

**UDS**

**ANTOLOGIA**

# Trabajo social en las organizaciones

*Licenciatura en trabajo social y gestión comunitaria*

*Octavo cuatrimestre*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 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 de Primaria 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 tarde.

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 septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas 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 18 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 nuestras propias instalaciones en la 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 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 nuestras propias instalaciones en la 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, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, 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

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un 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.

---

## Nombre de la materia

---

### Objetivo de la materia:

Identificar, diagnosticar y poner en contexto los problemas y necesidades de las empresas desde un punto de vista general tomando en cuenta a los empleadores y trabajadores.

**UNIDAD I****LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

- 1.1 Definiciones.
- 1.2 Tipologías organizacionales.
- 1.3 Características.
- 1.4 Modelos y metáforas.
- 1.5 Organizaciones y formas jurídicas.
- 1.6 Coordinación y división del trabajo.
- 1.7 Organigramas.
- 1.8 Relaciones formales e informales.
- 1.9 Cultura organizacional.
- 1.10 Contextos y meta contextos organizativos.

**UNIDAD II****TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, PROCESO HISTÓRICO, DEFINICIONES Y TENDENCIAS**

- 2.1 Introducción.
- 2.2 Trabajo Social y Empresa.
- 2.3 Definiciones del trabajo social en el ámbito empresarial.
  - 2.3.1 Aproximación al trabajo social de empresa desde la definición de la FITS.
  - 2.3.2 Objetivo y metodología.
  - 2.3.3 Definición desde la productividad. El difícil equilibrio entre los objetivos económicos y sociales.
  - 2.3.4 Definición desde las funciones. Asistencia, prevención y desarrollo.
  - 2.3.5 Definición desde la mediación. El trabajador social como agente de cambio en las empresas.
  - 2.3.6 Tendencias actuales del trabajo social en el ámbito empresarial.
  - 2.3.7 Nuevos escenarios para el Trabajo Social del siglo XXI.

**UNIDAD III****LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL**

- 3.1 Sobre el origen y los inicios de la supervisión.
- 3.2 Concepto de supervisión.
- 3.3 Los objetivos de la supervisión.

- 3.4 Cómo opera la supervisión.
- 3.5 Modalidades y formas de supervisión.
- 3.6 Principios básicos de la práctica de la supervisión.
- 3.7 El proceso de supervisión: una relación entre límites y posibilidades.
- 3.8 Factores presentes en las sesiones de supervisión en los ámbitos psicosociales.
- 3.9 Estructuras funcionales de la supervisión.
- 3.10 Comunicación y supervisión: El lenguaje, elemento clave en la supervisión: el relato y la narrativa.
- 3.11 Desarrollo de las habilidades a través de la supervisión.
- 3.12 Fases del proceso: individual y grupal.
- 3.13 Instrumentos y técnicas.
- 3.14 Proceso de supervisión: educativa, de apoyo y de gestión organizacional.

#### **UNIDAD IV**

##### **TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS PRIVADAS**

- 4.1 Sustento para el Trabajo Social en la Gestión de Recursos Humanos.
  - 4.1.1 El trabajo social como gestor de una nueva relación laboral.
  - 4.1.2 Más allá de la explotación laboral.
- 4.2 Las “nuevas salidas” profesionales del Trabajo Social: el Trabajo Social en la empresa privada.
  - 4.2.1 Introducción.
  - 4.2.2 Punto de partida.
  - 4.2.3 Antecedentes.
  - 4.2.4 Evolución de las características del Trabajo Social en Empresa.
  - 4.2.5 El trabajador social en la empresa.
  - 4.2.6 El estrés laboral.

**INDICE**

**UNIDAD I ..... 12**

**LAS ORGANIZACIONES SOCIALES ..... 12**

**1.1 Definiciones .....12**

**1.2 Tipologías organizacionales ..... 16**

**1.3 Características ..... 20**

**1.4 Modelos y metáforas ..... 21**

**1.5 Organizaciones y formas jurídicas ..... 23**

**1.6 Coordinación y división del trabajo ..... 30**

**1.7 Organigramas ..... 31**

**1.8 Relaciones formales e informales ..... 33**

**1.9 Cultura organizacional ..... 35**

**1.10 Contextos y metacontextos organizativos ..... 38**

**UNIDAD II ..... 39**

**TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, PROCESO HISTÓRICO, DEFINICIONES Y TENDENCIAS ..... 39**

**2.1 Introducción ..... 39**

**2.2 Trabajo Social y Empresa .....40**

**2.3 Definiciones del trabajo social en el ámbito empresarial ..... 41**

**2.3.1 Aproximación al trabajo social de empresa desde la definición de la FITS .....41**

**2.3.2 Objetivo y metodología .....42**

**2.3.3 Definición desde la productividad. El difícil equilibrio entre los objetivos económicos y sociales ..... 42**

**2.3.4 Definición desde las funciones. Asistencia, prevención y desarrollo .....42**

2.3.5 Definición desde la mediación. El trabajador social como agente de cambio en las empresas ..... 43

2.3.6 Tendencias actuales del trabajo social en el ámbito empresarial .....43

2.3.7 Nuevos escenarios para el Trabajo Social del siglo XXI ..... 45

**UNIDAD III ..... 47**

**LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL ..... 47**

3.1 Sobre el origen y los inicios de la supervisión ..... 47

3.2 Concepto de supervisión ..... 48

3.3 Los objetivos de la supervisión ..... 49

3.4 Cómo opera la supervisión ..... 51

3.5 Modalidades y formas de supervisión ..... 53

3.6 Principios básicos de la práctica de la supervisión ..... 57

3.7 El proceso de supervisión: una relación entre límites y posibilidades ..... 61

3.8 Factores presentes en las sesiones de supervisión en los ámbitos psicosociales  
.....62

3.9 Estructuras funcionales de la supervisión.....64

3.10 Comunicación y supervisión: El lenguaje, elemento clave en la supervisión: el relato y la narrativa ..... 72

3.11 Desarrollo de las habilidades a través de la supervisión ..... 75

3.12 Fases del proceso: individual y grupal ..... 80

3.13 Instrumentos y técnicas..... 86

3.14 Proceso de supervisión: educativa, de apoyo y de gestión organizacional.....91

**UNIDAD IV..... 92**

**TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS PRIVADAS ..... 92**

4.1 Sustento para el Trabajo Social en la Gestión de Recursos Humanos .....92

4.1.1 El trabajo social como gestor de una nueva relación laboral .....94

4.1.2 Más allá de la explotación laboral .....	97
4.2 Las “nuevas salidas” profesionales del Trabajo Social: el Trabajo Social en la empresa privada .....	99
4.2.1 Introducción .....	99
4.2.2 Punto de partida .....	99
4.2.3 Antecedentes .....	100
4.2.4 Evolución de las características del Trabajo Social en Empresa .....	102
4.2.5 El trabajador social en la empresa .....	103
4.2.6 El estrés laboral .....	106
Bibliografía .....	107
Sugerencias de Videos Académicos .....	108

**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).
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.

### 1. 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:

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 vivos<sup>2</sup>: 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, conflictivos, 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**

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:

- ✓ Según la naturaleza o la actividad económica.
- ✓ Según sea su dimensión predominante: social, educativa, política, económica.

- ✓ Según los intereses predominantes de sus agentes promotores, ya sean miembros, o patrocinadores, o dueños.
- ✓ 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 fluiría 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:

**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.

**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-

**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.

**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 “Habrá 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 aportes de 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 dé 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:** micro administrativos (de una sola organización), macroadministrativos (más de una organización) o meso administrativos (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.
- ☐ **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 SOCIAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, PROCESO HISTÓRICO, DEFINICIONES Y TENDENCIAS**

#### **2.1 Introducción**

En los dos últimos años, el Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (SILATS), de la Fundación Universitaria Monserrate, ha desarrollado diferentes proyectos de investigación: Participación del trabajador(a) social en los programas de responsabilidad social empresarial que desarrollan las empresas que operan en Colombia, La acción profesional del trabajador social en la gestión del talento humano, Competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano y Competencias laborales del trabajador social en el área de salud ocupacional.

Todos estos proyectos comenzaron con la elaboración de un estado del conocimiento y un marco teórico, que incluían referencias más o menos extensas al área de trabajo social en el ámbito empresarial. En la elaboración de los mismos, los diferentes equipos de investigación encontraron serias dificultades para identificar documentos guía o manuales sobre el Trabajo Social en empresa (Barnard, M. 1967; Kisnerman, N. 1984 y Herrera, A

2004), alguna ponencia (Chaime, S. 2006), tesis doctoral (Miranda, M. 2003) o artículos (Valverde, L. 1990; Domenech, Y. Y Gómez, J.C. 1995; Torres, C.E. 2005; Arbeláez, B.M. 2008 y Carrasco, J. 2009), que trataran teóricamente, de manera implícita o explícita, sobre el trabajo social en las empresas.

En el desarrollo de las investigaciones, también surgieron diversos interrogantes, que quedaron sin respuesta, al no ser objetivo de las mismas: ¿el Trabajo Social en empresa es un fenómeno reciente? ¿Cómo se puede definir el trabajo social en empresa? ¿Existen actualmente algunas tendencias en el Trabajo Social en empresa? Este artículo pretende responder estas preguntas y servir como referencia para futuros trabajos en el área de Trabajo Social laboral.

**2.2 Trabajo Social y Empresa**

En este punto vamos a describir la relación entre el Trabajo Social y la Empresa. Una de las principales referencias es la del campo profesional del Trabajo Social de Empresa. Este campo no es nuevo para el trabajo social tanto a nivel nacional como internacional. En los países latinoamericanos tiene un fuerte arraigo, mientras que en el contexto europeo y en España concretamente su papel ha quedado ciertamente desdibujado con la extensión del Estado de Bienestar y el desarrollo del Sistema de Servicios Sociales.

En líneas generales, podemos anticipar que dentro del epígrafe Trabajo Social y Empresa se incluyen al menos los siguientes espacios profesionales, que describiremos posteriormente de forma detallada:

En este artículo nos centramos principalmente en exponer las opciones para el emprendimiento del trabajo social en las relaciones laborales. Asimismo, aludiremos a

**Cuadro 2**

**Espacios profesionales del Trabajo social en las Empresas**

Trabajo Social de Empresa	Trabajo Social que se realiza dentro de la empresa y dirigido a los trabajadores de la misma, como parte de la acción social empresarial
Trabajo Social en Empresas de prestación de servicios sociales o socioeducativos	Gestión y Prestación de servicios de carácter socioasistencial (tales como la ayuda o domicilio); residencial (residencias, centros de día, pisos de menores...), socioeducativo (educación de calle, programas de ocio, ...) etc.
Trabajo Social de Consultoría	Desarrollo de programas y servicios de consultoría en el ámbito del Trabajo Social y los Servicios Sociales
Gabinete de Trabajo Social	Ejercicio libre de la profesión presentado servicios específicos de asesoría e intervención social a particulares

Fuente: Elaboración propia

otras vías de emprendimiento para el Trabajo Social, a partir del análisis de diferentes iniciativas desarrolladas en España en los últimos años. (Diez).

## **2.3 Definiciones del trabajo social en el ámbito empresarial**

### **2.3.1 Aproximación al trabajo social de empresa desde la definición de la FITS**

Para comprender mejor la definición del trabajo social en la empresa, es pertinente recuperar la conceptualización que aprobó la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS), en su asamblea celebrada en Montreal en el año 2002: “La profesión de trabajo social promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación del pueblo para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre 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”. Partiendo de esta definición, podemos afirmar que el cambio social puede ser promovido desde el ámbito empresarial y los problemas en las relaciones humanas pueden aparecer también en las empresas. De esta manera, los entornos empresariales se convierten en un campo de acción profesional para el trabajo social. Como su propio nombre indica, el Trabajo Social en Empresa es el que tiene lugar en el marco organizacional de una empresa (pública o privada) y no en el marco de una organización no gubernamental o un servicio social público. “El trabajo social de empresa es una forma de aplicar los contenidos propios del trabajo social a un subconjunto del sistema, el mundo de la empresa” (CHAIME, S. 2006:3

Toda empresa tiene una función social, en la que se conjugan persona, espacio y maquinaria o estructura. Esta función hace que la empresa se conciba como comunidad beneficiosa y relevante para el Trabajo Social.

Un profesional en Trabajo Social está capacitado para (Herrera, A. 2004):

- ☐ Encontrar el bienestar social del individuo, grupo o sociedad en cualquier ámbito en que se encuentre.
- ☐ Ubicar problemas y necesidades para diseñar e implementar programas y proyectos en función del bienestar y desarrollo de los individuos que presentan dichos problemas o necesidades.

### 2.3.2 Objetivo y metodología

El objetivo de este proceso de investigación es unificar en un mismo artículo las principales referencias teóricas sobre el trabajo social en el ámbito empresarial. Para ello, se ha realizado un meta análisis de las investigaciones desarrolladas desde el SILATS, tomando como referencias tres categorías: proceso histórico del trabajo social en el ámbito empresarial, definiciones del trabajo social en el ámbito empresarial y tendencias en el trabajo social en el ámbito empresarial. El análisis de la información de las diferentes investigaciones se desarrolló en las etapas que sugieren Miles y Huberman (1994): (1º) Reducción de datos (2º) Organización y presentación y (3º) Interpretación y verificación.

### 2.3.3 Definición desde la productividad. El difícil equilibrio entre los objetivos económicos y sociales

Angélica Herrera (2004:205-208), describe el Trabajo Social en empresa como “Identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados desde una perspectiva integral que considera los aspectos psicológicos, económicos y sociales con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente cordial y agradable”. Partiendo de esta definición, la misma autora define el objetivo del Trabajo Social en Empresa como: “Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socioculturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social”. Se puede observar cómo el término “productividad” aparece en la definición y en el objetivo, por lo que conviene aclarar que desde el SILATS se entiende la misma como un medio para generar mayor bienestar y desarrollo social y no como un fin en sí misma. El Trabajo Social contribuye a los objetivos económicos de la empresa, pero también a los objetivos sociales de la misma (Valverde, L. 1990).

### 2.3.4 Definición desde las funciones. Asistencia, prevención y desarrollo

En cuanto a las funciones del Trabajo Social en Empresa, es posible agruparlas en tres grandes ejes. El primero sería el eje asistencial, donde el trabajador social gestionaría los recursos asistenciales que la empresa pone a disposición de sus empleados; por ejemplo, los subsidios de vivienda o las ayudas para el estudio de los hijos. El segundo, sería un eje de prevención, donde el trabajador social gestionaría procesos de capacitación; por ejemplo, en prevención de riesgos laborales o prevención de consumo de alcohol.

tabaco. El tercer eje sería el de desarrollo, donde el trabajador social vela de una manera integral por la calidad de vida de los trabajadores y su desarrollo personal y profesional; por ejemplo, organizando actividades de voluntariado corporativo.

En estos tres grandes ejes, el trabajador social puede planificar, desarrollar y evaluar procesos relacionados con la acogida de nuevos trabajadores a la empresa, el manejo del estrés laboral, el clima laboral, la prevención y tratamiento de toxicomanías, el absentismo laboral, el traslado de personal, la integración laboral de personas con discapacidad y la preparación para la jubilación o los despidos (Domenech, J. Y Gómez J.C 1995). En los últimos años, dentro de programas de responsabilidad social empresarial, el Trabajo Social de Empresa también se desarrolla en áreas de acción social, voluntariado o relaciones con la comunidad (Carrasco, J. 2009).

### **2.3.5 Definición desde la mediación. El trabajador social como agente de cambio en las empresas**

Otra definición apunta a que “el Trabajador Social realizará el papel del mediador entre el nivel directivo de la empresa y el nivel operativo; a partir de una sólida formación académica está en posibilidades de enfocar su labor en el área empresarial, a elevar la productividad partiendo del reconocimiento del recurso, humano, ya que éste tiene la capacidad de proyectarse socialmente como un profesional integro, pensante y racional; desde el punto de vista humano, ético, académico y político; con sensibilidad social, mentalidad amplia, abiertos al cambio, fortalezas para el trabajo en equipo e interdisciplinario; con perfil investigativo; capacidad crítica, reflexiva, argumentativa y sistemática” (Arbeláez, B.M. 2008:84).

Desde esta definición, los objetivos básicos del trabajo social de empresa serían “apoyar el desarrollo de la organización, ser un agente de cambio, mantener una visión integral de la organización, participar en la transferencia de tecnología, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, ser un agente integrador, mantener una información al día sobre el estado de su gestión, conocer y mejorar el clima organizacional y evaluarse permanentemente” (ARBELÁEZ, B.M. 2008:85).

### **2.3.6 Tendencias actuales del trabajo social en el ámbito empresarial**

El siglo XX se caracterizó por considerar a los empleados como “mano de obra” o “recurso humano”. Sin embargo, en el siglo XXI, en la era del conocimiento, el mercado

de servicios supera al mercado industrial, abriendo la puerta un extremo dinamismo, turbulencia y cambio, por lo que se hace necesaria la aparición de equipos de gestión del talento humano que conciben a las personas como asociadas de la organización, dentro de modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes. Las personas dejarían de ser un problema dentro de las relaciones industriales y pasan a convertirse en la solución, dejarían de ser mano de obra para convertirse en talentos, seres dotados de inteligencia, capacidades, conocimientos y habilidades (Chiavenato, I. 2009:43).

En este nuevo contexto, las trabajadoras sociales Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga publicaron en 2001 el libro “Gestión social del talento humano”, donde ofrecían un amplio abanico de posibilidades para un trabajador social de empresa: detección de necesidades, protección de los derechos de los trabajadores, recreación, capacitación y desarrollo organizacional, comunicación, orientación y mediación en situaciones problemáticas, relaciones laborales (tanto en su vertiente legal como en su dimensión práctica) e higiene y seguridad industrial. En todas ellas, sugerían que el profesional debería desarrollar competencias en materia de creatividad, liderazgo y relaciones interpersonales.

Concretando más, bajo esta nueva perspectiva a día de hoy se abrirían cuatro grandes áreas de actuación para los trabajadores y trabajadoras sociales en el campo de la empresa: bienestar laboral, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial y salud ocupacional.

Tabla 1: Definición de las nuevas áreas de actuación para el trabajo social de empresa.

Área	Definición
Bienestar laboral	“Prácticas y estrategias de beneficios ofrecidos al personal, tanto en lo legal, como lo posible de considerar extralegal o mediante acuerdos empresa – empleados o por simple liberalidad organizacional, en función de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de sus empleados y sus familias” (Valencia, M. Y Vargas, O. N. 2008: 70).
Gestión del talento humano	“Un sistema compuesto por las funciones de planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales el personal desarrolle su máximo potencial dentro de la organización, y logre el progreso integral a través de su trabajo y consecuentemente la productividad laboral” (Valencia, M. Y Vargas, O. N. 2008: 67).
Responsabilidad social empresarial	“La gestión excelente de una organización en los aspectos económicos, sociales y ambientales; tanto a nivel interno como a nivel externo; desde una perspectiva ética y bajo los principios de voluntariedad y transparencia” (Urra, M. 2012).
Salud ocupacional	“El conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación, y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas” (Henao, F. 2006:34).

En estas áreas, según las investigaciones desarrolladas desde el SILATS, la tendencia es una presencia creciente de trabajadores y trabajadoras sociales, que desarrollan labores de planeación, desarrollo y evaluación, cada vez desde un punto de vista más estratégico que meramente operativo y aportando valor a los grupos de interés internos y externos de las empresas. (Canales)

### **2.3.7 Nuevos escenarios para el Trabajo Social del siglo XXI**

El verbo emprender es un vocablo de moda en los discursos políticos y los programas de desarrollo económico e inserción laboral. Emprender hace referencia a llevar adelante una obra o negocio. El emprendedor es la persona que asume con decisión el esfuerzo que implica desarrollar una idea y llevarla hacia la obtención de unos resultados esperados. Si bien, la mayor parte de las acciones desarrolladas por una persona implican cierto grado de emprendimiento, el uso habitual del término se refiere a la dimensión económica y empresarial, por lo que se habla de emprendimiento como sinónimo de autoempleo y como salida alternativa a la situación de desempleo o al empleo precario.

Referido al Trabajo Social el emprendimiento como salida profesional parece, a priori, una opción antagónica a las tradicionales vías de inserción laboral de los trabajadores y trabajadoras sociales. Sin embargo, en esencia, el ejercicio profesional lleva implícitas las competencias básicas del emprendimiento, entendido éste como “aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite dar un paso más, ir mas allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros”. El desarrollo de proyectos sociales para dar respuestas a las necesidades y problemas a los que se enfrenta el trabajo social profesional supone aplicar la creatividad e innovación, ese ir más allá. Sin embargo, el trabajo por cuenta propia es una opción minoritaria en la situación laboral de los trabajadores y trabajadoras sociales activos.

En España el desarrollo profesional de la disciplina ha estado fuertemente ligado al desarrollo del Estado de Bienestar, siendo prioritario el empleo en el sector público, en los diferentes sistemas de la política social como son el educativo, el sanitario y el de servicios sociales, y más recientemente a través del denominado cuarto pilar, el de la dependencia.

El EB se caracterizaba por una combinación de prestaciones y servicios sociales tanto generales como selectivos y se ha configurado como una vía media respecto a otros sistemas avanzados de protección social. En todos ellos, el trabajador social ha sido una figura profesional vertebral. Progresivamente, con la crisis y reestructuración del Estado de Bienestar, entran en juego nuevos actores o refuerzan su papel, como son las entidades sociales, asociaciones no lucrativas y las empresas prestadoras de servicios socio asistenciales privados o concertados. Todas ellas comienzan a ejercer un papel relevante en la gestión y prestación de servicios sociales ofreciendo nuevas vías de inserción laboral para los profesionales titulado.

Los cambios en el sistema económico- financiero, como consecuencia de la crisis, han derivado en cambios sustanciales en las oportunidades y condiciones laborales de los egresados en Trabajo Social, lo que hace necesario explorar nuevas vías de inserción laboral, donde el emprendimiento se presenta como una opción a considerar.

Sin embargo, no es casualidad que una profesión, tradicionalmente vinculada a la ayuda a las personas y grupos sociales en situación de desventaja social, encuentre claras dificultades para considerar esta opción. El objetivo de cualquier empresa es obtener

dinero a cambio de la prestación de un servicio, y precisamente la “clientela tradicional” de los servicios sociales tiende a situarse en la parte baja de la escala social, con poco poder adquisitivo. Ello implica que los servicios prestados no siempre podrán ser pagados por los destinatarios de los mismos, abocando a las iniciativas empresariales a depender de la administración, en alguna suerte de subcontratación de servicios. De ahí que algunas iniciativas emprendedoras hayan visto frustrado sus posibilidades de desarrollo, como señalaba una de las personas contactadas para nuestro trabajo que en el momento de la consulta señalaba que habían decidido cerrar temporalmente la empresa:

Si algo caracteriza al Trabajo Social y al emprendimiento es la creatividad en la búsqueda de respuestas. Por ello, consideramos que es preciso tener en cuenta diferentes opciones de prestación de servicios como empresa de Trabajo Social, donde los destinatarios finales del servicio puedan ser personas, grupos o colectivos en situación de dificultad social y no sólo de carácter económico, donde el cliente que paga el servicio pueda ser particulares, empresas, asociaciones no lucrativas, organizaciones corporativas o la propia Administración. En este ámbito también es importante la diversificación de clientes y de fuentes de financiación.

En los siguientes epígrafes, analizamos la relación entre Trabajo social y la empresa para indagar en nuevos escenarios de inserción laboral desde el emprendimiento. (Diez).

## **UNIDAD III**

### **LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL**

#### **3.1 Sobre el origen y los inicios de la supervisión**

El inicio y desarrollo de la supervisión ha sido paralelo al desarrollo del trabajo social. La supervisión empieza a delinearse en las acciones filantrópicas que llevaban a término las organizaciones sociales del siglo XIX, consideradas los orígenes del trabajo social.

La evolución de la supervisión como práctica va unida al progreso teórico práctico y a las transformaciones del trabajo social en EUA. Los supervisores eran colegas más experimentados que acompañaban al voluntario en sus demandas y sus necesidades de ayudarse a sí mismos para poder ayudar a los demás. Las precursoras del trabajo social profesional, Octavia Hill y Mary Richmond, ejercieron esta función. Será en las décadas de los años 20 y 30 cuando aparece el término supervisión.<sup>2</sup> Se trata de la primera

publicación que observa como la actividad supervisora, que era de carácter individual, va unida al trabajo social a través de su método, el casework. Estas prácticas iniciales de supervisión se vieron influidas por el psicoanálisis, tal como recoge Fernández Barrera (1997) que sirvió al trabajo social de modelo de referencia, así como por la extensión de esta práctica supervisora a otras disciplinas la psiquiatría y la salud, lugares todos ellos donde participaron los trabajadores sociales.

En Europa llega un poco más tarde, en 1945, con el reconocimiento del casework como método de intervención. Especialmente se registra en países anglosajones y también en Alemania (kersting, Krapohl, 1993) y otros países centroeuropeos. La supervisión ha tenido diferentes evoluciones y desarrollos en el amplio y diverso espacio europeo.

En cuanto al desarrollo en España, no será hasta la década de los 80 que se da un alto interés por la supervisión, especialmente en el área educativa y en la formación de los trabajadores sociales. La creación de las escuelas universitarias en 1983 fue determinante en el impulso de esta práctica. Aunque la existencia de supervisión se remonta a las primeras escuelas de trabajadores sociales fundadas en 1932, durante la Segunda República.

Las escuelas de trabajo social son tan determinantes en las prácticas supervisoras que su influencia llega hasta nuestros días, donde la supervisión está presente en los actuales planes de estudio, viéndose reforzada con el Grado en Trabajo Social.

### **3.2 Concepto de supervisión**

La supervisión es el análisis de la práctica profesional que realizan los trabajadores de ámbitos psicosociales. Es un trabajo sobre el trabajo, un meta-trabajo que se sitúa en la interfaz entre el aprendizaje, la formación, la educación y el apoyo en una organización o institución. En la intervención social, llevada a cabo por un supervisor externo a la institución, es un proceso y una relación que tiene como objetivo revisar el trabajo profesional y los sentimientos que acompañan la actividad. También ayuda a contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana.

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. La perspectiva que planteo es inclusiva de los procesos de subjetivación y de incertidumbre que se dan en las prácticas sociales.

### **3.3 Los objetivos de la supervisión**

Son muchos y diversos los objetivos que persigue la supervisión. Aun así, es siempre necesario que todos los participantes en las sesiones de supervisión se pongan de acuerdo sobre el objetivo que quieren lograr. Estos objetivos se pueden agrupar de la manera siguiente:

☐ La supervisión que persigue la reflexión y mejora de la tarea o de la intervención sobre los casos. Generar un espacio que favorezca la reflexión participativa del grupo y con el grupo para conseguir el intercambio y la producción de conocimiento crítico como elemento esencial de la tarea, es la propuesta de Barenblit (1997). Este objetivo permite aclarar y objetivar hechos o acciones profesionales y aprender desde la propia experiencia, mejorando la capacidad de intervención y de manejo del complejo entramado que se presenta en las intervenciones sociales.

☐ La supervisión destinada a la resolución de conflictos. La supervisión puede cumplir los objetivos de detectar conflictos individuales, tanto en el equipo como en la organización, y plantear interrogantes, y puede constituir un elemento generador de cambios. El tratamiento de conflictos como objetivo de la supervisión busca reconducirlos, no tanto para resolverlos (a menudo no es competente) sino más bien con la intención de contenerlos. La resolución de conflictos implica aquellas maneras o métodos que, sin imposición de soluciones ni la eliminación del conflicto, sí que se esfuerzan en que las partes involucradas encuentren por sí mismas maneras de resolverlos de forma satisfactoria para ambas.

☒ La supervisión como promoción del autocuidado profesional. Con este objetivo, la supervisión busca promover mecanismos de autocuidado de los profesionales para enfrentarse a los encargos institucionales. También intenta prevenir los riesgos de intervenciones improvisadas cuando no se cuenta con la formación técnica necesaria para una actuación pertinente y oportuna. Como dice Barenblit, “es necesario recordar que [...] el psiquismo propio de los profesionales es el instrumento privilegiado para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo y hay que cuidarlo. No tenemos que perder de vista que nuestro trabajo es insalubre por esencia y definición, puesto que operamos con las ansiedades” (op. cit., 1997).

El análisis de las entrevistas en profundidad que he realizado indica que las prácticas de supervisión se sitúan en su mayoría entre dos extremos, según sea el objetivo perseguido: técnico-institucional o bien relacional-clínico.

En la orientación técnico-institucional, la supervisión se ocupa de problemáticas o situaciones que pueden ser objetivadas (funcionamiento institucional, análisis de una situación, organización del trabajo de un equipo, elaboración y seguimiento de un proyecto, construcción de una red). No se ocupa de las partes más subjetivas y relacionales.

En la orientación relacional, el objetivo principal de la supervisión es el conocimiento de las relaciones. Se ocupa de las relaciones entre los propios profesionales, y entre éstos y los usuarios de los servicios, así como de la subjetividad que acontece.

A menudo, las supervisiones se mueven entre los dos polos anteriores. A partir del estudio concreto de un caso, se pueden dar las dos orientaciones de forma simultánea o sucesiva, en forma de una espiral. Es así como la supervisión se orienta de forma singular en función de la dinámica que se establece. En cierta medida, un supervisor que trabaja una situación institucional deberá entrar en aspectos relacionales y a la inversa, en el sentido de que una supervisión que pone el énfasis en los aspectos relacionales debe profundizar en el análisis institucional. Los supervisores entrevistados reconocen que la supervisión raramente se puede limitar a un sólo campo de reflexión, de la misma manera que los objetivos perseguidos también se intercalan.

En el cuadro que a continuación presento se constatan los dos extremos de la supervisión en función del objetivo, ya sea técnico-institucional o relacional, así como tres áreas que son prioritariamente atendidas: análisis de la organización, relaciones internas en el equipo y relaciones con los usuarios del servicio.

La mayoría de las supervisiones suelen centrar su atención en uno de los dos extremos, aunque es un aspecto que puede variar considerablemente en función de los sectores o servicios supervisados, y se pueden dar intersecciones entre las áreas prioritariamente atendidas. Este cuadro, aun siendo esquemático, debe concebirse con el funcionamiento dinámico propio de la supervisión.



### 3.4 Cómo opera la supervisión

La supervisión no se ocupa de un solo sector. Si bien nació y se desarrolló en los campos sociales, aun así, no es una práctica exclusiva de este ámbito, sino que se ejerce en diferentes ciencias humanas, sociales, psicológicas y en los campos de la educación y la salud. Más recientemente, se está abriendo camino en otros sectores aunque la multiplicación de ofertas de asesoramiento, como el entrenamiento personal (coaching) o la combinación de métodos de apoyo y consulta, hace más compleja su singularización. Quizás esta interconexión de conocimientos servirá para ayudar más si cabe a los profesionales de la ayuda.

Sin excluir ningún sector específico, los profesionales que ejercen prácticas vinculadas en la atención o ayuda a personas (donde la relación es relevante) son los que más la practican y apoyan. “La supervisión es particularmente funcional en aquellas profesiones en las cuales es importante el manejo de las relaciones, se dirige hacia el desarrollo profesional altamente integrado y competente” (Rich, 1993).

Los profesionales de centros sociales, de atención a familias, trabajadores sociales, educadores, psicólogos y pedagogos son el público más habitual, aunque también muestran intereses directores de organizaciones o de servicios, que buscan un lugar para intercambiar y revisar sus prácticas.

Sin embargo, las entrevistas realizadas en la investigación, así como mi propia sistematización de la experiencia como supervisora, me permiten afirmar que, si bien es cierto que es en los ámbitos psicosociales donde más se ejerce la práctica de la supervisión, también se practica (con otras denominaciones) en diferentes ámbitos —sanitarios, empresariales— interesados por los cometidos de los servicios donde los profesionales son la clave.

La supervisión está indicada a la hora de ayudar a discernir el encargo social y el rol profesional, y se manifiesta adecuada para fortalecer la identidad de equipos multidisciplinarios o interdisciplinarios. También resulta apropiada para iniciar cambios en equipos o grupos humanos de larga trayectoria histórica o, por el contrario, para nuevos equipos o para acometer nuevos proyectos. Es recomendable, de igual forma, para ayudar a aclarar situaciones de malestar o confusión en el interior de equipos.

Además, la supervisión es una herramienta clave en los procesos de calidad de las organizaciones. Las organizaciones buscan respuestas o posibilidades para hacer frente a su realidad y normalmente la demanda surge de organizaciones que están en proceso de cambio o bien tienen proyectos nuevos, nuevo personal, nuevos directivos; también de centros u organizaciones que implantan sistemas de calidad y la supervisión forma parte de su plan de mejora; asimismo de equipos u organizaciones que necesitan renovarse y buscan en la supervisión una herramienta de reflexión y análisis o bien simplemente que la supervisión se incluye en los planes de formación permanente.

Los contextos preferentes para aplicar la supervisión, y en los cuales se encuentra la excelencia son aquellos en que los equipos de profesionales disponen de un fuerte bagaje teórico y técnico: “Ya no piden herramientas, ni metodologías de acción, sino que han descubierto que la tensión entre las demandas institucionales y los dispositivos de atención al público no se resuelven con la acumulación de formaciones basadas en conocimientos o técnicas. Ellos buscan encontrar espacios de reflexión, de intercambio .

experiencias y capacidades para innovar y desarrollar nuevas formas de cooperación” (Albert, 2006).

Un grupo de profesionales supervisores franceses recogen la percepción siguiente de la figura del supervisor, la cual resulta ilustrativa de la apreciación creativa vinculada al ejercicio de la supervisión: “Nosotros somos interventores en el ámbito psicosocial que nos encontramos [...] entorno a un proyecto singular, intentando explicarnos las prácticas profesionales, la inteligencia colectiva y el desarrollo humano. Nosotros nos reconocemos como creadores de contextos que permiten el acto-evolución de los sistemas. Somos creativos y artesanos a la manera de los compañeros albañiles o constructores, en lo que sería la aplicación del arte y de como generar algo nuevo [...]. Somos compañeros artesanos de lo emergente (nómadas del sentido) para garantizar que el pensamiento no sea nunca arrestado, posibilitando que pueda florecer la apertura” (op. cit., 2006).

### **3.5 Modalidades y formas de supervisión**

Se establecen algunas modalidades claves según la vinculación con el supervisor, en función de los destinatarios y el formato temporal de la supervisión.

La vinculación con el supervisor: supervisión externa o interna.

La supervisión externa la realiza un supervisor cuyo único vínculo con la institución contratante es precisamente el encargo de realizar supervisiones. El contrato puede darse de diferentes maneras y siempre está en función del encargo que se hace al supervisor, pero es necesario resaltar algunas diferencias. Cuando la demanda la solicitan los profesionales, la institución puede adjudicar un supervisor o bien pueden ser los propios profesionales quienes escogen al supervisor; además, el coste de la supervisión puede ser financiado por la institución o por los propios profesionales. Es diferente cuando es la institución la que contrata y financia la supervisión, ya que suele ofrecer este espacio como parte de su programa de formación permanente.

Hernández Aristu (1991), reflexiona sobre el supervisor externo y apunta que aporta una función catalizadora, en el sentido de que en las sesiones de supervisión se confían determinados elementos para reflexionar, y es a partir de ellos que pueden surgir nuevos elementos. La misión del supervisor es la de facilitar que los supervisados encuentren en ellos mismos, en sus conocimientos y bagajes instrumentales, elementos que les permitan nuevas interpretaciones o lecturas de las situaciones planteadas.

Un elemento a destacar es que la supervisión externa puede incorporar a los directivos del servicio al grupo supervisado. La presencia de directivos en las sesiones de supervisión puede facilitar, a menudo, la exploración, producción y aprendizaje de nuevas formas de colaboración. En el trabajo del grupo de supervisores del CDTs de Cataluña, se recomienda incorporar a los directivos (intermedios) a la supervisión, especialmente en aquellos equipos en los que no existe excesiva confianza ante los cargos directivos que, por lo contrario, se es muy dependiente. La incorporación de los cargos directivos ayuda al mutuo reconocimiento y al reconocimiento de la tarea. El supervisor externo a la institución permite la contención del grupo y posibilita que se canalicen ideas diferentes y comprensiones diversas respecto de las situaciones tratadas. La presencia del supervisor legitima un espacio en el que existe la posibilidad de comunicar, en el que los significados de cada uno deben ser escuchados y respetados.

La supervisión interna es aquella realizada por un supervisor que pertenece a la institución donde se realizan las supervisiones. Se pueden dar dos situaciones diferentes en función de si el supervisor ejerce o no un rol directivo y jerárquico claramente establecido. Si es así, el supervisor interno tiene la posibilidad de modificar normas o directrices, por lo que la supervisión forma parte del ejercicio de la dirección: se facilitan las funciones de planificación y se ayuda a cumplir los objetivos de la organización. Es habitual que este modelo de supervisión responda a la necesidad de asegurar los objetivos institucionales, a la vez que a la de reforzar la función de evaluación. Sin embargo, aunque con límites, siempre ejerce un apoyo técnico instrumental hacia los profesionales. En este caso, la supervisión está mediatizada, tanto por parte del equipo como del propio supervisor, por los resultados que se obtienen de ella. Aunque algunos elementos que regulan la supervisión externa sean aplicables a la interna, cabe apuntar que no es lo mismo. Las dinámicas internas de las que forma parte la sitúan en un lugar diferente, con distintas posibilidades de influencia. También puede darse la situación de que el supervisor, formando parte de la institución, no ejerza un rol directivo; no profundizaremos en este modelo, por la escasez de experiencias en nuestro entorno.

La supervisión en función de los destinatarios: se dan dos tipos de supervisión según se agrupan los profesionales destinatarios: individual o en grupo. Dentro de la supervisión en grupo se distinguen la de equipo y la colectiva.

La supervisión individual, con una base y encuadre formalizados, ofrece la oportunidad de construir una relación de trabajo basada en la confianza y la confidencialidad. Este modelo permite una reducción del miedo del supervisado a ver expuesta su experiencia y ofrece una mayor continuidad y desarrollo en la formación del profesional, ya que permite un asesoramiento continuo y singular, así como una retroalimentación de la actuación del profesional.

Tsui, Ming-sum (2005) y Munson (2007) profundizan en el tema al explicar que la supervisión individual ayuda a descubrir aspectos que podrían desarrollarse en la carrera profesional; en ella, dicen, se da un análisis exhaustivo y profundo de los casos y permite a su vez la exploración de asuntos personales y emocionales que bloquean un trabajo eficaz. Sin embargo, quiero advertir de algunas desventajas que conlleva la supervisión individual, ya que, si no se da un alto grado de confianza, no existe confidencialidad o se producen desacuerdos entre supervisor y supervisado, se puede bloquear el aprendizaje. También es importante la idea de que la supervisión individual, si no está completada por otras formas más colectivas de aprendizaje, puede alimentar la idea y la conducta de dependencia hacia el supervisor, lo que no es nada conveniente.

También aporta Sánchez Cano (2003) que en los procesos de supervisión individual se trata básicamente de restaurar competencias en tres niveles: el primero es el de las percepciones problemáticas que el profesional activa a partir de su propia experiencia y biografía; el segundo, el de la relación identitaria que mantiene con los usuarios, ya que es esta relación la que configura el rol; y el tercero, el del manejo del encargo social que hace el profesional.

La supervisión en grupo o colectiva surge a partir de una demanda y es un supervisor externo el que acompaña al grupo. La tarea a supervisar se basa en las experiencias vividas por los miembros del grupo y en el espacio de supervisión se garantiza un marco de trabajo que favorezca la exploración, el análisis, la búsqueda de sentido y la reflexión crítica. Se basa en la comprensión colectiva del grupo y su capacidad de desarrollarla. Facilita la toma de conciencia y la expresión de líneas de mejora y de innovación tanto en el ámbito de las exigencias del trabajo como en las del servicio. Como tal, la supervisión es una forma de acompañamiento y de apoyo a la organización, y ofrece la oportunidad a cada profesional participante de aportar sus propias situaciones o casos, a la vez que.

mantiene su propia responsabilidad hacia las personas que atiende. Los profesionales se encuentran conjuntamente con el supervisor y cada uno recibe reflexiones sobre su trabajo. En cierta manera es una supervisión individual, pero con público, y puede ser la sustitución de una individual o adicional.

La principal ventaja de la supervisión en grupo o colectiva, según Munson (2007) y Tsui, Ming-sum (2005), es que ahorra tiempo, aunque por ello el tiempo individual que se dedica también disminuye. Así mismo, permite conocer el trabajo de los colegas de profesión y los compañeros de equipo; se pueden sugerir intervenciones, colaborar, generar ideas, compartir recursos y reforzar mutuamente en su acción. El aprendizaje tiene lugar reflexionando sobre los casos de los demás y sobre el feedback mutuo. También estos autores advierten de algunas dificultades: si el grupo no funciona se convierte en una evaluación, y el supervisor deberá incorporarlo en sus análisis y estar vigilante. A veces, la supervisión de un grupo debe ser complementada con supervisiones individuales que ofrecen más intensidad, para poder dar salida a situaciones personales-profesionales que no pueden ser abordadas en grupo. El supervisor debe proponer una gama de lecturas que abarcan desde lo individual a lo social, pasando por lo relacional, lo grupal, lo organizacional y lo institucional, con vistas a favorecer una supervisión que no sea únicamente teórica y con un sólo nivel de análisis.

La supervisión de equipos, aunque reúne las características de la supervisión de grupo, estaría condicionada por la definición y la estructura del equipo, ya que agrupa profesionales en torno a tareas, roles y responsabilidades (no todos los trabajos en grupo son en equipo). La supervisión de equipo quizás es más compleja porque es multidimensional: por una parte, se da la dimensión funcional, pues hay una expectativa de rol en función de las tareas que cada uno tiene asignadas en el equipo; por otra parte, se da la dimensión socio afectiva, en la cual prevalecen las relaciones afectivas, sociales y de poder o, mejor dicho, la atribución de poder. Aunque existen determinados aspectos específicos de la supervisión de equipos en función de la orientación del supervisor, señalaré aquellos que se recogen en la literatura especializada y que en mi práctica se han mostrado relevantes. La supervisiones de equipo configuran una demanda de supervisión atravesada por las variables que propone Sánchez Cano (2003): la demanda está mediada y normalmente la formula la institución, el

patrocinador; las personas se conocen y, en consecuencia, existe una dinámica de grupo conocida por los participantes, que son todos de la misma institución; entre ellos existe una relación de cooperación y dirigen su tarea a los mismos destinatarios; por lo común, entre ellos se da una jerarquía y una historia que, aunque no siempre visible, influye en el equipo; y por último, es el supervisor quien acude a la sede del equipo o de la institución.

También resulta relevante el contrato con la institución y con el equipo. El contrato es una relación estructurada que define una relación, un estilo de trabajo y una estructura. En las supervisiones de equipo podemos distinguir diferentes niveles: el contrato a nivel institucional, en el que se incluyen aspectos de tipo económico, sobre la responsabilidad en el proceso de supervisión, sobre la clarificación de la demanda y sobre la confidencialidad del supervisor; y el contrato a nivel de los supervisados, en el que se incluyen aspectos de horarios, lugares, condiciones a respetar del espacio, confidencialidad entre los participantes y hacia el exterior. El formato temporal de la supervisión.

Tres son los formatos básicos: un primero es la supervisión sin acuerdo de duración, es decir, una supervisión sin tiempo predeterminado; otro es el que contiene un acuerdo de duración preestablecida y temporalizada, y, por lo tanto, con un número de sesiones preestablecido; y el tercero, aquél que tiene por función y límite implementar una determinada tarea o programa.

Porcel y Vázquez (1995) plantean que el formato de la supervisión marca someramente, pero en ningún caso determina, ni el proceso ni las fases de la supervisión. Tan sólo remarcan que cada formato exigirá encuadres, evaluaciones diferentes y un establecimiento de límites bien diferenciados en función del formato escogido y del acuerdo de los participantes. Es necesario destacar, eso sí, que las supervisiones que estén más acotadas en el tiempo y en el número de sesiones requieren de más aportaciones claras y específicas, por parte del supervisor, para garantizar su efectividad.

### **3.6 Principios básicos de la práctica de la supervisión**

Los principios que se presentan a continuación se han revelado básicos en la estructura del espacio de supervisión. Todos ellos contribuyen a contextualizar el marco en que trabaja el supervisor, estableciendo límites que no convendría traspasar.

☒ Aceptación de todas las instancias de la organización. Un principio fundamental es que el espacio de supervisión ha de ser aceptado y reconocido por todas las instancias de la organización implicadas en la demanda previa. Esto pasa, en primer lugar, por ceder el tiempo y el espacio físico necesarios para su realización.

☒ Flexibilidad y apertura del supervisor. Otra consideración importante es que el supervisor ha de ser flexible y mantenerse abierto a recibir ideas y propuestas. Este posicionamiento parte de que los supervisados han de recibir reconocimiento y validación de sus potencialidades como motor, lo que se consigue aceptando los diferentes planteamientos y aproximaciones que hacen los supervisados a una situación concreta. Las supervisiones han de permitir la exploración de nuevas ideas que necesitarán posteriormente ser desarrolladas. El supervisado puede tomar modelo del supervisor y puede exportarlo a las relaciones que mantiene en su entorno. Resulta especialmente útil, añade Munson (2007), para profesionales inexpertos que tienden a reproducir lo que ven en sus compañeros. Contrariamente, en la supervisión con profesionales de mucha experiencia, el supervisor deberá considerar la posible aparición del recelo a la pérdida de confianza o de estatus, lo que deberá tenerse en cuenta. La ansiedad delante de lo nuevo es un elemento habitual en el trabajo cotidiano del supervisor, que deberá ajustar los objetivos de la supervisión a las capacidades de los participantes, valorando en todo momento sus aportaciones.

☒ El punto de partida en supervisión es el momento singular de cada supervisado. Un tercer elemento es la necesidad de iniciar el proceso de supervisión desde la posición en que se encuentra el supervisado. Se trata de reconocer los límites propios, tanto del supervisado como del supervisor; permitir que el supervisado vaya reconociendo su nivel técnico y sus experiencias, a la vez que va agrandando y profundizando en sus conocimientos y pensamientos, recibiendo estímulo para que los desarrolle aún más.

Estos elementos son complejos de reconocer, en el sentido de que el supervisor ha de ser cuidadoso con el impacto que provoca y debe poder reconocer las limitaciones propias. Las preocupaciones del supervisor afectan a las sesiones de la misma manera que el estado de ánimo o preocupación del supervisado afectan al proceso de supervisión.

☒ Aceptación de tensiones y cambios. Todo aprendizaje nuevo, todo nuevo conocimiento, puede producir curiosidad, en el sentido de que una enseñanza nueva puede producir un cambio en un sistema ya establecido. Esta curiosidad puede manifestarse buscando mantener una relación basada en las diferencias de poder, o con la expresión de diferencias sobre un tema que parecen insalvables. También cabe la posibilidad de que un exceso de dependencia del supervisado evoque o recuerde asociaciones negativas con las figuras de autoridad o con otras experiencias anteriores de aprendizaje. El supervisor, recomiendan, debería identificar los estilos de aprendizaje del supervisado y así adoptar los cambios necesarios para que la relación sea compatible.

☒ Validación del supervisado. Ofrecer aportaciones constructivas, así como una clara y positiva validación del supervisado, es otro elemento clave. El supervisor debe mantener un equilibrio que valide y reconozca al supervisado, mostrando al mismo tiempo aquellos aspectos que deben mejorar. La aportación del supervisor puede aprovecharse si se extrae del trabajo hecho por el supervisado y si va acompañada de la validación de la persona. Es importante admitir que el supervisado no es la extensión o continuación de uno mismo, y huir de la propia percepción. Se trata de ofrecer nuevas estrategias sin ser demasiado invasivo y evitar que un saber excesivo sea paralizante o pueda generar inseguridad. Por supuesto, hay que evitar siempre la ofensa personal.

☒ Autonomía. La autonomía es otro principio estructurante y es el objetivo que debe buscar todo proceso de supervisión. Consiste en el equilibrio entre, por una parte, la conducción del supervisado, y por otra, la facilitación de sus propias elecciones. Es un trabajo que se desarrolla a partir de la aceptación de las ideas que el supervisado tiene del supervisor y de la supervisión, ya que en este proceso de ayuda ambos participantes quedan afectados, modificados. Este trabajo, según Munson, “posibilita al supervisor la adquisición de responsabilidad a la vez que experimentar el propio poder” (Munson, 2007: 197). Conocer al supervisado, su experiencia, sus intereses, sus presiones, etc., permitirá realizar un trabajo más preventivo de la dependencia hacia el supervisor, que el supervisor proporcione más apoyo al supervisado y que lo pueda ayudar en momentos de mayor tensión.

☐ Marco de confianza. Por último, el supervisor ha de establecer un marco de confianza con el supervisado que acoja los principios anteriores, respetando siempre una actitud positiva hacia el supervisado, hacia el trabajo que realiza, compartiendo sentimientos, mostrándose habilidoso para afrontar los problemas, estimulando la búsqueda de soluciones a las situaciones planteadas, manteniendo siempre un escrupuloso respeto hacia las creencias y opiniones del otro, y conservando una estructura horizontal de relación.

También, siguiendo a Barenblit (1997), aportaré tres enfoques y diversas orientaciones que sustentan toda práctica de supervisión, que a la vez resultan pertinentes como elementos de criterio para favorecer la elección de un tipo u otro de supervisión.

El enfoque interdisciplinario o interprofesional. Hoy día, el trabajo profesional en el campo de los servicios dirigidos a las personas se lleva a cabo, debido a la complejidad de los problemas, en equipo; es decir, por parte de un grupo de profesionales con un fin común que debe tender a satisfacer demandas y necesidades de la comunidad, a partir de las distintas disciplinas y expectativas de los miembros del equipo. Dar respuesta a esta situación necesita del enfoque interdisciplinario, imprescindible independientemente del cambio específico que se quiera lograr.

El enfoque interinstitucional. La complejidad de la intervención social, así como los múltiples operadores sociales que actúan sobre los sujetos, revela la dificultad de que una sola institución (social, sanitaria, educativa) pueda dar cuenta de todos los problemas que se presentan en el campo social. No hay ninguna profesión ni ninguna disciplina que pueda abordar todos los problemas que se plantean. Lo mismo sucede con las instituciones, ya que ninguna por sí sola puede dar cuenta de todo.

El enfoque intersectorial. Barenblit reconoce, y estoy de acuerdo, que ningún sector posee todos los recursos ni todos los saberes necesarios, y apuesta por la necesidad de un enfoque intersectorial que interactúe con los otros sistemas para poder conseguir objetivos macro sociales. Además de estos planteamientos, Barenblit también remite a cinco categorías que pueden ayudar a discernir el tipo de supervisión más idóneo: la población a la que va dirigida la acción; el tipo de intervención que ésta prioriza; el marco referencial del equipo; los recursos humanos disponibles de la institución; y el tener en consideración el contexto general donde se desarrolla el proyecto. Será desde.

evaluación de estas categorías que se podrá responder a los deseos y necesidades de los profesionales y sus instituciones y modalidades de supervisión” (Barenblit, 1997: 1).

De acuerdo con la aportación anterior, será necesario valorar la forma más adecuada de supervisión a la luz de los diferentes enfoques y categorías enunciadas, además de tener en cuenta la naturaleza del trabajo y la experiencia del profesional a supervisar.

### **3.7 El proceso de supervisión: una relación entre límites y posibilidades**

El encuadre o marco de supervisión se refiere al conjunto de condiciones que se han de dar para que pueda llevarse a cabo adecuadamente un proceso de ayuda. Según Porcel y Vázquez (1995), en él se clarifican y explicitan el contexto general en que se va a desarrollar la supervisión, así como los elementos que estarán implicados en la misma. Una condición es la contratación de la supervisión, que supone establecer unos compromisos entre las dos partes y acuerdos entre los diferentes actores implicados. El contrato establece una relación estructurada que define una relación y una forma de trabajo, en la que se pueden distinguir tres niveles: El primero entre la institución y el supervisor: se incluyen aspectos de tipo económico, sobre la responsabilidad en el proceso de supervisión, sobre la clarificación de la demanda y sobre la confidencialidad del supervisor. El segundo entre la institución y los profesionales que recibirán supervisión: se establece la necesidad, normalmente la duración, y aquellas condiciones prácticas que facilitan el proyecto de supervisión. El tercer nivel entre el supervisor y los supervisados: se refiere en particular a aquellos aspectos –horarios, lugares, condiciones a respetar del espacio, confidencialidad entre los participantes y hacia el exterior, necesarios para que se puedan desarrollar las sesiones de supervisión. Estos compromisos deben ser renovados cuando las condiciones cambian.

Una de las condiciones básicas e imprescindibles que se refiere al profesional mismo, esta es el encuadre mental. Salzberger-Wittenberg (1970) lo resume en cinco aspectos: deshacerse de ideas preconcebidas, poniendo en cuestión la tendencia de algunos supervisores a buscar un exceso de información sobre los supervisados; mostrar interés por la investigación, por la búsqueda; interesarse por las particularidades de cada individuo supervisado; escuchar activamente y esperar, no imponiendo limitaciones ni excesiva direccionalidad, e intentar respetar el manejo que los supervisados hacen del encuentro y del tiempo; y, por último, tomar en serio los sentimientos, los mitos y las .

fantasías del profesional supervisado, con el fin de aproximarse al mundo cultural del sujeto, lo que, obviamente, no significa compartirlo.

El encuadre también lo constituyen aquellos elementos de un entorno facilitador que deberán ser respetados. Para ello es imprescindible haber estructurado la delimitación del tiempo, variable que comprende el límite temporal del proceso de supervisión y la duración de cada sesión de trabajo. También debe fijarse la periodicidad de las sesiones de acuerdo a un criterio: en función de la experiencia profesional de los participantes, el momento y la situación por la que atraviesan ellos mismos y la organización, y la demanda que se formule. También el establecimiento del lugar se vuelve imprescindible; es importante que sea fijo, estable y libre de interferencias.

El compromiso y la confidencialidad son los dos condicionantes que cierran el encuadre técnico. La confianza y la garantía de que el espacio de supervisión es un marco de confidencialidad son elementos fundamentales sin los cuales no es posible, ya que se vuelve ineficaz, una estructura de supervisión. Además, ha de poder establecerse un grado de compromiso entre los participantes que permita garantizar la asistencia a las sesiones, la aportación de materiales, el respeto hacia el trabajo de los demás y la garantía de que todos pueden participar y son competentes.

Cabe subrayar la importancia que este conjunto de condiciones tiene para el desarrollo de la supervisión; si el profesional las cumple con rigor, serán efectivas para la supervisión y para el conjunto de participantes; de otro modo, el espacio de supervisión puede quedar descalificado y existe el riesgo de que esa descalificación se generalice hacia otros espacios. Por otra parte, las circunstancias institucionales, en función del marco en el que los supervisados desarrollan su labor, pueden condicionar las formas y el encuadre de la supervisión, aunque siempre es conveniente mantenerse dentro de los límites descritos.

### **3.8 Factores presentes en las sesiones de supervisión en los ámbitos psicosociales**

¿Cuáles son los problemas que se abordan en la supervisión? No existe una delimitación específica de contenidos que pueden incluirse en la supervisión, pero sí he delimitado algunas áreas o focos de atención propios de la supervisión. Tres son las áreas prioritariamente atendidas: el análisis de los factores que surgen durante la intervención a causa de la complejidad de su estudio; la reflexión sobre las interacciones e

interrelaciones entre los miembros de la organización, así como las relaciones en el equipo y con los usuarios; y la atención a las técnicas de intervención y clarificación de marcos teóricos. El supervisor Valentín Barenblit (1997) propone cinco áreas o cuestiones frecuentes: los problemas personales debidos a que los miembros de un equipo son producto de su historia y de sus contextos, y es en el marco de la cotidianidad donde estos elementos gen como problemas y oportunidades; los conflictos entre los miembros del equipo entre sí; los problemas del grupo con la institución; los conflictos con la población objeto de su atención, al establecerse complejas redes transferenciales entre los miembros del equipo y la población que atienden; y los conflictos de los miembros del grupo con sus propios recursos, sus saberes, sus conocimientos, sus recursos instrumentales y su espacio físico.

Amparo Porcel y Carmen Vázquez (1995) describen la existencia de factores de tensión en el trabajo profesional, con la tarea y en las relaciones de los profesionales con la población que atienden, y que suelen quedar de manifiesto en el marco de la supervisión. Los problemas con la tarea se refieren a todos aquellos elementos que la envuelven, los objetivos, los procedimientos, la comunicación, la burocracia, la naturaleza misma de la tarea o la orientación teórica de la intervención. Del mismo modo, pueden surgir problemas relacionados con el propio profesional, con su personalidad, con cómo son sus reacciones frente a la tarea, la formación permanente y la evolución continua, y ante las modificaciones o transformaciones de las formas singulares de trabajo hacia el trabajo en equipo.

En otra dirección se situarían los problemas de relación con la población atendida que pueden surgir durante la supervisión: relaciones difíciles y hostiles con personas hiper-dependientes, la exigencia del demandante, e incluso las identificaciones con situaciones que vive la población atendida.

Para Sánchez Pardo (1988), el contenido de la supervisión lo constituye la tarea y la relación de los profesionales con su propio trabajo. Aunque no determina dónde poner el énfasis, sí que apunta elementos de carácter general que son objeto de supervisión: el contexto en el que se actúa, las funciones y las demandas que reciben los profesionales, la ideología, los valores, los sentimientos, la coordinación y relación con otros colegas.

definitiva, incluiría elementos tanto del conocimiento como del área relacional del profesional. También existen otros modos de reflexionar sobre la práctica y sus efectos. Según Shön (1998), los objetos de reflexión sobre la práctica pueden ser muy variados. Sobre cómo los profesionales conocen desde su práctica y cómo se la representan, sobre las apreciaciones tácitas que subyacen en sus ideas y juicios acerca de una situación, como también sobre sus estrategias o teorías implícitas en su modo de intervenir. Los sentimientos acerca de una situación y cómo han interferido en la decisión del curso de una determinada intervención, así como la manera en que han analizado y encuadrado un problema, son un modo de reflexión distanciada, pero desde la práctica. Al mismo tiempo, cabe la posibilidad de reflexionar sobre cómo han construido su rol profesional, su posicionamiento en un contexto institucional más amplio.

Los efectos posteriores de las sesiones de supervisión pueden surgir cuando los supervisados se encuentran estancados en una situación problemática, que no pueden convertir en manejable. En este caso, quizás puedan establecer un nuevo modo de concebir el problema o situación. Del mismo modo, cuando los profesionales se enfrentan a demandas imposibles o incoherentes, también pueden encontrar explicaciones a tales situaciones en lo que participantes han aportado en anteriores sesiones de supervisión. Cuando los profesionales toman conciencia de sus preocupaciones o dilemas, pueden discernir sobre cómo han planteado el problema o sobre cómo han establecido la relación con la persona atendida. Entonces pueden encontrar una vía de integración entre la persona del profesional y sus valores.

### **3.9 Estructuras funcionales de la supervisión**

La supervisión tiene una estructura que se puede estudiar desde dos puntos de vista distintos, aunque igualmente importantes: como relación y como proceso. La excepcional importancia de la relación que se establece entre el profesional y la persona que solicita ayuda es universalmente reconocida en la práctica de las profesiones sociales contemporáneas.

La relación es el núcleo de la intervención social individual y constituye un principio vital que conduce los procedimientos de evaluación e intervención, haciendo de ello una

experiencia dinámica y fértil. Su alcance constituye la expresión práctica de la convicción profesional sobre el valor, la dignidad y el respeto a la persona.

Los autores clásicos del trabajo social, como Richmond y Biesteck, entre otros, ya mostraron su interés y elocuencia con respecto a la importancia de la relación. La relación es un fenómeno natural. Existe una gran variedad de relaciones que tienen una importancia singular en la vida. Las experiencias de disfrute –o no– pueden convertirse en una de las principales fuentes de bienestar o malestar del individuo: “[...] para la mayoría de nosotros la calidad de nuestras relaciones con los demás sigue siendo el área de experiencia más importante y el criterio con el que medimos la felicidad y la satisfacción [...] dado que es tan importante la calidad de la vida social, puede medirse en términos de la calidad de nuestras relaciones sociales” (Howe, 1997: 12).

Desde esta perspectiva, la supervisión puede ser concebida como una situación interpersonal mediante la cual se establece una relación entre el supervisor y el supervisado. Entender la supervisión como relación permite al supervisor ofrecer ayuda, precisamente a través de la relación establecida, pues pone énfasis en la importancia y la significación de los aspectos relacionales. Estos aspectos han de ser objeto de observación y análisis por parte del supervisor, y deben ser utilizados en el ejercicio de su labor.

Las relaciones entre supervisor y supervisado constituyen un tipo específico de relaciones que se dan entre personas, con características propias que las diferencian claramente del resto. La naturaleza de la relación ha sido definida como acción recíproca, intercambio emocional, actitud, interacción dinámica, encuentro, medio o conexión entre dos personas, proceso mutuo, etc.

La relación es un instrumento básico en supervisión y un vehículo fundamental para que ésta pueda darse. Existen diversas definiciones de relación, especialmente en el campo de la psicoterapia. Sin embargo, he seleccionado tres: una más clásica y dos más modernas, de los años 90, que han sido elaboradas por autores de la disciplina del Trabajo social:

- ✓ “Las relaciones del trabajo social individual son la interacción dinámica de actitudes y emociones entre el trabajador social y el cliente, con el propósito de ayudar a éste a lograr una mejor adaptación a su medio ambiente” (Biesteck, 1966: 12).
- ✓ “La relación como una interacción psico-afectiva y física de influencia recíproca [...] debe producirse una transmisión y recepción por ambas partes de elementos

cognitivos, afectivos y conductuales [...] este inter-cambio modifica a las personas implicadas cuando se realiza con continuidad” (Darder y Vázquez, 1998: 37).

✓ “La relación parte de la configuración de un sistema de acción con el individuo, un tipo de interacción mutua o interpersonal que se fomenta con un propósito: crear un espacio terapéutico positivo, libre de amenazas externas e internas sobre el problema y el sujeto” (Escartín, 1997: 66).

El supervisor muestra frente al supervisado una actitud que configura un marco de referencia de la relación profesional y la hace diferente de la relación de amistad, comercial o de otro tipo. La relación supervisor-supervisado representa y engloba todos los elementos presentes en la situación externa e interna de los participantes. Así pues, estos componentes no sólo forman parte de ella, sino que la condicionan. La relación mantenida durante la supervisión se va configurando y retroalimentando con las aportaciones y los comportamientos de las partes que interactúan. La supervisión como relación se inicia antes del primer contacto con el o los profesionales supervisados y se mantiene con posterioridad a la finalización de la sesión propiamente dicha; con otras palabras, aspectos importantes de la relación se prolongan más allá del marco de la supervisión.

La relación durante el proceso de supervisión es siempre un medio y un cauce para que el proceso se dé. La relación que hemos establecido con los supervisados es un medio para el conocimiento de la naturaleza humana y del individuo, a saber: cómo se desarrolla, se transforma y reacciona el sujeto ante los avatares de la existencia. El conocimiento experto por sí solo, sin la habilidad para las relaciones, resulta ineficaz en el proceso de supervisión y se torna tan sólo un asesoramiento técnico, porque la relación entre las partes implicadas constituye el marco idóneo para el desarrollo profesional y personal. A través de la relación, se pueden movilizar las capacidades y posibilidades del supervisado.

La relación en la supervisión es creadora de un vínculo entre el supervisado y el supervisor; es un medio para la comprensión de los problemas, comportamientos y sentimientos; constituye un marco idóneo para el proceso de reflexión y supervisión; posibilita apoyo personal, motivación, estímulo y seguridad; permite ofrecer ayuda a través de la propia relación establecida; no necesita recursos externos a ella; ofrece un .

proceso de intercambio comunicativo; y es un recurso interpersonal de gran alcance para el supervisor.

La creación de un vínculo como elemento generador de seguridad y confianza es posible cuando se ha establecido una relación suficientemente profunda. Las personas activan un sistema de comportamientos de vinculación ante cualquier situación de necesidad o peligro. Los supervisados que demandan ayuda lo hacen con este sistema activado, sintiendo la necesidad de encontrar a alguien (un profesional-supervisor) que le acoja y apoye. Encontrar esta persona a la que vincularse (que no apegarse) a través de la relación es, precisamente, lo que le confiere seguridad para involucrarse y afrontar la situación planteada.

Sandra Sassaroli, psiquiatra de orientación sistémica, define bien el vínculo: “[...] como una relación horizontal, pero no simétrica, donde dos personas involucradas encarnan diferentes roles y en la que una de las partes tiene una función de ayuda hacia la otra. La creación del vínculo requiere que la persona necesitada de ayuda tenga confianza en quien quiere ayudarle [...], que la haya reconocido como un referente válido o la posibilidad de servir como modelo de actuación o guía en el proceso” (Sassaroli, citada por Darder y Vázquez, 1998: 36).

La construcción del vínculo como elemento de seguridad y ayuda requiere que el supervisor se convierta en una persona significativa para el supervisado al que quiere acompañar. Ello significa que el individuo tiende a asumir aquellos aspectos del profesional que siente o vive como beneficiosos (empatía, comprensión, respeto) y que los va integrando como valores positivos de la experiencia. Además, le facilitan el proceso de comprensión de sí mismo, así como el desarrollo profesional-personal.

En definitiva, el vínculo que se establece entre supervisor y supervisado es, en sí mismo, una fuente de beneficio, que permite a la persona desplegar una relación segura, de confianza y significativa, en la que puede identificar sus dificultades y entregarse a su resolución a partir de una amplia comprensión de sus capacidades, posibilidades y recursos.

La estructura funcional de la supervisión como proceso desde una perspectiva dinámica, constituye un proceso estructurado en diferentes fases, cada una de las cuales forma parte del proceso general. La bibliografía consultada –Fernández (1997), Munson (2007),

Porcel y Vázquez (1995) señala mayoritariamente cuatro fases lógicas en una sesión de supervisión: inicial, de presentación de la situación, fase de análisis - elaboración y fase final – clausura.

Como en todos los encuentros entre personas, la fase inicial es una fase de acogida, de bienvenida, en la que se procura la comodidad y bienestar del otro. No hay una forma mejor que otra para recibir al supervisado; existen diversas maneras de iniciar la relación, unas más abiertas y expansivas, otras, por el contrario, más reservadas. La elección de una u otra forma depende de la personalidad del supervisor y, sobre todo, de lo que su experiencia le demuestre como más positiva. El supervisor ha de mostrar voluntad de acogida hacia la persona supervisada. Bleger (1971) sugiere que una forma acertada de proceder consiste en dejar que sea el supervisado quien explique el motivo de la demanda o de la consulta para poder establecer una relación que permita una comprensión y un intercambio mutuos, sin que sea necesario realizar preguntas cerradas.

Es una fase en la que se estructuran y pactan aspectos organizativos de la sesión. Además, el objetivo de esta etapa es crear un marco de trabajo en el cual el profesional o equipo supervisado puedan efectuar cambios en sus formas de comunicación cotidiana y adquirir responsabilidad sobre los contenidos de la sesión, que en realidad son los que acaban determinando su enfoque. El supervisado deberá realizar cambios que le conduzcan hacia una situación de análisis y de reflexión, que requiere mucha atención. Para el supervisor, esta fase se constituye en un indicador de la situación actual del supervisado y de la institución.

La fase de presentación de la situación es un relato de la auto-experiencia del supervisado. Por lo común se trata de una descripción de las circunstancias de la práctica y de los sentimientos subjetivos que la acompañan. El supervisor facilitará que el otro se exprese, describa con precisión la situación, a poder ser sin interrupciones de su narración; solamente si es necesario clarificar alguna cuestión, se valdrá de hacer preguntas que ayudarán al supervisado a ampliar la narración o a reflexionar sobre ella. La habilidad de escucha en esta fase se vuelve imprescindible.

En la fase de análisis y elaboración el supervisor (a veces, interviniendo junto al resto de los miembros del grupo) debe clarificar al supervisado cómo ha entendido la situación. Las preguntas del supervisor deben facilitar que el supervisado identifique sus principales.

dificultades. Es el momento en el que se piden más informaciones y se obtienen narraciones parciales complementarias. El supervisor, junto con el supervisado, trata las partes contradictorias o incomprensibles mediante hipótesis sobre las situaciones. En esta fase, el supervisor debe localizar e interpretar los significados de las partes poco claras de la narración. De igual forma, también es importante identificar y validar las prácticas que han sido hechas eficazmente, así como identificar aquellas áreas que no han sido tan útiles. De este análisis se extraen las técnicas o marcos conceptuales que deben ser ampliados o aprendidos de nuevo. En la fase de elaboración, se anima al supervisado a que busque y amplíe las soluciones, habilidades e hipótesis, para aumentar así sus capacidades. En esta fase, supervisor y participantes deben estar muy activos y abiertos. Este es el trabajo que puede conducir a nuevos enfoques, procedimientos o propuestas.

La fase final es una etapa de síntesis para afianzar resultados o conclusiones de la sesión, en la que se habrán abierto, probablemente, algunas perspectivas para solucionar situaciones a veces conflictivas. El objetivo es facilitar que el supervisado se pueda hacer cargo de la situación tratada, estimulando que se plantee futuras estrategias o intervenciones. Es conveniente llegar a acuerdos sobre lo tratado y cerrar la sesión con una intervención final del supervisor que sirva de comprobación de que se ha tratado lo acordado al abrir la sesión. El supervisor puede aportar además nuevas enseñanzas concretas que hayan surgido, con el propósito de ayudar a los supervisados a considerar el máximo número de posibilidades, y todos deben quedar finalmente emplazados a continuar revisando el proceso.

Esta estructura funcional parte de la aceptación de los participantes que están interactuando. A medida que la supervisión avanza, se socializa la secuencia lógica. Estas etapas, por tanto, no son rígidas y la adquisición de experiencia de los participantes produce desviaciones de la secuencia lógica. Estas desviaciones ponen en marcha un proceso de negociación dentro del grupo o con la persona supervisada y, en consecuencia, abren nuevos mecanismos de asimilación y resolución contextual de los problemas.

Al final de un periodo preestablecido de supervisión es recomendable evaluar el proceso seguido. La evaluación, además de ser un instrumento imprescindible para medir.

satisfacción de los supervisados y los resultados obtenidos, constituye una etapa de la supervisión en la que se dan contradicciones en distintos ámbitos. De una parte, se plantea en el profesional supervisado la contradicción entre la dependencia respecto al supervisor y la necesidad de autonomía. Por otra parte, le sitúa frente a las contradicciones que se generan entre los propósitos que se habían establecido en las sesiones de supervisión y los objetivos alcanzados, entre los propósitos declarados y los perseguidos. Las contradicciones existentes en este momento, si se analizan de forma adecuada, aportan una dinámica particular de la que depende el mantenimiento y la consolidación de los aprendizajes establecidos por el supervisado y su futuro personal y autónomo con respecto al supervisor.

La clausura de la supervisión es una parte del proceso que reviste cierta complejidad porque no se da en un único momento, sino que a veces, por diversas razones, puede acontecer en cualquier momento del proceso, no siempre deseado por ambas partes. En ese proceso intervienen una serie de factores determinados por el contexto relacional y afectivo de los participantes. Los interrogantes más explícitos en este momento son: ¿cuándo se ha de finalizar una supervisión? ¿Cuándo empieza el final de una supervisión? ¿Es posible trabajar más cuestiones con el supervisado? ¿Es posible abordar en estos momentos la situación en que se encuentra ahora (equilibrio sostenible)? Son varias las respuestas que se pueden dar: cuando no hay progreso, cuando se han alcanzado los objetivos, o cuando el supervisado está preparado para organizarse sin la ayuda que le presta el supervisor. Aún existen otras respuestas, aunque menos explícitas: cuando la supervisada estima que es el momento oportuno, o cuando se analizan profundamente los límites y las posibilidades, quizás coyunturales, de cada situación. Encontrar criterios que delimiten y apoyen la decisión de finalizar es imprescindible en una acción supervisora orientada a la autonomía de los supervisados, si bien los criterios dependen de cada caso particular, de la situación específica del supervisado y, por supuesto, del análisis del supervisor. Sin embargo, es preciso tener presente el cierre de las sesiones desde el mismo momento en que éstas se inician; el supervisor debe establecer, aunque sea de forma aproximada, una previsión de la finalización, y debe realizarse una evaluación continua de las situaciones tratadas y los avances conseguidos. De igual forma, es necesario diferenciar entre la finalización de un periodo de supervisión y la suspensión de la supervisión. Es preciso hacer notar que son convenientes los periodos de pausa.

durante la supervisión y que se pueden establecer en relación con los supervisados, con los problemas o con las necesidades que se expresen.

En conclusión, la etapa de finalización de la supervisión forma parte del propio proceso y tiene una alta importancia. Cabe resaltar que es uno de los elementos del tránsito hacia nuevas posiciones que se persiguen desde el momento mismo en que se inicia la relación

<b>ESQUEMA INTEGRAL DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN</b>	
<b>ENCUADRE TÉCNICO</b>	
<b>ÁREA INSTITUCIONAL</b>	Contratación de la supervisión. Relación institución - supervisor. Relación institución - supervisados. Relación supervisor - supervisados.
<b>ÁREA DEL SUPERVISOR</b>	Clarificación del contrato. Deshacer ideas preconcebidas. Interés en la búsqueda y en las particularidades. Escucha activa y capacidad de espera. Sentimientos-emociones como material de trabajo.
<b>ÁREA DEL ENTORNO FACILITADOR</b>	Fijar el tiempo y la frecuencia. Establecimiento de un lugar. Compromiso, confidencialidad y privacidad.
<b>CONTENIDOS</b>	
<b>ÁREA RELACIONAL</b>	Conflictos entre miembros de un equipo. Relaciones difíciles con la población atendida. Coordinación con otros colegas.
<b>ÁREA PERSONAL</b>	Problemas o situaciones personales. Conflictos del grupo con sus propios recursos.
<b>ÁREA TAREA / SABER</b>	Tensión con la naturaleza de la tarea, los objetivos y los procedimientos. Estrategias, modelos y teorías implícitas. Dilemas éticos.
<b>PROCESO- ETAPAS</b>	
<b>INICIAL</b>	Acogida de la demanda. Estructuración del marco de trabajo. Validar las prácticas.
<b>PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN</b>	Relato de la experiencia subjetiva. Preguntas de clarificación.
<b>ANÁLISIS Y ELABORACIÓN</b>	Preguntas para hacer pensar, hipótesis. Mostrar contradicciones. Ampliar la visión. Marcar objetivos.
<b>FINAL</b>	Afianzar cambios. Apertura de perspectivas. Llegar a acuerdos. Revisar los acuerdos.

supervisor-supervisado.

### 3.10 Comunicación y supervisión: El lenguaje, elemento clave en la supervisión: el relato y la narrativa

La relación con el supervisor se lleva a cabo básicamente mediante el lenguaje y la narrativa, ello conlleva la necesidad de ocuparnos del lenguaje y el relato.

¿Cómo organizan los supervisados su experiencia vivida? ¿Cómo expresan lo vivido? Estos interrogantes, debidamente adaptados al caso que nos ocupa, son las preguntas que se hicieron los investigadores que adoptaron la analogía del texto. Estos respondieron que para entender nuestra experiencia y expresarnos debe ser relatada, ya que es el hecho de relatar lo que determina el significado que se le atribuirá a la experiencia (White-Epson, 1993: 27).

Esta aportación es especialmente significativa en supervisión, y muy especialmente para los supervisores a la hora de dar sentido, valor y reconocimiento a la organización, de la experiencia que hacen los supervisados, de los acontecimientos y de cómo organizan la información a fin de obtener un relato coherente de sí mismos y de lo que les rodea. Esta capacidad narrativa es muy importante en supervisión porque “da a las personas sentido de continuidad y significado [...], se apoyan en ella para ordenar su cotidianeidad e interpretar las experiencias posteriores” (op. cit., 1993: 29), en definitiva, un elemento clave para los procesos de comprensión.

Resulta determinante para la supervisión la externalización del problema, ya que, tal como lo plantea White, se aborda la posibilidad de separar el problema de la persona. En un contexto en el que el lenguaje está condicionado por controles sociales invisibles que se basan en prácticas lingüísticas preposicionales y patrones socioculturales implícitos, el concepto de externalización de un problema facilita la tarea supervisora.

A través de la externalización de los problemas, estos se convierten en una entidad separada y externa a la persona o a la relación que se le atribuía. Los problemas que se atribuyen los propios sujetos se hacen así menos constantes y restrictivos. La descripción de una situación problemática, la persistencia, la repetición y sus fracasos, permiten calibrar las distintas características personales o relacionales que actúan de manera negativa. En el relato de los supervisados se produce la condensación de la experiencia, o lo que White denomina “descripción saturada del problema”.

Cuando el supervisado está en condiciones de relatar o externalizar las relaciones de un problema, abre la posibilidad de describirse a sí mismo, sus relaciones, sus actuaciones, desde una perspectiva nueva que permite el desarrollo de una historia alternativa y más atractiva. Esta nueva perspectiva asegura a los supervisados ser más capaces de descubrir hechos o relaciones que anteriormente no estaban en condiciones de percibir, ya que el relato saturado lo impedía.

La externalización de los problemas permite, en el marco de la supervisión, disminuir los conflictos personales más estériles, incluyendo las disputas en torno a quién es el responsable del conflicto. Al mismo tiempo, combate la sensación de fracaso que aparece en muchos profesionales ante la persistencia de una situación problemática pese a los intentos de resolverla; allana el camino para que los profesionales cooperen entre sí; y permite a los profesionales afrontar de un modo más desenfadado, más eficaz y menos tenso la situación, ofreciendo opciones de diálogo en vez de un monólogo sobre la situación problemática.

En la externalización de los problemas no son las personas ni la relación entre ellas lo que constituye el problema. Es la propia relación con el conflicto lo que se acaba convirtiendo en problema. Dicho de otra manera, son los relatos que las personas-profesionales construyen sobre su práctica los que determinan el significado que atribuyen a sus vivencias. O lo que es lo mismo, seleccionan segmentos de la experiencia vivida para asignarles significado. Bruner afianza la afirmación anterior cuando dice que no es posible abarcar toda la riqueza de nuestra experiencia: “La experiencia vital es más rica que el discurso. Las estructuras narrativas organizan y dan significado a la experiencia, pero siempre hay sentimientos y experiencias vividas que son inabarcables para el relato” (Bruner, 1984).

Estando de acuerdo con la afirmación anterior, se puede presuponer que aquello que cuentan los supervisados es constitutivo y moldeador de su vida profesional. Puede, pues, entenderse que la vivencia relatada en las sesiones de supervisión no representa toda la experiencia vivida; puede darse que aspectos muy significativos de su experiencia sean contradictorios con la narración o relato dominante. Cuando los supervisados se pueden separar de los relatos dominantes recuperan la capacidad de identificar aspectos ignorados, o de los cuales no podían haberse percatado. Goffman (1975, 1984) denomina.

a estos aspectos ignorados de la experiencia “acontecimientos extraordinarios”, que facilitan el estímulo para desarrollar nuevos significados de los hechos y permiten que formen parte de una historia alternativa de la vida profesional. A esta historia alternativa, White (1993) la ha denominado “relato extraordinario”.

La externalización da una especial importancia a la descripción que el profesional hace de sí mismo en relación con el problema objeto de atención. Muy a menudo, los profesionales dan definiciones generales a los problemas que les preocupan. Sin embargo, sabemos que los detalles de los problemas son siempre únicos y no conviene hacer generalizaciones acerca de las situaciones que se tratan. Más bien se han de tener en cuenta las características específicas de cada circunstancia y prever las consecuencias de una determinada línea de actuación.

La externalización del problema se mantiene a lo largo del proceso de la supervisión y es posible que evolucione a lo largo de ella. Algunas técnicas que pueden ayudar son las siguientes:

- ✓ Pasar de lo específico a lo general. Cuando la definición de una situación-problema es muy concreta, es útil la construcción de una formulación más general. Esta ampliación permite intuir las influencias y descubrir acontecimientos extraordinarios.
- ✓ Facilitar una definición mutuamente aceptable de la situación. Cuando se acude a supervisión, normalmente se quiere revisar la definición y las formas de enfocar un determinado problema. La externalización puede posibilitar una nueva definición aceptable del problema, facilitando la creación de condiciones para poder abordarlo de forma diferente.
- ✓ Adoptar el pensamiento narrativo. El pensamiento narrativo, a diferencia del lógico científico, se considera más apropiado para la interpretación de los acontecimientos en los sistemas humanos. Sus características son apropiadas para supervisión en la medida en que da mayor importancia a las particularidades de la experiencia. Los puntos de unión entre las diversas experiencias son los elementos vitales que generan significado.
- ✓ Disponer de un esquema de relato. A modo de esquema para presentar situaciones, he elaborado una ficha, que ya ha sido aplicada con éxito en diferentes.

grupos de supervisados que necesitaban tener más pautada su narrativa. Se trata de un esquema que los supervisados pueden preparar por escrito antes de la reunión de asesoramiento o supervisión. A modo orientativo, el contenido de la ficha puede ser el siguiente:

Los relatos de los supervisados existen en virtud de los acontecimientos y a través del tiempo. Es necesaria la secuencia lineal para producir un relato con sentido, ya que la historia tiene un principio y un final que transcurre en un tiempo concreto.

Breve relato de la situación.
Por qué se quiere tratar ahora, hoy, este tema.
En qué afecta la situación al usuario o cliente.
En qué afecta la situación a la institución y organización.
En qué afecta la situación a los profesionales (al equipo, a otros profesionales o al conjunto de interventores).
Soluciones intentadas. Quiénes y qué se ha intentado. Qué se espera obtener de este trabajo de supervisión.
Estrategias trabajadas e ideas para continuar pensando.

El lenguaje conviene que se estructure a partir de “moverse en el campo de las posibilidades humanas y no de las certezas establecidas” (Bernard, 1990). Se trata de encontrar los significados implícitos más que los explícitos, y ampliar el campo de las hipótesis introduciendo la perspectiva múltiple, a la vez que la complejidad y subjetividad de la experiencia. Trabajar con la polisemia de las palabras puede resultar también de gran ayuda.

**3.11 Desarrollo de las habilidades a través de la supervisión**

Paul Watzlawick es uno de los principales autores de la teoría de la comunicación humana. En su obra Teoría de la comunicación humana, escrita conjuntamente con Janet Beavin y Don Jackson en 1981, se describen las principales habilidades necesarias para el desarrollo de una sesión de supervisión. En el presente trabajo, se han enunciado las habilidades necesarias por parte del supervisor en cada una de las fases de la supervisión. La técnica y la práctica de la supervisión se conciben como un proceso y, al mismo

tiempo, como una relación. Para desarrollar cada una de sus etapas, así como su sentido global, es preciso reunir todas las destrezas y habilidades a nuestro alcance.

Con el propósito de compilar las múltiples propuestas de prácticas de supervisión que puede llevar a cabo un supervisor, se ofrece seguidamente un esquema en el que se reúnen, a modo de catálogo, diferentes formas de intervenir, ordenadas en función del área a la que se dirigen y de las destrezas necesarias para llevarlas a cabo. Este esquema es fruto de la investigación bibliográfica y de la sistematización de la experiencia supervisora con diferentes personas, grupos y equipos, así como de la docencia impartida. Es preciso tener presente que toda esquematización reduce la realidad, de manera que la que a continuación se expone no pretende ser exhaustiva y, por tanto, no agota las posibilidades que se producen en el encuentro profesional.

A continuación, por la importancia que poseen estas habilidades en las sesiones de supervisión, se profundiza tan solo en cinco destrezas que están presentes y pueden determinar la práctica supervisora:

- ✓ Escuchar activamente. En el desarrollo de una sesión no hay que trabajar tan sólo con la información o verbalización del supervisado; se debe averiguar qué significa.

ÁREAS	OBJETIVOS	HABILIDADES
<b>COMUNICACIÓN</b>	> Facilitar procesos de intercambio y de comprensión.	Estructuración de una relación: espacio, tiempo y objetivos. Encuadre y clarificación. Capacidad de relacionar. Comprensión del otro y de sí mismo. Apoyo y confrontación. Aprobación, estímulo y apertura. Identificación y expresión. Ampliación del horizonte relacional. Escucha.
<b>EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	> Adquirir aptitudes socializadoras.  > Tomar modelo de habilidades básicas y aprendizajes.	Preguntar-interrogar. Establecimiento de hipótesis con el supervisado. Paráfrasis. Reflejo y reafirmación. Percepción de referencias no verbales. Recapitulación y síntesis. Autorrevelación. Habilidades de conversación. Descubrir o elaborar metáforas y paradojas. Guía directa.
<b>CONOCIMIENTO, CAPACITACIÓN, Y CREACIÓN DE CONTEXTOS CREATIVOS</b>	> Transmitir conocimientos y saber del técnico.  > Crear contextos creativos de recreación de las ideas.  > Estudiar las narrativas y la construcción de la realidad.	Mostrar cambios. Ofrecer nuevas perspectivas. Mostrar recursos Crear nuevas oportunidades. Estructurar conductas y soluciones alternativas Mostrar exigencias y límites. Transmitir un saber y un saber hacer. Dar información y organizarla racionalmente. Utilizar estructuras del medio. Seleccionar acciones y determinar actividades. Seguimiento e interpretación. Desarrollo personal.

una información específica para el supervisado y comprobar al mismo tiempo qué significa para el supervisor. ¿Qué hace el supervisado de su situación? ¿Nos explica su punto de vista? ¿Es lo que él vive y percibe? ¿Qué ha hecho hasta el momento para superar sus problemas? ¿Qué recursos tiene la persona para salir de la situación? ¿Qué resultado ha obtenido de aquello que ha hecho? ¿Qué interpretación ha hecho? ¿Qué aprendizajes ha conseguido de sus experiencias? El supervisor tiene que trabajar con suficiente información sobre el supervisado y su entorno. Sin embargo, esta información no tiene que ser excesiva hasta el punto de que le impida discernir sobre las situaciones planteadas, por lo que es necesario comprobar con el supervisado cuáles son los asuntos prioritarios a trabajar. ✓ Habilidades interactivas del supervisor. Es conveniente evitar dar por descontado que se han entendido los problemas de los supervisados (síndrome del experto) con el fin de continuar estimulando la autoinvestigación, así como asegurarse de que se dispone de la información suficiente que confirme que tanto el supervisor como el supervisado entienden el problema o situación a tratar. Se deben llevar a cabo retornos descriptivos de diferentes maneras procurando que el supervisado sienta que ha sido tomado en consideración; el supervisado tiene que sentir que existe voluntad de entender. Por otra parte, es conveniente dedicar el tiempo necesario para trasladar el suficiente poder a los supervisados, a fin de que accedan a la información sobre sentimientos, pensamientos y comportamientos importantes que tengan relación con las situaciones que lo preocupan. Cuando la persona tiene más información sobre sus sentimientos, pensamientos y comportamientos, éstos se estructuran con más poder en su vida y ello puede ayudar a desbloquear y dar más energía.

✓ Ayudar a pensar. Los supervisados pueden tener muchas ganas de explicar su experiencia o pueden sentirse asustados y avergonzados, y experimentar con lo cual dificultades para explicarla. Si sienten o expresan dificultades, será necesario utilizar algunas técnicas para ayudar a pensar o para ayudar a explicar las preocupaciones o el contenido de su historia. Preguntas como las siguientes pueden ser un facilitador: ¿qué pasó? ¿Quién dijo qué a quién? ¿Qué ideas se sacaron al respecto? ¿Cómo se sintieron después? ¿Qué sentimientos tiene ahora?

Otra destreza relevante es la de ayudar al supervisado a ofrecer los diferentes tipos de información estructurada en información fría y caliente. Información fría es aquella que describe hechos, contesta a las preguntas “qué”, “quién”, “dónde”, “cuándo”, “cómo”. Información caliente es aquella que hace referencia a los sentimientos. En determinadas personas es necesario trabajar mediante preguntas, con vistas a que puedan cruzar de un tipo de información a la otra.

La historia que los supervisados acarrean posee un contenido y un proceso. Hay que hacer preguntas para llegar al contenido, pero también se debe prestar atención a los valores y las actitudes que existen detrás del relato.

✓ Saber preguntar. La búsqueda de información es un proceso; por lo tanto, debe combinarse con elementos de intervención para que el supervisado colabore en aquello en que se le puede ayudar. Existen numerosos tipos de preguntas, que durante las sesiones de supervisión son un elemento de intervención muy influyente sobre la reflexión del otro. El uso de preguntas desplaza la atención hacia el supervisor; la supervisada contesta.

Una habilidad importante del supervisor es la de evitar preguntas que puedan ser concebidas como una intromisión personal; una forma de prevención muy útil es preguntarse si esta pregunta ayudará a la persona. También es importante seguir un ritmo temporal adecuado durante la sesión; no es muy conveniente preguntar al inicio de la relación ni tampoco de forma muy frecuente. Por otra parte, hay que evitar las preguntas cerradas; es posible que vayan saliendo a lo largo de la sesión y, de todas formas, pueden llegar a molestar. Se deberían realizar preguntas abiertas y centradas en la persona supervisada, evitando las que quieren atraer al supervisado hacia las posiciones del supervisor. Tampoco se debería preguntar con vistas a tomar el control de la sesión, para romper un silencio o para satisfacer una simple curiosidad. El objetivo a la hora de preguntar es la exploración de situaciones, cuando se quiere ayudar a elaborar una experiencia, ampliar detalles de lo que se está explicando, o considerar si una información es irrelevante. También, con el fin de facilitar la toma de conciencia, para ayudar al supervisado a que explore las fantasías, para que pueda aumentar la comprensión de sí mismo y trabajar los miedos.

✓ Uso de instrumentos y soportes documentales. Para estimular y objetivar el contenido de las sesiones de supervisión se suelen utilizar instrumentos o soportes documentales. Éstos pueden ser muy complejos o más simples: fichas de usuarios, proyectos, informes sociales, la agenda de trabajo (mapa de trabajo), descripción del trabajo que hace cada uno, memorias, actas, etc. Como ocurre con cualquier instrumento, éstos se desgastan con el tiempo, lo que hace necesario un permanente planteamiento de nuevos instrumentos. Otro tipo de instrumento (quizás en grupos experimentados en supervisión) es dejar que sea el propio grupo o persona supervisada quien regula los temas a tratar. En este caso el supervisor tiene que estar abierto a recibir lo que se ponga a discusión y básicamente se trata de acompañar este proceso; un ejemplo de ello sería cuando el grupo plantea tratar la discusión de la última reunión de equipo ó la persona quiere supervisar unos aspectos negativos que le crea un determinado usuario del servicio. (Cruells)

### 3.12 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 precondición 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 consciente 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.

En 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.

### **3.13 Instrumentos y técnicas**

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:

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 socio métrico, 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:

PROCEDIMIENTO	NATALIO KISNERMAN
DOCUMENTACIÓN	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)
PARTICIPACIÓN Y DISCUSIÓN EN GRUPO	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.  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.
CONCIENTIZACIÓN	Su objetivo es sorprender cómo piensan los individuos en la

	<p>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>
<b>PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<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>
<b>SUPERVISIÓN</b>	<p>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.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	<p>Permite conocer la realidad de los hechos, facilitando la comunicación y expresión de los conflictos.</p>

[metodologiatsgrupos.blogspot.com/](http://metodologiatsgrupos.blogspot.com/)

<b>FUENTES DONDE CONSEGUIR INFORMACIÓN DE DIAGNOSTICO</b>	<b>CONCEPTO</b>
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/](http://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.

### **3.14 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**

### **TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS PRIVADAS**

#### **4.1 Sustento para el Trabajo Social en la Gestión de Recursos Humanos**

El trabajo social desde su inicio como profesión y disciplina, tuvo una estrecha relación con la industria, con la producción, con el mundo del trabajo. No está demás señalar que el surgimiento de la “cuestión social” provocada por la revolución industrial fue el factor precipitante para que una suma de tradiciones de acción social (de caridad, de beneficencia, de filantropía, etc.), se cristalizaran e institucionalizaran en una profesión con métodos, teorías y estrategias para llevar adecuadamente estas acciones sociales, que atendían justamente los males que provocó la industrialización deshumanizante del siglo XVIII y del siglo XIX.

El trabajo social surge entonces para atender consecuencias sociales de una revolución del trabajo, de una revolución industrial que cambió el sistema de producción en el mundo, y en consecuencia, cambió las relaciones sociales en torno a dicho modelo de producción. De esta manera, el trabajo social como disciplina y profesión en cierta medida se desarrolla en función de las necesidades que el mundo del trabajo va generando en el entorno social, urbano, sanitario, etc. Este desarrollo paralelo llega en la actualidad a una especie de fusión, donde el trabajo social no sólo trata y desarrolla su praxis en los efectos del trabajo en el entorno social, sino que se incorpora como profesión que se desenvuelve en el mismo ciclo del trabajo, específicamente en los procesos de mantención de personas en organizaciones (empresas privadas, empresas públicas, fundaciones, corporaciones, etc.).

Hoy no es extraño que existan trabajadores sociales y trabajadoras sociales en empresas u organizaciones de variada índole, desempeñándose en el área de recursos humanos o de gestión de personas, atendiendo los procesos de mantención del personal asociadas al bienestar, a la capacitación, a la recreación y al desarrollo en general dentro del espacio laboral (áreas que van más allá de las condiciones remuneracionales que cada trabajo otorgue). En efecto, Mesén (1998), señala que el trabajo social en recursos humanos es una especialización más de la profesión, tal como lo es el trabajo social en salud o en cualquier otra área. Asimismo, señala que el objeto del trabajo social en recursos humanos es desarrollar programas que ayuden a la satisfacción de necesidades de trabajadores y trabajadoras, con el propósito de obtener un mejor rendimiento del factor humano en la organización, para los objetivos institucionales (Mesén, 1998). Esta especialización del trabajo social se sustenta en el gran tiempo dedicado por las personas al trabajo como fuente de recursos para satisfacer necesidades personales y familiares, de tal manera que el profesional del trabajo social se inserta entre el funcionario y el nivel gerencial para conciliar las necesidades organizacionales y las necesidades personales (ídem).

Ahora bien, lamentablemente la bibliografía y producción teórica respecto de esta vinculación entre el trabajo social y el mundo laboral (en su vertiente de participación en recursos humanos), es limitada<sup>2</sup>. Incluso el autor del presente texto, se atreve a señalar que es casi inexistente. Es así como falta producción conceptual que justifique teóricamente la razón y propósito de la inclusión del trabajo social en la gestión del

recurso humano. En el conocer del autor, los escritos que hablan del trabajo social en recursos humanos (en cualquier tipo de empresa u organización), únicamente se limitan a describir las funciones que ejecuta un trabajador social o trabajadora social, pero no establecen el fundamento de dichas acciones y funciones. Esto pudiera ser consecuencia de una deficiencia generalizada en la sistematización de la práctica profesional, y de reflexión en torno a esta, y también puede ser expresión de una animadversión cultural de la profesión a esta área de ejercicio laboral.

Se acentúa el hecho de que existiendo bibliografía sobre esta área, en su gran parte refiere a las funciones, pero no así al sustento teórico de dichas funciones. Por ello, el objetivo de este escrito es precisamente contribuir al desarrollo de un sustento teórico y conceptual que justifique la incorporación del trabajo social en el mundo del trabajo y que otorgue sentido a las funciones claramente identificadas y ejecutadas por trabajadores y trabajadoras sociales en unidades relacionadas al recurso humano, pero insuficientemente reflexionadas. De este modo, el autor pretende generar una propuesta de sustento teórico para el trabajo social en recursos humanos. Por ello, al lector se le solicita amplitud de mente, pues en términos de estándares académicos de citación y bibliografía, este escrito será limitado, pues así lo es la producción teórica de este ámbito de acción profesional.

#### **4.1.1 El trabajo social como gestor de una nueva relación laboral**

Dividiendo al ciclo laboral en cuatro etapas o procesos, se tendría a las etapas de: a) incorporación, que incluye la búsqueda de trabajadores/as; b) selección y la inducción; c) mantención, que incluirá todo el desarrollo de la carrera laboral en dicho puesto de trabajo; d) y finalmente, la etapa de desvinculación, donde se pone fin a la relación laboral, sea por el motivo que fuere (jubilación, despido, cambio de trabajo, etc.). En este ciclo, generalmente aparece el trabajo social en recursos humanos, asociado a la etapa de mantención, donde uno de los grandes aportes que realiza se relaciona justamente con la generación de condiciones laborales que fomenten un mejor ambiente laboral en el periodo comprendido entre la incorporación a un puesto de trabajo y el término de las funciones solicitadas al trabajador o trabajadora.

La anterior afirmación, interpretada desde la dialéctica marxista, pudiera hacer ver al trabajo social como un dispositivo que hace más llevable las condiciones de explotación

del trabajo, en el trabajo. Lo que en parte es cierto, en la medida que el trabajo social constantemente está actuando entre una institución y un sujeto, facilitando dicha relación. No obstante, su posición no la ocupa para únicamente atender los requerimientos y demandas de la institución, sino que su posición la ocupa para lograr el bienestar de las personas que mediante dichos requerimientos, es posible lograr. Es decir, su centro principal es la persona, el requerimiento es secundario a dicho sujeto. Esta tensión releja en parte el así llamado oficio imposible del trabajo social (Marroquín, 2011), donde factores de dominación surgidos en el capitalismo industrial, conviven con ideales de emancipación desplegados en la emergencia de la cuestión social que el mismo capitalismo genera, tensión fundante de los procesos de institucionalización y especialización de la profesión (ídem).

Lo anterior, significa concretamente que si un empleador o empleadora dispone de un conjunto de condiciones laborales entregadas para lograr un involucramiento de las personas, el trabajador social o la trabajadora social que gestiona dichas condiciones laborales, lo hará pensando primero en el sujeto y luego en el requerimiento, ya que en esta relación es el articulador de estas dos entidades. Del mismo modo, si un determinado espacio laboral no cuenta con condiciones laborales adecuadas o positivas, la trabajadora social o el trabajador social de recursos humanos tiene la obligación de proponer la creación y disposición de tales, argumentando el beneficio individual que conlleva y el beneficio institucional que genera. Como diría Mesén (1998), el trabajo social en recursos humanos se realiza en pro de la promoción humana del funcionario y funcionaria. Conformemente, para llevar la relación laboral a un equilibrio de excelencia, donde las funciones solicitadas se realizan diligentemente, es necesario el involucramiento de la persona más allá de sus habilidades. En este marco, el trabajo social será artífice (en calidad de facilitador), de una relación laboral más virtuosa, no de explotación ni alienación, sino de beneficio mutuo entre trabajador/a y empleador/a.

En el proceso de mantención laboral el trabajo social es clave, ya que tradicionalmente se vincula a esta disciplina al manejo de las “mejores condiciones laborales”. Por ejemplo ¿qué son las becas educativas que entrega un/a empleador/a? ¿A qué responden las actividades recreativas, las facilidades horarias, la preocupación por el bienestar del trabajador y la trabajadora? Son condiciones laborales que reequilibran la relación contractual desde el mínimo esperado, al máximo posible (un equilibrio de excelencia).

trabajo social facilita dicho tránsito, al gestionar buenas condiciones laborales y al proponer la creación de nuevas condiciones, siempre bajo el amparo de su acervo teórico y metodológico. La misma lógica se aplicaría en el caso de que un trabajador o trabajadora no cumpla sus funciones, pues sus habilidades (Th), son menores que las requeridas para dicha función (Tf). De este modo, es pertinente buscar, en primera instancia, mecanismos que desarrollen las habilidades, llevándolas a tal punto que puedan cumplir con la tarea asignada. Este desarrollo pasa por potenciar aspecto falentes (capacitación), o por mermar aquellos factores que dificultan el adecuado uso de las habilidades laborales (situaciones socio-familiares, acoso laboral, estrés, falta de condiciones materiales para ejercer el trabajo, etc.). Y en segunda instancia, sería pertinente adecuar las funciones a dicha habilidad, lo que implicaría una reorientación de la relación laboral (un nuevo trato), que se pudiera concretar en una reubicación laboral o en una acción de similar efecto. En ambas instancias puede actuar el trabajo social, desplegando acciones de diagnóstico, planificación y ejecución para lograr la equivalencia entre función y habilidad (ejemplo: visitas domiciliarias, derivación a red de protección social, acciones de ayuda institucional, etc.). Sin embargo, de no ser posible esta adecuación entre habilidad y función, y luego de agotada todas las instancias profesionales e institucionales posibles, sólo resta el término de la relación laboral, lo que debe suceder en los términos garantizados por ley y con respeto a la dignidad de las personas que cierran dicho trato.

En esta perspectiva de equilibrio y reequilibrios, la relación laboral, operacionalizada en un contrato de trabajo, no debe entenderse como utilitarismo unilateral de parte del empleador o empleadora (aunque para algunos/as empleadores/as sea este el centro), ni como un aprovechamiento de parte de los trabajadores y las trabajadoras (aunque para algunos/as sea su centro). Más bien se entiende como una situación de beneficio mutuo, donde las partes que en principio eran desiguales, paulatinamente van igualándose, al menos en lo que entrega cada cual para que la relación laboral sea fructífera. Según el autor del presente escrito, este es el sustento del trabajo social en recursos humanos, reequilibrar la relación laboral hacia un nivel de excelencia en beneficio de todas las personas involucradas. Su centro no es materialista o economicista, es humano.

Los servicios de bienestar, unidad en la que generalmente se insertan institucionalmente las trabajadoras sociales y los trabajadores sociales que se desempeñan en el área de recursos humanos, es la entidad icono en la gestión de condiciones laborales extra-remuneraciones, las cuales deben apuntar a esta concepción de relación laboral. La gestión de bienestares, por lo tanto, estará impulsada por una preocupación hacia las personas y una preocupación por el sentido-efecto institucional que genera esta preocupación, reorientado los equilibrios laborales en función de lo ya descrito.

#### **4.1.2 Más allá de la explotación laboral**

La interpretación teórica del trabajo social en recursos humanos bajo esta perceptiva, desborda la perspectiva marxista de explotación laboral, y la visión neoliberal de eficiencia productiva impersonal, proporcionando una visión más humana a la relación en el trabajo. Ello no quiere decir que estos aspectos estén ausentes en el mundo del trabajo, pero se trata de que no sea el centro que caracterice a la relación laboral, proponiendo que el centro lo constituya efectivamente esta reconfiguración entre la persona que entrega habilidades y se involucra y el empleador o empleadora que retribuye una remuneración y otras condiciones laborales, entendiendo siempre que finalmente es un trato entre seres humanos.

Ahora bien, no se debe perder de vista que en las relaciones laborales existen desigualdades de poder evidentes, por lo cual no debe existir un mercado desregulado donde los tratos laborales se generen sin pisos mínimos, pues la mano invisible del mercado descrita por Adam Smtih (1759), ha demostrado engendrar explotación y no necesariamente beneficio mutuo. Es así como se necesita del Estado para supervigilar, regular y corregir aquello que el mercado tiende a distorsionar en pos de la maximización de los recursos, en favor del/la dueño/a del capital. En consecuencia, la relación laboral también requiere de condiciones de igualdad, tales como leyes laborales justas, capacidad de negociación colectiva, jornadas laborales límites, remuneraciones mínimas dignas, descanso, etc. Una estructura de oportunidades se hace imprescindible para que la relación laboral no redunde en explotación. Estas condiciones se entienden en teoría como parte del primer trato laboral, que constituye el primer equilibrio descrito entre función y habilidad requerida.

Con todo, en las relaciones laborales capitalistas en las que estamos inmersos, siempre existe el riesgo de sustracción indebida de plusvalía o plusvalor a costa de los trabajadores y trabajadoras (Marx, 1983). Es decir, de que el trabajador con su habilidad desarrolle su trabajo, pero que la retribución de dicho trabajo sólo le sirva para reponer su habilidad inicial, mientras que el trabajo realizado genera ganancias para el dueño del capital. Este riesgo cierto debe estar minimizado en el primer trato laboral, que conlleva al primer punto de equilibrio entre habilidades necesitadas y funciones requeridas (según lo dicho en el párrafo anterior). Es así como la remuneración otorgada en este nivel no debe exclusivamente servir de reposición de las habilidades consumidas, pues ello generaría explotación y alienación. Dicha remuneración deber servir conjuntamente para que el trabajador o trabajadora se sustente (reponga su capacidad de trabajo) y se desarrolle (mejore su capacidad de trabajo, u otros aspectos de su persona y entorno).

Por ejemplo, según Mateo (2007), la generación de plusvalía o plusvalor es inherente al modo de producción capitalista, donde “la fuente del plusvalor es el plustrabajo que rinde el trabajo vivo. Este plustrabajo o trabajo excedente es la diferencia entre el total de la jornada laboral de los trabajadores productivos y la fracción de la misma en la que reproducen el valor de la fuerza de trabajo. Tal actividad extra se funda, pues, en el tiempo de trabajo excedente o plustiempo.” (Mateo, 2007:198). Por consiguiente, si la fuente de este plusvalor es el trabajo extra, dicho trabajo debe ser justamente retribuido, no únicamente para sustituir la habilidad extra gastada, sino que también para desarrollarla, y permitir que la persona involucrada en dicho trabajo, tenga la oportunidad de desarrollar otras áreas de su ser humano.

Finalmente, transitar de la compra de habilidades al compromiso de las personas es una situación de beneficio mutuo, donde el trabajo social es actor clave en la gestión de las condiciones que hacen posible este tránsito, gestión cuyo centro siempre será el ser humano. Las funciones que desarrolla el trabajador social o la trabajadora social tendrán un foco en los sujetos, desplegando acciones que mejoren las condiciones laborales, de manera que la relación laboral entre empleado/a y empleador/a sea una relación de beneficio mutuo y de excelencia, donde se minimice o desaparezca la explotación y/o la baja producción. (Chacón, 2015)

## 4.2 Las “nuevas salidas” profesionales del Trabajo Social: el Trabajo Social en la empresa privada

### 4.2.1 Introducción

El Trabajo Social de Empresa Privada constituye hoy en día una relevante alternativa al Trabajo Social en las administraciones Públicas y ONG. La mayor parte de las personas, incluso el empresario o los mismos estudiantes de Trabajo Social, nos hemos planteado pocas veces la existencia del Trabajo Social de Empresa, quizás porque no hayamos encontrado un papel fijo con el que nosotros como Trabajadores Sociales podríamos ser de ayuda o de interés profesional.

El Trabajo Social se define por su versatilidad e implicación en la realidad existente. Esto establece las formas, demandas, aplicaciones y concreciones de la disciplina. Una de ellas es el Trabajo Social de Empresa Privada, llamado también Servicio Social de Empresa o Trabajo Social Ocupacional, que es un modo de aplicar los contenidos propios del Trabajo Social al mundo de las relaciones industriales, laborales o de la empresa.

Como Trabajadores/as Sociales en empresa, tendremos una tarea básica y primordial que es la de cooperar con los individuos y grupos en vista de ayudar a desarrollar sus propios recursos y, si fuera necesario, a movilizar otros servicios de la empresa que puedan contribuir a modificar el medio de trabajo. Por lo tanto, nuestra postura interna a la empresa sería en calidad de “consejeros” para prevenir los problemas sociales, contribuir a la mejora de las relaciones humanas y mejorar el funcionamiento de la comunidad de trabajo.

Desde aquí mostraremos cuáles pueden ser las funciones propias y adecuadas al Trabajador Social en la empresa privada, así como los beneficios que pueden obtener tanto los trabajadores de la empresa, como el empresario y la sociedad en general.

### 4.2.2 Punto de partida

El Trabajo Social tiene entre sus objetivos la búsqueda de bienestar social de aquellos ciudadanos que se encuentran en situación de desventaja. Dicha circunstancia le ha permitido, en su práctica cotidiana, a través de los espacios delimitados por el Estado, la sociedad civil y/o la iniciativa empresarial, ponerse en camino para poner en práctica sus aspiraciones.

La realidad social es la que modela las formas, aplicaciones, demandas y concreciones de la disciplina de Trabajo Social. Por lo tanto, cuando pasamos a considerar el Trabajo Social en la empresa, una cuestión fundamental es comprender cuáles son las formas que adopta el sistema social actual. Primero, porque es el modelo social el que posibilita o no unos modelos de intervención y de actuación. Segundo, porque en ese sistema social, las empresas han de conjugar su ser o no ser como entidades socialmente aceptadas.

En particular, el Trabajo Social en Empresas (TSE) es una forma de aplicar los contenidos propios del trabajo social a un subconjunto de sistema, el mundo de la empresa.

Pero para defender la postura disciplinar adecuada y rebatir los estereotipos, lo primero que hemos de conseguir, es una formación especializada en este campo y ello debe venir desde las Escuelas (facultades) de Trabajo Social y Universidades. Debería cursarse en la especialización materias de las áreas legislativas, de Recursos humanos, de salud...

Por tanto, ofrecer nuestros servicios por cuenta propia a las empresas, va a requerir sumar conocimientos específicos y cargarnos de argumentación para la defensa de nuestro proyecto de intervención. (Hernández, 2004: 72)

#### **4.2.3 Antecedentes**

En sus orígenes el trabajo social desarrolló su intervención “al calor” de la filantropía privada (de carácter laico, o bien de carácter religioso). Una intervención desarrollada, pues, en el ámbito de la sociedad civil. El estado, tal y como lo conocemos en la actualidad, se estaba construyendo.

La iniciativa empresarial se encontraba centrada solo en el desarrollo económico a través del proceso de industrialización.

A medida que el Estado aumentó su nivel de intervención en las estructuras sociales y se erigió en garante de los derechos sociales de los ciudadanos, el Trabajo Social basculó su práctica hacia éste. Las empresas, por su parte, y dentro del marco del conflicto entre el capital y el trabajo, tuvieron que introducir medidas orientadas a favorecer determinados derechos de carácter laboral. En estas aguas el Trabajo Social estableció una específica manera de actuación profesional. Una práctica que dio lugar al Trabajo Social de Empresa.

En este contexto, el trabajo social de empresa quedó definido como aquella “actividad organizada, que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su

empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, a merced de una acción cooperativa, que mejore las condiciones económicas y sociales.”

Esta definición es completada por Bernard con los tres planos de actuación que dentro de la empresa tiene la figura del Trabajador Social. Los planos que propone el autor son: aportar una ayuda psicosocial a los individuos y a las colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades; participar en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa, favorecer una mejor toma de conciencia de los problemas humanos y sociales que surgen con motivo del trabajo, poniendo a disposición de responsables e interesados todas las observaciones e informaciones recogidas a través de la práctica de la actividad profesional.

Esta forma específica del Trabajo Social entró en declive de forma progresiva. Pueden establecerse como detonantes las siguientes causas:

- a) Dificultades de identidad del trabajador social de empresa.
- b) Desarrollo y consolidación del Estado del Bienestar.
- c) Transformaciones en el mundo empresarial.

Así como en otros ámbitos la figura del Trabajador Social se ha consolidado y ha establecido un ámbito propio de intervención, en el marco de la empresa no ha sido así. Una visión crítica desde la profesión hacia el papel de las empresas en el entramado social y el enfoque excesivamente asistencial de las actuaciones desarrolladas, provocaron la pérdida de identidad profesional dentro de estas estructuras.

La década de los sesenta fue el período de mayor expansión del TSE. Este fenómeno fue propiciado por el despegue económico y la insuficiente participación del Estado en programas de Bienestar Social, prácticamente inexistentes. De esta manera, las empresas eran las encargadas (en muchas ocasiones, incluso obligadas) a desarrollar “Obras Sociales” con las que atender a las demandas de atención social de sus trabajadores.

El desarrollo de un Sistema Social de carácter público y la transformación producida en el seno de las empresas desvirtuarían el papel del Trabajador Social en este ámbito de intervención.

Y así, la consolidación de Sistemas Públicos en el ámbito de la Sanidad, la Educación y los Servicios Sociales se constituyeron en la causa principal de la desaparición del TSE. El Estado pasó a ser el garante de unos derechos ciudadanos que ya no tenían que resolverse en instancias privadas. De esta forma, en el momento que se consolidó un Servicio Público que atendía a las necesidades de carácter educativo, sanitario y/o social, las empresas dejaron de prestar un servicio, que para ellas era secundario y prescindible.

Otro aspecto a tener en cuenta en el TSE, es que antes de la existencia de la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (7/1985) que fue implementada entre 1985 y 1988 por los recién creados Servicios Sociales. En Sevilla, por ejemplo, se contaba con la figura de la Trabajadora Social (Asistente Social por aquel entonces, la mujer era el único género que ejercía nuestra profesión) en algunas empresas, de la talla de: Galerías Preciado, Cruz campo, Sevillana de Electricidad, Renault... entre otras. Al disponer el ciudadanos/as y/o el trabajador/a de una Trabajadora Social en los ayuntamientos, las recientes UTS/ZTS fueron el motivo por el que las empresas prescindieron de las Trabajadoras Sociales.

#### **4.2.4 Evolución de las características del Trabajo Social en Empresa**

El TSE respondía a las siguientes características:

- ✓ La Política Social y la dirección que debía seguir, era inspirada y decidida por los empresarios.
- ✓ Los Servicios Sociales de Empresa se concretaban en Obras Sociales, y no abordaban problemas estructurales.
- ✓ El TSE era de carácter individualizado, dirigido al bienestar del trabajador y su familia y a la solución de problemas personales que pudiera plantear.
- ✓ No se abordaban con frecuencia problemas laborales.
- ✓ Los programas eran de carácter asistencial, enfocados hacia los más necesitados o a los que por sus peculiaridades se hacían acreedores de las prestaciones sociales. (Soto, J.1991:243)

Los empresarios llevaban la iniciativa y no existían los cauces adecuados de representación de los trabajadores que permitieran cambiar la situación. Los sindicatos verticales, por su estructura, fortalecían aún más al empresario frente al trabajador.

En el proceso de evolución del Trabajo Social de Empresa, han influido factores destacables como:

- ✓ Dificultades de identidad del Trabajador Social.
- ✓ Aparición de los Comités de empresa como Agentes en la elaboración de la Política Social.
- ✓ Desarrollo de los Servicios Sociales Comunitarios.
- ✓ Transformaciones en el mundo laboral y de la empresa.

#### 4.2.5 El trabajador social en la empresa

En las grandes empresas, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de dirigir al personal de la empresa, asumiendo funciones tales como:

- ✓ La gestión del rendimiento operativo, encargado de la acomodación de los recursos y las estructuras, flexibilización de las relaciones de trabajo, personalización del sistema de retribución, revisión de los conceptos salariales...
- ✓ El estudio de la innovación y la flexibilidad, encargado de la correcta planificación de las necesidades del personal, la formación del personal, la adaptación de las estructuras productivas, el achatamiento de la pirámide organizativa.
- ✓ Conseguir la adicción del personal, último aspecto donde vemos una mayor relevancia del Trabajador Social, ya que es en este ámbito donde existe un interés creciente por ampliar, desarrollar y potenciar los recursos humanos, puesto que, aunque algunos todavía no se han convencido, el personal humano de la empresa es de vital importancia para el funcionamiento de ésta.

La figura del trabajador social, dentro de este departamento de Recursos Humanos, compartiría funciones propias de los Recursos Humanos (descritas anteriormente), al trabajar en equipo con los demás miembros y al asumir funciones nuevas y específicas del Trabajo social.

Llegados a este punto, trataremos el papel del Trabajo social en la Empresa. Para ello, hablaremos de algún problema que puede darse en la vida de una empresa, tanto.

generados en ella o no. Al fin y al cabo problemas del trabajador que pueden repercutir directamente en su rendimiento.

Asimismo, intentar promocionar la figura del Trabajo social en la empresa privada, dejando reflejados los beneficios que pueden obtenerse.

Llegada a la empresa: Cuando un trabajador se incorpora a la empresa tras numerosas entrevistas y pruebas para conseguirlo, hablaremos del fenómeno de la inducción, fenómeno que puede ser descrito como la fase «post-incorporación» de una persona a su puesto de trabajo. El problema que vemos en esta fase es que, a menudo, cuando alguien se incorpora al trabajo, la inducción se realiza en su sentido más negativo: el de investigar asfixiantemente a una persona. Investigarla legalmente, controlarla en sus horarios, ritmos de trabajo... y casi siempre, abandonarla en su tarea, no realizar un acompañamiento durante los primeros días, comenzando así a establecerse una relación negativa en la empresa. Esta relación, si no se logra establecer durante la primera fase del trabajador en la empresa será difícil recuperarla, pues implícitamente la relación estará llena de miedos y prejuicios.

Por esto, decimos que la comunicación entre el nuevo empleado y su empresa (tanto con sus superiores como con sus compañeros) no seguirá un proceso de ida y vuelta (feedback) y se limitará a acatar las órdenes que se le imponen.

Por lo tanto sucede que estos problemas de comunicación derivan en problemas de relación tanto con los compañeros como con los jefes, lo que dificulta, cada vez más esas relaciones.

Llegamos a tener, de esta manera, lo que se ha denominado empleado problema, al cual se le plantea una única solución: el despido.

Como Trabajadores Sociales, planteamos otra solución. Por un lado, ver dos sujetos activos: el nuevo trabajador y la empresa. Por otro, tener un objetivo claro: cambiar la relación jerarquizada descrita anteriormente.

El Trabajador Social, dentro de esta etapa, juega un papel muy importante, produciéndose la primera toma de contacto con el trabajador.

Entre las funciones que puede desempeñar destacamos:

- ✓ Acoger al trabajador.

- ✓ Asignar un tutor para los primeros días de trabajo.
- ✓ Realizar su ficha social, para ir elaborando su historia social: estudio y diagnóstico de la situación laboral y social.
- ✓ Mediar entre la empresa y el trabajador.
- ✓ Realizar un plan de trabajo con el trabajador, en el que se contemple formación, aspiraciones, posibilidades de promoción, etc.

De este modo, el Trabajador Social conseguirá una buena adhesión del trabajador a la empresa. El trabajador se sentiría como parte activa de la empresa, siendo escuchado y respaldado por la misma, lo que le permitirá, gracias a esta primera fase, construir poco a poco su espacio profesional. La empresa obtendría así un nuevo trabajador motivado en su tarea y que se involucra a la hora de conseguir los objetivos de la empresa.

Dentro de la empresa, es necesario el conocimiento y revisión de su clima social. Al hablar de clima social hacemos referencia a las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que trabajan en él y que influyen sobre su conducta.

Nos planteamos, así, el cómo conocer el clima social de la empresa. Desde el Trabajo Social, proponemos nuestro método de trabajo. Método que incluye un estudio del personal laboral de la empresa (a base de recorrer los lugares de trabajo con una comunicación efectiva y empática), un diagnóstico del clima social de la empresa, analizando y tratando la información recogida, y una planificación y evaluación del proyecto de trabajo para crear o mantener ese clima social. Todo este trabajo debe concretarse en actuaciones palpables y evaluables por todos. Las técnicas que proponemos serían técnicas tales como; la recogida de datos, la entrevista y dinámicas de grupo donde se fomentará uno de los principios del Trabajo social: la participación. De una buena actuación profesional obtendremos:

- ✓ Conocimiento y análisis de problemas generados en la empresa (estrés, absentismo laboral, traslado de personal...).
- ✓ Detección de otros problemas (familiares, personales...) que inciden en el funcionamiento de la empresa y el rendimiento.

- ✓ Identificación de colectivos en situación de riesgo, para efectuar una prevención eficaz.

Realizando estos estudios periódicos del clima social en la empresa, el Trabajador Social detectará problemas con los que deberá trabajar directamente con y desde la empresa y otros que, aunque no tengan su solución en la empresa, el Trabajador Social deberá hacer de puente informativo con el exterior.

#### **4.2.6 El estrés laboral**

Podemos definir el estrés como una sensación desagradable derivada de pensamientos negativos sobre nuestro entorno, generadora de altas dosis de tensión.

Los factores ambientales y psicológicos afectan directamente a los trabajadores de la empresa.

Podemos señalar como elementos comunes de factores desencadenantes de estrés, como lo son:

- ✓ La falta de autonomía del trabajador sobre el control de su trabajo.
- ✓ La imposibilidad de utilizar sus conocimientos para desarrollar novedades.
- ✓ La ausencia de reconocimiento de su valía.

El Trabajador Social puede, junto con la empresa y con el trabajador afectado, desarrollar un trabajo de seguimiento donde se reduzcan todas aquellas fuentes de tensión generadoras de estrés. Deberá informar de los riesgos físicos, psíquicos y sociales que pueden llegar a producir conductas estresantes producidas por la empresa y que se deban a aspectos organizacionales, a la vez que actúa sobre los casos ya detectados.

De esta ayuda profesional, los beneficios, tanto para el empresario como para el trabajador, son claros: se disminuyen las tensiones en la empresa, se reducen conflictos laborales, se disminuye el absentismo, se potencia la motivación de los empleados y se reducen, para el trabajador, los problemas físicos y psíquicos derivados del estrés laboral. (Doménech, 1995: 190-191). (Ollero)

## Bibliografía

Canales, M. U. (s.f.). *Trabajo Social en el ámbito empresarial*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/OneDrive/Escritorio/UDS/Academias/TS%20en%20las%20Organizaciones/Libros%20de%20apoyo/Dialnet-TrabajoSocialEnElAmbitoEmpresarialProcesoHistorico-6628786%20(1).pdf

Chacón, J. A. (12 de Agosto de 2015). *Sustento para el Trabajo Social en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/OneDrive/Escritorio/UDS/Academias/TS%20en%20las%20Organizaciones/Libros%20de%20apoyo/7.pdf

Cruells, C. P. (s.f.). *Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/OneDrive/Escritorio/UDS/Academias/TS%20en%20las%20Organizaciones/Libros%20de%20apoyo/Dialnet-TrabajoSocialYSupervision-4111380.pdf

Diez, E. R. (s.f.). *Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/OneDrive/Escritorio/UDS/Academias/TS%20en%20las%20Organizaciones/Libros%20de%20apoyo/Dialnet-TrabajoSocialEnLasRelacionesLaboralesYLaEmpresa-4703443.pdf

Ollero, C. M. (s.f.). *LAS "NUEVAS SALIDAS" PROFESIONALES DEL TRABAJO SOCIAL: EL TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA PRIVADA*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/OneDrive/Escritorio/UDS/Academias/TS%20en%20las%20Organizaciones/Libros%20de%20apoyo/54.pdf

## Sugerencias de Videos Académicos

### La organización social como estrategia de intervención en Trabajo Social

<https://www.youtube.com/watch?v=xftDfMnRsmQ>

Mi Trabajo Social Oficial..

**Organización Social**

<https://www.youtube.com/watch?v=TOAEjI71QrM>

**Trabajo Social y Organizaciones no Gubernamentales**

<https://www.youtube.com/watch?v=-bd7ZrYd8el>

Karen Llanas