



**SISTEMATIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN
LA FUNDACIÓN BANCO DE ALIMENTOS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE MEDELLÍN**

YULEIBEIS LÓPEZ TOBÓN

Asesor Académico

JUAN GUILLERMO CANO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MEDELLÍN

2013



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. FASE I: VER..... | 6 |
| 1.1 Narración..... | 6 |
| 1.1.1 Visión..... | 7 |
| 1.1.2 Misión..... | 7 |
| 1.1.3 Objeto social..... | 7 |
| 1.1.4 Valores..... | 8 |
| 1.1.5 Áreas de la fundación..... | 8 |
| 1.1.5.1 Área de talento humano:..... | 8 |
| 1.1.6 Momentos del proceso de práctica..... | 11 |
| 1.1.6.1 Desarrollo de los momentos del proceso de práctica:..... | 12 |
| 1.1.7 Adaptación y reconocimiento de la fundación..... | 12 |
| 1.1.8 Creación y desarrollo del diagnóstico del clima organizacional..... | 16 |
| 1.1.8.1 Análisis del diagnóstico a partir de la técnica aplicada:..... | 19 |
| 1.1.8.2 Aspectos más destacados:..... | 27 |
| 1.1.9 Desarrollo de la propuesta..... | 28 |
| 1.1.9.1 Formación y capacitación a los colaboradores:..... | 30 |
| 1.1.9.2 Formación para el área de Talento Humano:..... | 33 |
| 1.1.9.3 Fortalecimiento en valores:..... | 34 |
| 1.1.9.4 Programa ambiental FUBAMBIENTAL:..... | 35 |
| 1.1.10 Acciones a mejora de la propuesta..... | 39 |
| 2. EJE: EL PAPEL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL..... | 41 |
| 2.1 Categoría Trabajo Social Organizacional..... | 41 |
| 2.1.1 Subcategorías..... | 42 |
| 2.1.1.1 <i>Funciones del trabajo social:</i> | 42 |
| 2.1.1.2 <i>Roles del trabajo social:</i> | 42 |
| 2.2 Categoría Gerencia Social..... | 43 |
| 2.2.1 Subcategorías..... | 43 |



| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.1 Gestión social: | 43 |
| 2.2.1.2 Desarrollo humano:..... | 43 |
| 2.3 Categoría 3. Organizacional..... | 44 |
| 2.3.1 Subcategoría..... | 44 |
| 2.3.1.1 Clima organizacional: | 44 |
| 3. PREGUNTAS RECTORAS | 46 |
| 4. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA..... | 48 |
| 4.1 Sub preguntas..... | 48 |
| 5. OBJETIVOS | 49 |
| 5.1 Objetivo General | 49 |
| 5.1 Objetivo específicos | 49 |
| 6. JUSTIFICACIÓN..... | 50 |
| 7. FASE II JUZGAR | 52 |
| 7.1 Marco Teórico Conceptual | 52 |
| 7.1.1 Trabajo Social sus funciones y roles. | 52 |
| 7.1.1.1 Funciones y roles del trabajador social:..... | 58 |
| 7.1.1.2 Definición del “rol” por varios autores:..... | 58 |
| 7.1.1.3 Definición del “rol” por Kisnerman: | 59 |
| 7.1.1.4 Funciones del Trabajador Social organizacional: | 60 |
| 7.2 Gerencia social | 62 |
| 7.2.1 La gerencia social integral e incluyente..... | 68 |
| 7.3 Gestión Social diferentes definiciones | 70 |
| 7.4 Desarrollo Humano como concepto dentro de la gerencia social | 72 |
| 8. TERCER SECTOR | 74 |
| 8.1 Tipología de organizaciones del tercer sector..... | 76 |
| 9. ORGANIZACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL | 77 |
| 9.1 Organización..... | 77 |
| 9.1.1 Estructura organizacional..... | 78 |
| 9.1.2 Diseño Organizacional..... | 78 |
| 9.1.3 Modelos Organizacionales. | 80 |



| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1.3.1 Modelo de Red Empresarial: | 81 |
| 9.1.3.2 El enfoque socio-técnico: | 82 |
| 9.1.3.3 Teoría de las decisiones: | 83 |
| 9.1.3.4 La teoría de sistemas:..... | 83 |
| 9.2 Clima Organizacional..... | 85 |
| 9.2.1 Características del Clima Organizacional..... | 86 |
| 9.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional. | 88 |
| 9.2.3 Funciones del clima organizacional..... | 89 |
| 9.2.4 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional..... | 90 |
| 9.3 Otros apoyos al marco teórico conceptual | 94 |
| 10. MARCO REFERENCIAL..... | 95 |
| 10.1 La Teoría Antropológica a la Base de la Praxeología..... | 95 |
| 11. ENFOQUE..... | 101 |
| 11.1 Hermenéutico cualitativo..... | 101 |
| 12. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 102 |
| 12.1 Investigación-acción..... | 102 |
| 13. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS | 104 |
| 14. DISCURSO | 105 |
| 15. MATRIZ DE LA RUTA METODOLÓGICA..... | 110 |
| 15.1 Interpretación hermenéutica..... | 112 |
| 16. FASE III: ACTUAR..... | 126 |
| 16.1 Título: El Trabajador Social y organizacional..... | 126 |
| 16.1.1 Cronograma..... | 130 |
| 16.2 Título: Gestión y desarrollo humano..... | 131 |
| 16.2.1 Cronograma..... | 132 |
| 16.3 Título: Clima organizacional herramienta de gran aporte a la organización..... | 133 |
| 16.3.1 Cronograma..... | 135 |
| 17. FASE IV: DEVOLUCIÓN CREATIVA..... | 136 |
| BIBLIOGRAFÍA | 138 |
| WEBGRAFÍA..... | 143 |





1. FASE I: VER

Esta fase contempla la observación de la problemática y su descripción encontrada por la practicante de trabajo social en su día a día laboral y durante el proceso de formación de práctica profesional, ante la fundación y sus funciones a ejecutar.

1.1 Narración

A continuación se contextualiza La Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Medellín como “agencia de práctica profesional” en donde desempeñó el proceso la practicante de Trabajo Social. La FUBAM es una entidad de la iglesia, está ubicada al sur del área Metropolitana, donde acoge la doctrina social de la iglesia la cual afirma; “la dignidad de la persona manifiesta todo su fulgor cuando se consideran su origen y su destino... El Bien Común está siempre orientado hacia el progreso de las personas: El orden social y su progreso deben subordinarse al bien de las personas.”

La Fundación Banco Arquidiocesana de Alimentos de Medellín, es una institución sin ánimo de lucro de la Arquidiócesis de Medellín Colombia, y con vocación al desarrollo integral del ser humano y su dignidad en las poblaciones más vulnerables, procurando el acceso, aprovechamiento y consumo de alimentos, y bienes básicos para la vida, con base en los principios fundamentales de la Doctrina Social de la Iglesia que se menciona anteriormente.



El Banco de Alimentos busca que, el alimento satisfaga una “necesidad básica” pero es consiente que, es una necesidad momentánea, por lo tanto quiere que las personas no solo se beneficien del alimento, sino que a su vez, sean constructoras de su propio desarrollo, y para ello les facilita un camino de progreso y crecimiento para responder a la mejora de la crisis alimentaria que viven las personas y familias en condiciones de vulnerabilidad; facilitando procesos de inclusión y desarrollo desde la seguridad alimentaria, como aporte a la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

1.1.1 Visión. En el año 2015 llegar con el pan nuestro de cada día a una cobertura de 70.000 personas de la población vulnerable del Área Metropolitana de Medellín.

1.1.2 Misión. La Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín es una institución de la Arquidiócesis de Medellín Colombia, sin ánimo de lucro y con vocación al desarrollo integral del ser humano y su dignidad en las poblaciones más vulnerables, procurando el acceso, aprovechamiento y consumo de alimentos y bienes básicos para la vida, con base en los principios fundamentales de la Doctrina Social de La Iglesia.

1.1.3 Objeto social. Contribuir a subsanar los problemas de inseguridad alimentaria de la población más necesitada, mediante programas asistenciales de promoción humana y construcción de tejido social en este campo, en especial, sirviendo de intermediario para la recepción y redistribución organizada y pertinente de alimentos y otros bienes ofrecidos solidariamente para ellos por personas naturales, jurídicas o canónicas.

1.1.4 Valores.

- Satisfacción del cliente.
- Perspectiva social.
- Desarrollo de nuestra gente.
- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de los procesos interno son de calidad de vida.

1.1.5 Áreas de la fundación. La fundación tiene un equipo interno de 52 colaboradores “Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro”. Los cuales pertenecen a diferentes áreas como:

- Área financiera.
- Área de logística.
- Área de proyectos.
- Área de asistencia alimentaria.
- Área de mercadeo.
- Área de talento humano.

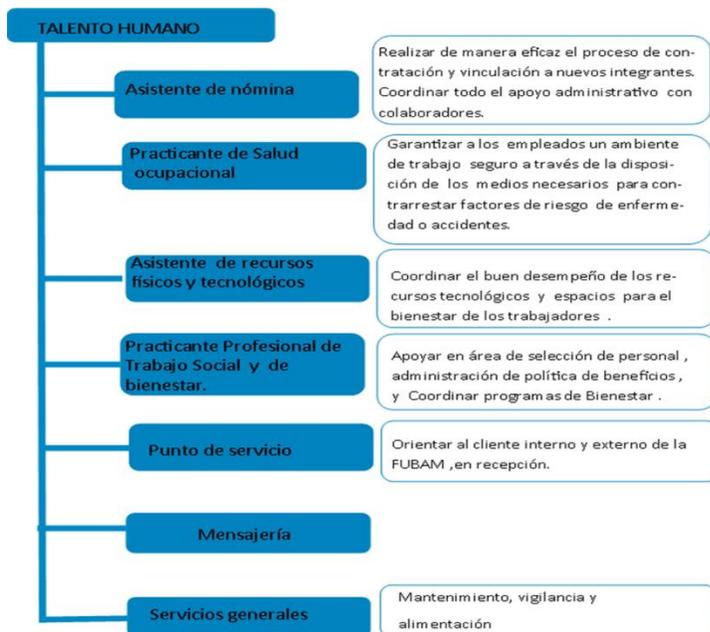
1.1.5.1 Área de talento humano: a continuación se menciona en dónde fue articulada la practicante para el desarrollo de la práctica profesional.

El proceso fue realizado desde el área de Talento Humano que está encargada y coordinada

por una Trabajadora Social, el equipo de trabajo de esta área está compuesto por una asistente, una auxiliar, una persona a cargo de la salud ocupacional, dos técnicos en recursos técnicos e informáticos, una secretaria y recepcionista, dos personas de oficios varios de las que, una de ellas también es mensajera y una practicante de Trabajo Social.

El siguiente esquema muestra las funciones que acompaña cada integrante del área de Talento Humano.

Imagen 1. De las funciones de los colaboradores de Talento Humano.



La práctica profesional definida como “el ejercicio profesional requiere dominio teórico-metodológico, postura ética y habilitación técnica para desarrollar competencias y habilidades técnico-operativas atinentes al trabajo social, tales como: formular y ejecutar políticas sociales en



órganos de la administración pública, empresas y organizaciones de las sociedad civil; elaborar, ejecutar y evaluar planes, proyectos y programas en el área social; contribuir para viabilizar la participación de los usuarios de las decisiones institucionales; planificar, organizar y administrar beneficios y servicios sociales; realizar investigaciones que subsidien sustenten la formulación de políticas y acciones profesionales; brindar asesoría y consultoría a órganos de la administración pública, empresas privadas y movimientos sociales relacionados a las políticas sociales y a la garantía de los derechos humanos y sociales de la colectividad; orientar la población en la identificación de recursos para la atención y defensa de sus derechos; realizar estudios socioeconómicos para la identificación de demandas y necesidades sociales; realizar visitas, pericias técnicas, informes y dictámenes sobre materia de trabajo social; ejercer funciones de dirección en organizaciones públicas y privadas en el área; asumir el magisterio en trabajo social y supervisar estudiantes de prácticas. Para eso, es necesario que el/la trabajadora social sea crítico/a y propositivo/a, con sólida formación académico- profesional, contribuyendo a la promoción, protección, restitución y exigibilidad de los derechos sociales y los medios de acceso.”

Este proceso de práctica profesional fue desarrollado en el campo organizacional, entendiendo organización como “un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de



ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.” Pérez, 2000. P 93.

Teniendo presente que la practicante de Trabajo Social empieza a incursionar en el ámbito organizacional, haciendo de este un nuevo campo para su desempeño profesional. La practicante tuvo varias funciones dentro de esta área, la acción principal de la practicante era diseñar y ejecutar un diagnóstico del clima organizacional y a partir de eso crear una estrategia que mejorara los elementos hallados y que se viera reflejado en el bienestar laboral.

1.1.6 Momentos del proceso de práctica. Como todo proceso que inicia su desarrollo, la práctica profesional tiene un plan de acción guía para hacer de este un trabajo efectivo; el cual está compuesto por los siguientes momentos:

- **Adaptación y reconocimiento de la fundación:** la practicante es contextualizada al ambiente laboral al cual está articulado, los objetivos de la organización, sus funciones en el área donde desempeña su día a día, las metodologías de la fundación y sus dinámicas internas. Para llevar a cabo este momento se usó la técnica de la observación; para posteriormente usarla en el análisis del clima organizacional.
- **Creación y desarrollo del diagnóstico del clima organizacional:** se establecen los objetivos para el diagnóstico del clima organizacional, su metodología a aplicar, las técnicas de análisis y resultados del proceso.



- **Desarrollo de la propuesta:** a partir de los resultados de momento anterior, la practicante diseñó y desarrolló la propuesta de mejora y además le hizo seguimiento a los procesos implementados.

1.1.6.1 Desarrollo de los momentos del proceso de práctica: cada uno de estos momentos determina un punto importante en el desarrollo de la práctica, a continuación se describe en detalle cada una de las etapas:

1.1.7 Adaptación y reconocimiento de la fundación. La práctica fue realizada en el periodo comprendido de marzo a septiembre de 2013, donde la coordinadora de Talento Humano de la FUBAM solicitó un tiempo (marzo a mayo), para acoplarse a la practicante y poder realizar el proceso de adaptación a ella y delegar funciones adicionales. Es importante mencionar brevemente cómo la practicante de Trabajo Social a través de la observación, identificó elementos para apoyarse a diseñar el diagnóstico del clima organizacional, el cual impactó el área de Talento Humano y la fundación en general.

La observación es un recurso que utilizamos constantemente en nuestra vida cotidiana para adquirir conocimiento. Continuamente observamos, pero rara vez lo hacemos metódica y premeditadamente. Se puede decir que la observación en ciencias sociales es un procedimiento de recopilación de datos e información consistente en, utilizar los sentidos para observar hechos y realidades presentes, y actores sociales en el contexto real (físico, social, cultural, laboral, etc...) en donde son desarrolladas normalmente las actividades.



Mediante la observación se intentan captar aquellos aspectos que son más significativos de cara al problema a investigar y así poder llevar a cabo la recopilación de los datos. Por lo tanto esta fue una de las técnicas que ayudo a orientar las posibles respuestas a preguntas como, ¿Cómo se veía el trabajador social en la fundación? ¿Cuál era verdaderamente su papel dentro de ella? Y ¿Qué era lo que realizaba el trabajador social dentro de la fundación? para que se diera una mejora en lo organizacional desde la aplicabilidad del clima organizacional dentro de la fundación.

Se observaron las acciones, desde el punto de vista del día a día laboral del practicante, cómo los colaboradores evitaban acercarse a la coordinadora de Talento Humano, la mayoría de los colaboradores se dirigían a otras personas, en vez de seguir el conducto regular, por ejemplo, a la asistente, la cual la mayoría de veces era la que les daba orientación, los dirigía o les indicaba las pautas de los requerimientos que solicitaban. Con este primer acercamiento, se encontró la pregunta ¿Por qué los colaboradores no se acercaban a la Trabajadora Social de la organización? También se observó que, la trabajadora social no interactuaba mucho con los colaboradores, a no ser que fuera porque había una reunión, o porque este acercamiento se daba por consecuencia a algún tipo de urgencia que ameritaba este contacto.

Con los anteriores elementos observados en el diario de la práctica profesional, se hace necesario pensar en cómo, o cuál es verdaderamente el papel del trabajador social en la fundación; cómo debería ser, o si la posición del trabajador social era uno de los elementos que



influyó en ciertos aspectos al interior de la fundación que, arremetía con el “funcionamiento normal.” Contrario a esta observación, es deducible que, el área de Talento Humano es la que debería trabajar más de la mano con los colaboradores, es la que debería mejorar elementos que se evidencian dentro de la fundación que no funcionan correctamente; es la que debería mediar para tener articulados los procesos que son de su responsabilidad y que se hagan de la mejor forma, y esto no sucedía.

Al iniciar el proceso de interacción del practicante de Trabajo Social con los colaboradores y coordinadores de las áreas, era evidente y razón de discrepancia que la coordinación del Área De Talento Humano aunque es una trabajadora social, no existía relación alguna o conexión con los coordinadores y colaboradores, ya fuese por su nivel de ocupación o responsabilidades en ese cargo y otros procesos, no se estaban desempeñando el papel, ni las labores del Trabajador Social Organizacional con la fundación y su personal. Adicional y consecuentemente al proceso de práctica, se encontró que la coordinadora de Talento Humano realizaba funciones como, apoyo a proyectos y decisiones de personal, pero además de esto ¿Cuál es el aporte que hace Talento Humano? en este caso la coordinadora. Desde este punto de vista se evidencia que el papel del Trabajador Social en lo organizacional solo se direcciona hacia contratar personal, solucionar necesidades de los directivos, y no la labor de interactuar, trabajar, escuchar y guiar a los colaboradores para así, hacer un trabajo íntegro donde el rol de Trabajador Social se vea reflejado en todos los ámbitos desde la intervención individual, grupal.

En este punto, después de tres meses de interactuar únicamente con el área de Talento



Humano, de adaptarse al área y al trabajo con la coordinadora, se logró obtener el espacio con los demás colaboradores de otras áreas para iniciar las actividades realizadas con la técnica que se explicara en el próximo capítulo.

Es aquí donde la practicante de Trabajo Social entró a jugar un papel importante dentro de la fundación, al iniciar el proceso de interacción con los colaboradores, para que entendieran cuáles funciones desarrollaba la Trabajadora Social, en este caso la coordinadora de Talento Humano y por qué a veces se dificultaban ciertos procesos. A través de varias técnicas, la practicante de Trabajo Social indaga y reconoce desde cada colaborador de forma individual y grupal cuales eran sus necesidades y las de la fundación y cómo relacionarlas para poder responder a esas necesidades. Este proceso realizó en diferentes espacios para compartir con colaboradores, se realizó un grupo focal como dice Richard Kruger “define los grupos focales con un tipo especial de grupos en términos de propósitos, tamaños, composición y procedimientos. Ya que su propósito es el de escuchar y analizar información, teniendo como principal objetivo, entender mejor los sentimientos y pensamientos de la gente con respecto algún tema, problema o servicio”.

La importancia de esta técnica en la fundación era viable ya que permitió que los colaboradores pudieran expresar libremente su opiniones sobre diferentes aspectos frente al ambiente laboral, y mencionar sus pensamientos respecto a posibles soluciones o alternativas de mejora; el grupo focal se realizó con 12 personas, de las cuales la mayoría (80%) resalto una vez más inconformidades con la coordinación de Talento Humano; con la actividad de escucha, la gran mayoría de los colaboradores (este mismo porcentaje) preguntó cuál es el papel de la



coordinadora de Talento Humano, además de contratar personal, realizar reuniones con los directivos y apoyo a otros proyectos (que no eran con el personal interno de la fundación), muchas de las quejas y reclamos fueron, a veces se olvidaba por completo de las necesidades de los colaboradores y había que buscar a su asistente y ella sí les daba una solución o alguna alternativa. También se evidenció que los colaboradores querían que la fundación los viera como, la persona que está más allá del proceso de producción, que los tuvieran en cuenta en las decisiones, estaban perdiendo la importancia de cada quien como persona aportante en la fundación y solo eran uno más en el proceso.

1.1.8 Creación y desarrollo del diagnóstico del clima organizacional. Teniendo en cuenta que el practicante sabe que debe desarrollar un diagnóstico, ya poseía el conocimiento y la información necesaria que ayudaría a orientar un poco más la propuesta que se iba a desarrollar después del desarrollo del diagnóstico.

Cuando la practicante de Trabajo Social comenzó a realizar el diagnóstico; Teresa Rossell (1989) lo define como “un elemento característico de los profesionales que tiene capacidad de determinar el tipo de intervención más adecuada para modificar las situaciones en las que intervienen, siempre se basa en la recogida de datos. Es una síntesis, una interpretación y una evaluación profesional de una situación. Se establece objetivos, la planificación, la actuación. Dentro del diagnóstico tenemos el pronóstico, que indica las posibilidades de reversibilidad de la situación social que se estudia y los medios necesarios para mejorarla; también indica las posibilidades de atención desde el servicio desde que se trabaje. Así se podrán definir los



objetivos, las prioridades y los plazos de actuación.”

Es necesario tener en cuenta también que, el diagnóstico fue realizado frente al Clima Organizacional que está definido por Alexis Goncalves (1997) como “los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.”

El diagnóstico de Clima Organizacional tuvo como objetivo la identificación de los factores que afectarían el Clima Organizacional de la Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Medellín (FUBAM) y así la creación de una propuesta de intervención para el mejoramiento y fortalecimiento interno de los colaboradores y la mejora del Clima Organizacional (CO).

Como se expresó anteriormente, el diagnóstico estuvo orientado hacia la mejora del Clima Organizacional en la fundación realizado por la practicante de Trabajo Social y orientado por la coordinadora del área de Talento Humano, y se trazó varios objetivos:

- Realizar mediante técnicas estadísticas el análisis, diagnóstico y presentación de los resultados, que permita evidenciar las condiciones laborales de FUBAM.



- Indagar elementos que ayuden a Fortalecer la relación y condiciones laborales de los colaboradores de la FUBAM; es decir el clima organizacional.
- Leer trabajos existentes sobre el clima organizacional, realizados al interior de la FUBAM.

La aplicación de dicho diagnóstico, se realizó a 42 colaboradores que representan el 79% de la población total de la fundación; se realizó el diagnóstico a esa muestra porque no fue posible ajustar el cronograma y disponibilidad de algunos colaboradores con los del proceso.

Antes de mencionar la metodología para la realización del diagnóstico de clima organizacional, Aracelly Camelo (2006) se hace referencia “metodología se relaciona con procesos investigativos, especialmente en cuanto la construcción de hipótesis, el estudio de la realidad, las técnicas que se utilizan e incluso con su aporte a la coherencia lógica entre componentes de una investigación.”

La metodología que se llevó a cabo para realizar el diagnóstico fue un estudio cuantitativo y cualitativo descriptivo, la cual se realizó una técnica, Kisnerman dice que, “la técnica supone un vínculo intersubjetivo, profesional, entre dos o más personas siendo lo que diferencia su uso, el modo y la intencionalidad con que se aplica” de acuerdo a esto, la técnica definida fue la encuesta y estuvo dirigida a los colaboradores de la FUBAM. La encuesta se realizó de una forma individual para que el colaborador sintiera confianza y pudiera escribir, y hablar con tranquilidad lo que percibía de la FUBAM al momento de responder la encuesta. La encuesta pretendió recoger datos para actualizar el Clima Organizacional, además de encontrar más información que sirva para dar mejora a la propuesta existente en la organización.



La técnica aplicada con la encuesta fue la recolección de datos, este método se llevó a cabo con preguntas que se pueden ajustar o adaptar al objetivo que fue identificar los factores que afectaban en Clima Organizacional dentro de la fundación.

La encuesta tuvo tres focos o tópicos principales, aspectos generales de la fundación, infraestructura, y la comunicación en la FUBAM. Estas categorías arrojaron información que entre los resultados obtenidos se pudo observar:

1.1.8.1 Análisis del diagnóstico a partir de la técnica aplicada:

Categoría aspectos generales. La postura de los colaboradores frente a preguntas institucionales como ¿Es un buen lugar para trabajar? Y ¿Mejóro su calidad respecto al año pasado? Para este grupo se concluyó que, el 45% de los colaboradores sí observan que la FUBAM es un buen lugar para trabajar. Adicionalmente se reconoció la razón social como uno de los aspectos positivos que resaltan entre las opiniones de los colaboradores.

La razón social es un elemento importante para las funciones de los colaboradores, es un valor agregado, y se convierte en motivación, según Kuhl (1986) dice que, “cualquier pensamiento conlleva siempre una carga afectiva que influirá, en mayor o menor grado, sobre las percepciones y representaciones mentales, pero también, sobre la fuerza motivacional del comportamiento.”



Por lo tanto, para el día a día del colaborador hace que este se desempeñe de forma agradable, dado que aprovecha el elemento razón social, y hace de este una fuente motivacional para desempeñar las tareas, y motiva además a los colaboradores rescatando que además de su trabajo, la razón social trasciende cada vez más y ayuda a muchas personas a que tengan sentido de la responsabilidad.

Se identificó también que hay reconocimiento de la FUBAM, pues les da oportunidades a los colaboradores de crecimiento personal adelantando sus estudios. Este elemento no se presenta en la mayoría de las demás instituciones, los colaboradores reconocen que hay respeto entre ellos mismos por ende, hace que el ambiente sea sano para trabajar.

Por último, pero no menos importante, se identifica que la fundación proporciona todas las herramientas para desarrollar el trabajo, esto importante porque, si se dan todas las condiciones para que el colaborador desarrolle su qué hacer, lo hará bien y logrará eficiencia. Drucker dice que, "la eficiencia es hacer las cosas bien, efectividad es hacer las cosas correctas, desarrollando los procesos de las diferentes labores."

De acuerdo al año pasado se observó mejoría en la calidad laboral para el 45% de los colaboradores, se hace referencia que, ha mejorado, teniendo en cuenta el anterior diagnóstico el cual dice que, al trasladarse de sede se mejoraría algunas necesidades evidenciadas con los colaboradores.



De alguna forma, los cambios derivados por el traslado a la nueva sede, unieron un poco más a los colaboradores, aunque aquí hay un poco de discordia, porque también hay un porcentaje que dice que fue lo contrario, que los separó porque hay áreas separadas unas áreas de una de otras, y esto dificulta que no se relacionen totalmente, cosa que se presentó en menor medida. Se observó agrado por las condiciones ambientales de la nueva sede, son más iluminadas y es más amplio. También se identificaron respuestas negativas, como el llamado de atención de las funciones que desempeña cada persona, se observó que sigue existiendo recarga laboral, lo cual era un punto importante que se debía solucionar.

Teniendo en cuenta que a veces se dejan las funciones establecidas desde el inicio, existen tareas que aparecen en un momento, sin tener en cuenta la prioridad de las funciones que tiene el colaborador, esto muestra la falta de gestión por parte de los coordinadores encargados. También está que, en el momento de cumplir con todas las funciones no se especifica cómo hacerlas o desarrollarlas. Es una de las debilidades que se observó respecto a que, el personal no está siendo correctamente capacitado para realizar cierta actividad. Debe ser orientado con días de anterioridad así para los colaboradores es más fácil captar y aprender cómo desarrollar su labor.

Categoría de objetivos. En la categoría o variable “los objetivos de la fundación” están claros para un 33% de los colaboradores, porque desde la inducción los clarifican; aunque se debe hacer la distinción que, una cosa son los objetivos del área, contra los objetivos de la



fundación. En este punto se observó que, hay falencias de comprensión de los objetivos de cada área; por lo tanto, los colaboradores no tiene claro cuáles son las metas y objetivos del área. Esto es una dificultad para el área, porque los colaboradores no están apropiados de su función y hace que los colaboradores trabajen sin conocer verdaderamente por qué lo están haciendo, puesto que hay una brecha entre los objetivos de la fundación y objetivos de las áreas, y cómo se interrelacionan estos.

El 38% de los colaboradores tienen claro que las tareas que tienen están articuladas con la FUBAM desde el mismo conocimiento de los objetivos de la fundación. Pero en contraste al punto anterior, ciertos procesos se dificultan porque no hay comprensión del por qué y para qué se desarrolla.

La variable o categoría “objetivo” arrojó que el 42% de los colaboradores están alineados a los objetivos, teniendo en cuenta que, conocen y tienen incorporado los objetivos de la fundación y no los de las diferentes áreas a la que pertenecen.

El 58% de los colaboradores no asimilaron, ni tienen claros los objetivos de la fundación. Se concluyó entonces que es necesario organizar capacitación en el tema por áreas, donde se indique al colaborador cuál es el objetivo del área, el para qué y por qué debe trabajar con una determinada metodología. Esto mejoraría el sentido de pertenecía, teniendo en cuenta que, si se hace desde lo micro a lo macro, como sistemas ayudará a la fundación. Ludwig von Bertalanffy define que, “los sistemas son elementos que interactúan unos con otros, el elemento central de su



teoría son las interacciones de los elementos dentro de un sistema, incluyendo sus relaciones, sus estructuras y su interdependencia.”

Categoría comunicación. Las preguntas que pertenecen a la variable o categoría de “comunicación” son referentes a los coordinadores, quienes comprenden el 40% de los colaboradores. Se hace distinción que, no están bien informados de los procesos que se deben desarrollar. Apoyando esta afirmación desde la observación, muchas veces la causa de la desinformación de los coordinadores con sus colaboradores es, porque están “muy ocupados” con otras responsabilidades además de las que desempeñan. Por lo tanto ocurre que se les olvida comunicar cierta información.

Se encontró también que existe un 40% quienes dijeron, la comunicación sí se da, pero por medios diferentes a lo que deben llegar o a veces por sus coordinadores, no es oportuna la información que entregan los coordinadores. Por lo tanto, hay deficiencia y retraso de procesos o funciones que deben desarrollar los colaboradores.

Por su definición de Marc y Paicard, (1992), “la comunicación es un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los elementos.” Esta definición nos acerca a lo sistémico pues sustenta la existencia de elementos como la energía que se mueve, los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones, que le permiten existir como tal. Por otro lado está la circulación de información y significaciones que permiten el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema se plantea como recomendación hacer una programación mensual, la cual le informe a los colaboradores la programación, cómo



se hace y cuándo se deben entregar las actividades; así, no trabajar sobre la marcha y hacer que la comunicación se imparta horizontalmente, y todos vayan orientados hacia el mismo objetivo.

Se identificó también que, si existía alguna situación, el conocimiento de cuál era el conducto regular. Esto nos indicó el 48% de los colaboradores, tienen claro cómo es la comunicación respecto al conducto que se debe tomar cuando existe una situación.

En el diagnóstico anterior se evidenciaba que el 33% de la población tenía inconformidad respecto a la comunicación entre coordinadores / colaboradores, debido a que la información no llega a ellos de forma directa, sino a través de terceros. Lo que se presentaba era que, la comunicación no era clara, veraz, ni efectiva. Además de la recurrente expresión de lenguajes comunes como no había “eco” respecto a lo que ellos (los coordinadores) decían, del mismo modo argumentaban “es muy importante tener claridad en la información recibida y transmitida.”

Se concluyó también que, la comunicación no se estaba dando de forma horizontal, ni era claro lo que se pretendía informar. No era asertiva, no se cumplían elementos claves ni simples que existen en la comunicación. Cabe resaltar lo que menciona Watzlawick, Paul (1971) “la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado, como tal, la comunicación obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, que implica que un sistema no es un simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado.”



La comunicación en la FUBAM desde la observación y los resultados del diagnóstico, resaltó que la comunicación no se hace en el momento y lugar adecuado, y por esto no se cumple la comunicación, o se da tanta información al colaborador que no es clara y muchas veces no queda claro qué es lo que se está diciendo.

Para que ocurra comunicación de una forma correcta en la fundación se debía tener presente que la comunicación tiene un orden, además para que ocurra efectivamente debe ser precisa, pertinente y concisa. Esto ayudaría a que haya equilibrio dentro la FUBAM. En conclusión, el sistema de comunicación interno no se estaba cumpliendo, pues la gran mayoría no hablaba ni entendía lo correcto.

Desde la observación, la cual también fue un apoyo para el diagnóstico, se evidenció que, a veces es muy poco la calidad de escucha frente a soluciones o mejoras de procesos internos por áreas o en toda la fundación. Por este motivo, muchas veces las mismas soluciones podrían venir de los colaboradores y no son escuchadas, y se hace difícil el trabajo por estas mismas omisiones, teniendo en cuenta que el colaborador es el que está en el hacer del día a día, interactuando uno con el otro, hace más fácil que desde ellos provengan algunas soluciones a los mismos procesos y procedimientos de la FUBAM.

Se observó incluso que, el colaborador desarrollaba su función pero no hay una guía que lo oriente, por lo tanto, a veces el colaborador no sabía qué es lo que espera su coordinador, se



creería que si entre el colaborador y coordinador hay una información corta, concisa, será más fácil realizar las diferentes labores, y responder efectivamente por ellas.

Se encontró que hay sobrecarga de funciones para el colaborador y no se está tomando en cuenta las prioridades del laborar y desempeñar diario. Solo se toma la prioridad del requerimiento del coordinador, pues no se está realizando la comunicación de manera efectiva, solo se dan órdenes. Esto deja un ambiente donde el colaborador solo cumple con el requerimiento y lo obliga a que se retrasen las demás funciones, porque el coordinador solicita que se cumplan todas las demandas en determinado plazo y ante esta recarga el colaborador no puede cumplir el plazo para todas las solicitudes. Si desde un inicio se comunica al colaborador se pregunta y se llega acuerdos donde el coordinador tenga claro cuáles son las funciones prioritarias del colaborador contra sus requerimientos, no se solicitará una entrega sino un plazo máximo acordado para cumplirla.

Por último, la retroalimentación de procesos fue un elemento clave que debía desarrollar los coordinadores con sus colaboradores, porque si se hace un reconocimiento de lo que desempeña el colaborador, es más fácil identificar aspectos a mejorar, además, el colaborador se sentirá diferente, porque están monitoreando su desempeño no como una evaluación o una forma de castigo, sino propiciar mejores relaciones entre coordinador y colaborador y sus funciones. Adicionalmente fue importante mencionar que, la forma en cómo se hace un llamado de atención, debe ser respetuosa y apropiadamente, en el momento y lugar que corresponde, esto no solo ayuda a mejorar los procesos, sino a forjar mejores relaciones.



1.1.8.2 Aspectos más destacados: al analizar los resultados obtenidos acerca de los aportes que realiza cada uno de los colaboradores desde su hacer y sentir frente a diversos aspectos se develaron algunos aspectos negativos y positivos frente al clima organizacional.

Aspectos positivos:

- Los colaboradores observan que la FUBAM es un buen lugar para trabajar y hay reconocimiento por la razón social como aspecto positivo y resaltante en las labores cotidianas.
- Dentro de las áreas existe una buena comunicación y saben trabajar en equipo.
- Los colaboradores hacen su mejor esfuerzo por cumplir con las funciones y en mayor medida conocen los objetivos de la fundación.

Aspectos negativos:

- Hay sobrecarga de funciones para el colaborador y no se está tomando en cuenta las prioridades del laborar y desempeñar diario.
- La comunicación no es oportuna y la información que entregan los coordinadores no es entendible lo que genera retraso en los procesos y funciones.
- No se especifica cómo hacer o desarrollar las funciones de los colaboradores. El personal no está siendo correctamente capacitado para realizar cierta actividad.
- Existen falencias al momento de realizar una retroalimentación entre los coordinadores y colaboradores. Esta situación puede estar deteriorando sus relaciones interpersonales y entorpeciendo las funciones y productividad de la organización.



1.1.9 Desarrollo de la propuesta. Con base en la propuesta de intervención generada como respuesta al diagnóstico clima organizacional; se planteó y se definió un **Plan de Formación y Capacitación Institucional** con la intención de, trabajar y fortalecer aspectos determinantes para el desarrollo organizacional.

Crear conciencia colectiva para que los colaboradores se reconozcan con la FUBAM. Teniendo una buena relación el colaborador con su labor, dará mejores resultados a FUBAM.

Estos espacios primordialmente respondieron al interés y deseo de la fundación de, contribuir con el mejoramiento del ambiente laboral y a tiempo, dar cumplimiento a uno de los compromisos estipulados en el reglamento institucional laboral, ***La Garantía De Capacitaciones Para Los Empleados.***

La estrategia fue conjunto de actividades que comprende unas características personales motivación, compromiso con el trabajo, que resulta determinante para la realización personal, trabajo en equipo, desempeño superior, lo que genera valor agregado y el desarrollo personal al interior de FUBAM.

De acuerdo a las prioridades identificadas se consideró fundamental, iniciar con un módulo sobre el **Trabajo en Equipo**, para que se desarrollara en diferentes sesiones de capacitación en FUBAM.



El trabajo en equipo fue la categoría principal porque, contempla el accionar y se pueden analizar varios escenarios como, el comportamiento en las oficinas, en una mesa de discusiones o diferentes lugares donde compartían los colaboradores, el otro aspecto, son los elementos que originan los comportamientos observados y por último, articular los valores y principios que dan forma a la operación del grupo de trabajo.

Con lo anterior el trabajo en equipo se fortalece desde la observación de los colaboradores como individuo, como grupo, articulado a la formación integral personal como laboral; integrando a esto, los elementos que fortalezcan la unión de cada colaborador con su compañero, fortalecer la comunicación, aprender temas de aplicabilidad en la FUBAM, como el crecimiento personal, en salud, en riesgos, y cualquier índole para mejoras internas. Como último punto tenemos el programa ambiental, el cual es un elemento para que la FUBAM sea responsable con el ambiente por sus condiciones como fundación y los colaboradores como individuos. Es importante que se articule el programa ambiental al plan de formación, porque es una obligación para la fundación y responsabilidad individual por tanto estos dos elementos son representativos para la formación de todo el plan de la fundación desde el área de talento humano la cual es responsable directamente de los colaboradores de cara a la fundación.

Entendiendo entonces cómo están articulados estos elementos al trabajo en equipo, se enumera a continuación, de cada elemento las actividades que contiene y las mejoras directas y constantes que proponen a la fundación.



1.1.9.1 Formación y capacitación a los colaboradores: “La capacitación se ha venido sustituyendo paulatinamente por un enfoque conocido como enfoque sistémico de la capacitación que, sustenta y promueve la utilización de métodos y procedimientos para administrar las acciones en función de la capacitación, en los años 30 aparece la teoría general de sistema la cual le da un aporte a la capacitación donde dice que, el todo es más que la suma de las partes, refutando los esquemas tradicionales de explicaciones científicas las cual hablan de tres nociones importantes:

- Los fenómenos complejos no son explicables por la suma de procesos individuales.
- El paradigma tradicional solo permite el estudio de las relaciones entre dos o tres variables, quedando sin solución toda clase de problemas con un número.
- El carácter fundamental de un objeto vivienda en su organización; trasciende por completo a sus partes por separado, la ciencia clásica con su clasificación artificial aísla los niveles de realidad en su análisis de unidades individuales, olvidándose de la interacción entre dichas unidades.”

El modelo sistémico de capacitación es un sistema integrado en un todo que está formado por partes; por tanto se puede modificar algunas elementos en los colaboradores porque así esto trascenderá a los demás colaboradores.

La capacitación es reconocida como un elemento importante que aporta un valor agregado a recurso humano en este caso a los colaboradores, en la práctica es una actividad que se realiza cada quince (15) días, se hacen convenios no formales con diferentes instituciones que tienen



manejo del tema programado. Estas instituciones llegan a la fundación y hacen su exposición, se da un tiempo de una hora y media dentro de la última jornada laboral el día jueves, se hace un seguimiento por medio del formato de asistencia para así regular un poco la asistencia a este espacio.

Este primer elemento se crea para darle un espacio diferente a los colaboradores de toda la fundación, para que integren diferentes elementos que le aportan las capacitaciones, estos temas se organizaron de forma que tuvieran un hilo conductor y estuvieran acorde a fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, y para que esto se vea reflejado en la fundación. Además porque son temas que también están orientados a las necesidades que tienen los colaboradores y que les brinda unas herramientas para poner en práctica. Aquí se evidencia un poco lo que dice el enfoque sistémico porque, en la capacitación se intenta mirar el todo en todos y cada uno de los colaboradores desde su interrelaciones e interdependientes; la fundación es la suma de todos y cada uno de los colaboradores.

Se realizan las capacitaciones porque estas son un conjunto acciones formativas de diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación, y su objetivo puntual es, conceder y mejorar los conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores en forma constante para lograr que su desarrollo individual y laboral (como un ser social y trabajador). Esto ayudará a que se incremente y mejoren los procesos internos de la FUBAM.

En las capacitaciones se han hecho tres conferencias las cuales fueron:



- **Comunicación asertiva:** esta capacitación la dio la fundación “Escuela de Valores” la cual le dio elementos a los colaboradores para comprender como mejorar la comunicación desde lo individual y así mejorar el dialogo con los demás; donde la comunicación asertiva se relacionaba con las condiciones que rodean el acto de comunicación como es el lugar, el momento, la circunstancia emocionales de las personas que dan y reciben las comunicación.

Se convocó a los colaboradores por medio de correos y vos a vos donde se les hacia la invitación a la capacitación la cual era dentro de las instalaciones de la FUBAM.

- **Mejorar conductas aplicando la programación neurolingüística:** esta la hizo la escuela internacional de liderazgo las cual aplicaron ejercicios dentro de la charla para que fuera más fácil a los colaboradores entender cuál era el concepto de que las conductas de pueden modificar con la técnica de la neurolingüística.

Se convocó a los colaboradores por medio de correos y vos a vos donde se les hacia la invitación a la capacitación la cual era dentro de las instalaciones de la FUBAM.

Nota: quedo para programar una capacitación por tiempo no se puedo dar el tema es la conciliación de la vida laboral y familiar. Ver (Anexo de lista de asistencia y Anexo de cronograma de las actividades del plan de formación y capacitación).



1.1.9.2 Formación para el área de Talento Humano: objetivo, encontrar mediante diferentes actividades las debilidades y fortalezas que se tienen dentro del equipo de área de talento humano, para crear una estrategia que ayude a fortalecer estos aspectos desde lo individual como grupal.

- **Acciones de mejora para el fortalecimiento del área de Talento Humano**

A partir de las anteriores actividades se concluye que deben trabajarse aspectos individuales y grupales que estén articulados y así, se hará un trabajo íntegro con el área de Talento Humano.

Hay que fortalecer aspectos como, los miedos, la autoestima, la escucha, la comunicación; entender que el otro es diferente, por lo tanto, no puedo esperar que entienda o perciba las cosas como yo.

Se debe hacer intervenciones de forma individual los colaboradores del área de Talento Humano, y ayudar a integrar más esta área con las demás, porque esto ayudará a que la FUBAM se fortalezca internamente y pueda reflejarlo.



1.1.9.3 Fortalecimiento en valores: las empresas, instituciones, fundaciones son lugares donde se pasa el mayor tiempo de la vida del ser humano, donde se convive con compañeros de trabajo donde se construye cada día una pirámide de valores, los cuales día a día se deben fortalecer para que tenga un buen clima organizacional, además que, permite conocer al otro desde su ser y no desde el hacer que, es lo más reconocido por las personas al implementar espacios donde los empleados o los colaboradores en este caso en la fundación que tiene una población pequeña se puede fortalecer y potenciar estos valores los cuales ayudara que cada colaborador incorpore un conocimiento desde el otro que no se concibió y se puede mejorar la relación dentro del ambiente laboral; por lo tanto este espacio se creó y desarrolló desde abril 2013 por la necesidad de que los colaboradores tengan un espacio donde pudieran abrirse un poco más frente a sus compañeros, y compartieran distintas opiniones frente a un tema, y a partir de allí, fuera tomando elementos que les permita mejorar individualmente. Esto se dará si el colaborador crea conexiones con hechos u opiniones que dan los demás pares, esto se logra si el colaborador es capaz de sentirse identificado con el espacio y el tema de ese día y así se presentará un cambio en este espacio.

A partir de marzo se inició con este espacio, el cual solo se daba dos veces a la semana (martes y jueves) en horas de la mañana; se hacía una lectura, una actividad y se dejaban tareas que permitiera la aplicación de cada elemento que diera evidencia que se estaba incorporando elementos para mejorar de forma individual y grupal, se crea y se desarrolla un seguimiento a este espacio para conocer el impacto que estaba teniendo este espacio en los colaboradores (anexo de lista de asistencia y reflexiones).



Reacciones. El impacto que tuvo este espacio fue muy positivo, porque los colaboradores reconocían cambios entre ellos mismos y de forma individual. Además que, se apropiaban del espacio y eso era un buen indicador que se está logrando el objetivo y se está viendo reflejado en la fundación.

En cuanto al trabajo en equipo, se planteó el gran apoyo colectivo que permitió mantener un ambiente armónico dentro del grupo, además de contribuir al buen desarrollo de las exposiciones teórico-prácticas, y donde al finalizar este fortalecimiento permitió forjar sus relaciones llevando a crear alianzas.

Por otro lado, en cuanto al crecimiento personal, este curso a parte de fortalecer sus habilidades laborales, aportó en el ámbito personal de cada uno de los colaboradores. Los cuales expresaron su gratitud ante el reconocimiento de situaciones de su personalidad que, no se habían dado cuenta y que han podido mejorar; además de identificar sus capacidades como personas que les permite desarrollarse social y humanamente. Por otro lado aprendieron también a superar sus miedos a nivel de relaciones interpersonales, expresión corporal y atención al usuario, a través de los cursos realizados.

1.1.9.4 Programa ambiental FUBAMBIENTAL: se crea este programa como respuesta a una necesidad observada después de hacer un seguimiento a la zona de basuras y puntos estratégicos donde llegan los residuos finales. Al ver que la fundación producía una gran cantidad de basura, además que, en la producción de sus residuos no los estaban separando de la mejor forma, hacía que se generara más basura, pero esto podía mejorarse si se iniciaba con una separación adecuada



de los distintos residuos. A esto se le sumo que la fundación es una gran productora de orgánicos, entonces se inició con identificar qué acciones se podían realizar dentro de la FUBAM que ayudara y beneficiara a la misma. También que tomara un papel importante con el medio ambiente y se responsabilizara de lo que producía y cómo le daba salida a estos diferentes residuos, y si era la forma adecuada de darle salida. Además que a la gran producción que tiene de orgánicos, se le debía dar un mejor tratamiento.

Todo esto llevó a que se iniciara un proceso de observación, seguimiento, visitas al lugar e identificar cuál era la mejor forma de optimizar todo lo que era basura; la cual no es basura si la miramos de otra forma, si se le daba el tratamiento adecuado a todo esto, iba a convertirse en una entrada económica, además que tiene unos beneficios al ser responsables con el medio ambiente, siendo consecuente con lo sistémico, la fundación hace parte de una sociedad por lo cual debe pensar también en acciones que articulen este proceso de adentro hacia fuera. Por lo tanto, después de un tiempo de reuniones con algunos colaboradores resultó que, era la misma inquietud que tenían otros colaboradores, entonces se inició un proceso de reuniones periódicas, de presentaciones para identificar cómo se le daba inicio a esta propuesta de la fundación con el medio ambiente.

Teniendo presente que esta propuesta se articula al modelo sistémico, porque esta dice que, los procesos de interrelación de un sistema con su ambiente, se enfatiza que:



“La problemática ambiental surge cuando no se considera que en la interrelación sistema-ambiente se relacionan”; además que un sistema en este caso la fundación debe asumir mayor responsabilidad por el bienestar, crecimiento de todas sus partes incluyendo recurso humano, ambiental.

Con relación a la problemática, se puede afirmar que, el desecho de los materiales y en general, de la basura siempre han sido un problema ecológico, pero esto se puede reducir tal vez, si las normas de seguridad e higiene fuesen más estrictas, así como también, si se concientizara a las personas que trabajan dentro de la fundación, a través de una serie de acciones para que el daño sea mínimo.

Cuando se inició el seguimiento de este proceso ambiental, se encuentra que, en la fundación no existía un programa ambiental el cual ayudara a resolver la necesidad de separación de material residual y orgánicos. Entonces comenzaron a delegarse actividades incluyendo a todo el personal de la fundación, entre ellas:

- Rotulación de las canecas de la zona del comedor ya que se evidencio que aquí no se hacía una buena separación de residuos porque, no conocían en qué caneca podía depositar qué. Al saber esto, se evidencia también que se debía iniciar con capacitación para los colaboradores que conozcan, se sensibilicen frente a la forma adecuada de separar, reducir y reciclar.
- Se inicia entregándole cajas rotuladas a las diferentes áreas para que allí sólo depositaran papel en buen estado, que ya no se pudiera utilizar más, porque sus dos caras estaban usadas.
- Creación y legalización del grupo gestor del cual pertenecían diferentes colaboradores de áreas como, salud ocupacional, servicios varios, auxiliar de bodega, practicante de trabajo



social, técnico en informática y nutricionista; este grupo se hizo responsable cada uno de un área a la cual le iban a realizar seguimiento de cómo estaban llevando la caja donde estaba el reciclaje, además de monitorear el espacio para consumir alimentos y que se depositara el material correspondiente en su respectiva caneca.

- Para la detección de organismos se identificaron varias instituciones que trataran el material residual en general. Luego se articuló una institución que apoyara a la fundación con la salida adecuada inicialmente con el residuo sólido. A partir de lo anterior se crearon unos formatos que mostrara la forma en que se le estaba haciendo el seguimiento a este proceso.
- Además de un convenio que venía adelantando uno de los colaboradores con una institución, se hizo entrega de una compostera de 200 litros a la fundación, donde en esta se iba a transformar todo lo orgánico en abono natural, ya que la compostera lo que hace es un proceso natural. Por un mes, después de que se inició este proceso se inició también el seguimiento en cada una de las etapas de este proceso de compostaje; al ver que no existía un plan después de la producción del abono que producía la compostera, se tuvo la iniciativa de llevarlo a un laboratorio para que al abono le hicieran un estudio para saber si era viable poderlo vender a diferentes instituciones que son beneficiadas de la FUBAM.
- Se inició un seguimiento con el reciclaje que era vendido y todo lo que ingresaba por este medio se iba a invertir para el mismo proyecto, por lo tanto, con el dinero se comprarán unas canecas, las cuales se colocarán en la parte de la zona del comedor, ya que las que existen actualmente no están en buen estado.
- Por último se crea una política ambiental por la nutricionista que pertenece al área de Proyectos y la practicante de Trabajo Social que pertenece al área de Talento Humano, del



plan de manejo de residuos, lo cual no existía en la fundación y era algo que se necesitaba de forma inmediata, pues los diferentes proyectos que entran a la fundación pedían este requisito. Además existen dos planes de limpieza, desinfección y control de plagas.

- Se da cumplimiento a las diferentes fases que se propuso desde el inicio al ver y conocer esta necesidad de la fundación:
 - **Fase 1:** Creación del grupo primario.
 - **Fase 2:** Creación de la política ambiental.
 - **Fase 3:** Diagnóstico ambiental.
 - **Fase 4:** Creación del programa manejo integral de residuos sólidos.

1.1.10 Acciones a mejora de la propuesta.

- Solidificar el plan de capacitación a un programa, para así articular los diferentes procesos que tienen las áreas desde los coordinadores con sus colaboradores, además se hace más útil crear un cronograma donde se pueda ajustar las diferentes actividades de la FUBAM con las actividades internas de cada área y así tener mejores resultados de los procesos.
- Cada área a partir de la formación que haga con sus equipos de trabajo, debe entregar mensualmente un informe donde evidencie el impacto que está generando ese espacio en las áreas.
- Todas y cada una de las actividades que se desarrollen desde el área de Talento Humano bien sea interno del área, o de forma global, deberán hacerles seguimiento y evaluación para verificar los resultados y el cumplimiento del o de sus objetivos y función.





2. EJE: EL PAPEL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL

Aquí se establece a través de tres categorías, el Trabajo Social, la Gerencia Social y el Modelo Organizacional y su respectivas subcategorías la relación compuesta para que tenga sentido y significado en el proceso de la sistematización.

2.1 Categoría Trabajo Social Organizacional

Natalio Kisnerman (2005) expresa “el Trabajo Social en la acepción de la re-conceptualización, trabaja con las personas, más que centrarse en el problema, hizo énfasis en la realidad donde se produce, en el cómo los sujetos vivencian sus problemas y como intervienen en la acción superadora de sus situaciones. Trabajo Social, disciplina que se ocupa de conocer las causas-efectos de los problemas sociales y lograr que los hombres asuman acción organizada, preventiva y transformadora que los supere...

Interviene en situaciones concretas que muestran carencias, investigando y coparticipando con actores en proceso de cambio entre disciplina y profesión se da interacción que busca encontrar significados en distintas situaciones que trata el trabajador social y crear conocimiento sobre las mismas, y al ser la práctica contingente al tiempo y el espacio en que se desarrolla y actúa, mientras que la disciplina es el referente de la profesión y la docencia.”



2.1.1 Subcategorías.

2.1.1.1 *Funciones del trabajo social:*

Ander-egg (1996) dice “Acción y ejercicio propio de este campo profesional, dos grandes: compartidas y específicas. Unas y otras ejercidas en el sector público y en el voluntario (asociaciones, fundaciones, obra sociales) o el privado; en sectores intermedios: voluntario con fines públicos, o voluntario con fines privados.

2.1.1.2 *Roles del trabajo social:*

Comportamiento en una sociedad dada, debe esperarse de un individuo que, da cuenta de su posición o status en esa sociedad. En sentido restringido roles profesionales hacen referencia a comportamientos y uniformidades de conducta que desempeñan y que otros esperan desempeñen aquellos que ejercen determinada profesión: consultor-asesor-orientador-Consejero; proveedor de servicios; informador-agente de remisión, gestor-intermediario, investigador, planificador, administrador; ejecutor de programas, proyectos y/o actividades; evaluador, reformador de instituciones-activista social; identificador de situaciones educador social informal, animador-facilitador-movilizador-concientizado, movilizador de recursos humanos. Lo mismo que la medicina y otros campos, en trabajo social pueden distinguirse tres modalidades operativas u objetivos tácticos (como los llama Casado), por los que se implementan sus actividades: la acción asistencial, procura satisfacer necesidades y resolver problemas asistiendo a quienes, por un motivo u otro, sufren situaciones de marginalidad o carencias básicas dentro de la sociedad; acción rehabilitadora, procura reinserción social de personas afectadas, una vez resuelto el



problema y para evitar que se reproduzca aprovechando potencialidades en individuos, grupos y comunidades; y acción preventiva, se tiende a actuar sobre causas inmediatas o génesis de problemas específicos; su propósito es de evitar o reducir la aparición, agravamiento o extensión de males o problemas sociales que pueden ser atendidos.

2.2 Categoría Gerencia Social.

Para Kliskberg la gerencia social debe atender tanto la imprevisibilidad como la variabilidad que se presenta en lo social y debe ser, apoyado en un concepto de Rondinelli, una gerencia que debe actuar y retroalimentarse constantemente de acuerdo a los cambios que se presentan cotidianamente dando origen a una gerencia adaptativa.

2.2.1 Subcategorías.

2.2.1.1 Gestión social: el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión.

2.2.1.2 Desarrollo humano: proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunciones con un proceso dinámico del desarrollo económico, el desarrollo social es un proceso que, en el



transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida e toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores públicos y privados.

2.3 Categoría 3. Organizacional.

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

2.3.1 Subcategoría.

2.3.1.1 Clima organizacional: proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación que el clima organizacional influye en el



comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.



3. PREGUNTAS RECTORAS

¿Quién hace qué? La estudiante Yuleibeis López Tobón, quien estuvo inmersa en la práctica profesional en la que se realiza la investigación, para la sistematización de las funciones realizadas en la etapa de práctica profesional.

¿Por quién lo hace? Se realiza la sistematización como un elemento académico el cual ayudara tanto al estudiante como a la universidad a fundamentar una experiencia de práctica profesional y por ultimo hacer una devolución a la agencia de práctica donde fue desarrollada.

¿Con quién lo hace? Es un trabajo que se debe desarrollar de forma paralela con el asesor de la sistematización y el estudiante el cual tiene la función de darle un desenlace a la sistematización de su experiencia en la práctica profesional.

¿Dónde lo hace? Se desarrolla en diferentes lugares donde el estudiante encuentre información para darle sustento teórico a la sistematización, como las bibliotecas de regionales del Valle de Aburrá, el aula de clase donde se deberían dar las asesorías y principalmente los espacios donde se trabaja para darle desarrollo a la sistematización.

¿Cuándo? La sistematización se da desarrollo en el segundo semestre del año 2013 como producto de trabajo de grado de la estudiante de trabajo social.



¿Cómo? La sistematización se da desarrollo desde el enfoque hermenéutico; además de la revisión y búsqueda de información para la mejora del proceso en la experiencia de la práctica profesional en un semestre anterior.

¿Por qué? La sistematización cumple con una función de interpretación y significación de las experiencias de la práctica, en el tema a desarrollar es lo organizacional como intervención para el trabajador social en el que combina el bienestar social y clima organizacional; además que es una forma de adquirir conocimiento y de tener una nueva perspectiva frente a la práctica vivida.



4. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA

¿Cuál es el rol que cumple el Trabajador Social en el campo de la Gerencia Social para el desarrollo de funciones dentro del Área del Talento Humano (clima organizacional)?

4.1 Sub preguntas

¿Desde el campo de la gerencia social cuales son las funciones del trabajador social en el clima organizacional?

¿Qué conceptos del campo de Desarrollo Humano y la Gestión Social, aportan al Trabajo Social?

¿Cuáles son las características y competencias que debe tener un Trabajador Social, para llevar a cabo el desarrollo del campo organizacional?



5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Identificar el rol que cumple El Trabajador Social en el campo de la Gerencia Social para el desarrollo de funciones dentro del área de Talento Humano (clima organizacional)

5.1 Objetivo específicos

- Definir desde el campo de la Gerencia Social, las funciones del Trabajador Social, en el clima organizacional.
- Conocer los conceptos del Desarrollo Humano y Gestión Social, que aportan al Trabajo Social.
- Mencionar las características que debe tener un Trabajador Social para desempeñarse en el campo organizacional.



6. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado está desarrollado con base en una de las nuevas metodologías de la Universidad Minuto De Dios, la cual es la sistematización “proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico - prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas de carácter comunitario” además “la sistematización promueve, si se logra que los actores se involucren plenamente, el crecimiento y desarrollo del sujeto, en la misma acción praxeológica de sistematizar”. Fundamentada en el enfoque praxeológico que dice: “La razón praxeológica, que construye saberes a la luz del análisis de la práctica pensada, reflexionada, y no producto de la improvisación o del azar.” Por esto, es apoyada por la función del docente donde su papel de asesoría y guía forma al estudiante para que sea capaz de desarrollar el trabajo de grado culmen de su carrera profesional en Trabajo Social.

La sistematización diseñada y desarrollada en este trabajo, comienza en la narración de la práctica profesional desarrollada en la Fundación Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Medellín, pasando por la delimitación de un eje el cual correlaciona el proceso que lleva a cabo la sistematización, para que este no sea una intervención aislada o un proceso terminal, por el contrario, los productos del Trabajo Social deben ser verificados y modificados periódicamente haciéndole seguimiento a los patrones y variables que lo componen, para entregar mejores



resultados. Finalmente esta sistematización servirá de memoria a la Universidad y a la fundación, posibilitando la información necesaria a los contribuyentes y aprendices para reconocer el trabajo realizado por medio de las teorías, conceptos y metodologías utilizadas; variables que ayudaron a darle peso a la sistematización del proceso de la práctica profesional.

Para hacer una real sistematización aplicando el enfoque praxeológico propuesto, en primer momento es necesario ir a donde estos fenómenos o prácticas están ubicados (a través de la observación, ver y problematizar), y en segundo momento, “salvarlos” sociológicamente hablando, es decir, construir una o unas teorías a partir de ellos (usando la interpretación, actuación y devolver creativamente).

La sistematización se convierte en un proceso paralelo, un ejercicio reflexivo del cual surgen nuevas categorías de análisis para próximas investigaciones, es una constante evaluación y cuestionamiento frente al papel del Trabajador Social en el campo organizacional, desde la experiencia del practicante de Trabajo Social argumentado desde las teorías contenidas en cada marco y las diferentes categorías que le darán peso a la investigación.



7. FASE II JUZGAR

Esta fase contiene los referentes textuales y metodología para definir el desarrollo de la sistematización y la articulación de los conceptos utilizados.

7.1 Marco Teórico Conceptual

Para describir el rol que cumple el Trabajador Social a través de las funciones del mismo, apoyándose en la gerencia social para fundamentar su qué hacer, dentro del desarrollo del clima organizacional y el bienestar social en la organización, el cual es el eje de la sistematización, se realiza un acercamiento a las categorías de esta investigación como el Trabajo Social, Gerencia Social y Organizacional, pues esto permitirá una mejor orientación frente a la investigación; desde la definición de cada una de ellas y contextualizarlas frente a la investigación que se quiere desarrollar para la sistematización.

Partiendo desde la definición del Trabajo Social, se desglosan a continuación las variables necesarias para abordar este tópico desde el punto de vista de diferentes autores.

7.1.1 Trabajo Social sus funciones y roles. Trabajo social, Esta expresión ha ido remplazando, en muchos países de América Latina a la palabra asistencia social y servicio social, para algunos se trata de una acción que se da a partir del proceso social y servicio social; para algunos se trata



de un modo de acción que se da a partir del proceso de re-conceptualización, que supera los enfoques y la concepción de asistencia social y el servicio social.

Con este alcance y para el caso latinoamericano, no debe confundirse con social-work norteamericano pues difieren sustancialmente en lo que hace a la concepción y la intencionalidad; aún menos en lo referente a la metodología, el trabajo social así concebido pretende ser una respuesta latinoamericana a los problemas latinoamericanos, dentro del ámbito de acción propio de esta profesión. De ahí que se le atribuya una función de concientización, organización y movilización del pueblo.

Función que es compartida por otros ámbitos profesionales y otras esferas de actuación. Lo específico son los proyectos o intervenciones ya sean en la prestación de servicios o en la acción social, que procuran generar un proceso o promociones del autodesarrollo interdependiente de individuos, grupos y comunidades, para que insertos críticamente y, dentro de lo posible, actuando y participando en sus propias organizaciones, contribuyan a la transformación social.

En la medida que toda acción social tiene su significación última, considerada a partir del marco ideológico-político, desde que se promueve o se realiza, el Trabajo Social apunta a la realización de un proyecto político que significa el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica, social y cultural del país. Esta participación y este modo de actuación deben ayudar a crear las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre.



Trabajo Social, profesión que promueve los principios de los derechos humanos y la justicia social, por medio de la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales. Específicamente se interesa en la resolución de problemas sociales, relaciones humanas, el cambio social, y en la autonomía de las personas: Todo ello en la interacción con su contexto en el ejercicio de sus derechos en participación como persona, sujeto del desarrollo y en la mejora de la sociedad respecto a la calidad de vida en plano bio-psicosocial, cultural, político, económico y espiritual.

Manuel Moix Martínez (2006) señala “el trabajo social constituye una disciplina científica, con un contenido propio y autónomo, integrado por un conjunto sistemático y coherente de conocimientos transmisibles; unos métodos para obtener unos resultados; unas actitudes profesionales; una filosofía; una ética y unas organizaciones profesionales dedicadas a promover el progreso mediante el estudio y la investigación.

Trabajo social definido desde Ander Egg (2002) dice, “es una transdisciplina que se ocupa de promover el cambio social, de resolver problemas que se suscitan de las relaciones humanas y de fortalecer más liberar al pueblo con el objetivo de incrementar el bienestar las comunidades.”

Claudia Vásquez (2003) define “El trabajo Social también es definido como un dinamizador de procesos y gestor de recursos para la calidad personal, la calidad de vida y la formación humana. Además afirma que este debe comprender la naturaleza, profundidad y trascendencia de su intervención profesional en el marco socio-económico de las organizaciones



para comprometerse con procesos planificados, investigativos y prospectivos, capaces de movilizar acciones que evidencien un impacto medible con respecto a los objetivos de la organización y de sus colaboradores.

Mary Richmond (1922) El Trabajo Social como el conjunto de métodos que desarrolla la personalidad, reajustando consciente e individualmente el hombre a su medio social.

Planteado como un servicio profesional basado en el conocimiento científico y en la destreza de las relaciones humanas que ayuda a los individuos, solo o en grupos, a obtener satisfacción social y personal e independencia. Es usualmente prestado por una agencia o por una organización.

Planteado como una disciplina científica, con un contenido propio y autónomo, integrado por un conjunto sistémico y coherente de conocimiento transmisibles; unos métodos para obtener unos resultados, unas actitudes profesionales, una filosofía, una ética y unas organizaciones profesionales dedicadas a promover el progreso mediante el estudio y la investigación.

De acuerdo con Cazzaniga (2006), la intervención del Trabajo Social introducimos en la compleja trama cultural y simbólica de los sujetos a fin de comprender la realidad en donde el evento de intervención, vale decir, comprender desde el relato de los sujetos la coyuntura que nace de las relaciones sociales entre los individuos y entre el individuo y su entorno, con la idea de alterar más esa realidad. Estos aspectos de la intervención son análogos en el proceso



organizacional, en la medida que lo entendemos como proceso en donde la idea es descubrir nuevos y mejores métodos para el proceso productivo, o para la entrega de servicio.

Sin embargo los estudios realizados por Angélica Herrera Loyo (2005) dicen que, el Trabajo Social centra su atención en problemas y necesidades de la empresa, de la organización, de empleados y trabajadores, desde una perspectiva integral, englobando aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente propicio y satisfactorio por lo que su objetivo es conocer los factores y demandas sociales de grupo trabajador.

La federación internacional de trabajo social (2008) dice “la profesión de trabajo social promueve el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas y fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y el campo laboral, 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.

El Trabajo Social se ha centrado en la satisfacción de las necesidades humanas, ha evolucionado hacia la consideración de los derechos humanos como principio de organización de su práctica profesional, por lo tanto, la búsqueda de la satisfacción de las necesidades básicas y de la autorrealización. Ya que la satisfacción de estas se traduce en derechos que garantizan la dignidad de la persona.



Kisnerman (1998) dice que, el Trabajo Social debe asumir muy bien su identidad profesional, pues refiere que al operar con personas involucra sus emociones y su propia personalidad la cual viene a ser instrumento de trabajo, por lo que es necesario que exista equilibrio y madurez emocional. Las disociaciones que se hagan en la persona, sesgará la realidad con que se trabaje, por lo que resulta importante tener claridad en los roles y funciones a desempeñar.

Montaño (2000) él, y la profesión con actitud crítica, teóricamente sólida y actualizado, es un(a), actúa, cuestiona, propone, que tiene autonomía relativa (política e intelectual), interpone reflexión crítica, análisis de la realidad, organización y participación de los usuarios.

Es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la organización, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado, para la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

Históricamente los temas más discutidos y menos resueltos del Trabajo Social son: Las discusiones sobre las funciones y roles profesionales, la identidad profesional, y su eventual estatus científico.



Antes de enunciar las funciones y roles del Trabajador Social, se desarrollará el concepto de estas dos variables para tener claro que, estos dos elementos no son lo mismo, pero aun así, uno se compone del otro.

7.1.1.1 Funciones y roles del trabajador social: el concepto de rol aparece ligado con los conceptos de funciones, de estatus. El rol se visualiza a través de las funciones que desarrollamos. Mientras el rol es el papel que ejerce, las funciones son aquello que se hace de forma regular y sistemática. Ejerciendo el rol para alcanzar los objetivos profesionales, la definición de función dependerá de los contextos en los que se inserta nuestra labor.

El rol son las características que perfilan una función y determinan lo que se espera de ella: Mediador, informador, asesor, gestor, planificador, educador y terapeuta, entre otros.

7.1.1.2 Definición del “rol” por varios autores: comportamiento en una sociedad dada, debe esperarse de un individuo, da cuenta de su posición o status en esa sociedad. En sentido restringido roles profesionales hacen referencia a comportamientos y uniformidades de conducta que desempeñan y que otros esperan desempeñen aquellos que ejercen determinada profesión: Consultor-asesor-orientador-consejero; proveedor de servicios; informador-agente de remisión, gestor-intermediario, investigador, planificador, administrador; ejecutor de programas, proyectos y/o actividades; evaluador, reformador de instituciones-activista social; identificador de situaciones educador social informal, animador-facilitador-movilizador-concientizado, movilizador de recursos humanos.



Así mismo que en la medicina y otros campos, en Trabajo Social pueden distinguirse tres modalidades operativas u objetivos tácticos, por los que se implementan sus actividades:

- **La acción asistencial:** procura satisfacer necesidades y resolver problemas asistiendo a quienes, por un motivo u otro, sufren situaciones de marginalidad o carencias básicas dentro de la sociedad.
- **Acción rehabilitadora:** procura reinscripción social de personas afectadas, una vez resuelto el problema y para evitar que se reproduzca aprovechando potencialidades en individuos, grupos y comunidades.
- **Acción preventiva:** tiende a actuar sobre causas inmediatas o génesis de problemas específicos. Su propósito es de evitar o reducir la aparición, agravamiento o extensión de males o problemas sociales que pueden ser atendidos.

El rol, es también el comportamiento o papel que debe desempeñar un Trabajador Social tomando en cuenta la posición o status que ocupa dentro de la sociedad. En un sentido más restringido se habla de “roles profesionales” a aquella función que se desempeña y que los otros esperan que desempeñe, aquellos que ejercen una determinada profesión.

7.1.1.3 Definición del “rol” por Kisnerman:

- **Educadores sociales:** en el sentido de animar intencionalmente un proceso que lleve a las y los actores con quienes se trabaja a reflexionar acerca de sus situaciones problemas y asumir su propio proyecto frente a estas.



- Asumir tareas de elaborar, y sobre todo de ejecutar las políticas sociales. Siempre la práctica profesional es una práctica política al estar inserta en relación de poder.

7.1.1.4 Funciones del Trabajador Social organizacional: desde el Autor Carlos Eduardo Torrez, plantea unas funciones para el profesional:

- **Planeación:** es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes, fijando puntos precisos concretos para avanzar.
- **Organización:** para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de cultura requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado además para la gerencia puede sistematizar y ordenar todo lo concerniente a los procesos a los procesos que se manejan el interior del área y de la empresa.
- **Dirección:** envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función general tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible; función fundamental del proceso.



- **Control:** el propósito inmediato, medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar otras decisiones. Esta función será ejercida continuamente.
- **Evaluación:** realizando esta última para comprobar resultados, comparar lo que se ha hecho con lo que se quiere hacer, identificar factores, tomar decisiones. Evaluando la finalidad en el destinatario, la fase en la que se encuentra el programa y la disponibilidad de personal y recurso.

Las Federaciones Internacionales del Trabajo Social definen unas funciones para el Trabajo Social:

- Ayudar a las personas a desarrollar capacidades que les permitan afrontar sus problemas sociales individuales o colectivos.
- Promover la facultad de libre elección, adaptación y desarrollo social de las personas.
- Promover recursos para entender necesidades.
- Abogar por el establecimiento de políticas públicas, justas o alternativas a los recursos existentes, esta función desarrolla con un alcance.
 - **Preventivo:** tratando de evitar aquellas condiciones personales asociales que puedan impedir el desarrollo y bienestar social.
 - **Promocional:** proporcionando condiciones obstáculos y acercándose a los recursos que den respuesta a situaciones carenciales.



- **Rehabilitador:** posibilitando la integración social de quienes por razones personales o sociales se encuentra en situación de desventaja social.

Kisnerman (1998) menciona las funciones como:

- Ser un nexo entre las necesidades y recursos, se hace para brindar orientación a las personas involucradas en el proceso de búsqueda de soluciones.
- Atención directa a las personas y grupos. Capacitándolos y organizándolos para que como actores activos hagan frente a sus problemáticas con la finalidad de transformarlas.
- Investigación, identificando cómo se construyen y distribuyen las situaciones problemas.
- Políticas y promoción social, planificación, estimulando y provocando medidas tendientes a mejorar la calidad de vida para la población.
- Gerenciamiento de servicio social, organizando, dirigiendo, coordinando, supervisando sistemas y sub-sistemas institucionales y sus programas y proyectos.

7.2 Gerencia social

Definiendo el concepto gerencia social como un proceso donde se busca el logro de los objetivos de un servicio social Morera, 1995. (Enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos).



Disciplina científica, producto de un vínculo entre las ciencias sociales y la administración, que tiene como objeto de estudio el análisis de instituciones y la organización de la producción, la gestión y evaluación de los servicios sociales y el impacto de estos en el sistema social. Molina, 1995.

Una técnica utilizada como modelo alternativo de intervención en Trabajo Social, y como gerencia diferenciada. Alaets-Celats (2000).

Es un modelo Administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro de un marco de eficiencia, eficacia e impacto, que aporta instrumentos gerenciales que pueden ser aplicados a cualquier institución, y que no es un proyecto político, sino un modelo gerencial que recupera elementos y tendencias de la administración moderna y la gerencia de servicios. Muñoz 1995.

Una estrategia para la racionalidad en el uso de los recursos destinados a lo social. Vega 2001.

En el XV Seminario Latinoamericano De Trabajo Social, Nuevos Escenarios Y Desafíos Para El Trabajo Social, Guatemala C.A. La autora M. Sc. Lorena Molina M. Escribe que la gerencia social es una disciplina, es técnica y es un arte derivado de las ciencias sociales y de la administración, cuyo objeto consiste en estudiar la producción y distribución de los servicios sociales, en tanto estos son las traducción de las políticas sociales en programas.



Así los sistemas de producción y distribución de servicios son los principales responsables de la gestión de las políticas sociales enmarcadas en una perspectiva humanista del desarrollo social.

El campo de la gerencia social incluye los elementos expresados en:

- Sistema político-social.
- Sistema de servicios sociales.
- Sistema de gestión.
- Sistema de población.

La gerencia social tiene como objetivo de estudio el campo de análisis de institución y la organización de la producción, la gestión y evaluación de los servicios y el impacto de estos en el sistema social. Su objetivo es mejorar las políticas sociales y los sistemas de producción y distribución de los servicios sociales. No está exenta ni de ideologías, ni de valores sociales.

Los valores sociales dominantes la influyen como disciplina y práctica. Su finalidad se vincula al desarrollo integral del individuo y al progreso de la sociedad, para ello se inserta en la temática del bienestar social entendido como el estado de una población donde las necesidades o demandas fundamentales satisfechas según las condiciones que la sociedad define como ideales y la interpretación que de ellas hacen las élites gubernamentales.



A la gerencia social se le concierne la prevención de los problemas sociales y la atención de sus manifestaciones, por ello, la gerencia social tiene que ver con la salud, la educación, la vivienda, la seguridad social, el empleo, entre otros... Y se ocupa de las demandas sociales de los individuos, las familias y grupos sociales.

El proceso de gerencia social se basa en el desempeño de las funciones claves del proceso administrativo con una perspectiva ecosistémica, socio política y por lo tanto estratégica.

- Planificación
 - Delimitar objetivos.
 - Establecer programas.
 - Determinar presupuestos.

- Organización
 - Departamento.
 - Precisar relaciones de autoridad.
 - Definir tareas.

- Dirección
 - Motivar.
 - Comunicación.
 - Capacitación.



- Control
 - Medir resultados.
 - Comparar resultados con parámetros.
 - Aplicar medidas correctivas.

En el posgrado de ciencias sociales de la universidad de Antioquia, a partir de la visión, alternativa del desarrollo sugerida por los movimientos sociales, se encuentra el siguiente planteamiento:

La gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto, que más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión), sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. La gerencia social ha realizado transferencias de la administración de empresas, pero para constituirse, ha de empezar por construir la racionalidad económica e instrumental de las empresas económicas (productivas, comerciales, o financieras) orientadas al beneficio individual, interesadas en la rentabilidad y destinadas a los grupos poblacionales con capacidad adquisitivas, en el contexto del crecimiento económico.

Muñoz afirma que la disciplina de la gerencia social ha de constituirse a partir de comprender las características específicas de las empresas, que se ocupan del interés colectivo,



por lo tanto en la búsqueda y organización de respuestas tanto inmediatas como estratégicas a las necesidades humanas de orden material, y espiritual, a mejorar la calidad de vida, y a la generación de oportunidades que permitan el desarrollo humano integral y sostenible. En el marco de la institucionalidad, la gerencia social requiere de la recreación y operación de los principios de solidaridad, cooperación, y subsidiaridad al interior de los sistemas de bienestar social, y en la dinámica de las relaciones de la sociedad civil y el estado, signados hoy en día por, la autonomía y la democracia participativa.

Sin embargo Isabel Licha, afirma en la irrupción de un nuevo paradigma, los mejores no podrán ser alcanzados, si no se promueven cambios radicales en cuanto a la incorporación del conocimiento la innovación tecnológica y la productividad, así como agresivos programas (no paquetes mínimos), para la formación del capital humano y social. No se trata de crecer a costa de mano de obra barata (exportar pobreza), o de la sobreexplotación de los recursos naturales, sino de incorporar progreso técnico y conocimiento para permitir la creación de puestos de trabajo de alta productividad y remuneración. Ello exige contar con una mano de obra saludable, educada y flexible para adaptarse a distintas ocupaciones. Sin embargo paradójicamente al mismo tiempo que estas demandas exigen mayores recursos destinados a estas tareas, la competencia internacional presiona para un estado, austero que reduzca su carga fiscal sobre las empresas y su participación en el desarrollo. A los retos no resueltos, a la política social y la desigualdad, se suma el nuevo reto de la competitividad sistémica.



Además, es pertinente resaltar la transdisciplinariedad. Para ello es necesario hacer un ejercicio de depuración, selección, síntesis y fusión de los conocimientos que las disciplinas económicas y sociales han construido a lo largo de su historia, que puedan aportar en los procesos de concebir e implementar el desarrollo social. Unido esta necesidad de construir conocimiento móvil y dinámico, está la urgencia de sistematizar y evaluar las experiencias de desarrollo para complementar y potenciar el trabajo y reflexión en cuanto a los significados de la gerencia social y el desarrollo humano integral.

Vista así la gerencia social no queda delimitada, como es usual en la ortodoxia a las entidades sociales del estado y a las organizaciones no gubernamentales orientadas a la solidaridad; sino que incluye también a las organizaciones privadas con ánimo de lucro (la empresa privada), dentro de las competencias que les corresponden en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones.

La gerencia social actualmente nos exige aprehender tres dimensiones:

- **El ser**, en cuanto posibilidad de crecimiento y cultivo de nuestras potencialidades.
- **El saber**, como una mirada compleja e integradora de la realidad.
- **El hacer**, que nos remite a la gestión, segundo término que se definirá más adelante.

7.2.1 La gerencia social integral e incluyente. En los inicios del siglo XXI, el surgimiento de un nuevo modelo no supone la desaparición de los anteriores, sino que subsisten y se entremezclan.



Pero antes es necesario aclarar los elementos generales que componen un modelo de acción social.

La gerencia social integral e incluyente se distancia de lo que Morin denomina paradigma de la simplicidad, para reconocer la complejidad como su punto de vista en la comprensión de los fenómenos, hechos y situaciones de la realidad social y natural. El paradigma de la simplicidad lucha contra el desorden tratando de imponer el orden como principio explicativo; se concentra en la búsqueda de regularidades causales de orden lineal como finalidad del conocimiento; niega la pluralidad y la diversidad; ve lo uno y lo múltiple por separado, y es incapaz de ver que lo uno puede al mismo tiempo ser múltiple; considera que el todo es igual a la suma de las partes, y separa lo que está ligado, o unifica lo que es diverso.

El primer principio de la gerencia social integral e incluyente es la inclusión social de todas las personas, pero de manera especial de aquellas que han sufrido ancestralmente cualquier forma de exclusión y por lo tanto existen en situación de vulneración de sus derechos humanos para que puedan vivir el ejercicio pleno de su ciudadanía en una perspectiva de derechos. Pero no es la postulación de una inclusión desde la posición vertical de poder, sino en un concepto de nuevo sujeto social como agente activo con capacidad de desplegar sus potencialidades y acreedor de derechos.

En la gerencia social integral e incluyente, la comunicación es considerada un eje estratégico porque es el instrumento básico que hace posible que los seres humanos puedan



asociarse para lograr objetivos comunes, que es, finalmente, su gran propósito. Comunicarse de manera eficiente y enriquecedora, es el primer reto al que debe enfrentarse donde quiera que se busque establecer relaciones que permitan transformar la realidad. En esta línea, la comunicación de la organización no puede estar puesta simplemente al servicio del gerente para manejar su imagen internamente y frente a los medios, sino que cumple una función de mucho más calado, la construcción de significados y sentidos compartidos entre los miembros de la organización, es decir, visión compartida, propiciar el trabajo colaborativo, dar visibilidad y transparencia a todas las actuaciones, y en últimas, generar confianza interna y externa hacia la organización y su gerencia, todo lo cual demanda la aplicación de un enfoque de comunicación participativa.

La caracterización de la gerencia social, con base en los tres campos de estudio, denota que cada uno de ellos es influenciado por diversas disciplinas, la intención de este texto no es entrar en discusión sobre los aportes de cada campo a la gerencia social, sino, describir brevemente los aportes para el desarrollo humano, la gestión social y las políticas públicas. Dejando claro que se menciona este último pero no se desarrolla, porque aparece como categoría emergente.

7.3 Gestión Social diferentes definiciones

La Gestión tiene dos connotaciones, la primera, significa gestar, crear. La segunda, nos remite a la diligencia, y ésta, se define como, “La posibilidad de poner los medios para el logro de algo.”



Este concepto se define como la responsabilidad de la dimensión humana en la organización, esto incluye contratación del personal que cumpla las competencias necesarias para ejercer un cargo, identificar las necesidades de los empleados para encaminar los programas, capacitaciones y proporcionar ambientes necesarios que generen motivación y productividad en la organización.

El termino gestión social podemos determinarlo etimológicamente, está formado por palabras que provienen de latín. Así, en primer lugar, está el vocablo gestión que emana de estío que es fruto de la suma de *gestus* que significa “hecho”, y del sufijo *tio* que se puede traducir como “acción y efecto.”

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el dialogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. En este sentido, hay que resaltar el hecho de que este tipo de gestión, por las acciones que ella implica y lleva a cabo, trae consigo que este en relación con otros ámbitos tales como el derecho, la educación, el Trabajo Social, la sociología, la antropología e incluso la psicología social.



Todo ello da lugar a que sea necesario que, hagamos referencia a una serie de cuestiones que también funcionan como sinónimo de gestión social o que realmente se convierten en elementos indispensables de la misma. Este sería el caso de lo que se conoce como autogestión, desarrollo comunitario o gestión comunitaria.

De acuerdo con el instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente (ITESO), la gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. El proceso requiere un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones. De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión.⁵⁵

7.4 Desarrollo Humano como concepto dentro de la gerencia social

Es un concepto holístico que abarca múltiples dimensiones, entendiendo que es el resultado de un proceso complejo que incorpora factores sociales, económicos, socio-afectivos, políticos, ambientales y culturales, en él participan de manera activa y comprometida los diferentes individuos de un entorno social; es el producto de voluntades y responsabilidades sociales que



esta soportado sobre cuatro pilares; la productividad, la equidad, la sostenibilidad y la potenciación.

Consiste concretamente en la realización sus dimensiones, y no solo del hombre considerado como individuo, sino de todos los hombres, y del mundo como campo en el cual se ejerce la acción humana, articulándose así con el desarrollo humano ya que va mucho más allá del crecimiento o caída de los ingresos. Este busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así, llevar una vida creativa y productiva con forme con sus necesidades e intereses.

Es también un nuevo enfoque de gestión empresarial que busca desarrollar en las organizaciones, la capacidad del descubrir el valor agregado de sus actividades y definición de estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales, así mismo procura minimizar la cantidad de recursos utilizados mientras que maximiza la creación de valor económico, socialmente ambiental y a su vez se satisfacen necesidades.

Adicionalmente se puede decir que, es un concepto holístico que abarca múltiples dimensiones, como resultado de un proceso complejo, incorpora factores sociales, económicos, demográficos, socios afectivos, políticos, ambientales y culturales, donde participan de manera activa y comprometida diferenciando el entorno social.



8. TERCER SECTOR

Actualmente definen el tercer sector como organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades no lucrativas (ENL), organizaciones de solidaridad, asociaciones de voluntariado, organizaciones humanitarias. Pero todas se refieren al tercer sector no lucrativo.

Si empezamos hablando de las sociedades industrializadas y desde un punto de vista institucional, podríamos hablar de la coexistencia de tres sectores:

- El sector privado (empresas): refiriéndose a aquellas actividades del mercado que tiene como fin la búsqueda de beneficios.
- El sector público: refiriéndose a toda aquella actividad regulada por las administraciones.
- El tercer sector: en este ámbito estarían por eliminación todas aquellas actividades que son ni del mercado ni del estado, lo formarían, por tanto, entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales.

Pero esta definición, que es bastante general, puede ser ampliada de forma más operativa siguiendo el estudio de la universidad Baltimore. Esta definición se fundamenta en cinco criterios clave que determinan los rasgos básicos que debe poseer una institución para poder ser entendida como parte del tercer sector: Un conjunto que abarca a todas aquellas instituciones o entidades que posean los cinco rasgos siguientes:

- Estar organizada formalmente, lo que incluye una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción neta entre socios



y no socios. Este criterio excluye de nuestro ámbito de estudio las manifestaciones informales de solidaridad, colaboración y ayuda mutua.

- Ser privada, esto es, separada institucionalmente de las administraciones (nacional, autonómica y local). Este criterio implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por este. No significa, sin embargo, que la organización no pueda recibir apoyo público, ni excluye que pueda haber funcionarios públicos en sus órganos de gobierno.
- Ausencia de ánimo de lucro. Las organizaciones del sector no lucrativo no deben, por tanto, repartir beneficios entre propietarios, administradores o directivos. Ello implica que su fin principal no es generar beneficios, ni están guiadas primariamente por criterios comerciales. Las organizaciones del sector no lucrativo pueden obtener beneficios, pero estos deben ser reinvertidos en función de la misión corporativo de la organización.
- Disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades. Este criterio implica que las organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.
- Con un mercado grado de participación voluntaria, lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios (esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado) en sus actividades.



8.1 Tipología de organizaciones del tercer sector

Como alternativa al sector público encontramos una gran variedad de organizaciones: asociaciones, fundaciones, instituciones religiosas.

Entidades no lucrativas de carácter general: la mayoría de las organizaciones con trabajo voluntario pertenecen a este grupo. Son fundamentalmente asociaciones o fundaciones, dos formas jurídicas que gozan de privilegios para acceder a las subvenciones públicas.

Fundación: se trata de “las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.”

Para su constitución formal ha de inscribirse en el registro de fundación depositando una copia de la escritura y de los estatutos.

No existe un único registro, sino varios dependiendo de los fines de la fundación. Junto con la asociación, la fundación es la forma jurídica más ampliamente utilizada para prestar servicios sociales.



9. ORGANIZACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1 Organización

Es importante que conozcamos el origen etimológico del término, para así entender mejor su significado. En este sentido, tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego *órganon* que puede traducirse como herramienta o instrumento.

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen con sus objetivos de subsistemas y el sistema general.

Cabe destacar que una organización solo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Como Instrumento Social, la organización brinda la oportunidad a muchas personas de combinar sus esfuerzos y trabajar juntas y así lograr objetivos que por sí solas no podrían. En este sentido pueden designarse también como unidades sociales que se construyen y reconstruyen con fines prácticos y bien definidos, lo que se conoce como



objeto social de la organización. Encontramos entonces organizaciones como dedicadas a la educación, a la salud, a la seguridad, a la recuperación del tejido social, a la producción, sólo por mencionar algunas. Chiavenato, 2005.

La organización puede entenderse como sistemas abiertos dado el cumplimiento de las siguientes características: establecimiento de interrelaciones entre personas, el deseo de cooperación, y el propósito de alcanzar un objeto común, y además establecen relaciones complejas con el entorno y viceversa.

En este sentido en las organizaciones se establecen relaciones gana- gana entre el individuo organizacional y la organización, pues la acción alineada de la persona con el objetivo de la organización permite desarrollo y crecimiento y al individuo a ambas partes.

9.1.1 Estructura organizacional. La Estructura Organizacional hace referencia a la naturaleza, estructura y funcionamiento de la organización (sistemas y grupos humanos) en la que se precisan una serie de principios, rutinas, reglas. BUENO CAMPOS, (2007). Se compone principalmente de estructura funcional, estructura de autoridad y estructura de decisión.

9.1.2 Diseño Organizacional. Se refiere al proceso por el cual se construye, se adapta y se readapta la estructura de una organización con el fin de conseguir sus objetivos. En la estructura organizacional se figuran todos componentes y tareas de la organización.



El diseño organizacional debe responder a la estructura organizacional. Haciendo una comparación con una edificación, el diseño y la estructura se piensan y construyen la una en función del otro. Por tanto comprende el ambiente y la estrategia, la tecnología y las personas; el diagnóstico que en algún momento atraviesa la organización, los procesos para alcanzar y mantener la efectividad; la planificación de actividades y asignación de tareas, los procesos de información.

Las dimensiones básicas del diseño organizacional pueden ser:

- **Formalización:** grado en que la organización impone sus reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.
- **Centralización:** grado en que las decisiones están centralizadas y son tomadas en la cúpula de la organización.
- **Jerarquía de la Autoridad:** se refiere a la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (relación vertical especializada).
- **Amplitud de Control:** cantidad de personas que cada administrador puede dirigir de manera efectiva.
- **División en Departamentos:** grado en que las actividades laborales están agrupadas y coordinadas
- **Especialización:** grado en que las actividades se pueden subdividir en tareas separadas.

La estructura de la organización también refleja dos realidades, una externa de acuerdo a los objetivos globales que haya trazado y otra externa según la tecnología que emplee para



lograrlo. Por tanto el diseño organizacional comprende de manera amplia la organización y dependiendo de la intensidad del grado de sus componentes básicos dependerá su modelo organizacional (Chiavenato, 2005).

9.1.3 Modelos Organizacionales. Las organizaciones se pueden clasificar según el Modelo con que son diseñadas. Estos modelos se puede decir que son el resultado de su época de modo que se han presentado variaciones en el devenir de la historia organizacional. Los modelos adoptados por las organizaciones responden a las necesidades del entorno en cada época en particular.

Entre muchas clasificaciones de modelos de las organizaciones se encuentra el mecánicas y orgánico, en equipo y en redes. Dadas las características de entornos turbulentos del día de hoy el modelo orgánico es recomendado para las organizaciones, pues permite flexibilizar y agilizar el comportamiento organizacional. (Chiavenato, 2005). Su funcionalidad es circular en equipos provisionales y multifuncionales, siendo versátiles a las necesidades por la adaptabilidad con facilidad a las necesidades cambiantes del entorno siendo este modelo muy competitivo.

A continuación se observa en la tabla un comparativo entre uno y otro modelo.

El modelo en equipo se caracteriza por las barreras entre departamentos y descentraliza los procesos de decisión en manos del equipo, por eso requieren sus miembros de habilidades generales y especiales. Su fuerte es que ofrece alto medio de control centrando la responsabilidad a la cúpula, anulando todo compromiso de la base, lo que se constituye en su debilidad.



Las personas de la organización pueden formar parte de varios equipos, siendo esto algo muy importante en este modelo de manera que se puedan establecer puentes sinérgicos entre los diferentes equipos. En una organización puede haber equipos de apoyo, de planeación, técnicos, equipos de operación.

9.1.3.1 Modelo de Red Empresarial: el comportamiento empresarial es determinado en una gran medida por sus relaciones inter empresariales, éstas están establecidas por razones variadas, pero poco precisas, tal como se evidencia en la investigación desarrollada por Vega (2003), por lo que se considera necesario establecer una serie de elementos que determinen las relaciones entre empresas y la conformación de estructuras de mayor complejidad que permitan describir y definir el comportamiento de las empresas para alcanzar objetivos comunes con beneficios colectivos.

La evolución constante a la cual están sometidas las empresas, las asemeja aún más a un sistema y a estructuras orgánicas, y apoya la necesidad de cooperación y de competencia entre las mismas, lo que demanda de una estructura de relación compleja y diferenciada, adaptada a las exigencias actuales. Esta estructura responde a la Red Empresarial, la cual tiene su fundamento en el conocimiento, toda vez que es éste el que determina la dinámica empresarial, tanto para el establecimiento de estructuras de relación, como para la toma de decisiones con respecto a la generación de nuevos bienes o servicios.



De acuerdo a Chiavenato (2005) la organización en red aplica para organizaciones pequeñas. A nivel administrativo es sumamente centralizada y la división por departamentos es escasa. Se centra en el negocio y casi todo lo centraliza.

Sin bien es cierto que en una empresa de gran envergadura el funcionamiento en red, puede ser muy complejo; la tendencia hacia la conformación en red las es empresas es cada vez más creciente.

Las ventajas de esta estructura organizacional es que tienen alta flexibilidad en la fuerza de trabajo, bajos costos de trabajo, Idoneidad para trabajar por proyectos, Competitividad a escala global. Las debilidades a nivel administrativo es que dependen de otras empresas que les contraten, necesidad de altísima comunicación por medios electrónicos para negociar y coordinar. Altísimo incertidumbre ya que no hay control directo en todas las operaciones, la lealtad de los empleados o socios es menor dada la alta rotación por la finalización de los proyectos.

9.1.3.2 El enfoque socio-técnico: considera la organización, o a una parte de ella, como un concierto de tecnología (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológicos y sociales que se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro.

La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la administración de las personas. Así mismo, las características psicosociales de las personas influyen (no



determinan) en la manera en que se desempeñara determinado puesto de trabajo. El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica (equipos y disposición de los procesos), como de una organización de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas necesarias). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan el tipo de organización del trabajo; sin embargo, las organizaciones del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independiente de la tecnología.

9.1.3.3 Teoría de las decisiones: la organización es un sistema social donde las personas cooperan recíprocamente y dentro de una división del trabajo para obtener los objetivos planteados por la organización.

9.1.3.4 La teoría de sistemas: autores Kanh y Katz, fusionan los postulados de las teorías clásicas y humanistas en un sistema social, que como un sistema, está compuesto de partes que interrelacionan y donde al afectar una parte se afecta el todo. La organización puede ser un sistema abierto o cerrado que siempre tendrá relación con su contexto.

Firsirotu (1992) hace un aporte novedoso, quién considera que las organizaciones se constituyen por tres elementos interrelacionados, un sistema socio estructural, que sostiene un sistema cultural. Sistema cultural, que sirve de justificación al anterior. Y los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencias de valores y principios defendidos por otros



autores, como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia).”

Toda organización requiere delimitar una identidad que la diferencie y la identifique dentro del “todo” social. Esto implica aceptar y reconocerse como distinto para poder reconocer a otros; crear reglas de inclusión (quiénes pueden pertenecer) y de exclusión (quienes no pueden pertenecer), lo que implica para sus miembros aceptar reglas internas y externas, entender y obligarse a tener comportamientos específicos frente a otros y ante sí mismos; definir formas y normas de articulación, rearticulación y desarticulación con otras organizaciones para establecer convenios, contratos, intercambios y concertaciones; y aprender a hacer planes y proyectos para garantizar la supervivencia y la proyección de la organización, lo que exige aprender a diseñar fueros sociales (con otros), a cuidarlos y a defenderlos.

Según Toro, una organización es tanto más útil para la sociedad en la medida en que genere más intercambios con otras organizaciones, o con las personas en su vida diaria. Las organizaciones generan más transacciones útiles y fáciles cuando tienen reglas bien definidas para interactuar entre sí o con las personas. Por el contrario, cuando las organizaciones tienen reglas que son ambiguas o contradictorias, los intercambios son lentos y costosos en tiempo y dinero. Mientras más intercambios útiles generen las organizaciones, la sociedad es más dinámica y produce más riqueza.



9.2 Clima Organizacional

Para Darío Rodríguez (1992), es un concepto multidimensional en el sentido que abarca varias variables organizacionales, tales como, variables estructurales, es decir, tamaño de la organización, estilo de dirección, variables del ambiente social, compañerismo, conflictos, etc... Las cuales en su conjunto darán una visión global de la organización; lográndose esto a través de las percepciones compartidas de los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas formas que afectan dicho trabajo.

James y Jones (1974), para identificar aquellas investigaciones que se refieren al clima individual como percepciones abstractas, o como atribuciones generalizadas. El “clima organizacional” es una “descripción colectiva” que los individuos hacen del ambiente, una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de



las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola (2003), opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Seisdedos (1996), denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben los otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

9.2.1 Características del Clima Organizacional. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los Trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.



- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel Positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:



- El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

9.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.



Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.2.3 Funciones del clima organizacional. Las funciones del clima organizacional son 19:



Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

9.2.4 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional. La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional:

- **Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva



información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- Educación: esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:
 - a) El conocimiento y los conceptos
 - b) Las creencias y actitudes anticuadas



c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro Participación. Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

- Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los



equipos autodirigidos, etcétera.



9.3 Otros apoyos al marco teórico conceptual

Teoría general de sistemas (1950-1968), esta no busca solucionar problemas sino crear teorías y formulas, conceptos a partir de la realidad. También afirma que las propiedades del sistema no se pueden describir de una manera aislada, dando un gran paso a ver a la organización integralmente.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que los rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que se perciben su mundo. Es así el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que el mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.



10. MARCO REFERENCIAL

10.1 La Teoría Antropológica a la Base de la Praxeología.

Partimos de un presupuesto antropológico fundamental: la persona humana es un ser praxeológico, es decir un individuo que actúa (¿actante?), que reflexiona sobre su actuar, que busca mejorar sus acciones, y en últimas ser feliz. Ser auténticamente humano consiste, entonces, en buscar incansablemente, una y otra vez, la fórmula de vida humana. Esta cita de H. Arendt (1993, p. 201) nos permite entender mejor esto:

Con palabra y acto nos insertamos en el mundo humano, y esta inserción es como un segundo nacimiento [...]. A dicha inserción no nos obliga la necesidad, como lo hace la labor, ni nos impulsa la utilidad, como es el caso del trabajo. Puede estimularse por la presencia de otros cuya compañía deseemos, pero nunca está condicionada por ellos; su impulso surge del comienzo, que se adentró en el mundo cuando nacimos y al que respondemos comenzando algo nuevo por nuestra propia iniciativa. Actuar, en su sentido más general, significa tomar una iniciativa, comenzar [...] poner algo en movimiento [...]. Debido a que son *initium*, los recién llegados y principiantes, por virtud del nacimiento, los hombres toman la iniciativa, se aprestan a la acción [...] Ese comienzo no es el mismo que el del mundo, no es el comienzo de algo, sino de alguien que es un principiante por sí mismo. Con la creación del hombre, el principio



del comienzo entró en el propio mundo, que claro está, no es más que otra forma de decir que el principio de la libertad se creó al crearse el hombre, no antes [...].

Por eso, por nuestra capacidad de acción, somos seres libres, o mejor, condenados a la libertad, obligados a elegir; porque actuar humanamente no es cumplir un programa predeterminado, al contrario es contar siempre con lo imprevisto. Nuestra vida simplemente eterniza (si no nos oponemos a ello o a la educación no nos atrofia dicha facultad) los rasgos que atribuimos, por lo general, sólo a los niños y jóvenes, pero que son propios de todo ser humano: la maleabilidad, la educabilidad, el aprendizaje y la permanente indagación.

Ahora bien nuestro actuar fundamental, es sencillamente, inventarnos, darnos forma permanentemente, a la manera de un camaleón, ascendiendo a veces a lo alto y descendiendo, la mayor de las veces, a lo más bajo y despreciable. Todas nuestras opciones, en una u otra forma, terminan por configurar lo que hoy somos. Porque actuar no es otra cosa que elegir, y elegir es enlazar apropiadamente el conocimiento de lo que nos es dado (aquello que no generamos nosotros, pero que recibimos como don), con la imaginación (las posibilidades de las que podemos disponer, si queremos) y la decisión (el acto de la voluntad que escoge entre varias alternativas e intenta ejecutar una de ellas). Por eso, las acciones radicalmente humanas las llamamos acciones voluntarias, aunque debamos asumir la parte de la incertidumbre en que vamos a incurrir al ejecutarlas. Nuestra grandeza radica, entonces en que somos co-creadores (junto con Dios) de nosotros mismos, complementando y siempre reformulando aquello que Él proyectó para nosotros. Somos perfectibles y, por eso, educables.



Así, el ser humano, a diferencia de los demás seres del mundo no sólo hace parte de éste, sino que tiene facultades y destrezas para crearlo y recrearlo. Igualmente, la persona sólo es tal en tanto es libre y creadora; por ello, es imposible decir, de modo definitivo, en qué consiste su vivir, pues éste, invariablemente, es innovador. Lo que si podemos es hacer la distinción, para cada persona concreta, entre una vida evidente para los sentidos (las actividades propias de su ciclo biológico) y otra intangible e impalpable. Esta otra parte de la vida, la realmente valiosa, se despliega en otra esfera: la de la acción política. Las tres categorías de la vida activa (labor, trabajo y acción) tienen en común que se realizan con el cuerpo y en un ámbito perceptible a los sentidos; de ella sólo la acción es política.

Por su parte, con las tres categorías de la vida del espíritu o actividades mentales básicas (pensamiento, voluntad y juicio), se produce una retirada del mundo o suspensión de lo inmediato. Ellas por sí mismas, no conducen a la acción, pero la desensorización que realizan de lo puramente aprehendido es vital para hacer cualquier cosa propia plenamente humana: el pensamiento lleva a la comprensión y posibilita que alteremos el orden natural de los sucesos. La voluntad es lo que permite que trascendamos nuestras propias limitaciones y dotemos al mundo de nuevos significados; por su parte, el juicio (la más política de nuestras facultades mentales) es la habilidad para pronunciarnos frente a las cosas. Entonces, la acción política atañe a la vida activa. No obstante, su origen está en la vida del espíritu, pues es aquí donde reside la libertad que permite crear el mundo, y no sólo padecerlo. Además, es en la vida espiritual donde nuestra acción puede tener algún sentido. La vida del espíritu es el soporte de lo auténticamente humano de nuestro actuar.



En síntesis, estos presupuestos antropológicos se fundamentan en la noción de la acción, que sirve de las siguientes consideraciones de Hannah Arendt sobre la vida activa: ella mantiene la novedad, favoreciendo la pluralidad, asumiendo la imprevisibilidad, velando por la fragilidad e introduciendo la narración en la vida cotidiana. Desde un enfoque práctico, esto implica promover que todos los integrantes de una comunidad logren una comprensión de sí mismos, dejando la idea de que todo el mundo o su lugar en él son realidades establecidas, determinadas o inalterables. Veamos esto en detalle, por las implicaciones que tiene para la construcción de la ciudadanía y para el quehacer educativo que supone la praxeología.

Primero, cultivar la pluralidad significa negarse a la homogenización de los individuos. Desde la antropología que planteamos, no existe el ser humano (o mejor, la “naturaleza humana”), sino los seres humanos, con su inevitable variedad de posturas. Es claro que cuando reconocemos la presencia del otro, como otro, nos descubrimos como personas únicas e irrepetibles. Por eso implica dejar que el otro se revele y exprese en su unicidad. Así, la acción humana actualiza esa dimensión existencial que valora la diversidad de los discursos humanos. Las consecuencias, para el cultivo de una formación pluralista e inclusiva, son evidentes. Pero, igualmente, creemos que aparecen implicaciones cognitivas y didácticas valiosas, que deben llevarnos a reconocer y suscitar la diversidad de los procesos de aprendizaje, personales y culturales.

En segundo lugar, la aceptación de la pluralidad supone admitir la imprevisibilidad del otro como germen de crecimiento en la relación social y educativa. Admitir al otro como imprevisible,



significa escuchar su palabra y su acción, como una ocasión en la que se puede develar algo nuevo y diverso. Y esto facilita una actitud flexible y una apertura al riesgo en las diversas interacciones de la praxis social. Además, exige renunciar a la rígida clasificación del otro, originada por la búsqueda de falsas seguridades o por el deseo de lograr resultados acabados y medibles. Así, se abre el campo a lo inusitado, y a la innovación puede ocurrir en la vida social y educativa, más allá de las meras reformas, sin que las relaciones entre los actores sociales se vean amenazadas.

En tercer lugar, asumir el riesgo de lo novedoso, en relaciones humanas no instrumentales, hace notoria la fragilidad constitutiva de la acción y, por ende, de nuestra contingente condición humana. La acción humana nunca es solitaria; se realiza en una comunidad que interactúa siempre con nuestra capacidad de actuar, modificándola. “Debido a que el actor siempre se mueve entre y en relación con otros seres actuantes, nunca es simplemente un “agente”, sino que siempre y al mismo tiempo es un paciente (Arendt, H. 1993, pp. 213). Similarmente, los hechos colectivos que brotan de la concertación son esencialmente frágiles, pues están expuestos a la contingencia del actuar humano. Es claro que la modernidad, con su cultura del trabajo y del consumo, se resiste admitir la fragilidad de las acciones humanas.

Por último, hay que señalar que la acción política tiene que ver con un quién, no con un qué. Los participantes de una comunidad tienen vidas que se desarrollan en la cotidianidad presente y que requieren llenarse de sentido, construyendo un puente entre su pasado y su futuro. Pero este sentido requiere de la presencia de los otros para manifestarse. Los demás son testigos



de las acciones y las palabras por las que se revela el quién de cada cual, pues éste depende de los relatos de los otros que siguen la autorevelación del actor. Por eso, las interacciones humanas siempre generan historias y el develamiento de sí mismo se hace a través de la narración. El actor no alcanza el sentido total de su acción, que sólo surge post-factum, luego de ser narrada en el espacio público. Por su parte, el narrador, como historiador, está en mejor situación que el actor para entender el sentido de la acción, así como para captar su quién. Obvio, esta idea es discutible, pero podemos rescatar un elemento fundamental para el Trabajo Social y educativo: la identidad brota de la pluralidad y no es una construcción solipsista, ni mucho menos se trata de una competencia por llegar a ser el mejor. En este sentido, la comunidad socio-educativa tendría que ser el lugar privilegiado donde se recree la propia identidad, contando con el testimonio de los otros y asumiendo la mutua dependencia constitutiva.

Entonces, si bien el quehacer social y educativo se plasma en obras, éstas no pueden ser su objetivo final; ellas son meras condiciones de posibilidad para algo más definitivo y humano como es la disposición y destreza para construir, conservar y revolucionar el mundo común.

11. ENFOQUE

11.1 Hermenéutico cualitativo

Juliao Expresa el enfoque hermenéutico cualitativo como, “La sistematización es una labor interpretativa de los sujetos de la práctica, develando intencionalidades, sentidos y dinámicos para construir las relaciones entre sujetos sociales de la práctica para dar cuenta de la densidad cultural de la experiencia”.

En este caso la hermenéutica como enfoque de investigación, permite comprender e interpretar y aprehender funciones relevantes de la práctica, y propone una nueva práctica de gestión participativa ayudando a un proceso de cambio y de transformación.



12. TIPO DE INVESTIGACIÓN

12.1 Investigación-acción

“Usualmente, la investigación y la intervención han recorrido caminos separados para abordar la realidad social. Ahora, lo que se propone es asumir la investigación como producción de conocimiento, pero imbricada en una práctica profesional; por lo que la investigación no sería una herramienta de la intervención, ni la intervención sería la parte práctica o aplicada de la investigación. Donde se aclara que la investigación/intervención es una modalidad de investigación social aplicada, que ha venido fortaleciéndose, que está en construcción y que tiene interés emancipador al abordar la realidad social.”

Por lo tanto se aplicara para esta investigación el tipo de investigación-acción:

“Simboliza el encuentro de dos mundos: la teoría y la práctica. Se desarrolla en la acción y en el respeto del contexto de la acción, por medio del trabajo combinado de los practicantes y de personas especializadas en investigación. Este tipo de investigación se deriva de la necesidad de vincular el trabajo teórico con la práctica: la reflexión con la acción. Así pues, el organismo social es impulsado a mejorar sus prácticas, produciendo nuevos conocimientos, mientras que el investigador profundiza en sus conocimientos del terreno. Es un intercambio reciproco y equitativo de saberes”.



Es de rescatar que la acción aparece en lo operativo de forma explícita, como una condición necesaria en el abordaje a la realidad; en este orden el acercamiento supone también un cierto tipo de actividades que consolidan el proceso, es así que la investigación documental y de terreno, la identificación de las características populares y la devolución de conocimiento a la población indican un modo particular de consolidar el análisis de la realidad abordada. Esta propuesta implica inmersión y militancia del profesional: su ideología, sus conocimientos y su práctica están sometidas al juicio de la experiencia popular.

13. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- El Trabajador Social como actor principal y apoyo dentro de lo organizacional para desarrollo de funciones integradas a la profesión.
- Gerencia social: campo conceptual que aporta al área organizacional y sirve de justificación al Trabajo Social para la gerencia de recursos y el buen desarrollo humano dentro de esta.
- Modelo organizacional: campo de acción e intervención del Trabajador Social que le permite desarrollar elementos como la articulación entre la organización y el personal teniendo presente el clima organizacional.



14. DISCURSO

Escrito por: Yuleibeis López T.

“La importancia del ser humano como elemento de proyección en lo organizacional”

Parafraseando lo que dice el presupuesto antropológico, el cual menciona que la persona humana es un ser que actúa, reflexiona sobre su actuar, para mejorar sus acción y de ultimo ser feliz. Da inicio este escrito diciendo que la experiencia obtenida en la práctica profesional me hace pensar en mi pronta posición como profesional en Trabajo Social. Conscientemente desarrollada la práctica profesional al hacer que los colaboradores de la fundación se sintieran importantes y orgullosos de las funciones que cada uno realizaba, independiente de las funciones asignadas, siempre estuvo presente que, la prioridad principal en una organización, es el individuo.

“Todas nuestras opciones de una u otra forma, terminan por configurar lo que hoy somos,” porque si el individuo está bien, y se siente parte de la organización con lo que hace y desarrolla, su producción y labores las desempeñara de un forma excelente que llevará a que se cumpla de forma eficiente y eficaz cada objetivo que tiene la fundación. Redacto esto como profesional en curso, en donde afortunadamente y gracias a la oportunidad de poder desempeñar labores organizacionales, y hacer algo de lo cual en la investigación pocos autores hablan o escriben, y es que el ser humano, que está dentro de una organización desempeñando funciones; Entonces es



posible desarrollar ideas frente a la importancia del ser humano en ámbitos organizacionales, apoyado en ciertos reglones Juliao Vargas del capítulo de la teoría antropológica a la base de la praxeología. A continuación algunas líneas las cuales ayudan a fundamentar la importancia del ser humano.

Como primero es analizar que hay ciertos elementos que afectan el equilibrio emocional del ser humano y que esto hace que repercuta en el campo laboral y en el desarrollo organizacional, “desde el enfoque práctico, esto implica promover que todos los integrantes de una comunidad logren una comprensión de sí mismos, dejando la idea de que el mundo o su lugar en el son realidades establecidas, determinadas o inalterables.” Los seres humanos la mayor parte de su tiempo la pasan trabajando por lo tanto se relacionan con otras personas lo que hace que se desarrolle sentimientos de amistad, que se fortalezcan valores y se creen pensamientos colectivos frente a temas que se den mientras trabajan, aquí cabe resaltar “que aquí es donde reconocemos la presencia del otro, como otro, nos descubrimos como personas únicas e irrepetibles”.

Personalmente y desde mi pensamiento como Trabajadora Social, entender el ser humano en la organización de acuerdo a mi experiencia vivida en la práctica profesional, puedo decir que, a veces los seres humanos son considerados como objeto de producción, pero es necesario invertir esfuerzo para cambiar este pensamiento, el ser humano dentro de la organización es un elemento importante y estratégico para el desarrollo de la organización.



Es claro que en el pasado, y aún hoy en día muchas veces el ser humano es considerado netamente operativo, y casi nadie se interesa por su bienestar desde lo organizacional, y demás, aspecto por el cual pienso que lleva a estas organizaciones al fracaso. En cambio, cabe resaltar que las organizaciones que trabajaran integrando lo social, generan cambios importantes, los cuales traen al campo organizacional unos de los grandes elementos que mejoró el desarrollo de lo organizacional, asegurar bienestar laboral a los seres humanos. Y así darle la importancia que se merece el ser humano en la organización.

El mejor aporte de leer y documentarse frente al tema organizacional pienso que, el Trabajador Social ha sido un elemento clave para gestionar recursos lo cual ayuda a que funcionen de una forma mejor las organizaciones, y esto cada vez se ha ido perfeccionando. La gestión de Recursos Humanos es uno de los elementos que articula las personas, con los colaboradores y su entorno, la creación de políticas sociales, el fomentar, crear y velar por el desarrollo del clima organizacional y demás, sirven de base para el desarrollo de un puesto de trabajo más productivo para el colaborador en toda organización. Lo que hace que el Trabajador Social marque la diferencia dentro de una organización es que, no trabaja con puestos de trabajo, sino con seres humanos los cuales desarrollan funciones.

Desde el Trabajo Social se considera al ser humano como un elemento importante para el logro de los objetivos en el campo organizacional, de esta forma la calidad de los colaboradores se consideraría como ítems principales en el desarrollo de iniciativas dentro de la organización.



La producción humana debe ser analizada de una forma individual, así se puede dimensionar cómo ayudar a mejorar la producción desde cada colaborador y así propiciar a que la organización sea más eficiente. Pienso que, el ser humano en lo organización desde el punto de vista de Trabajadora Social, es un elemento al que se debe hacer seguimiento, no para hacer juicios, sino para conocer, analizar y partir de estas técnicas para poder encontrar elementos y formas de mejorar la calidad laboral y el desempeño de cada uno en la organización.

Es importante también mencionar que la educación que debe dar la misma organización a los colaboradores, con capacitaciones y espacios de esparcimiento que ayuden a encontrar soluciones conjuntas para mejorar los procesos internos productivos, las relaciones internas y demás, los crean los seres humanos que llamamos colaboradores con la guía del Trabajador Social.

En las organizaciones se debe resaltar el ser humano como un elemento importante el cual desarrolla funciones, que comparte, que tiene su mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo y realizando sus actividades, y entender que ellos son los que generan ingresos a las organizaciones y son los que de alguna forma llevan la organización adelante y además son capaces de desarrollar sus metas.

Cabe resaltar lo que dice Juliao Vargas “la acción humana nunca es solitaria; se realiza en una comunidad que interactúa siempre con nuestra capacidad de actuar, modificándola” el actor siempre se mueve entre y en relación con otros seres actuantes.” Puedo decir que, el Trabajador



Social debe realizar sus funciones y desarrollar sus actividades de la mano de los colaboradores, para poder realizar un trabajo que responda a las necesidades que se dan en el caminar en conjunto del Trabajador Social y los trabajadores, empleados, colaboradores, etc... (Sea cual sea el término usado en las diferentes organizaciones), siempre el Trabajador Social debe estar articulado a escuchar, observar, reflexionar todos los elementos y acciones que se dan en “el hacer” organizacional y que, los colaboradores van mostrando (necesidades) en el día a día; además de las necesidades de la organización, de esta forma, es posible que el ser humano en su día a día en su trabajo cambiará la percepción y pensamiento al momento de desarrollar sus labores encontrando un lugar en el cual se sienta escuchado, reconocido, importante, útil y mejor aún feliz. Esta labor se desarrolla con los dos actores de la organización, el colaborador como ser humano individual y social, y el Trabajador Social como profesional.

Concluyo con lo que dice Juliao “el que hacer social se plasma en obras, y destrezas para construir, conservar y revolucionar el mundo común.



15. MATRIZ DE LA RUTA METODOLÓGICA

Título: sistematización de la práctica profesional de Trabajo Social en campo organizacional.

Objetivo general: identificar el rol que cumple El Trabajador Social en el campo de la Gerencia Social para el desarrollo de funciones dentro del área de Talento Humano (clima organizacional)

| Categoría | Objetivos específicos | Subcategorías | Técnica | Instrumento | Para que la técnica elegida | Muestra |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Trabajo Social Organizacional | Definir desde el campo de la Gerencia Social, las funciones del Trabajador Social, en el clima organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Funciones Trabajo Social • Rol Trabajo Social | Entrevista | ¿Cómo trabajador social organizacional que aporte hace a la organización? | <ul style="list-style-type: none"> • Para argumentación de mis categorías y la búsqueda de información | 3 |
| Gerencia social | Conocer los conceptos del Desarrollo Social y Gestión Social, que aportan al Trabajo Social. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión social • Desarrollo Humano | Entrevista | ¿Cuáles son los conocimientos teóricos/prácticos que debe poseer el trabajador social para estar en una organización? ¿Cuál es su responsabilidad en la organización? | <ul style="list-style-type: none"> • Para argumentación de mis categorías y la búsqueda de información | 3 |
| Modelo Organizacional | Mencionar las características que debe tener un Trabajador Social para desempeñarse en el campo organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional | Entrevista | ¿Desde su perspectiva como profesional en TS, qué aspectos deberían mejorarse en la organización donde labora? | <ul style="list-style-type: none"> • Para argumentación de mis categorías y la búsqueda de información | 3 |



MATRIZ DESCOMPOSICION DE INFORMACION

| Título | Pregunta/Respuesta | Categoría | Objetivo General | Objetivo específico | SubCategoría | Evidencia | Analisis MTC | categoria Emergente |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| SITEMATIZACION DE LA PRACTICA EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL | 1.¿ Como trabajador social organizacional que aporte hace a la organización? R/: 2 respondieron que desde las funciones y 1 respondio otros | Trabajo socia organizacional | Identificar el rol que cumple El Trabajador Social en el campo de la Gerencia Social para el desarrollo de funciones dentro del área de Talento Humano (clima organizacional) | Definir desde el campo de la Gerencia Social, las funciones del Trabajador Social, en el clima organizacional. | *funciones * roles | *Aplicación de la tecnica apuntando a la categoria y subcategoria | *Desde el autor Autor Carlos Eduardo Torrez;habla sobre las funciones,pag 45 * el autor Kisnerman , tiene aporte a las funciones y roles pag46 (marco teorico conceptual) | * vision *competencias |
| | 2.¿ cuales son los conocimientos teoricos /practicos que deben tener el trabajador social para estar en una organización?R/: 1 de los tres trabajadores sociales apunto en su respuesta a la gerencia y gestion y los otros 2 apuntaron a otros aspectos | Gerencia social | | Conocer e identificar los conceptos del Desarrollo Social y Gestión Social, que aportan al Trabajo Social | *Gestion Social *Desarrollo Humano | *Aplicación de la tecnica apuntando a la categoria y subcategoria | * la autora MUÑOZ, Ma victoria. Gerencia social. Una alternativa para el desarrollo humano. Cuadernos de trabajo social. CONETS, Pag 50 (marco teorico conceptual) *la autora LICHA, Isabel. Editorial . Gerencia Social America Latina en enfoques y experiencias innovadoras.B anco Interamericanp de Desarrollo. Washington, D, C 202 p 51 | *Políticas publicas/sociales *campo Ambiental * enfoque sistemico |
| | 2.1¿ cual es su responsabilidad en la organización?R/: 2 de los trabajadores sociales estan orientados a la gerencia social y 1 esta apuntando a la gerencia y el desarrollo humano | | | | | | | |
| | 3.¿ Desde su perspectiva como profesiona de trabajo social que aspectos deberían mejorar en la organización? R/: 2 de los trabajadores sociales en su respuesta apuntaron a elementos que estan dentro del clima organizacional , el otro trabajador social apunto a otro aspectos | CAMPO ORGANIZACIONAL | | Mencionar las características que debe tener un Trabajador Social para desempeñarse en el campo organizacional. | *Clima organizacional | *Aplicación de la tecnica apuntando a la categoria y subcategoria | *el autor Darío Rodríguez pag 60 define el clima organizacional * afirma tambien Chiavenato pag 60 | *intervencion del profesional en la organización* |

15.1 Interpretación hermenéutica

- Con base a la aplicación de la técnica realizando una entrevista a tres Trabajadores Sociales organizacionales, donde la primera respuestas fueron:

E¹: Mi aporte a la Fundación va en correspondencia al desarrollo de su objeto social, los principios de dignidad del ser y promoción del desarrollo individual y social de las poblaciones acompañadas, que priman en el abordaje de cualquier situación

E²: Apoyo en el área de recursos humanos, realizando las funciones administrativas como planear, ejecutar y hacer seguimientos a proyectos que realizo además de hacer aportes a internos.

E³: mi aporte a la organización es darle herramientas que ayuden lograr la visión de nuestra organización; a partir de mis competencias como profesional. Las anteriores respuestas apuntaron a la subcategoría de las funciones organizacionales del Trabajo Social Organizacional, el autor Carlos Eduardo Torres, plantea algunas para el profesional dentro de lo organizacional:

- **Planeación:** es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes, fijando puntos precisos concretos para avanzar.
- **Organización:** para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesarios crear una organización. Es función de la gerencia determinar



el tipo de cultura requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado además para la gerente puede sistematizar y ordenar todo lo concerniente a los procesos a los procesos que se manejan el interior del área y de la empresa.

- **Dirección:** envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función general tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible; función fundamental del proceso.
- **Control:** el propósito inmediato, medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar otras decisiones. Esta función será ejercida continuamente.
- **Evaluación:** realizando esta última para comprobar resultados, comparar lo que se ha hecho con lo que se quiere hacer, identificar factores, tomar decisiones. Evaluando la finalidad en el destinatario, la fase en la que se encuentra el programa y la disponibilidad de personal y recurso.



- **Funciones del Trabajador Social**

Para desempeñar las funciones específicas el Trabajador Social se contar con una serie de conocimientos tanto a nivel conceptual, como metodológico, de investigación, política social y marco legal, bajo los cuales ejerce el profesional en el área de Talento Humano.

En el área laboral, en muchas ocasiones el Trabajador Social cumple la función de asesorar a nivel gerencial en lo que respecta a políticas sociales dirigidas a los colaboradores de la organización. Por ello son básicos los conocimientos de política social de empleo y desempleo; políticas de bienestar a nivel institucional, política en seguridad social.

En cuanto a las responsabilidades que posee el Trabajador Social en lo organizacional, se pudo identificar que es muy poca la aplicación de la intervención, en el contexto del Trabajo Social organizacional, se desdibujan la aplicación de los métodos de intervención propios de la profesión, no obstante se pudo visualizar que el método que más aplica en este contexto es, el de Trabajo Social de grupo, puesto que, muchas de las actividades y funciones organizacionales giran alrededor del trabajo con grupos a partir de la organización, y funcionamiento de los diferentes comités en los que el Trabajador Social lidera, o hace parte de los mismos. También en orden de atribución el método de comunidad, pues hoy en día se busca que la empresa tenga impacto en el desarrollo comunitario no solo en el hecho de proporcionar empleo a los habitantes, sino de establecer la relación organización-comunidad a fin de participar de forma corresponsable en el desarrollo social.



También está el autor Kisnerman el cual también fundamenta a la subcategoría de las funciones donde hace un aporte a funciones del Trabajador Social organizacional:

- Ser un nexo entre las necesidades y recursos, se hace para brindar orientación a las personas involucradas en el proceso de búsqueda de soluciones.
- Atención directa a las personas y grupos. Capacitándolos y organizándolos para que como actores activos hagan frente a sus problemáticas con la finalidad de transformarlas.
- Investigación, identificando cómo se construyen y distribuyen las situaciones problemas.
- Políticas y promoción social, planificación, estimulando y provocando medidas tendientes a mejorar la calidad de vida para la población.
- Gerenciamiento de servicio social, organizando, dirigiendo, coordinando, supervisando sistemas y sub-sistemas institucionales y sus programas y proyectos.⁴¹

El Trabajador Social en la organización toma su papel dentro de la misma, pero solo desarrolla funciones que tiene como responsable del área de Talento Humano (Recurso Humano y/o Gerente Social), pero se olvida también que, es un profesional íntegro que puede desarrollar y articular sus funciones y roles con el papel que las organizaciones necesitan, como lo señala Angélica Herrera en un estudio. Sin embargo los estudios realizados por Angélica Herrera Loyo, dicen que el Trabajo Social centra su atención en problemas y necesidades de la empresa, de la organización de empleados y trabajadores desde una perspectiva integral, englobando aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas; tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente propicio y satisfactorio; por lo que su objetivo es conocer los factores y demandas sociales de grupo trabajador.



Lo que menciona Angélica H. Demuestra que a veces Trabajador Social se pierde en funciones que aunque son importantes, no son relevantes para el desarrollo de la organización, porque la producción es realizada por personas las cuales poseen necesidades, pero si estos se sienten apoyados, todas esas necesidades pasan a ser parte de un segundo plano, y el Trabajador Social cumple así, con las funciones de la organización y con el rol profesional.

Como lo define Pablo Nietto, “las competencias que el trabajador tiene son resolver entrevistas, realizar informes y desarrollar en avances tecnológicos con instrumentos disponibles”. Dentro de su qué hacer en las organizaciones, estas competencias son funciones repetitivas para el Trabajador Social, que ya sabe cómo desarrollarlas al punto, que llegan a ser mecánicas y los Trabajadores Sociales no se deben volver mecánicos, pues este rol y esta profesión consiste en estar dispuesto a enfrentar nuevos retos y observar, analizar y mejorar día a día el producto del relacionamiento con las personas en las organizaciones y escenarios a desempeñar. El Trabajador Social conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo del colaborador en la organización. Por lo tanto puede “desarrollar políticas de bienestar social y asesorías a diferentes niveles en la misma organización”. Éste es el valor agregado para la articulación de objetivos individuales y organizacionales.

Para entrar un poco más en detalle con el tema de las funciones y el rol del Trabajador Social, cabe desarrollar que cada uno de estos términos son diferentes, pero están articulados y apoyan el papel del Trabajador Social en la organización. De acuerdo a las funciones mencionadas anteriormente, estas ayudan a evidenciar que las funciones propia del Trabajador



Social al entrar dentro de las funciones del Trabajador Social organizacional, pero de una forma indirecta ya que se acomoda a las necesidades de la organización y de los colaboradores. También se puede ver que las funciones propias del Trabajador Social van orientadas siempre al mejoramiento, ayudar, promocionar y también función de asesorar a nivel gerencial en lo que respecta a políticas sociales dirigidas a los colaboradores de la organización. Por ello son básicos los conocimientos de política social de empleo y desempleo; políticas de bienestar a nivel institucional, política en seguridad social y demás... Y las organizacionales están caracterizadas hacia un orden, un fin. Ambas se deben correlacionar, para que el Trabajador Social realice una muy buena labor.

Las funciones específicas el trabajador social debe contar con una serie de conocimientos tanto a nivel conceptual, como metodológico, de investigación, política social y marco legal bajo los cuales ejerce el profesional en el área de talento humano.

Aquí es necesario formularse la pregunta, si el Trabajador Social organizacional solo se enfoca en gestionar, pero no planea; o en controlar, y no evalúa un proceso. Personalmente se pudo observar que las funciones organizacionales gerenciales no contemplan más allá de la realización de simples funciones que, no tendrán ningún impacto dentro de la organización.

- Siguiendo con las respuestas a la segunda pregunta dadas por los trabajadores sociales:

E¹: tener los conocimientos, herramientas y capacidad de percepción para contribuir al mejoramiento de las condiciones de colaboradores internos de la institución y de los beneficiarios



o clientes de la misma, según sea el caso. Puede ser el punto de equilibrio en equipos muy tecnificados o el polo a tierra de equipos muy asistenciales; además de nutrirse del enfoque sistémico ya que nos ayuda unificar de alguna forma los sistemas dentro de la organización aunque esto es difícil y lleva de tiempo.

E²: la creación de redes, la formación humana, el acompañamiento a comunidades para promover procesos de desarrollo y el trabajo interdisciplinario para el abordaje de las problemáticas individuales, grupales o comunitarias, en todos estos ejes baso el desarrollo de mis funciones dentro del área de asistencia alimentaria.

Estas apuntaron a la categoría gerencia social y la subcategoría gestión social, que apoyan lo que menciona la autora María victoria Muñoz sobre la categoría de la gerencia social, es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto, que más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión), sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. La gerencia social ha realizado transferencias de la administración de empresas, pero para constituirse, ha de empezar por construir la racionalidad económica e instrumental de las empresas económicas (productivas, comerciales, o financieras) orientadas al beneficio individual, interesadas en la rentabilidad y destinadas a los grupos poblacionales con capacidad adquisitivas, en el contexto del crecimiento económico.



Muñoz afirma que, la disciplina de la gerencia social ha de constituirse a partir de comprender las características específicas de las empresas, que se ocupan del interés colectivo, por lo tanto en la búsqueda y organización de respuestas tanto inmediatas como estratégicas a las necesidades humanas de orden material, y espiritual, a mejorar la calidad de vida, y a la generación de oportunidades que permitan el desarrollo humano integral y sostenible. En el marco de la institucionalidad, la gerencia social requiere de la recreación y operación de los principios de solidaridad, cooperación, y subsidiaridad al interior de los sistemas de bienestar social, y en la dinámica de las relaciones de la sociedad civil y el estado, signados hoy en día por, la autonomía y la democracia participativa.

Sin embargo Isabel Licha, afirma en la irrupción de un nuevo paradigma, los mejores no podrán ser alcanzados, si no se promueven cambios radicales en cuanto a la incorporación del conocimiento la innovación tecnológica y la productividad, así como agresivos programas (no paquetes mínimos), para la formación del capital humano y social. No se trata de crecer a costa de mano de obra barata (exportar pobreza), o de la sobreexplotación de los recursos naturales, sino de incorporar progreso técnico y conocimiento para permitir la creación de puestos de trabajo de alta productividad y remuneración. Ello exige contar con una mano de obra saludable, educada y flexible para adaptarse a distintas ocupaciones. Sin embargo paradójicamente al mismo tiempo que estas demandas exigen mayores recursos destinados a estas tareas, la competencia internacional presiona para un estado, austero que reduzca su carga fiscal sobre las empresas y su participación en el desarrollo. A los retos no resueltos, a la política social y la desigualdad, se suma el nuevo reto de la competitividad sistémica. El autor argumenta además, a la subcategoría



gestión social que hace parte de la respuesta es Licha Isabel quien dice: La gestión social tiene dos connotaciones, la primera, significa gestar, crear. La segunda, nos remite a la diligencia, y ésta, se define como, “La posibilidad de poner los medios para el logro de algo.” Este concepto se define como la responsabilidad de la dimensión humana en la organización, esto incluye contratación del personal que cumpla las competencias necesarias para ejercer un cargo, identificar las necesidades de los empleados para encaminar los programas, capacitaciones y proporcionar ambientes necesarios que generen motivación y productividad en la organización.

Es necesario considerar además que para que la gestión social se pueda extender en el campo de la gerencia social, debe reunir algunas condiciones en las prácticas generales para que se articulen estos dos conceptos mencionados anteriormente. La gerencia y gestión, para encontrar el desarrollo humano, están vinculados y aportar a nuevas realidades, la gerencia se puede mirar como la capacidad que tenemos los Trabajadores Sociales de, pensar de acuerdo a criterios libres, en los que la autonomía de nuestras acciones y pensamientos demuestran una capacidad de vivir en la diversidad, la gerencia no puede olvidarse, pues en ella está la capacidad de acción, con ayuda de herramientas para participar en las decisiones que se toman y se generan en los diferentes escenarios de la gerencia social.

El Trabajo Social y la gerencia social aportan la revisión de las misiones de las instituciones de bienestar, de servicio, y de procesos de producción y distribución. Se trata de fortalecer la democracia con una perspectiva de tomar decisiones, para construir soluciones.



La gerencia social como estrategia basada en criterios de equidad, eficiencia, eficacia y la sostenibilidad, trasciende la rentabilidad económica y procura la rentabilidad social. El Trabajador Social debe también fomentar el bienestar del ser humano y la prevención y atención de dificultades y/o carencias sociales de los colaboradores de la organización.

La gerencia social y el Trabajo Social están muy vinculados, la gerencia social se ha convertido en un obstáculo para el “desarrollo de capital.” El Trabajo Social debe considerar a la gerencia social como la vía para lograr los objetivos sociales. Desde el Trabajo Social se debe actuar como agentes sociales a través de la administración de los recursos. La gerencia social tiene áreas de intervención donde el Trabajador Social incursiona, como políticas sociales y redes sociales, estas son también áreas que están en el área organizacional, entendiendo que organización “se constituyen por tres elementos interrelacionados, un sistema socio estructural, que sostiene un sistema cultural. Sistema cultural, que sirve de justificación al anterior. Y los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente.

El Trabajador Social debe tener conocimientos para la formulación de políticas de bienestar social, porque este aspecto aparece concurrentemente en las respuestas de la entrevista. Por lo tanto el Trabajador Social debe saber y conocer cómo se desarrolla una política, adicionalmente, esto es un valor agregado a la integración de los objetivos organizacionales. Es importante también conocer la estructura y modelos sistémicos en los que se basan las organizaciones, para articular todas las áreas y procesos internos como lo dice los autores Kanh y Katz, La teoría de sistemas está compuesta de partes que interrelacionan y donde al afectar una parte se afecta el



todo. La organización puede ser un sistema abierto o cerrado que siempre tendrá relación con su contexto.

- Continuando con las respuestas que dieron a la tercera pregunta responden:

E1: “Mi responsabilidad en la Fundación es coordinar las diversas modalidades de voluntariado y contribuir apoyar los diferentes procesos relacionados con las instituciones como vinculación, formación, fortalecimiento y seguimiento; además de desarrollar actividades que involucren a los colaboradores de la fundación a crecer como individuo y laboralmente.”

E2: “Estar pendiente de procesos dentro de la fundación y poder apoyar con gestionar elementos para crecer cada día mas como organización y con el personal y esto se vea reflejado en el día a día de todos los que estamos dentro de la fundación además de contribuir con otras funciones que son más afines a la parte de la gerencia.”

E3: “Fortalecer procesos que ayuden al crecimiento de la fundación; por medio de la interacción con los colaboradores en ciertos espacios que se dan dentro de la misma que ayudan a encontrar elementos que aporten a la mejora de nuestra visión.”

Sus respuestas apuntaron a la subcategoría desarrollo humano, el autor Gilbert Rist dice que el desarrollo humano consiste concretamente en la realización sus dimensiones, y no solo del hombre considerado como individuo, sino de todos los hombres, y del mundo como campo en el



cual se ejerce la acción humana, articulándose así con el desarrollo humano ya que va mucho más allá del crecimiento o caída de los ingresos. Este busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así, llevar una vida creativa y productiva con forme con sus necesidades e intereses.

Teniendo en cuenta que el profesional en Trabajo Social en este campo del desarrollo humano es apto para enfrentarse a la definición del autor, y es capaz de desarrollar estrategias para la mejora dentro del campo organizacional. Porque estamos en una época donde se reconoce que el ser humano es importante en y para la organización, de ellos depende que se logren los objetivos y metas planteadas, se reconoce que no es fácil encontrar el equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización, pero esto es lo que se pretende, el Trabajador Social puede resolver estas discrepancias si se promueven estas iniciativas dentro de la organización.

El Trabajador Social dentro del campo de desarrollo humano puede encontrar la forma que los colaboradores se sientan parte de la organización y esto ayudara para que en un futuro los mismos puedan brindar mejoras y soluciones a ciertas necesidades existentes en la organización; algo que no se debe dejar atrás es que, el Trabajador Social en las tareas o funciones que desempeñe para mejorar el desarrollo humano, debe hacer que todos los individuos conozcan y sepan cuáles son los objetivos y visión de la organización, por esto es importante además, el equipo de recurso humano en la organización, para el logro de las premisas anteriores.



- Por último las respuestas dadas a la cuarta pregunta fueron:

E1: "La comunicación tanto vertical como horizontal, la socialización de metas entre los grupos de trabajo, las relaciones entre las diferentes dependencias que fortalecerían el trabajo en equipo."

E2: "La interacción de unos con los otros dentro de la fundación, mejorar el trabajo en equipo y la comunicación, planificación y seguimiento a los diferentes procesos realizados por los colaboradores."

E3: "Desde el proceso que yo llevo aquí pienso que se debe tener presente elementos como articular cada una de las áreas para que todas sean una y todo esté ligado al logro de los objetivos de la fundación y así no se haga distinción quien realiza qué, sino que se sepa que la fundación lo logro sin importar la persona o área que lo realizo."

Las anteriores respuestas apuntaron a elementos que están dentro del clima organizacional (subcategoría), el autor Darío Rodríguez dice que el clima organizacional es un concepto multidimensional en el sentido que abarca varias variables organizacionales, tales como, variables estructurales, es decir, tamaño de la organización, estilo de dirección, variables del ambiente social, compañerismo, conflictos, etc... Las cuales en su conjunto darán una visión global de la organización; lográndose esto a través de las percepciones compartidas de los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas formas que afectan dicho trabajo.



Muchos de los factores que en una organización no se articulan son los elementos que están dentro del clima organizacional y son importantes para el desarrollo de la organización, aquí es donde el Trabajador Social debe tener una estrategia que acoja todos los elementos y los articule en diferentes actividades y programas que se desarrollen dentro de la organización. Así se podrán medir el alcance de los logros productivos, de calidad, de un buen ambiente laboral y demás... El clima organizacional por sus características, hace que todos los individuos de la organización estén bajo su concepto y aporten al día a día. Los Trabajadores Sociales deben estar en capacidad de crear indicadores diferentes para la medición de impacto del clima organizacional y así, conocer históricamente o predecir cómo se comportará estadísticamente este indicador. Esta evaluación le ayudará al Trabajador Social a tomar decisiones acertadas y fortalecer los puntos o aspectos a mejorar de una manera más ágil y precisa.

Por lo tanto, el Trabajador Social desde sus funciones, ayudado con el aporte de la gerencia, y la gestión social, dentro de una organización marca un impacto positivo desde el clima organizacional, además de las otras funciones, la gestión y el desarrollo humano. Ya que estos factores ayudan a que la organización y los empleados estén integrados, y se pueda reflejarse en todas las dimensiones organizacionales, con el alcance de los objetivos y metas de la organización y satisfacción del personal que puede reflejarse con la eficiencia productiva y obviamente la mejora del ambiente laboral.



16. FASE III: ACTUAR

16.1 Título: El Trabajador Social y organizacional.

Objetivo: crear una propuesta desde el aporte del campo de la gerencia social que brinde los elementos necesarios al profesional o practicante de Trabajo Social con los que desarrolle su papel dentro del campo organizacional.

Justificación: esta propuesta se realizará como apoyo al profesional o practicante de Trabajo Social para que conozca las diferencias entre las funciones propias del Trabajador Social, las funciones del Trabajador Social Organizacional y las características que aporta la Gerencia Social, para ejecutar labores organizacionales. Finalmente el Trabajador Social puede lograr su correcto desempeño dentro de un área específica y la organización.

Metodología: esta propuesta es de corte cualitativa ya que, la orientación del proyecto brindará únicamente herramientas de aprendizaje. Este proceso se realiza ejecutando los siguientes pasos:

- Contextualizarse de las funciones propias del Trabajo Social, las funciones del Trabajo Social organizacional, en relación con las características de desempeño que aporta la gerencia social para llevar a cabo las actividades dentro de la organización (anexo funciones).



- Identificar las necesidades de la organización en función del logro de la visión, misión y políticas de la misma. Así como también las necesidades de los colaboradores o las falencias de otras áreas en relación con el Trabajo Social.
- Aplicar capacitaciones, foros, talleres, simposios, u otras actividades que suplan las necesidades identificadas en el punto anterior que tengan relación con el mejoramiento del clima organizacional y social.

Funciones propias del trabajo social. La Federación Internacional de Trabajo Social (FITS), menciona las funciones:

- Ayudar a las personas a desarrollar capacidades que le permitan afrontar sus problemas sociales individuales o colectivos.
- Promover la facultad de libre elección, adaptación y desarrollo social de las personas.
- Promover recursos para entender necesidades.
- Abogar por el establecimiento de políticas públicas justas o alternativas a los recurso existentes esta función desarrolla con un alcance.
- Preventivo: tratando de evitar aquellas condiciones personales a sociales que puedan impedir el desarrollo y bienestar social.
- Promocional: proporcionando condiciones obstáculos y acercándose a los recurso que den respuesta a situaciones carenciales.
- Rehabilitador: posibilitando la integración social de quienes por razones personales o sociales se encuentra en situación de desventaja social.



Funciones de trabajo social organizacional. Carlos Eduardo Torres nombra una serie de funciones para desarrollar en lo organizacional:

- **Planeación:** es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes, fijando puntos precisos concretos para avanzar.
- **Organización:** para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de cultura requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado además para la gerencia puede sistematizar y ordenar todo lo concerniente a los procesos a los procesos que se manejan el interior del área y de la empresa.
- **Dirección:** envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función general tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible es una función fundamental del proceso.
- **Control:** el propósito inmediato medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como, resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar otras decisiones. Esta función será ejercida continuamente.
- **Evaluación:** realizando esta última para comprobar resultados, comparar lo que se ha hecho con lo que se quiere hacer, identificar factores, tomar decisiones. Evaluando la finalidad en



destinatario la fase en la que se encuentra el programa y la disponibilidad de personal y recurso.

Características de desempeño de funciones desde la gerencia social. Planificación:

- Delimitar objetivos
- Establecer programa
- Determinar presupuestos

Organización:

- Departamento
- Precisar relaciones de autoridad
- Definir tareas

Dirección:

- Motivar
- Comunicación
- Capacitación

Control:

- Medir resultados.
- Comparar resultados con parámetros.
- Aplicar medidas correctivas.



16.1.1 Cronograma.

| Objetivos específicos | Actividades | Tiempo | Responsables | Recursos | Evaluación | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|
| 1. Conocer y hacer de la institución y del profesional. | Leer sobre las funciones propias del trabajos social y de la orgnización. | Un mes | Profesional o practicante de Trabajo social | Humanos - Profesional en Trabajo Social. Infraestructura - Oficinas, auditorio. Institucionales - Computador,escritorios, sillas. | Realizar retroalimentación al finalizar cada accion. | [Color blocks for months: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio] | | | | | |
| | Leer y conocer la misión, visión y políticas de la organización. | | | | | Revisión de documentos, archivos, antecedentes que aporten a la fundamentación del Trabajo Social Organizacional. | | | | | |
| 2. Crear una guía que sirva de herramienta para futuros miembros. | Realizar un manual de como se desarrolla los proceso del profesional de trabajo | Un mes | | Materiales - Tablero acrílico, cuadernos. | | [Color blocks for months: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio] | | | | | |
| 3. Asistir a espacios de aporte al conocimiento para el Trabajador Social Organizacional. | Asistencia a foros, simposios, congresos, lúdicas, talleres, y otros... | Indefinido, minimo dos actividades al mes. | | | | [Color blocks for months: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio] | | | | | |



16.2 Título: Gestión y desarrollo humano

Objetivo: diseñar una propuesta de indicadores para medir la gestión social y hacer seguimiento al proceso de desarrollo humano dentro de la organización.

Justificación: esta propuesta se apoya en el campo de gestión social, la cual permite crear herramientas que se apliquen a la organización y al desarrollo humano. La Fundación Banco de Alimentos de Medellín, donde fue desarrollada la práctica profesional, no cuenta con un diseño de indicadores de gestión, que permita realizar el seguimiento, mención, análisis y mejora de los procesos que se desarrollan. Con la finalidad de lograr los objetivos planteados, se propone utilizar una plantilla estándar.

Metodología: se realizará una propuesta de medición, control y seguimiento de todas las áreas y de manera objetiva, con la realización de informes mensuales que evidencien los altibajos de producción y desarrollo de la organización.



16.3 Título: Clima organizacional herramienta de gran aporte a la organización.

Objetivo: fortalecer el clima organizacional dentro de la institución por medio del seguimiento de los componentes y la evolución de este dentro del campo organizacional.

Justificación: el campo organizacional dentro de sus muchos componentes contiene al clima organizacional, este le brinda una oportunidad a la organización de articular diferentes elementos como las emociones de los colaboradores, la comunicación, los objetivos personales y demás... Al integrar estos elementos con el día a día y el desarrollo de las funciones fue lo que se realizó en la práctica profesional, con la oportunidad de realizar un diagnóstico del clima de la fundación y sus resultados se orientaron al fortalecimiento de la comunicación. Elemento que hace que los procesos no se desarrollen de la mejor forma, además que, la relaciones dentro de la fundación no se entiendan como deberían; por lo anterior la propuesta tendrá como objeto un seguimiento al clima organizacional y en lo posible, enriquecer la comunicación por medio de diferentes acciones.

Metodología: esta propuesta se realizara dentro de la fundación y acogerá a todos los colaboradores, incluyendo parte operativa y administrativa, porque se deben relacionar un poco más y así si se podrán observar cambios a partir de la mejora de la comunicación y seguimiento de los otros elementos que componen el clima organizacional. La ejecución de la metodología



será realizada a través de tres herramientas, encuestas, grupos focales e indicadores para atacar desde varias posiciones las debilidades de los colaboradores y fortalecer la productividad y el desarrollo humano dentro de la organización.



17. FASE IV: DEVOLUCIÓN CREATIVA

Escrito por: Yuleibeis López T.

Al analizar y tomar posición frente a los elementos como profesional debemos estar en constante actualización, encuentro que no es útil sesgarse a desempeñar funciones de solo un área de intervención, ya que con el progreso y el paso del tiempo, las nuevas tendencias, y cambios en la profesión, no existirán garantías de continuar realizando las mismas funciones o solicitándole a la universidad que tiene soportar este propósito de actualización; ya que el perfil de egresado entrega profesionales que pueden estar en el campo organizacional con los conocimientos requeridos, pero siempre y cuando los procesos de formación sean adecuados y abarquen las necesidades del entorno.

Por esto es necesario mencionar que las universidades deben fortalecer el currículo de estudios, que proporcione elementos o asignaturas para que los profesionales en formación puedan interactuar entre las diferentes líneas de orientación, como lo es el campo organizacional. Durante la práctica profesional me encontré con que, muchas de las instituciones son organizacionales y la mayoría de los estudiantes no tienen elementos suficientes para desarrollar en este ámbito. Se hace necesario realizar un proceso de autoaprendizaje para suplir las carencias del currículo que exige el medio y la universidad no supe; y finalmente, tener un buen acompañamiento de los asesores para realizar una ejecución una buena práctica profesional.



Como profesional la necesidad de investigar y aprender me enriqueció, ya que a partir de este trabajo he descubierto y aplicado el proceso de actualización constante con temas de investigación frente a este campo de intervención, encontrando muchas oportunidades que me pueden aportar para no solo por cultura, educación, sino laboral y personalmente, como por ejemplo poder desarrollar una metodología frente a desempeño de las personas como profesionales en el Trabajo Social. Muchas veces nos encerramos en ciertos conocimientos y no buscamos más allá, y lo que nos brinda la universidad, la empresa, organización, fundación o área laboral, para mejorar nuestro desarrollo profesional no es acorde o suficiente, nosotros podemos ser analizadores dentro de la institución para fundamentar conocimiento, es común que observamos y no tenemos claro el proceso, y si eso que estamos viendo sabemos identificar la diferencia de lo que necesitamos intervenir. Pienso que el profesional de Trabajo Social no debe olvidar que es un e interviene seres humanos y estos son los que ayudan a que los objetivos y metas personales u organizacionales se logren adecuadamente, sin impactar la sociedad y se logre un buen rendimiento.

Finalmente, son tantas las oportunidades que por una u otra razón desaprovechamos, o no conocemos, o no tenemos la suficiente experticia, o el entorno nos impide aplicar esa intervención necesaria, que la satisfacción de aprender y a experiencia de querer ser mejor cada día y compartirlo con las demás personas, es lo que forma profesionales íntegros.



BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción al trabajo social. lumen-humanistas, Argentina, 1996
- ANDER-Egg. 1986:461- 462. Diccionario de trabajo social Bogotá, Colombia: Ed Colombia Ltda.
- BUENO CAMPOS, E. (2007). Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos. (J. I. Luca Tena, Ed.) (2nd ed., p. 429). España: Pirámide. Bibliografía
- CAMELO Aracely y CIFUENTES, Rosa María, Aportes a la fundamentación de la intervención profesional en trabajo social. En: revista tendencias y retos N 11. Universidad de la Salle, facultad de trabajo social 2006
- Carlos German Juliao Vargas. El enfoque praxeológico, primera edición, Bogotá-Colombia 2011, Cap 3, Pág. 68
- Chiavenato, I. (2005b). Comportamiento Organizacional. (J. T. Pérez Bonilla, Ed.) (1st ed., p. 691). México: Thomsom Editores.
- Cuaderno de formación básica N 1 “el mundo de las ONG” Dpto. de formación interna de manos unidad. Madrid, 1998



- GARTNER Lorena, “¿es el trabajo social una disciplina?”, en boletín electrónico de la escuela de trabajo social, universidad de costa rica. Costarrica. 1999
- GILBERT Rist. El desarrollo una creencia occidental. Editorial los libros de la catarata. 2002
- GONCALVEZ, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.
- GUISSO (2001) documento de la praxeología como alternativa para la sistematización de experiencias educativas es documento físico.
- HERRERA LOYO, Angélica. Manual de ts: ts en empresas. ENTS UNAM México. 2005
- JUAN, Jesús V Garro, modelos de intervención en trabajo social, pp 336
- KISNERMAN, Natalio. Pensar el trabajo social, una introducción desde el constructivismo. Lumen humanitas. Buenos Aires-México. 2005
- LAFLAME Marcel, citado por Perron Jules “Administración Social et Services Sociaux”. Galtan Morin Editer. Canadá 193.



- LICHA, Isabel. Editorial. Gerencia Social América Latina en enfoques y experiencias innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D, C 202 p 11
- LITWIN, G, STRINGER, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston
- LUDWING, VON Bertalanffy. Teoría general de los sistemas. Ed voces, petropolis, 1975, pas 41
- MOIX MARTÍNEZ, Manuel. “teoría del trabajo social”. Madrid, España. Editorial Síntesis 2006: 277 – 278
- MONTAÑO, Carlos (2000) la naturaleza del servicio social: un ensayo sobre su génesis, su especificidad a su reproducción. San pablo: Cortez editorial.
- MONTOYA. G, zapata C Y Cardona. B 2002:124. Diccionario especializado de trabajo social. Medellín: ed Udea
- MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona. 1990
- MUÑOZ, Ma Victoria. Gerencia social. Una alternativa para el desarrollo humano. Cuadernos de trabajo social. CONETS, 1996. P -17



- PÉREZ, Castillo Juan Fernando. E l Poder de la comunicación en las Organizaciones. Medellín 2000. P 93
- ROSSELL, Tereza. La entrevista en el Trabajo Social, Madrid, editorial euge, 1989
- Sacado de trabajo de grado Carolina Mejía Lopera llamado la comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional /facultad de c s departamento de ts 2005
- SANTILLANA EDITORIAL, diccionario de las ciencias sociales, México, 1990: Tomo II; p 1357-1358.
- Todas las funciones son de Carlos Eduardo Torres Sánchez. Ts U la Salle. 1993
- TORO, José Bernardo, La construcción de lo público desde la sociedad civil. En Lo público, una pregunta desde la sociedad civil, memorias del V encuentro iberoamericano del tercer sector. Bogotá. Quebecor Impreandes Ltda. 2001
- TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Ts en organización nueva alternativa perspectiva profesional: humanidades Bucaramanga vol 33, n 2 (2004) pag 113-115
- VEGA, J. De. (2006). Red empresarial como estructura para la disposición del sector productivo*, XII (2), 268–277. Bibliografía



- WATZLAWICK, Paul, teoría de la comunicación humana, 1a Edición, Tiempo contemporáneo, Buenos Aires, 1971, p 258



WEBGRAFÍA

- Alexis P. Goncalves <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97htm> octubre 21 2013
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita Cultura, Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Disponible en
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%20C3%20%20DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/politica%20social%20y%20trabajo%20social/LIBRO%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf>
- Disponible en [es.scribd.com/doc/ Chiavenato-I- cap1- las –organizaciones](http://es.scribd.com/doc/Chiavenato-I-cap1-las-organizaciones)
- <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- [Html:Catarina.udlap.mx/u_dl/tales/documentos/lco/Magadan_p_ge/capitulo5.pdf](http://Catarina.udlap.mx/u_dl/tales/documentos/lco/Magadan_p_ge/capitulo5.pdf) set 18 2013
- <http://www.contenidosocial.com/tecnicas-basicas-en-trabajo-social-la-entrevista/>
- kuhl (1986) 2 <http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>



- Luis Martínez, Documento de Internet,
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Tomado de [http// slideshare.net/ jcdezmanag/ gestión-del-talento-humano-17](http://slideshare.net/jcdezmanag/gestión-del-talento-humano-17) de marzo del 2012
- Tomado de [http//www.disostenible.org/dis_ definición.htm](http://www.disostenible.org/dis_definición.htm) 17 marzo 2012
- www.centrogeo.org. Octubre 21 de 2013.
- www.ts.ucr.ac.cr/html/alaeits/binarios/alaeits-documen-es-00021.pdf