugar de recompensar un trabajo mejor, él o ella podría tomar medidas correctivas si no se cumplían las normas requeridas.

El mando transaccional es realmente sólo un modo de manejar mejor dicho un estilo de mando verdadero, como el foco está en tareas a corto plazo. Tiene limitaciones serias para el trabajo basado en el conocimiento o creativo, pero permanece un estilo común en muchas organizaciones

2. Liderazgo autocrático

En virtud de los estilos de liderazgo autocrático, todos los poderes de toma de decisiones están centralizadas en el líder como se muestra esos líderes son dictadores. El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo. La gente dentro del equipo se da pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo.

El mando autocrático a menudo se considera el enfoque clásico. Es el que en el cual el gerente retiene tanto poder y autoridad de toma de decisiones como posible. El gerente no consulta a empleados, tampoco les permiten dar cualquier entrada. Se espera que los empleados obedezcan pedidos sin recibir cualquier explicación. El ambiente de la motivación

se produce creando un juego estructurado de recompensas y castigos. Los líderes autocráticos toman decisiones sin consultar sus equipos. Esto se considera apropiado cuando las decisiones de verdad se tienen que tomar rápidamente, cuando no hay necesidad de la entrada, y cuando el acuerdo de equipo no es necesario para un éxito.

Muchas personas se ofenden por tratarse como esto. A causa de esto, el mando autocrático a menudo lleva a altos niveles de volumen de ventas de personal y ausentismo. También, la salida del equipo no se beneficia de la creatividad y la experiencia de todos los miembros del equipo, tantas de las ventajas de trabajo en equipo se pierden.

Para algunos empleos rutinarios y no cualificados, sin embargo, este estilo puede permanecer eficaz, donde las ventajas del control pesan más que las desventajas.

3. Liderazgo transformacional o adaptativo.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como el liderazgo que crea el cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en la “transformación” a otros a ayudarse unos a otros, a tener en cuenta por los demás, para ser alentador y armoniosa, y para mirar hacia fuera para la organización en su conjunto. En esta dirección, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor. Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que su equipo inspira con una visión compartida del futuro. Los líderes transformacionales son muy visibles, y pasan mucho tiempo en la comunicación. No necesariamente conducen desde la parte delantera, ya que tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Mientras que su entusiasmo es a menudo infeccioso, pueden necesitar ser apoyados por “gente de detalle”.

En muchas organizaciones, se necesitan tanto el liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se realiza de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan iniciativas que agreguen valor nuevo.

4. Liderazgo de Servidumbre

Este término, acuñado por Robert Greenleaf en la década de 1970, describe un líder que a menudo no es formalmente reconocida como tal. Cuando alguien, en cualquier nivel dentro

de una organización, lleva el simple hecho de satisfacer las necesidades de su equipo, él o ella se describen como un “líder servidor”. Enfoque Siervo de Liderazgo está en el líder como siervo, con su papel fundamental estar en vías de desarrollo, permitiendo y apoyando a los miembros del equipo, ayudándoles a desarrollar plenamente su potencial y entregar lo mejor. En muchos sentidos, el liderazgo de servicio es una forma de liderazgo democrático, como todo el equipo tiende a estar involucrados en la toma de decisiones.

Los partidarios del modelo de liderazgo de servicio sugieren que es una forma importante por delante en un mundo donde los valores son cada vez más importante, y en la que los líderes de servicio a lograr poder sobre la base de sus valores e ideales. Otros creen que, en situaciones de liderazgo de la competencia, las personas que practican el liderazgo de servicio pueden encontrarse “dejados atrás” por los líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. Seguidores les gusta la idea de un liderazgo de servicio así que hay algo de inmediato atractivo de la idea de tener un jefe que es un líder siervo. Las personas sin responsabilidad por los resultados pueden gustar por su enfoque, obviamente, democráticas y consensuadas.

5. Liderazgo carismático

El Líder Carismático y el Líder Transformacional pueden tener muchas semejanzas, en esto el Líder Transformacional puede estar bien carismático. Su diferencia principal está en su foco básico. Mientras que el Líder Transformacional tiene un foco básico de transformar la organización y, completamente posiblemente, sus seguidores, el Líder Carismático puede no querer cambiar algo. Un estilo de mando carismático puede parecer similar a un estilo de mando transformacional, en el cual el líder inyecta dosis enormes del entusiasmo en su equipo y es muy enérgico en otros conductores adelante.

Sin embargo, los líderes carismáticos pueden tender a creer más en sí que en sus equipos. Esto puede crear un riesgo que un proyecto, o hasta una organización entera, pudiera caer si el líder se debiera ir porque en los ojos de sus seguidores, el éxito se amarra con la presencia del líder carismático. Como tal, el mando carismático lleva la gran responsabilidad y necesita el compromiso a largo plazo del líder.

6. Liderazgo democrático o Liderazgo Participativo

Aunque un líder democrático tomará la decisión final, él o ella invita a otros miembros del equipo para contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los empleados o miembros del equipo en lo que está pasando, sino que también ayuda a desarrollar las habilidades de las personas. Los empleados y los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino, y por lo tanto están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Liderazgo demócrata puede producir un trabajo de alta cantidad por largos períodos de tiempo. Muchos empleados como la confianza que reciben y responden con la cooperación, el espíritu de equipo y la moral alta.

Como la participación lleva tiempo, este estilo puede llevar a cosas que suceden más lentamente que un enfoque autocrático, pero a menudo el resultado final es mejor. Puede ser más adecuado, donde el trabajo en equipo es esencial, y en donde la calidad es más importante que la velocidad en el mercado o la productividad.

7. Liderazgo de no intervención (laissez-faire)

El estilo de mando de política de no intervención también se conoce como el “estilo de no intervención”. Es el que en el cual el gerente proporciona poca o ninguna dirección y da a empleados tanta libertad como posible. Dan toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y problemas de la resolución solos.

¿Esta frase francesa significa el laissez-faire? y es usado para describir a un líder que abandona a sus colegas para seguir con su trabajo. Puede ser eficaz si el líder supervisa lo que se está consiguiendo y comunica este atrás a su equipo con regularidad. El más a menudo, el mando de política de no intervención trabaja para equipos en los cuales los individuos son autoarrancadores muy con experiencia y expertos. Lamentablemente, también se puede referir a situaciones donde los gerentes no ejercen el control suficiente. La ventaja de esta clase del estilo sólo es positiva en el caso cuando los empleados son muy responsables y en caso de empleos creativos donde una persona es dirigida por sus propias aspiraciones. En estos casos, menos dirección se requiere así este estilo puede estar bien. Este estilo tiene más desventajas porque por lo general es el resultado de la indiferencia del líder que lleva a su adopción de este estilo. Demuestra la dirección pobre y hace a los empleados perder su

sentido de la orientación y foco. El desinterés de la dirección y mando hace que los empleados se hagan menos interesados en su trabajo y sus aumentos de insatisfacción.

8. Liderazgo burocrático

Este es el estilo de liderazgo que hace hincapié en los procedimientos y métodos históricos, independientemente de su utilidad en entornos cambiantes. Líderes burocráticos intentan resolver problemas mediante la adición de capas de control y su poder proviene de controlar el flujo de información. Líderes burocráticos trabajan “por el libro”, asegurando que su personal sigue procedimientos exactamente. Este es un estilo muy apropiado para trabajos que impliquen riesgos de seguridad graves, como el trabajo con maquinaria, con sustancias tóxicas, en alturas o en grandes sumas de dinero están involucrados, tales como dinero en efectivo-manejo.

9. Liderazgo Informal.

Los líderes informales son personas, que nos podemos encontrar tanto a nivel laboral como en personal, familiar o en el grupo de amistades, son personas que muchas veces no tienen ni el cargo de responsabilidad ni ejercen de responsables, por lo tanto, no son los que dirigen ni toman decisiones de forma directa, normalmente tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen un notable poder en la organización, en el grupo, en entornos familiares, amistades etc.

10. Liderazgo constructivo y funcional.

Los Líderes constructivos son los que entendemos que no sólo tratan de subir una escalera, sino que hacen subir a todos conjuntamente, pero para ello construyen desde abajo y se muchas veces crecen desde abajo, por lo que los podemos detectar como personas que hacen crecer a cada miembro del equipo, mirando por el bien de todos, es decir empiezan a excavar la organización desde abajo, como si levantáramos un edificio hacía arriba, pero alrededor de la propia excavación también construyen puntos de apoyo hasta que se convierten en un miembro integral de la construcción que apoya el resto de la organización. Entendemos que la excavación es más difícil que la escalada, y que la mayor responsabilidad que asumimos es el liderazgo, más peso pueden soportar todos los que soportamos de forma conjunta.

A todos estos podríamos recuperar los tres tipos de líderes que os hablé en ¿Qué tipo de cultura de liderazgo estamos promocionando?:

11.El dirigente del resolver

Normalmente, en estos casos, los dirigentes ponen el revólver cargado de balas de “fuego” sobre los gestores, responsables y directivos para recordarles que siguen “vivos” dentro de la compañía, y así de forma escalonada dentro de la propia estructura de la empresa, dado que, de un momento a otro, la acción puede cambiar. A menudo, provocan que se sientan como si estuvieran al borde del desastre. Se centran en las actividades, como, por ejemplo: en conseguir cargar las cajas en los camiones, en el procesamiento de los nuevos pedidos en lugar de los resultados, en el logro de metas a tiempo dentro del presupuesto o en la planificación de la próxima estrategia para aumentar la entrega a tiempo. En otras palabras, los directivos y responsables que usan la metodología del revólver hacia las personas que tienen a su cargo carecen de la “gran imagen” de habilidades de liderazgo.

12. El dirigente de la vieja escuela.

Los dirigentes de la vieja escuela se centran en los números, hechos y datos, con lo que ignoran completamente a los que trabajan para ellos. Las cifras son más importantes porque piensan que los números muestran lo que realmente está pasando en el departamento. Aunque un dirigente de la vieja escuela puede producir constantes buenos resultados, no hay un plan estratégico real cuando él está a cargo, ya que tiende a seguir las tendencias de los meses anteriores. Y es que, si las cosas funcionan, ¿para qué cambiar? Cualquier cosa nueva que oye acerca de otros gestores reactivos o del cómo lo interpretan en los libros lo intenta probar, pero si no sale bien, se frustra, y vuelve a hacer lo mismo, sin querer indagar.

13. El líder de la curva

Lo denomino el líder de la curva porque, realmente, si pensamos en un entorno fiable, de confianza, de comunicación, respeto, y no de miedo, se podría denominar como un entorno feliz, por lo que la curva es como una curva de felicidad, como una sonrisa en nuestras caras.

Explicado este detalle, el líder que hace lo que predica con ejemplo es un tipo de líder que pone siempre por delante a las personas antes que a sus éxitos propios. Muchas veces, estos líderes son vistos como “afortunados” por sus colegas, ya que parecen tener todo en orden, y sus logros son a menudo impresionantes. Pero esto no es resultado de la suerte; lejos de ello, estos líderes han trabajado duro por su éxito, por el aprovechamiento de sus mayores activos, las personas, para lograr los mayores beneficios.

Podemos ver que todos los estilos de liderazgo tienen cabida en las empresas, existen y seguirán existiendo, es desde los departamentos de recursos humanos, desde la estrategia de la empresa quien debe definir qué tipo de liderazgo queremos promocionar.

En otras situaciones, la inflexibilidad y los altos niveles del control ejercido pueden desmoralizar al personal y pueden disminuir la capacidad de la organización de reaccionar al cambio de circunstancias externas.

Los diferentes estilos de liderazgo discutidos anteriormente demuestran que los estilos de liderazgo son las características que definen la crítica a los líderes en las organizaciones. Son una mezcla y combinación de varios rasgos, y va un largo camino influye en la cultura de toda la empresa y u organización.

Estos tipos de estilos de liderazgo, influirán en si el tipo de organización es capaz de generar ideas en los mercados futuros, y cambiantes en los cuales nos encontramos actualmente.

UNIDAD III

LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

3.1.- Historia, concepto, definición.

La Supervisión, desde sus inicios se contempla como parte integrante de la teoría, la práctica y la historia del Trabajo Social, como una forma de aprender y co-aprender cuestiones de la propia profesión social. Así, pueden encontrarse diferentes maneras de concebirla: como tarea administrativa (Dimock y Trecker, 1949) como soporte para las terapias (Shulman, 1982), como orientación educativa (Perlman, 1969; Kadushin, 1976). Por otra parte, la

supervisión ha ido reflejando las diferentes teorías de la disciplina. Algunos autores la consideran como un corpus diferente de la práctica profesional (Bramhall y Ezell, 1981; Edelwich y Brodsky, 1980; Mordock, 1990).

En la actualidad, se contempla como una parte de la práctica misma del trabajo social (Brashears, 1993; Wolsfeld y Haj-Yahin, 2010) Aproximarnos conceptualmente a lo que es la supervisión no es tarea fácil pues existen variedad de definiciones que implican marcos valorativos diferentes acerca de las personas. En cualquier caso y, de acuerdo con Reynolds (1965), supervisar es “la necesidad de una flexible y enriquecedora asociación de mentes capaces tanto del análisis como de la síntesis; de la sensibilidad hacia las personas, la habilidad de expresar sentimientos y de ponderar los factores positivos y negativos de las situaciones...”. De esta manera, distintos autores se ocupan de definir la supervisión, con enfoques más o menos diversos, pero coincidiendo en la importancia que ésta tiene en la formación de los futuros profesionales. Para Hernández Aristu (1991), la palabra supervisión viene etimológicamente hablando de las palabras latinas super = sobre y videre = ver.

Es pues una "visión desde arriba". Por tanto, denota una posición superioridad de alguien, desde donde ve algo. “La supervisión es un método fundamental mediante el cual se enseña, en función de la práctica cotidiana, la aplicación de los principios del trabajo social a los estudiantes o a los trabajadores sociales de un organismo con el fin de ir consiguiendo paulatinamente determinados estándares en el desarrollo profesional y en la formación de estudiantes o de profesionales, el supervisor, en base a sus conocimientos, a la comprensión de sí mismo y de los demás y a su experiencia en el trabajo social, presta una ayuda real al supervisado tanto profesional como personal”. (De Bray y Tuerlick, 1966). Supervisar es “...un proceso de enseñanza-aprendizaje a partir del cual se espera que se produzca un intercambio de saberes y experiencias; se reflexiona acerca de las formas de intervención y los marcos teóricos-conceptuales en que esa intervención (British Association of Social Workers, 2000). De todo lo anterior, se desprenden unas funciones básicas que pueden generalizarse para la supervisión de aprendizaje:

- Consideración: tratar a los supervisados como personas con alto potencial, mostrando interés en estos como tales personas, reconociendo sus esfuerzos y estimulándolos con anticipación.

- **Facilitación:** suministrando asesoría y apoyo, brindando recursos técnicos y conceptuales; ayudando a re-descubrir lo aprendido y a re-construir el conocimiento.
- **Participación:** en la toma de decisiones y estimulando la creatividad.
- **Educación:** incrementar las habilidades y destrezas profesionales
- **Apoyo:** espacio para compartir problemas de estrés y agotamiento profesional. Sirve para ventilar sentimientos negativos y desterrar prejuicios.
- La meta final es incrementar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios de los servicios sociales o clientes. En definitiva, despertar la curiosidad y el interés por los mecanismos afectivo cognitivos que prejuzgan o contaminan nuestras percepciones, facilitando un proceso de aprender a aprender, de pensar lo que sabemos. Como decía Unamuno, “pensar el sentimiento, sentir el pensamiento”. En cuanto a los objetivos de la supervisión dentro de las asignaturas prácticas de Trabajo Social, lo que se persigue es:
 - Ofrecer validación y apoyo tanto como persona como trabajador.
 - Facilitar un espacio para explorar y expresar los conflictos y dificultades que se encuentran en el desempeño de la actividad profesional.
 - Analizar los aspectos personales que influyen en la práctica.
 - Apoyar en la toma de conciencia sobre las propias reacciones y las respuestas a los compañeros y los superiores.
 - Ayudar para superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de la actividad profesional.
 - Proveer de un espacio formal y regular donde reflexionar sobre el contenido y el proceso del trabajo.
 - Facilitar retroalimentación tanto sobre lo digital, lo analógico, la metacomunicación y sobre el proceso de trabajo.
 - Mejorar la planificación y el uso de los recursos personales y profesionales.

- Entrenar en una mejor comprensión de los compañeros/as y de las personas de las que dependemos.
- Comprender la dinámica de las interacciones entre nosotros/as y las personas a nuestro cargo o de las que dependemos.
- Reflexionar sobre los propios modos de intervención y sobre las consecuencias de los mismos.
- Explorar otros modos de actuar en situaciones similares. De acuerdo con C. Puig, la supervisión ofrece un tipo de meta-perspectiva o una visión general sobre las actividades y las condiciones profesionales. El núcleo de la supervisión son los supervisados, los profesionales; y el foco, la intervención, los sentimientos, los valores, el modelo de interpretación que se manifiestan en su actitud y orientación con las personas atendidas, con los colegas y también con un mismo. Esta definición abandona toda idea de control y da paso a una supervisión centrada en la revisión reflexiva de las intervenciones sociales o socioeducativas, puesto que el trabajo técnico se enfrenta a serias dificultades a la hora de alcanzar la complejidad de los medios y problemas sobre los cuales se trabaja.

UN MODELO DE SUPERVISIÓN. EL PROCESO DE SUPERVISAR.

Desde aquí y supuesto la importancia de la supervisión para garantizar unas prácticas de excelencia, proponemos un modelo ecléctico que parte de ideas constructivistas y del modelo sistémico pretendiendo la formación de una asociación emocional de aprendizaje. En el proceso de supervisión hay que considerar los elementos que intervienen en el mismo, a saber, la situación concreta de trabajo, la forma personal y espontánea de conducirnos, los conocimientos objetivos y por fin, pero no menos importante, la experiencia subjetiva.

El proceso de supervisión que desde aquí se propone es similar, en muchos aspectos a la relación que se establece entre el o la cliente y el o la trabajadora social en el sentido de las emociones que se proyectan en la relación, así como los temores y las esperanzas. Los procesos del aprender en los seres humanos tienen relación con cambios en la manera de

ver el mundo y cómo lo llenamos de significado. Para D. Gardiner los elementos que constituyen el proceso del aprender incluyen:

- Las experiencias que tenemos.
- Los modelos que nos construimos como ayuda a comprender nuestras experiencias
- El mundo y contexto en el que nos encontramos.

Este proceso exige que el estudiante tenga la capacidad de expresar y liberar sentimientos en relación a los conocimientos que adquiere y potenciar una actitud que deje que el proceso de reflexión influya sobre el proceso emocional. Estos elementos por tanto son de vital importancia tenerlos en cuenta en la planificación y contenidos de la formación. La enseñanza ha de desenvolverse en un clima de respeto, cordialidad y mutua confianza en la que ambas partes se sientan libres de expresar ideas y sentimientos y aceptar las diferencias, para poder compartir la responsabilidad del aprendizaje y sus metas últimas.

SUPERVISADO: VALORES, EXPERIENCIAS, PERCEPCIONES

Es un proceso que necesariamente requiere pues receptividad emocional, imaginación creativa, un pensar disciplinado, y la capacidad de actuar adecuadamente. Un proceso complejo que ha de relacionar y vincular como una toda la tarea de conocerse a sí mismo, al cliente, la teoría y la práctica. Así, y en primera instancia, el desarrollo de la supervisión sirve a las y los estudiantes para reflexionar sobre la propia relación profesional. Consideramos que el proceso de supervisar debe ser un proceso simultáneo de enseñar y aprender que posibilite aflorar conocimientos y técnicas, pero también que posibilite una experiencia vital, que ayude a clarificar ideas y sentimientos y reconocer las propias limitaciones (Escartín y Suarez, 1991). Recordemos que la acción profesional de los y las trabajadores/as sociales tiene que ver con la ayuda a personas y grupos vulnerables que generalmente tienen fuertes historias de dolor y frustración, lo que hace que las emociones y sentimientos sean muy poderosas. La supervisión con los estudiantes se hace en cuatro fases, cada una de las cuales tienen sus propias peculiaridades, pero también su propia importancia, de la misma manera que la relación profesional. Estas fases son:

a) La formación de la asociación educativa. Comenzar la asociación educativa determina en gran manera el éxito o el fracaso de la supervisión similar al inicio de la relación profesional/usuario. El propósito fundamental de esta fase consiste en ayudar al o a la estudiante a comprender lo difíciles que son los comienzos y que los temores y sentimientos contenidos en los inicios son naturales, miedo al fracaso, a no ser competentes, a no saber ayudar son algunos de los temores más comunes en esta fase. Además, desde el ámbito estrictamente académico, es importante que él o la estudiante dispongan de instrumentos suficientes para iniciar el conocimiento del contexto institucional donde van a realizar sus prácticas, así como para determinar las problemáticas de la población atendida. Las tareas fundamentales pues, en esta primera fase deben ir orientadas a ofrecer un marco claro para la tarea, dando suficiente información para comprenderla. Además, es útil discutir sobre objetivos, funciones y límites de la supervisión.

b) El proceso de formación emocional. En esta fase se comienza a integrar en el aprendizaje experiencias y modelos que tienen que ver con una concepción del mundo, de las personas y sus problemas. Se ayuda al o a la estudiante a comprender como sus propias vivencias, experiencias, valores y cultura familiar influyen en la idea del “otro” o de la “otra” como diferentes a nosotros mismos/as o, como señalaba P. Freire en su obra *Pedagogía de la Esperanza* (1993) la comprensión de la realidad del otro y la interacción con ésta, va generando el cambio en el sujeto que observa, pero también, en el objeto de conocimiento. En este sentido, la formación del proceso emocional requiere tramar con el o la estudiante un proceso que aflore imaginación creativa, pensar disciplinado, recepción emocional y por último pero no menos importante, desarrollar aptitudes para percibir empáticamente a los clientes. En esta fase también, habrá que ayudar al o a la estudiante a ir desarrollando técnicas para conocer e interpretar la realidad con la que está trabajando, potenciando la observación y el inicio de la relación de ayuda. El o la supervisor/a tendrá que ayudar a su supervisado/a desarrollar destrezas para entrevistar y ayudándole a reflexionar sobre sus propios sentimientos y separarlos de los sentimientos de los clientes.

c) La fase intermedia. Aquí surgen nuevas demandas por la complejidad del trabajo práctico y por la exploración de nuevas ideas acerca de los modelos teóricos. Las dificultades para la comprensión diagnóstica de las situaciones que tratan se hacen más difícil ya que se incrementa el rigor exigido, además de la necesidad de estructurar desde un punto de vista metodológico y técnico los casos sociales que van desarrollando. En esta fase puede haber momentos de frustración por parte del o de la estudiante, pero si el proceso de supervisión progresa de forma adecuada, las o los supervisados deben ir desarrollando progresivamente confianza en sus capacidades. La respuesta a la frustración, por otra parte, inherente en todo aprendizaje puede conducir a un incremento de su actitud crítica sobre la manera de trabajar de la institución, aspecto éste de vital importancia en la búsqueda de sus propios puntos de vista sobre las nuevas ideas y experiencias, así como en la integración de los nuevos conocimientos y experiencias con conocimientos y experiencias anteriores. Es importante que el supervisor ayude al estudiante a luchar con sus frustraciones sin demasiada indulgencia que podría minar sus capacidades innatas y su actitud de enfrentamiento con la realidad.

d) La terminación y evaluación. Hemos dicho que el inicio de la asociación educativa es difícil, pero también lo es el acabar, en este sentido también podemos encontrar similitud con la relación con clientes, en el sentido que hay que ir preparando la separación para prevenir ansiedades por el futuro. En este momento, las prácticas el estudiante y el supervisor se enfrentan a una transición, al mismo tiempo que con el requerimiento formal del supervisor de inventariar, evaluar, asesorar sobre su nivel de competencia, lo que cumplió o no pudo cumplir, cómo usó la experiencia que llega a su final. Hay a la vez una mirada hacia atrás y hacia el futuro (Salzberger-Wittenberg, 1970).

Los sentimientos que pueden aparecer serán muy ambivalente o mixtos, nuevos temores, ansiedades y expectativas pueden aparecer. Un buen terminar dependerá del dominio de sentimientos positivos o negativos. Si los estudiantes pueden apreciar las oportunidades que tuvieron y la experiencia adquirida, entonces probablemente podrán guardar lo que

aprendieron y se sentirán confiados en lo que podrán alcanzar en adelante. La supervisión en esta fase está caracterizada por un lado por la responsabilidad máxima del estudiante en el uso de su tiempo y por otro por la importancia que en este momento adquiere el papel del supervisor como asesor-evaluador. La evaluación en el contexto formativo de la supervisión debe ser una evaluación continua que evite que los juicios realizados al final del proceso de las prácticas sean vividos con sorpresa por el estudiante aun cuando el proceso de asesoramiento exige que el supervisor tenga confianza y bien fundadas sus opiniones y valoraciones. Esto implica necesariamente poseer el suficiente material y pruebas de trabajo del estudiante, y la actitud de analizar y hacer juicios basados sobre ese material para llegar valoraciones justas y exactas.

3.2.- Objetivos, elementos y contenido de la supervisión.

En general, en todo grupo de trabajo, de cualquier tipo que sea este, existe una figura que se denomina "supervisor" y que la representa una persona, sea hombre o mujer. ¿Qué tareas específicas le corresponden a este supervisor? Precisamente, es quien hace las tareas de supervisión, y supervisar significa llevar adelante acciones de control que luego darán paso a un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes que conforman el resto del equipo de trabajo.

Esta figura del supervisor es común que se asocie su comienzo como rol dentro de un equipo de trabajo a partir de que los procesos "fordistas" -o de producción en serie- comenzaron a imponerse como metodología trabajo a principios del siglo XX y se necesitó que la supervisión fuese parte del proceso de producción, ya que comenzaron a entrar en juego conceptos como "productividad" y por ello resultó necesario conocer el desempeño en particular de cada trabajador.

Sin embargo, la supervisión como tarea dentro de una organización es casi tan antigua como el trabajo mismo. Pensemos por ejemplo en los antiguos imperios como el egipcio o el romano, en los cuales miles de hombres conforman ejércitos de trabajo (algunos incluso eran

bajo condición esclava), y debían cumplir con las tareas asignadas en la construcción de templos y palacios. De alguna manera, debió haber existido la supervisión o, en términos generales, el control, porque de otro modo ¿por qué entonces existía el castigo para aquellos que no cumplían las tareas asignadas?

Sin embargo, el castigo como resultado de una supervisión no es sólo cosa de los tiempos antiguos. En el caso de fines del siglo XIX, y antes de que muchos de los derechos de los cuales hoy gozan los trabajadores fueran reconocidos, un mal desempeño laboral detectado por los supervisores suponía horas extra de trabajo, reducción de las raciones de comida o castigos físicos en el caso de trabajos donde quizás serías mejor hablar de esclavitud en lugar de empleo.

Sin embargo, más allá de que en toda organización exista un supervisor, no siempre todo se relaciona con la figura de una sola persona que vigila a los demás. En la actualidad, los sistemas de monitoreo mediante cámaras de seguridad son una gran ayuda en grandes empresas que cuentan con varias áreas en las cuales se desempeña el personal y entonces la supervisión se apoya en la tecnología para lograr el trabajo de vigilancia.

Objetivos de la supervisión

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

Papel del supervisor

Una supervisión eficiente exige no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión.

El éxito del supervisor generalmente determina el éxito de los proyectos y objetivos de la organización.

El papel del supervisor se divide en dos categorías de responsabilidades que en sus funciones básicas son facetas diferentes de una misma actividad por lo que no puede llevar a cabo una al prescindir de la otra. Estas facetas son:

Los principios del supervisor

Aplicación de los métodos de la supervisión

Ambas deben contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La supervisión tiene como propósito asegurar la calidad del programa y del funcionamiento además de permitir que el personal se desempeñe en sus funciones con excelencia.

Es evidente que el trabajo en equipo da mejores resultados y las visitas programadas permiten mejorar la calidad de los servicios prestados por el supervisor.

Métodos y técnicas de la supervisión

Los principales métodos de supervisión son:

- Método científico
- No directo
- De facetas múltiples
- De ayuda mutua
- Clínico

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, pueden clasificarse como directas e indirectas.

La función del supervisor no se limita a supervisar para dar un diagnóstico, sino que también debe buscar estrategias de enseñanza aprendizaje y proponer posibles soluciones a los problemas y dificultades que impiden la calidad educativa. Se deben realizar actividades que estén encaminadas en mejorar la función de los principios educativos y las necesidades de las comunidades.

En estos momentos no podemos dejar de relacionar la supervisión escolar con el desarrollo y la mejora de los centros educativos.

Evaluación de la supervisión

La evaluación es el proceso de juzgar los logros que un proyecto o programa ha conseguido, especialmente en relación con las actividades planificadas y los objetivos generales, implica juicio de valor.

El propósito es identificar los obstáculos o estancamientos que impiden al proyecto alcanzar nuevos objetivos. Las soluciones o los obstáculos pueden así identificarse e implementarse.

Valorar los beneficios y costos que corresponden a los beneficiarios directos e indirectas del proyecto.

La supervisión es el puente entre la administración y el centro docente basando en el correcto y ágil funcionamiento las adecuaciones rápidas del sistema a los requerimientos de la sociedad. Hay que tener claro que es importante la evaluación de los programas y proyectos para identificar las fortalezas, las oportunidades. Debilidades y amenazas, esto permitirá un mejor desempeño del supervisor en las actividades del centro educativo.

- Perfil del supervisor.
- Rasgo Personal
- Tener Autodominio y control emocional.
- Ser un líder o modelo en relaciones humanas con su ejemplo.
- Mantener perfeccionamiento continuo.

- Participar en actividades de autoformación y de supervisión académica para su desarrollo
- Profesional
- Dominan las competencias académicas de su profesión o especialidad.
- Tener dominio de las herramientas tecnológicas.
- Conocer las corrientes pedagógicas.
- Conocer las innovaciones pedagógicas.
- Saber de planificación Escolar.
- Brindar permanente asesoría al personal que labora en la escuela.
- Representa al sector educativo en actos cívicos y sociales que se realicen en la institución educativa y en las comunidades.
- Establecer y mantener el vínculo escuela comunidad.
- Atender, resolver y canalizar los problemas que surja entre la tarea docente y directa de la escuela.

3.3.- Fases del proceso: individual y grupal.

El Método de Trabajo Social en Grupo es uno de los tres métodos clásicos de la profesión a través del cual, utilizando la situación de grupo, los individuos miembros de éste pueden satisfacer necesidades psicosociales y progresar desde el punto de vista emotivo intelectual, de modo que puedan alcanzar los objetivos del grupo y contribuir a un mejor funcionamiento de la sociedad.

“El método de grupo surgió de los movimientos de educación informal recreación y trabajo con la juventud que florecieron en Inglaterra en el siglo XIX. Aunque el Trabajo Social con Grupos no empezó a cobrar un carácter profesional hasta el siglo XX, sus presentes principios y prácticas datan de épocas anteriores, concretamente de las actividades cotidianas de muchos grupos que florecieron en la Inglaterra Victoriana, tales como la “Friendly societies”, las organizaciones juveniles, las “Ragged Schools” y, sobre todo y de modo muy especial, los “settlements”. De estos grupos del siglo XIX derivó el Trabajo Social con grupos.”

Proceso metodológico del Trabajo Social en Grupo

El proceso metodológico comprende los pasos que un grupo debe seguir desde su conformación, desarrollo integral y funcionamiento en general, lo cual incluye fases, etapas, procedimientos, técnicas e instrumentos. Al respecto se retoman a los autores Natalio Kisnerman y Robert Vinter, los cuales los desarrollan desde diferentes ópticas.

Etapas o fases del proceso de grupo

El proceso evolutivo del grupo, desde su formación hasta su desintegración, lo conforman una serie de etapas o fases, que busca la resolución de la problemática detectada en el grupo, las cuales sirven para que sus miembros adquieran conciencia de grupo y aprendan a vencer obstáculos. El siguiente cuadro recoge estas etapas - fases según los siguientes autores:

NATALIO KISNERMAN: ETAPA DE FORMACIÓN O APARENTE GRUPO: El proceso inicia con la motivación para formarla.

ETAPA DE CONFLICTO: Debe verse siempre como positivo para el grupo, ya que de su elaboración los miembros adquieren autoconocimiento de sí mismos y experiencias para afrontar los problemas e la vida social. Señalar al grupo una situación puede ser una forma de aprovechar el conflicto, descubrir el juego de algún miembro indirectamente sin que el grupo perciba que se ha preparado la situación para que ese comportamiento sea visualizado.

ETAPA DE ORGANIZACIÓN: Organizarse significa desarrollar la capacidad de auto dirigirse. Los síntomas que señalan que el grupo ha entrado en esta etapa son la declinación de la ansiedad, la división del trabajo, la aparición del líder sociológico del grupo, la adquisición de mayor responsabilidad por parte de los miembros, la identificación con el grupo expresada en nosotros – nuestro grupo, y una serie de rituales y símbolos.

La coordinación entre los miembros respecto a la actividad no se efectúa basada en la autoridad, sino mediante la conciencia de grupo que les permite unificar propósitos de manera que cada miembro adaptara su tarea a la de los otros con la habilidad y el entusiasmo necesario.

ETAPA DE INTEGRACIÓN: Es cuando las diferentes estructuras parciales o roles se hallan suficientemente o perfectamente ajustado entre sí. El grupo como una unidad productiva las relaciones interpersonales son primarias o próximas a serlo.

La capacidad de los miembros está dada por la sensibilidad a los problemas de interacción y a las necesidades del grupo, por un lado, y a su habilidad para resolverlos y satisfacerlos. Es aquí cuando el grupo ha llegado a su madurez, existen pocos cambios en su constitución, el liderazgo está repartido entre todos sus miembros y el Trabajador/a Social debe comenzar su retirada a su papel de asesor, puesto que el grupo ya se puede manejar sólo.

ETAPA DE DECLINACIÓN O MUERTE DEL GRUPO: A pesar del buen nivel de madurez, en un momento dado disminuye el interés de los miembros, los que se orientan hacia otras actividades con lo que comienza una declinación del proceso a través de la disminución de miembros, etapa que es natural a todo grupo y que no debe ser interpretada como fracaso por el grupo.

ROBERT VINTER. FASE INICIAL: Se refiere a la composición del grupo. Se distingue principalmente para fines analíticos debido a que los factores que se presentan son por lo menos una precondition para un desarrollo posterior.

FASE FORMATIVA: La principal característica es la actividad de los miembros del grupo por buscar semejanza e intercambio de intereses entre ellos mismos.

También se puede observar en esta fase una aceptación inicial de los propósitos del grupo, y un surgimiento de vínculos interpersonales y una cuasi-estructura.

FASE INTERMEDIA I: se caracteriza por un nivel moderado de cohesión del grupo, clarificación de propósitos y participación explícita de los miembros en actividades que conducen al logro de los objetivos. La actitud de los miembros se caracteriza porque son más puntuales y constantes en las reuniones, surge el deseo de tomar responsabilidades directas en las actividades, que se dirige en logro de objetivos, se demuestra cierto grado de identidad y pertenencia, hay operatividad en las normas y valores.

FASE REVISORIA: En esta fase puede ocurrir una confrontación a la estructura del grupo con respecto al liderazgo que se ejerce, hay más profundidad en la clarificación de propósitos y

algunas veces modificaciones de éstos; se presentan cambios en los procesos operativos, hay una marcada diferenciación de roles, más miembros asumen funciones de liderazgos, se pueden presentar además cambios de normas en varios niveles de acuerdo a la intensidad de la revisión.

FASE INTERMEDIA II: El grupo generalmente manifiesta un nivel más alto de interacción y estabilidad del presentado de la fase intermedia anterior.

FASE DE MADUREZ: Se caracteriza por la estabilización de la estructura del grupo, de los propósitos, de los procedimientos de gobierno y funcionamiento del grupo, de la extensión de la cultura del grupo y de la existencia de respuestas eficaces a las tensiones internas y externas.

FASE TERMINAL: La disolución del grupo debe producirse por el logro de las metas por una mala adaptación, por la falta de integración, o por un planteamiento previo para terminar el grupo.

Procesos a desarrollar en el Trabajo Social en Grupo

Los procesos a desarrollar en el método de Trabajo Social en Grupo requieren un estudio profundo, una planeación, una búsqueda de información actualizada y el estudio de los problemas para lograr los fines propuestos.

Para Kisnerman, Vinter y Konopka, los procesos del método de Trabajo Social en Grupo son las que se presentan:

NATALIO KISNERMAN. DIAGNÓSTICO: Es la valoración e interpretación de la vida y comportamiento de un grupo, obtenido mediante la observación y la comprensión de los recursos y necesidades. El diagnóstico debe comprender la naturaleza del grupo con el que se está trabajando para guiarse hacia una labor eficaz y productiva. De acuerdo a Natalio Kisnerman presenta tres tipos de diagnóstico:

Dinámico: Cuando se trata de determinar en qué consiste el problema; qué factores psíquicos, físicos y sociales contribuyeron a que se originara; qué factores tiene sobre el grupo; cuál es la solución deseada y qué recursos ofrecen los miembros para resolverlo.

Clínico: Cuando se identifican los trastornos psicológicos de los miembros, que originaron o complican el trastorno psico-social del grupo.

Etiológico: Cuando se indaga el origen de los problemas, su desarrollo y causas-efecto.

TRATAMIENTO: Ordenación de determinados medios para lograr la solución de un problema con la participación del grupo. El tratamiento es adoptado de acuerdo con la naturaleza del diagnóstico; este requiere ser planeado. Implica el tipo de grupo, la estructura, técnicas de motivación, determinar el momento oportuno de tratar el problema, el tipo de ayuda que la institución puede brindar, además incluye un estudio minucioso por parte del Trabajador/a Social para saber si está o no capacitado para atender o manejar la situación.

ROBERT VINTER. DIAGNÓSTICO: La formulación del diagnóstico se refiere a la determinación de la condición problemática de la persona y las formas en las cuales los factores ambientales y personales afectan esta situación. El proceso de diagnóstico es aquel que es realizado por el Trabajador/a Social, para seguir sintetizar información que sirva de base para la formulación diagnóstica, en la cual se fundamentan los planes y metas de tratamiento elaborados por el Trabajador/a Social.

Para Vinter, existen tres tipos de formulación de diagnóstico dentro de la secuencia de tratamiento: Diagnóstico inicial o preliminar, diagnóstico operativo, y diagnóstico Terminal. Los dos primeros son formulados como pautas de los planes y metas de tratamiento. El último es la evaluación del tratamiento de la persona y sirve de base para la terminación de éste o para referir al miembro a otro recurso, con el fin de recibir servicios adicionales o diferentes.

TRATAMIENTO: El tratamiento de grupo para Vinter se concibe como un pequeño sistema social cuyas influencias pueden planearse y guiarse para modificar la conducta del cliente. El profesional trata de iniciar una serie de transacciones a través de los procesos de grupo y por medio de sus propias interacciones con los clientes, las cuales puede modificar la conducta y producir otros cambios.

GISELA KONOPKA TRATAMIENTO. “La palabra tratamiento es el acto formal proceso de tratar cualquier cosa, tal como materia prima, sustancia o producto” lo significa una forma de

actuar conciente y con un fin. Los principales medios de ayuda en Trabajo social de grupo son:

- La relación profesional cálida, comprensiva y encaminada a un fin existente entre el trabajador del grupo y el miembro del mismo.
- La relación entre los miembros del grupo (el proceso de grupo)
- La comunicación verbal (discusiones, “hablar”).
- La comunicación no verbal (programa, juego, experiencias).
- Elección intencionada del medio ambiente y su reacción

Técnicas a utilizar en el Trabajo Social en Grupo

Las técnicas e instrumentos en el Trabajo Social en Grupo han sido manejadas para la recolección de información y como generadoras de procesos de comunicación, puesto que con ellas es posible la lectura, comprensión y análisis de los sujetos, los contextos y las situaciones sociales en donde se actúa. Las técnicas se relacionan con las capacidades del profesional para producir el efecto esperado en el trabajo con grupos.

3.4.- Instrumentos y técnicas.

Técnicas a utilizar en el Trabajo Social en Grupo

Las técnicas e instrumentos en el Trabajo Social en Grupo han sido manejadas para la recolección de información y como generadoras de procesos de comunicación, puesto que con ellas es posible la lectura, comprensión y análisis de los sujetos, los contextos y las situaciones sociales en donde se actúa. Las técnicas se relacionan con las capacidades del profesional para producir el efecto esperado en el trabajo con grupos.

Según Natalio Kisnerman, las técnicas para el Trabajo Social en Grupo son las siguientes:

PROCEDIMIENTO	NATALIO KISNERMAN
DOCUMENTACIÓN	<p>Se utiliza como instrumento para la formulación de la política de una institución, como elemento esencial de todo planteamiento de programas, como base de evaluación periódica de programas, como ayuda en la limitación de tareas, como material para la ejercitación de AS, para su estudio por medio de la supervisión y como elemento importante para la evaluación de su desempeño; como guía y correctivo para el trabajo cotidiano, como sustrato para la preparación de materiales que permitan interpretar el carácter de la institución y como registro de datos fácticos y comprobaciones fundamentales que servirán a estudios especiales o proyectos de investigación. (Margaret Williamson)</p>
PARTICIPACIÓN Y DISCUSIÓN EN GRUPO	<p>El procedimiento de discusión en grupo, es básico en SSG como instrumento que posibilita, entrena y concreta la participación, concebida como un dar y recibir, más obrar. El ASG debe llevar a los miembros, de una actitud individualista en la que buscan su propia satisfacción, actuando como usuarios, consumidores o seguidores, a una actitud cooperante que les permita ser actores participantes... La participación supone espontaneidad, ejercicio de libertad y aprendizaje.</p> <p>Mediante ella cobra significado el concepto de democracia... Participar implica discusión de problemas, reflexión sobre ellos, tomar conciencia crítica y arbitrar una acción eficaz. En este sentido es que consideramos procedimiento básico la discusión en grupo, el que utilizamos en una doble dimensión: resolución de problemas y capacitación sobre uno o más asuntos o temas.</p>
CONCIENTIZACIÓN	<p>Su objetivo es sorprender cómo piensan los individuos en la realidad, sobre la base focos de atención planteados por su propia problemática vital o situaciones existenciales actuales, las que exigen respuesta en lo intelectual y en la acción con lo que se configura una auténtica praxis.</p> <p>(Paulo Freire).</p>
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	<p>Conjunto de actividades planificadas que desarrolla el grupo. El programa no se centra en actividad sino en el grupo, satisfacción en sus necesidades e intereses.</p>

SUPERVISIÓN	Proceso educativo por el cual una persona (supervisor) adiestra a otras u otras (supervisados) para integrar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas que deben resolverlo.
EVALUACIÓN	Permite conocer la realidad de los hechos, facilitando la comunicación y expresión de los conflictos.

metodologiatsgrupos.blogspot.com/

Según el cuadro anterior, las técnicas del Trabajo Social en Grupo se refieren a las herramientas de ayuda y desarrollo de capacidades del profesional y de los sujetos. Además de las nombradas anteriormente para Natalio Kisnerman existen otras técnicas: De capacitación, Terapéuticas, Reuniones, Phillips 66, Test sociométrico, Juegos, Rotación de miembros en equipos de trabajo, entrevista.

Fuentes de información para la formulación del Diagnóstico

Según Robert Vinter se puede recurrir a una gran variedad de fuentes en las cuales se puede obtener información para la formulación del diagnóstico; éstas son:

FUENTES DONDE CONSEGUIR INFORMACIÓN DE DIAGNOSTICO	CONCEPTO
Procedimientos de recepción	Ofrecen distintas clases de información sobre el cliente, sus antecedentes y sus problemas o necesidades. Los formularios escritos, donde se utilizan, ofrecen al menos información básica para identificar al cliente y conocer algo de sus preferencias o interés. Las entrevistas de recepción, así sean realizadas individualmente o en grupos, ofrecen oportunidades para recopilar información más detallada
Contactos colaterales	El AS busca información adicional mediante contactos colaterales. Estos pueden ser con otras agencias de salud

	o bienestar que hayan prestado sus servicios al cliente o a su familia en el pasado o que lo esté haciendo en la época actual.
Visitas domiciliarias	Es usualmente un medio valioso para obtener información sobre el cliente en su ambiente social. En el hogar del cliente el AS puede observar directamente los padres y entre los padres e hijos, pueden observarse mejor durante la visita domiciliaria. Los procedimientos de la agencia pueden influenciar el objetivo y frecuencia de los contactos del AS en el hogar del cliente.
Observación en grupo	Aquí sólo debe anotarse que el diagnóstico operativo frecuentemente no se completa antes de que se comience el tratamiento de servicio social de grupo. Si el diagnóstico operativo se formula antes de empezar estos servicios, tendrá que hacerse en términos tentativos. La conducta del cliente en el grupo debe observarse continuamente, para así poder modificar el diagnóstico a medida que se desarrolle la secuencia de tratamiento.
Entrevista y observaciones	Los/as profesionales frecuentemente tienen ocasiones de hablar directamente e individualmente con los clientes, antes, después o entre sesiones de grupo. Tales entrevistas pueden estar enfocadas directamente hacia la conducta del cliente o hacia el progreso en el grupo de tratamiento. Generalmente también incluyen otras consideraciones (comportamiento en el hogar, en la escuela, en el trabajo o planes para el futuro, etc.).

metodologiatsgrupos.blogspot.com/

De los cuadros anteriores se puede deducir que no hay técnicas exactas que orientan un grupo, sino que éstas van surgiendo en la experiencia; puesto que sólo con un uso adecuado produce el efecto esperado. El/la Trabajador/a Social debe procurar que la(s) técnica(s) utilizada(s) sea(n) flexible(s) utilizando los medios más pertinentes según lo requiera el proceso.

Instrumentos a utilizar en el Trabajo Social en Grupo

Los instrumentos son objetos diseñados sobre los cuales se recoge información, con el propósito de obtener resultados posteriores y de esta manera acercarse a la realidad sobre la que se interviene.

Según Kisnerman los instrumentos a utilizar en el Trabajo Social en Grupo se presentan en el siguiente cuadro:

Instrumentos para utilizar en Trabajo Social en Grupo

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN
Crónica de grupo	Es considerar el instrumento básico documental en el servicio social de grupo, ya que permite perseguir el grupo como un todo, a cada miembro individualizado, y al ASG, así como el proceso y la dinámica operada y planear el cometido del ASG y del grupo para lograr las meta previstas, sobre la base de un diagnóstico y un tratamiento.
Informe de proceso	Consiste en una breve historia del grupo hasta en que el momento se solicita el informe. Se considera realizarlo como dos veces por año como mínimo ya que es un valioso instrumento para realizar la acción realizada.
Informe de supervisión	Es el que se realiza al término de cada supervisión individual o grupal, redactado por el supervisor y el supervisado como consecuencia de una mutua y reciproca tarea de elaboración y aprendizaje.
Informe de evaluación	Es el que realizan supervisor y supervisado para evaluar el desempeño profesional de este último, debiendo efectuarse cuatrimestralmente y sin perjuicio de las evaluaciones orales realizadas en el acto de supervisión. Permite seleccionar alumnos y personal, distribuir tareas, mejorar la calidad de los servicios, perfeccionar a supervisor y supervisado, los sistemas de promoción y esencialmente enriquecer a las partes actantes.

Es claro que cada autor utiliza términos diferentes, y permite ampliar la conceptualización en esta investigación, es por ello que, siguiendo con la descripción de Kisnerman quien plantea diversos instrumentos, se evidencia que en el método de Trabajo Social en Grupo no se aplica un proceso operativo exacto puesto que se retoman elementos de otros métodos para complementarse.

3.5.- Proceso de supervisión: educativa, de apoyo y de gestión organizacional.

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista, el cual, define al hombre como una entidad superior, Funciones de la supervisión escolar La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora.

Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo. El propósito de la supervisión escolar, en palabras de Salcedo (2002) consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación. La complejidad de la gestión supervisora en la escuela básica media diversificada, requiere un ente rector con capacidad gerencial que maneje eficazmente los procesos supervisorios, organizativos, curriculares, así como lo relacionado a la planificación y demás procesos de las unidades educativas

Categorización de la gestión supervisora. La categorización de la Gestión Supervisora fue clasificada inicialmente por Nérici (1975) como funciones:

- a) técnicas,
- b) administrativas
- c) sociales.

No obstante, fue Teixidó (1997) quien las clasifica como:

- a) técnicas
- b) administrativas
- c) de asistencia.

Más tarde las indagaciones realizadas por Vélez (2002) agrega la conceptualización de mediación dado que para este autor, la gestión supervisora, cumple una acción integradora en toda la institución y no en una parcela de ella, por tanto se categoriza como una acción de Asesoramiento Pedagógico Integral relacionadas con las responsabilidades de: elegir la solución adecuada, coordinar el éxito del docente, resolver los problemas, demostrar eficacia en el ejercicio de las tareas encomendadas, asesorar proyectos, buscar la integralidad comunitaria; además de: planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar: Cada una tiene como finalidad, verificar la ejecución de los objetivos y fines de la educación en forma participativa, integral, cooperativa, competitiva y efectiva.

Elementos del modelo para la supervisión educativa En la presentación del modelo para la gestión supervisora en Venezuela, se consideraron las funciones de supervisión escolar, ámbitos de la supervisión y acción supervisora. En el mismo orden de ideas, se presenta la finalidad del modelo, la cual está concebida desde el punto de vista administrativo-gerencial y administrativo pedagógico como un instrumento que contribuye a resolver los problemas de optimizar la supervisión escolar.

UNIDAD IV

LA SUPERVISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UN INSTRUMENTO PARA LA CALIDAD.

4.1.- Gestión de la calidad.

Se entiende por gestión, el conjunto de acciones que una organización lleva a cabo con la misión de administrar un negocio o solucionar un asunto. En cuanto a calidad, es una

propiedad positiva que implica superioridad respecto a sus similares. Estos dos conceptos se combinan en los procesos empresariales u organizacionales para denominar gestión de calidad a un aspecto fundamental de la actividad empresarial con el fin de satisfacer más que eficientemente a los clientes.

Denominada también como sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de actividades llevadas a cabo sobre los recursos, documentos, procedimientos que son coordinadas por normas a partir de las cuales la empresa podrá administrar organizadamente la calidad de la misma. La misión de esta está enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Incluye organización, planificación y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad.

La implantación de una política de calidad en la empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, procedimientos, procesos, organización, responsabilidades y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

No solo se centra en la calidad del producto o servicio, tiene en cuenta los medios para obtenerla. Para ello utiliza el control de los procesos dado en cuatro componentes:

Planeamiento: Se plantea todo el proceso a seguir para conseguir los objetivos de calidad.

Control: Supervisión constante para detectar posibles fallas.

Aseguramiento: Se pone a prueba tanto el proceso como el producto obtenido para verificar el objetivo.

Mejoras: Se lleva a cabo tanto en el producto como en el proceso, bien sea por fallas localizadas o mejoras continuas, pero con el fin único de lograr mejores resultados.

4.2.- Historia, conceptos básicos.

En el mundo globalizado de hoy, la calidad se ha convertido en una necesidad para asegurar el mercado y permanecer en él. La preocupación por la calidad es tan antigua como la sociedad, sin embargo, en cada momento histórico el concepto de calidad ha sido distinto. Las sociedades y las personas han evolucionado, cada una a su ritmo y han demandado cosas

nuevas con características diferentes. Para conocer qué se entiende por calidad, a continuación, se realiza un análisis conceptual y crítico sobre la gestión de la calidad y sus sistemas de gestión, particularizando en la industria del software.

Evolución y Enfoques de estudio sobre la calidad y su gestión.

El término castellano calidad está definido por la Real Academia Española de la Lengua como: "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa" (Academia Española, 1972). Calidad se deriva de la palabra latina *qualitas*, que indica cualidad, manera de ser (Centeno Gil, 2005); tiene una historia larga relacionada con los filósofos de la antigüedad. El término en condición de categoría, así como su concepción filosófica, fue introducido por Aristóteles, cuando elaboró su sistema de conceptos universales donde introdujo la categoría cualidad, la que formó una constante del pensamiento filosófico durante muchos siglos. Posteriormente Kant (1724-1804) la incluye en su sistema de conceptos y Hegel también investigó esta categoría en una forma más completa, incluyéndola en el primer grupo de las categorías del ser (Moreno Pino & Mestre Gómez, 2008) (Reyes Benítez, 2010).

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá que todo ello se logre con rapidez y al mínimo costo. (Reyes Benítez, 2010).

Juran hace referencia a esas dos vertientes que derivan del concepto calidad. Por un lado, están las características del servicio o producto; por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente. Así Juran dice textualmente "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto" (Juran & Gryna, 1993)

Lo emplea desde el punto de vista de que la opinión del usuario es la que indica el nivel de la calidad, esta se encuentra en el uso real del producto o servicio y no tan sólo en un mero cumplimiento de especificaciones.

Este concepto varía de un cliente a otro; está basado en las cinco características siguientes: tecnológicas, psicológicas, temporales contractuales y éticas. Determinó que adecuación al uso puede ser desglosado en cuatro elementos: calidad de diseño, control de calidad, disponibilidad y servicio de postventa.

También contempla el concepto del cliente interno, relacionado con una organización de más de una persona. Los clientes internos eran individuos que proveían de procesos descendentes. El enfoque de este estuvo dirigido siempre hacia la mejora de la calidad y fue el primero en señalar que se podía aplicar el principio de Pareto para mejorar la misma.

Para gurús de la calidad como Deming, significa: “Adecuación al objeto” (Deming, 1989). Existe además otro significado para este autor, como lo es: “Desempeño del producto: causa de satisfacción” (Marimon Viadiu, 2002). Ejemplos de desempeño son: rapidez en atender las solicitudes o expectativas de los clientes, eficacia de campañas publicitarias, uniformidad de un proceso productivo, etc. Estas características son decisivas para la satisfacción del consumidor.

Por su parte Crosby prefiere entender calidad como: “Conformidad con las necesidades”. (Crosby, 1992)

Para Ishikawa el objetivo principal era involucrar a todo el personal en el desarrollo de la calidad y no solo a la dirección, por tal razón la define como: “satisfacer los requisitos de los consumidores”. También plantea que: “en su interpretación más estrecha calidad significa calidad del producto, pero su interpretación más amplia representa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa” En este concepto, Ishikawa da un enfoque más amplio y actual del concepto de calidad, en vista de que lo lleva desde la producción de cualquier bien o servicio hasta los sistemas de dirección de cada empresa. Llegando, incluso, a la calidad de la información. (Ishikawa, 1981)

Para las condiciones específicas de Cuba, Frómeta precisó que el concepto de calidad, si se utiliza el de la norma ISO 9000:2000, debe ser reconocida como la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos

de los clientes y otras partes interesadas. (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008) (Reyes Benítez, 2010)

La norma ISO 8402 la define como “la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas”.

La norma ISO 9000:2000, de diciembre del 2000, define calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Inherente significa que existe algo como una característica permanente, en contraposición a “asignado”. La misma norma define “características” y “requisito” para hacer más explícita la definición de calidad. Así, la norma entiende por “característica” un rasgo diferenciador.

Definir la calidad ha sido objeto de análisis por parte de diversos autores durante la historia de la ciencia administrativa, y hasta la fecha, no se aprecia un consenso acerca de su conceptualización. Como ocurre con otros conceptos, el de calidad se muestra escurridizo. Hay diferentes enfoques o perspectivas a la hora de entenderla, y, lo que ha sucedido en este caso, es que estudiosos de las disciplinas asociadas a la filosofía, economía, comercialización y dirección han considerado el tema, pero cada grupo lo ha enfocado desde un punto de vista diferente. La filosofía se ha centrado en las cuestiones de definición; la economía en la maximización de ganancias y el equilibrio del mercado; la comercialización en las determinantes del comportamiento adquisitivo, la satisfacción del cliente y la dirección de operaciones, en las prácticas de ingeniería y el control de la fabricación. (Reyes Benítez, 2010)

El resultado ha sido una multitud de aristas de un mismo objeto, que parten de un marco disciplinario analítico de referencia diferente y cada una con su propia terminología (Moreno Pino & Mestre Gómez, 2008), de ahí que se encuentren múltiples intentos de definir la calidad de manera global, sin la existencia de un significado que pueda resumir todas las acepciones que se han aportado sobre esta categoría.

Mucho ha influido en ello (además del carácter multidisciplinario en el estudio de la calidad) el propio carácter dinámico de la humanidad, por cuanto, la misma ha evolucionado y ha demandado cosas distintas, con características diferentes. La calidad, entonces, obedece a manifestaciones concretas de los distintos modos de formación económica social; responde a

las exigencias de los sistemas sociales y el orden que ocupa en el modo de producción de dichas sociedades. (Reyes Benítez, 2010)

No obstante, algunos esfuerzos se han dirigido a unificar y concentrar todas las definiciones de calidad, de entre ellos se destacan los análisis realizados por Reeves y Bednar (1994), Garvin (1988), Camisón et al. (2007) referenciados por los estudios de Santomá Vicens (2008) y Sánchez Hernández (2008) en los cuales se pueden distinguir cuatro enfoques para entender esta categoría: la calidad como excelencia, la calidad como valor, la calidad como ajuste a las especificaciones y la calidad como respuesta a las expectativas de los clientes.

4.3.- Gestión de la calidad en las organizaciones sociales.

Calidad como excelencia

Es la consideración de calidad como una propiedad absoluta equivalente a la excelencia. Es aquel producto o servicio que cumple con la mayoría de estándares que son fáciles de apreciar en todas sus características. Un producto o servicio que base su concepción de calidad en la excelencia, sigue una estrategia de diferenciación comercial.

La dificultad de definir el estándar de excelencia, desde el momento en que su definición es subjetiva y basada en las opiniones de cada uno de los clientes, hace difícil encontrar una definición única de estándar de excelencia.

Las organizaciones que siguen esta filosofía se centran únicamente en fabricar, diseñar y ofrecer productos y servicios de alta calidad de diseño o diseño superior, sin considerar cuáles son las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes y lo que están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio; esta visión de la calidad implica unos mayores costos y por tanto un mayor precio final. Un producto “excelente”, si no satisface ninguna necesidad de la sociedad, será un producto de mala calidad porque nadie lo consumirá, lo que conduce a pérdidas y despilfarro de recursos (input) de la organización.

Calidad como ajuste a las especificaciones

La idea central de este enfoque es la eficiencia en la fabricación. Surge desde la etapa de la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido, que a

su vez reportará menores costos, y hacerlo bien a la primera porque es menos costoso que las reparaciones y los ajustes.

La calidad, entendida en este enfoque, significa asegurar que el producto final sea tal como se ha determinado en base a unas especificaciones previas de calidad definidas por los productores. La medición de la calidad se hace en base al número de desviaciones de la producción respecto al estándar preestablecido.

Se busca identificar cuáles son los márgenes de tolerancia admisibles, determinar los procedimientos necesarios para conseguirlos, y a la vez establecer una planificación para alcanzar el “hacerlo bien y a la primera”. Para Taguchi (Sánchez Hernández, 2008) el incremento de las desviaciones respecto a una especificación central implica una pérdida de calidad en tanto se producen pérdidas económicas y se pierden clientes debido a su insatisfacción.

Las ventajas de la concepción de calidad como ajuste a las especificaciones estriban en la facilidad de la medición, en tanto un producto será de calidad si cumple con lo especificado; la necesidad de desagregar el producto con el fin de conseguir un estándar para cada uno de los componentes, tarea que minimiza el riesgo de error; la claridad en la determinación de responsabilidades contraídas por cada uno de los responsables de cada parte del proceso productivo; y por último, el cumplimiento de una serie de estándares, ayudará a la organización a mejorar la eficiencia productiva minimizando errores y los costos propios de la no calidad.

Calidad como aptitud para el uso

Esta concepción es cercana a la definición que indica que el cliente es la pieza fundamental para conseguir la calidad por parte de una empresa. Este enfoque difiere de los anteriores, puesto que los mismos han basado su concepción de calidad en aspectos internos de la empresa y como eje central el proceso productivo. Este concepto de calidad pasa de centrarse en aspectos productivos a centrarse en el cliente como referencia para definir la calidad. (Juran & Gryna, 1993) indican que la calidad de un producto tiene un conjunto de características que satisface las necesidades de sus clientes y consecuentemente lo hacen satisfactorio. Siguiendo a Juran, un producto será de calidad cuando su principal concepción

sea el uso que le exigen sus clientes y por tanto, cuando sus características le permitan desempeñar la función para la que ha sido diseñado. Bajo esta perspectiva, el producto deja de ser un producto en sí mismo para convertirse en un conjunto de necesidades satisfechas. (Camisón, Cruz, & González, 2007) afirman, bajo esta definición de calidad, que los consumidores no compran un producto en sí mismo, sino los servicios que pueden alcanzar con su utilización.

Por lo tanto, según la referencia de calidad como adecuación al uso, cuando se analice la calidad de un producto o servicio, debe medirse o evaluarse la calidad de los servicios que el producto o servicio prestan al consumidor. Este punto de vista también aleja la definición de calidad de la primera concepción (calidad como excelencia), desde el momento que la aptitud al uso no implica alcanzar un lujo extremo o la mejor calidad de diseño, sino que significa satisfacer los requisitos del cliente en su uso.

Calidad como satisfacción de las expectativas del consumidor

(Camisón, et al., 2007) indican dos inconvenientes a la hora de definir la calidad como aptitud para el uso. Por un lado, destacan que los consumidores de un producto o servicio no siempre evalúan su calidad en base a su conformidad con las especificaciones preestablecidas, y por otro afirman que un producto o servicio en sí mismo no es evaluado, sino que intervienen aspectos complementarios, ajenos al proceso de producción, como puede ser el mismo servicio de venta; puede darse el caso de que un producto cumpla con las especificaciones, pero que sin embargo la información dada al cliente no haya sido correcta. Ante estos apuntes, surge la idea de que la calidad significa la satisfacción de las expectativas de los clientes y por tanto su medición ya no se hace desde el producto, sino desde la percepción que manifieste un consumidor tras su uso. Los autores afirman que aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y estas son susceptibles de medición, si bien de manera complicada en algunos casos. Esta orientación del término de calidad ha implicado pasar de una visión objetiva del concepto a otra subjetiva basada en las opiniones de los clientes.

El concepto de calidad ha ido evolucionando, ampliando objetivos y variando orientaciones. Su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o

inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. Se pueden distinguir etapas diferentes y sucesivas en su desarrollo:

1. Inspección de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Gestión total de la calidad.

Aunque no se puede hablar de momentos o etapas claramente definidas, se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos.

La inspección de la calidad: consistió en asegurarse de que se comprenden y satisfacen los requisitos de los clientes, mediante la existencia de un sistema de gestión que los identifique y garantice que se satisfacen de manera constante. Dentro de estos sistemas de gestión se otorga un papel fundamental a la inspección formal, que consiste en practicar mediciones, exámenes o comprobación de las características de los productos o servicios y compararlos con un conjunto de requisitos específicos, esto permite rechazar los que no cumplan con ellos y evitar así la existencia de clientes insatisfechos y costos adicionales para la organización.

Comprende una serie de actividades muy limitadas, como recortar, medir y separar las piezas defectuosas. Además, la actividad de inspección se realiza sobre el producto final, y aquellos no conformes a las especificaciones son desechados o reparados. Los sistemas primitivos de inspección no aportan ningún elemento de prevención ni ningún plan de mejora.

A medida que el volumen de producción va aumentando y se va extendiendo la producción en masa en todos los sectores industriales, la inspección masiva se hizo cada vez más difícil y cara. El control de la calidad: se produce una evolución y se pasó a controlar el cumplimiento de especificaciones durante el proceso para anticiparse a la aparición de los defectos. Hasta la década del cincuenta, las técnicas y métodos para el control de la calidad tenían un carácter estadístico y se aplicaban fundamentalmente a las líneas de producción.

El proceso de control de la calidad basado en métodos estadísticos en esta década seguía siendo responsabilidad del departamento de calidad especializado. El proceso de detección de errores y corrección siguió siendo reactivo. No se proponían actividades de prevención. En la época en que se generalizó este tipo de instrumentación del control de la calidad, la dirección no confiaba en los trabajadores de planta para llevar a cabo el muestreo y las tareas del control de la calidad.

Es evidente que la era del control de la calidad a través de estas técnicas estadísticas es un avance significativo respecto a la era de la inspección: económicamente es más eficiente. No obstante, era rígido y mecánico, no era preventivo y se limitaba a las funciones productivas, no implicando al resto de la organización.

4.4.- La supervisión como gestión organizacional.

En el proceso administrativo llega un momento en el cual el administrador realiza planes de acción buscando obtener una respuesta alentadora a su gestión por parte de los empleados utilizando para ellos técnicas de comunicación, tareas de supervisión y la motivación para lograr una correcta dirección organizacional.

Los elementos que comprenden la dirección organizacional en la administración los podríamos detallar de la siguiente manera:

- Ejecutar los planes de acción considerando la estructura de la organización.
- La motivación
- Conducir los esfuerzos del personal a cargo
- La comunicación
- La supervisión
- Alcanzar las metas organizacionales

En realidad, los factores que hacen que la dirección organizacional sea un elemento relevante dentro de la organización son, se trata de un mecanismo que pone en marcha los lineamientos establecidos en las etapas de planeación y en el seno de la organización.

Mediante la dirección se busca lograr pautas de conducta más deseables en los miembros de la organización a través de la estructura organizacional.

Una eficiente dirección influye significativamente en la moral de los empleados y como consecuencia afecta a la productividad.

La calidad directiva se ve reflejada en el logro de los objetivos mediante la implantación de métodos organizacionales, y también logrando tener una eficacia en los sistemas de control. La dirección establece la comunicación para que ésta sea un medio en el cual la organización funcione correctamente.

Los principios de la dirección organizacional son:

La dirección debe estar orientada a la concreción de los objetivos generales determinados por la organización.

La autoridad de los directivos es un condicionamiento esencial para el logro de los objetivos organizacionales

El directivo debe brindar apoyo directo a los empleados durante la ejecución de las acciones establecidas en la organización.

Se deben respetar los canales comunicacionales determinados por la organización para que las órdenes emitidas sean transmitidas utilizando los distintos niveles de jerarquía evitando de esa manera conflictos internos, vacío en cuanto a las responsabilidades, debilitamiento de la autoridad en general, entre otras consideraciones.

Los problemas que surjan durante la gestión administrativa se deben resolver a medida que se produzcan para evitar que éste se desarrolle y provoque daños no deseados.

Los conflictos que surjan deben ser manejados con profesionalismos para que no obstaculicen las metas organizacionales y así poder continuar con los planes de acción establecidos.

La intuición como parte del conocimiento y la innovación es importante en una economía donde tiene mucha importancia el crecimiento del conocimiento. También lo hacen las emociones tanto en el aspecto individual como grupal. Se da paso a la intuición que muchas

veces se deja guardada y que debería mejorar más para dar mejores soluciones, para las relaciones personales, los juicios, las innovaciones, como también detectar oportunidades.

La intuición es un buen complemento de la razón, por lo que se debe ahondar un poco más el inconsciente para ver que se asoma, y seguro es más de lo que se piensa.

Lo que se debe profundizar es el estudio de cómo efectuar aportes intuitivos en la empresa.

El mundo de la empresa exige diariamente más facultades como también recursos.

La intuición es ese don del carácter, esa facultad de la mente siempre se presenta en forma repentina sin avisar, nutrida de varias y diferentes reservas como puede ser la experiencia, el inconsciente adquirido o el heredado entre otras.

Ahora preguntarse qué papel tiene en estos momentos la intuición en la economía del siglo XXI, se cree que la tecnología como la informática y la información van a llegar a lograr los objetivos de productividad como la propia competitividad, pero allí debe participar la persona con su introducción en la información y traducirla a conocimientos y seleccionar lo que más valor tiene, y eso ofrecerlo de la mejor manera.

Si la intuición es necesaria para el conocimiento, y este por ende a la acción, y de esto a la propia innovación.

La intuición puede ser una contribución en forma continua a un rendimiento deseado. Sería un complemento, un adicional a lo que aporta el conocimiento consciente como también la inteligencia.

Se debería cultivar más la intuición y aprovechar muchas facultades que tiene la persona y poder aplicarla de la mejor manera a cualquier proceso productivo.

Un momento para pensar y poder extraer del inconsciente todo lo que hay oculto y darle el mejor provecho en las actividades que se deben afrontar con diferentes estrategias.

Generalidades del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

La visión de la gestión del talento humano, es entendida como el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que las organizaciones tienen

en cuenta a su personal en el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios que satisfacen necesidades generales y específicas. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas.

En este sentido, Max-Neef y sus colegas (1987), han desarrollado una taxonomía de las necesidades humanas, y un proceso, por medio del cual, las comunidades pueden detectar sus potencialidades y falencias de acuerdo a como son satisfechas dichas necesidades. Desde esta óptica, es posible interpretar el desarrollo a escala humana, como el desarrollo basado en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles de crecimiento auto-sostenibles, y en la construcción de articulaciones orgánicas de las personas con el medio ambiente y la tecnología; se manifiesta a su vez, la compenetración global de procesos que parten del nivel local, desde la connotación personal enmarcada en lo social, desde la planeación bajo autonomía, y desde la interacción de la sociedad civil con el estado.

En este orden de ideas, autores como Davis, Robbins, y McKay (1982), afirman, en el documento titulado: “Técnicas de autocontrol emocional”, que las creencias que el ser humano posee sobre el desarrollo de un proceso, determinan sus emociones y sus comportamientos frente al mismo; es decir, que si un colaborador conoce el resultado de un proceso, estaría dispuesto a hacer una evaluación cognitiva y emocional sobre su conducta para realizar su trabajo excelentemente.

Rehm (1991) en su documento “Métodos de autocontrol”, afirma que la auto gestión desde la perspectiva de desarrollo humano se da cuando un colaborador tiene una meta a largo plazo y controla sus impulsos a partir de la atención de conductas relevantes al ambiente, los incentivos positivos o negativos que recibe del contexto, y la evaluación de sus propios actos; es decir, el colaborador debe estar motivado a partir de un plan de carrera al interior de la empresa, que es reforzado a través de incentivos, con el fin de generar una autonomía productiva y un cumplimiento de metas planificadas.

Martin y Pear (1998) en su libro “Modificación de conducta, qué es y cómo aplicarla”, muestran la forma en que la modificación de las conductas en los colaboradores busca

generar destrezas, hábitos y habilidades específicas, que, a partir de objetivos operativos, busquen desarrollar soluciones y generen cumplimientos de metas. Es decir, los autores plantean que el colaborador sea autónomo en la toma de decisiones a partir del contexto productivo.

Teniendo en cuenta la visión de las condiciones de trabajo, Herzberg (1968) en su obra “One more time, how do you motivate employees”, afirma que los colaboradores están influenciados por la satisfacción en sus logros y la independencia laboral, pero se desmotivan si los factores de higiene son deficientes. Entre estos factores se destacan, el ambiente físico, la seguridad laboral, los procesos de supervisión y las relaciones con los compañeros de trabajo; de tal manera, que los colaboradores deben tener buenas condiciones laborales y socio afectivas, para que puedan producir en grandes volúmenes y con altos estándares de calidad.

En temas de productividad Deming (1982), en su libro “Fuera de la crisis”, plantea la visión de cómo las organizaciones pueden asegurar la calidad de sus productos a partir de la importancia que tiene su personal al momento de la generación de bienes y/o servicios, planteando además, el esquema de mejora permanente derivado de una serie de pasos como son planeación, ejecución, verificación y estandarización de procesos, esto, a partir de la perspectiva de calidad total que aporta elementos fundamentales en el análisis de contextos empresariales específicos, permitiendo establecer los niveles de productividad esperados por cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta, el espacio laboral, los tiempos asignados, y las características asociadas a la labor, en conjunto con las características de los colaboradores en términos de capacidades.

Medina (2007), presenta un análisis de los procesos y las metodologías de producción en PYMES del sector de confecciones en el documento titulado: “El modelo integral de productividad una visión estratégica”. En el texto, se afirma que el control pormenorizado de cada uno de los factores productivos puede ser estudiado desde una visión predictiva, lo que implica que, desde la visión de la productividad, todos entregables y/o productos finales pueden ser estandarizados siempre que se tengan en cuenta los procesos productivos, las condiciones de trabajo, y, los tiempos y espacios de producción.

De esta misma forma, Domínguez Macuca, y sus colegas (1995) en su análisis de la filosofía de Justo a tiempo, presentan una sistematización de la producción en línea a partir de la máxima calidad en materias primas, disminución de desperdicios, la eliminación de productos defectuosos, estandarización de procesos, y la entrega de productos en el tiempo, el lugar, la cantidad y la calidad específica, identificándose el trabajo en línea como la unión de eslabones de producción, no solo de bienes sino también de servicios, en la cual, se maximizan los recursos en los procesos organizacionales, teniendo en cuenta altos estándares de calidad y condiciones de entrega, disminuyendo, a su vez, la producción defectuosa.

De esta manera, se retoman los planteamientos anteriormente descritos desde la perspectiva de la administración por resultados y metas, en lo que se denomina administración por objetivos (APO), por parte de una serie de autores como Drucker (1964), Batten (1966), Humble (1970), y Odiorne (1992), entre otros, considerando además, apartes de la construcción de indicadores de gestión planteados por Kaplan y Norton (1992), y Lawrie y Cobbold (2004).

Cada uno de estos autores, establece indicadores que ayudan a determinar el nivel de productividad organizacional, convirtiéndose así, en herramientas prácticas en el reconocimiento de fortalezas y debilidades, de tal forma que, al ser comparadas gráficamente frente al sector de un país o región, se logra identificar el nivel de capacidad interna y desafíos de competitividad propia para enfrentar el mercado y la expansión de este, dando los criterios necesarios para un mejoramiento en las estructuras instaladas con respecto a las dimensiones de desarrollo humano, condiciones laborales, y de productividad, como dinamizadores de la competitividad empresarial.

4.5.- Calidad y calidez en la intervención social.

¿Qué significa calidez del trabajo social?

Si calidad remite a la excelencia (para el logro de los bienes intrínsecos) del trabajo social, la calidez remite a la sensibilidad; es decir, a los afectos, las emociones y los sentimientos.

El sueño de la ingeniería social, producto de la primera modernidad y la mentalidad ilustrada, exaltó el sistema experto abriendo paso a la autor referencialidad, dejando muy poco espacio en las profesiones sociales al mundo de las posibilidades y favoreciendo la disociación entre la

cognición y la sensibilidad. El trabajo social no fue ajeno a esto y, al dejarse tentar por diversas formas de la ingeniería social (sobre todo el mecanicismo y el positivismo técnico), desplazó la sensibilidad y el mundo de los afectos; a pesar de que la tradición epistemológica del trabajo social quiso desde sus orígenes evitar ese dualismo. Como consecuencia de ello, estableció con la realidad

“una relación funcional que lo convierte todo en ‘recursos’. Nada debe sentir el técnico que pueda distraerle de sus objetivos; nada debe sentir el profesional que no pueda expresarse en técnicas de intervención; nada debe sentir el trabajador social ante el sufrimiento humano” (García-Roca, 2000, p. 318).

La habilidad profesional se convirtió así en simple posesión de saberes técnicos, esfumándose su compromiso con la innovación, la creatividad y la praxis:

“Se dotaron de planos, equipamientos y guías de recursos, pero se debilitó el ‘sentir con las entrañas’; se dejaron tentar por la dictadura de los protocolos hasta llegar a confundir la acción social con la gestión de un departamento de la Administración. Ganaron en planes, pero perdieron en proyectos” (García-Roca, 2000, p. 318).

La calidez del trabajo social implica un hermanamiento de la razón con los sentimientos, del pensamiento con los afectos. Calidez es lo que tan sabiamente Ximo García-Roca denomina “la cognición afectiva”. El trabajo social se acerca al ser humano en los momentos de dificultad y, por tanto, de intensa y peculiar humanidad. La calidez de la acción profesional ha de distanciarse de los esquemas mecanicistas en todas sus formas (desde el positivismo clínico-terapéutico hasta el pragmatismo más vulgar).

Calidez del trabajo social significa salir del pensamiento determinista mostrando que hay salidas válidas y posibles. Significa dejar de asumir las necesidades básicas exclusivamente como carencias que generan demandas y empezar a asumirlas como potencialidades que dan lugar a la búsqueda y la participación. Significa valorar la cooperación, la ayuda mutua y la conducción participativa, por encima de la conducción jerárquica y la disciplina de las organizaciones. Significa reconocer que la importancia de los profesionales radica en la liberación de su potencial de conocimiento y creatividad.

“la excelencia no recae tanto sobre la profesión en sí misma cuanto sobre los profesionales, sus motivaciones y su identificación con la tarea, sobre el talante cooperativo y la confianza, sobre el apoyo mutuo y la facultad de tomar decisiones conjuntas” (p. 320).

Vivimos en una sociedad del riesgo (Beck, 2006) donde la existencia o no de relaciones (así como su tipo e intensidad), resulta determinante para situarse en la zona de integración, de vulnerabilidad o de exclusión social. Por ello, la buena práctica profesional es la que incluye dos elementos: la producción de relaciones, interacciones y vínculos sociales y el fomento de una participación que reconoce al cliente el estatuto de autor y coagente (De Leonardis, 1998, p. 123). El buen profesional no es el que produce o gestiona más prestaciones, aunque sea con costes menores, sino quien produce servicios integrados de prestaciones y significados.

Calidez del trabajo social supone, entonces, pasar de la lógica del producto a la lógica del servicio: el servicio es una relación, la prestación es un artefacto que cristaliza o sustituye una relación. Este estatuto relacional de la acción profesional impone algunas cualidades a la misma:

Debe ser capaz de producir significados personales (sentido de pertenencia, confianza, identidad y reconocimiento);

El usuario debe dejar de ser un simple cliente para ser un coproductor asumiendo el papel de actor determinante del proceso mismo (los servicios a las personas solo pueden ser producidos conjuntamente);

Frente al valor de la eficacia debe colocar el valor de la calidad y la individualización (construcción de vínculos sociales, de fórmulas de asociación) cuyo éxito se basa en el ejercicio de la solidaridad y la dignificación del actor humano (García-Roca, 2000, p. 352).

La calidad de vida ha ido cobrando carta de naturaleza en nuestra sociedad. Está presente en las políticas sociales internacionales, en las constituciones, en las legislaciones, planes y programas sociales. También, su presencia es cada día mayor en las disciplinas sociales y en los distintos sistemas y áreas de bienestar social.

Desde la disciplina del Trabajo Social, la calidad de vida forma parte de sus objetivos docentes, de investigación y de intervención profesional. Retoma algunas de las aportaciones de los estudios y experiencias desarrolladas, en sus más de 100 años de historia, orientadas a dar respuesta a las necesidades sociales y a potenciar las capacidades de las personas para incrementar el bienestar social.

En Trabajo Social, entiendo que, para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, se precisa cubrir las necesidades sociales, contar con sistemas de bienestar social orientados hacia el desarrollo humano y el medio ambiente sostenible. Generar procesos participativos y cooperativos que abarquen las administraciones públicas, el tejido asociativo, tejido social y el mercado. Afrontar las situaciones actuales desde su complejidad y dinamismo, según el lema: "Pensar en global y actuar desde lo local". Así, el Trabajo Social conecta y comparte planteamientos de otras disciplinas sociales, orientados hacia la defensa y conquista de los derechos y desarrollo humano. Plantea que para fomentar la calidad de vida de la ciudadanía cabe definir las políticas sociales y generar procesos participativos de diseño; implantación y evaluación de los planes integrales; programas y proyectos sociales, orientados a: satisfacer las necesidades sociales, prevenir y reducir los problemas a su mínima expresión. Enfatiza en la racionalización de los recursos, la potenciación de las capacidades, las cualidades, las fortalezas e igualdad de oportunidades de las personas que conviven y trabajan en las distintas organizaciones y comunidades. El Trabajo Social parte de los principios que para generar procesos de calidad de vida, en las relaciones humanas se ha de dar empatía, confianza, respeto, aceptación, tolerancia y calidez.

Las relaciones existentes entre las necesidades sociales, bienestar social y calidad de vida, así como los distintos planteamientos e indicadores de evaluación de la calidad de vida. También, se exponen algunas experiencias desarrolladas, en organizaciones de servicios sociales y en comunidades, espacios éstos donde vienen desempeñando su labor las trabajadoras y trabajadores sociales.

No parece posible conjugar excelencia o logro de los bienes intrínsecos del trabajo social (calidad) si no es dentro de una lógica de servicio capaz de producir significados personales. Y es que la naturaleza de los bienes internos de nuestra profesión es relacional (no prestacional).

Calidad y calidez del trabajo social son dos caras de una misma moneda, inseparables e indivisibles: no puede existir una si no existe la otra.

No puede realizarse una acción de trabajo social excelente (de calidad y calidez) sin reivindicar la centralidad del sujeto y el enfoque dialógico.

“El advenimiento del sujeto introduce nuevas complejidades en la intervención social. Exige recuperar las trayectorias vitales de los intervenidos y la perspectiva empática ante la fragilidad. El sujeto regresa como persona social e histórica que se sobrepone a las estructuras y se construye como agente, actor y autor. La intervención social vive la transición hacia otras lógicas que recuperan los caminos humildes, las estrategias cooperantes, el encuentro personal, el valor de lo relacional, el poder de la participación y la existencia constante de la paradoja ante la complejidad creciente del sujeto intervenido” (García-Roca, 2007, p. 37).

Esta necesaria reivindicación del sujeto debe tener, en mi opinión, una centralidad indiscutible en el trabajo social. Las personas con las que trabajamos, y a las que pretendemos servir de ayuda, no pueden ser sino sujetos colaboradores en el marco de una relación dialógica donde el profesional es un actor más, dentro de la compleja trama de relaciones entre los diversos sistemas y subsistemas en que participa el sujeto. Esta transformación, que nos obliga imperativamente y como deber moral, a dejar de considerar a las personas como objetos de intervención (cosa que ha venido siendo harto frecuente, por desgracia), para pasar a considerarlas (y tratarlas realmente) como sujetos agentes, actores y autores, tiene importantes implicaciones éticas, gnoseológicas y metodológicas.

El trabajador social posee un conocimiento científico-técnico, que debe estar al servicio de las personas con las que trabaja y a las que pretende ayudar, pero eso no significa que posea el “saber”. Tenemos que romper el esquema perverso por el cual el experto tiene la solución y el sujeto intervenido el problema. Conocimiento y comprensión de la realidad social en general, y de la situación-problema en particular, solo serán plenamente posibles si se “escucha” al otro o, mejor dicho, si se “escucha activamente” al otro, aceptando que los efectos de la intervención no son siempre previsibles. Este tipo de abordaje nos exige intervenir desde la perspectiva interna del sujeto:

“Es un compromiso con la persona, que es productora de significados y no pueden equipararse a objetos. Son autores de sus acciones, que luchan por trascender y no sucumbir a sus circunstancias. De este modo, trasciende lo que son causas, fuerzas y reacciones para comprometerse con lo real; no pretende ir de lo complejo a lo simple, sino de lo complejo a lo complejo. Sus categorías básicas no proceden del mundo de las patologías sino del mundo de las relaciones” (García-Roca, 2007, p. 43-44).

No se trata, por tanto, de identificar patologías, sino de descubrir distintas expresiones de la normalidad. Esta perspectiva empática es consustancial a cualquier relación de ayuda, pues antes de ser intervenido, el sujeto necesita ser reconocido, lo que nos obliga a ponernos en su perspectiva, a “andar en sus zapatos”, meternos en su piel y aceptarlo incondicionalmente tal y como es. Es la empatía lo que permite compartir la fragilidad y vulnerabilidad que une a intervinientes e intervenidos, en un proceso de reconocimiento mutuo e implicación activa, que es el único camino cierto para generar confianza en el sujeto y para ser capaces, como profesionales, de reconocer sus capacidades y potencialidades, sus fortalezas y posibilidades de actuación.

Por otra parte, ningún cambio personal es posible, si no es decidido y asumido por el propio sujeto. En este sentido, el trabajador social es un “facilitador”, un experto que puede ayudar a clarificar, a poner en relación, a que “el otro” conozca y comprenda mejor su situación, a la vez que va descubriendo sus propias potencialidades y recursos personales. El trabajador social posee una visión, otra visión externa que puede ser de ayuda, pero que no es “la” visión real y aprehensiva de la realidad. Cada sujeto social, individual y colectivo, es portador de su propia visión, que debe ser tenida en cuenta si nos inscribimos en un paradigma de cambio y transformación. La participación de las personas es, por tanto, fundamental desde el momento mismo en que se inicia el proceso de relación y se toma contacto con el trabajador social. Porque sólo desde la relación dialógica se puede ayudar y ser ayudado. Sólo desde la relación dialógica se puede potenciar al otro, ayudándole a construir y a re-construir, a construir-se y a reconstruirse.

Bibliografía

2000 Shvarsteins, *Leonardo DISEÑO DE ORGANIZACIONES* Paidós

2006 Gil, *GRUPOS ORGANIZACIONES* Pirámide

2008 Fernández Barrera Josefina *LA SUPERVISION DEL TRABAJO SOCIAL* paidós

2015 *METODOLOGIA SOCIAL DE GRUPOS*. Página metodologiatsgrupos.blogspot.com/

2103 *COSAS LEGALES* <https://www.cosaslegales.es/principales-formas-juridicas-de-las-empresas/>

Vladimir, 2016, *SUPERVISAR Y SUPERVISORES, DEFINICIONES, ENFOQUES Y PROPUESTAS*.
<https://profesorestrada.pro/supervisión-y-supervisores-definiciones-enfoques-propuestas-cb69ba5d31df>