



ESTILO DE DIRECCION FACTOR DETERMINANTE DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL E INTERVENCION DEL TRABAJADOR  
SOCIAL EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

LUCILA ARAGON QUIÑONES  
ANA BEATRIZ DE LA ROSA ORTEGA

Trabajo de Grado presentado  
como requisito parcial para optar  
al título de Trabajadora  
Social.

Asesor: MARGITH LOPEZ

BARRANQUILLA  
CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO  
"SIMON BOLIVAR"  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

1988

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Octubre de 1987

## DEDICATORIA

A mis queridos Padres y Hermanos:

Quienes con su entusiasmo y protección, estuvieron a mi lado apoyándome, todo el tiempo, y dándome el aliento necesario para llegar a la culminación de mi carrera.

LUCILA

## DEDICATORIA

Este triunfo se lo dedico a mi madre y hermanos:

A MI MADRE:

Quien con su voz de aliento me conducía día a día  
al camino del éxito.

A MIS HERMANOS:

Arturo, Wilman y Alfonso, quienes en todo momento  
estuvieron a mi lado brindándome el apoyo, la ayuda,  
el amor y la comprensión para ser realidad mis sue-  
ños.

ANA BEATRIZ

## AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos:

A la Doctora LUISA OSORIO, y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización y presentación del presente trabajo de Grado.



## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.	
0.	INTRODUCCION	12
0.1.	JUSTIFICACION	15
0.2.	OBJETIVOS	16
0.2.1.	General	16
0.2.2.	Específicos	17
0.3.	MARCO DE REFERENCIA	17
0.3.1.	Marco Conceptual	17
0.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL	18
0.5.	HIPOTESIS	20
0.5.1.	Hipótesis General	20
0.5.2.	Hipótesis Específica	21
0.6.	DELIMITACION	22
0.7.	POBACION	23
0.8.	METODOLOGIA	23
0.9.	TECNICAS	23
I.	ORGANIZACION	24
1.1.	DEFINICION	24
2.	CLIMA ORGANIZACIONAL	35

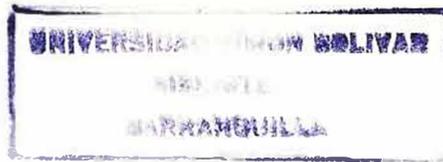
2.1.	DEFINICION	35
2.2.	PERIODOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
2.2.1.	Teoría Clásica	36
2.2.2.	Teoría de las Relaciones Humanas	37
2.3.	ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
2.3.1.	Enfoque Estructuralista	38
2.3.2.	Enfoque Subjetivo	38
2.3.3.	Enfoque Ecléctico (Litwin y Stringer)	38
2.3.4.	Otras Definiciones	39
2.4.	FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	40
2.4.1.	Factores Claves del Clima	41
2.5.	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	67
2.5.1.	Tipos de Clima	67
2.5.1.1.	Según Gellerman	67
2.5.1.2.	Según Keit Davis	67
2.6.	MEDICION DEL CLIMA	68
2.6.1.	Conformidad	69
2.6.2.	Responsabilidad	69
2.6.3.	Normas de Excelencia	69
2.6.4.	Recompensa	70
2.6.5.	Claridad Organizacional	70
2.6.6.	Calor y Apoyo	70
2.6.7.	La Seguridad	70
2.6.8.	Salario	71
2.7.	MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	73
2.7.1.	Modelo Autócrata	73

2.7.2.	Modelo de Custodia	74
2.7.3.	Modelo de Apoyo	75
2.7.4.	Modelo Colegiado	76
2.8.	EFFECTOS QUE PUEDE TENER EL CLIMA ORGANIZACIONAL	76
2.8.1.	Un Clima Favorable	77
2.8.2.	Clima Desfavorable	78
2.9.	TRABAJO SOCIAL EN EL EVENTO DE MEDIR EL CLIMA	79
3.	ESTILO DE DIRECCION, UN FACTOR DETERMINANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	84
3.1.	TEORIAS QUE EXPLICAN EL ESTILO DE DIRECCION	85
3.1.1.	La Teoría Autócrata	86
3.1.2.	La Teoría Psicológica	87
3.1.3.	La Teoría Sociológica	88
3.1.4.	La Teoría de Apoyo	89
3.1.5.	La Teoría de Dejar Hacer (Laissez-Faire)	90
3.1.6.	La Teoría del Comportamiento Personal	91
3.1.7.	Teoría de los Rasgos	94
3.1.7.1.	Inteligencia	94
3.1.7.2.	Iniciativa	94
3.1.7.3.	Energía o Impetu	95
3.1.7.4.	Madurez Emocional	95
3.1.7.5.	Habilidad Comunicativa	96
3.1.7.6.	Seguridad en sí mismo	96
3.1.7.7.	Creatividad	96

3.1.7.8.	Participación Social	97
3.1.8.	La Teoría Situacional (Fayol y Taylor)	97
3.1.8.1.	Las Relaciones Lider-miembro	99
3.1.8.2.	La Estructura de la Tarea	99
3.1.8.3.	Su Posición de Poder	99
3.2.	TIPOLOGIA DE DIRECCION (RENSIS LIKER)	100
3.3.	LA EFECTIVIDAD GERENCIAL	110
3.4.	FUNCIONES DE LA DIRECCION	119
4.	PROPUESTA ACADEMICA A LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL	120
4.1.	INVESTIGACION DE CAMPO	121
4.1.1.	Población y Muestra	121
4.1.2.	Metodología	122
4.1.3.	Instrumentos	122
4.2.	INTERPRETACION Y ANALISIS DE LA INFOR- MACION SUMINISTRADA POR LOS TRABAJADO RES SOCIALES UBICADOS EN EL CAMPO EM- PRESARIAL	124
4.3.	SISTEMATIZACION Y ANALISIS DE LA INFOR- MACION RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS CATEDRAS DE ADMINISTRACION SO- CIAL Y RELACIONES INDUSTRIALES	143
4.3.1.	Programa de Relaciones Industriales	143
4.3.2.	Programa de Administración Social	148
4.4.	PROPUESTA A LA FACULTAD DE TRABAJO SO- CIAL PARA LA INCLUSION DE UNA NUEVA UNI- DAD TEMATICA, BIEN SEA EN EL PROGRAMA	

DE ADMINISTRACION SOCIAL O EN EL DE RE	
LACIONES INDUSTRIALES	160
5. CONCLUSIONES	163
GLOSARIO	166
BIBLIOGRAFIA	168
ANEXOS	





## 0. INTRODUCCION

Toda Organización posee un ambiente de trabajo organizacional favorable o desfavorable, según la forma en que se den las relaciones interpersonales. El estilo de Dirección, la Comunicación, Motivación, Cooperación, Objetivos, que son entre otros, los factores que lo determinan; estos son considerados de gran importancia por la repercusión que tienen en las personas que realizan la labor, afectando lógicamente el nivel productivo de la empresa.

El Clima Organizacional es todo ese ambiente interno de trabajo, que no es palpable, pero tiene su existencia real; que el Trabajo Social debe aprender a conocer y manejar, si su objeto de trabajo es el Bienestar Social Colectivo, pues las Empresas, Instituciones y Organizaciones, son un colectivo humano que organiza su conducta, según la naturaleza de ellas, respectivamente, pero siempre en las necesidades humanas sustentada; sin embargo, Trabajo Social ha orientado, principalmente, su acción a la búsqueda del Bienestar de la colectividad en los aspectos de la Salud; esto a su vez ha condicionado, quizá no concientemente, los programas aca

démicos de formación profesional; por lo menos eso ocurre en la facultad de Trabajo Social de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar en la ciudad de Barranquilla, pues aunque existen concretamente cátedras que intentan llenar este vacío, no son por su contenido, orientación e intensidad horaria suficiente para formar Trabajadores Sociales idóneos a las exigencias de los colectivos humanos que laboran en las Empresas, Instituciones y Organizaciones.

Por ello, no obstante, las limitaciones encontradas de orden humano y documental acerca de Trabajo Social Empresarial, se insistió en la realización de este estudio exploratorio, teniendo como objetivo conocer uno de los condicionantes del comportamiento humano en los colectivos Empresariales, Institucionales u Organizacionales, a partir de una amplia investigación bibliográfica y del análisis de las experiencias que este aspecto hayan obtenido los profesionales de Trabajo Social que laboran en este campo, en la ciudad de Barranquilla.

Los resultados de este esfuerzo están registrados en el presente informe que sometemos hoy a consideración del lector, quien encontrará los siguientes contenidos:

El Primer capítulo, se refiere a todo lo que concierne a Organización, Estructura de la misma, Importancia del Clima

Organizacional, Períodos, Enfoques, Factores, Tipos, Medición y Modelos de Comportamiento Organizacional.

El Segundo capítulo, analizamos los factores determinantes del Clima, Estilo de Dirección, Liderazgo, Seguridad, Responsabilidad, el Salario, Motivación, Cooperación, Control, Relaciones Interpersonales, Comunicación y Toma de Decisión.

El Capítulo Tercero, se centra en el estudio de la variable Estilo de Dirección, sus teorías de Comportamiento, Autócratas, Sociológica, Psicológica, de Apoyo, Dejar Hacer, la de los Rasgos, Situacional, Funciones de la Dirección y la Efectividad Gerencial.

El cuarto Capítulo: Propuesta Programática a la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Simón Bolívar.

Para la realización de esta investigación nos hemos valido de documentación teórica-Práctica, ya que esta, puede definirse como el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un fin.



## 0.1. JUSTIFICACION

Trabajo Social se le ha asignado comunmente funciones de Administrador de Programas de Bienestar Social en el Campo Empresarial, sin embargo, por la experiencia obtenida en el período de Práctica Institucional comprendimos que el Profesional de Trabajo Social, trabajando con otros Profesionales de las Ciencias Sociales y del Comportamiento, podían jugar un papel en el desarrollo de las condiciones necesarias para la generación de un Clima Organizacional óptimo contribuyendo de esta forma a la consecución de los objetivos de la Organización.

Los factores que generan y condicionan el Clima Organizacional, son entre otros Estilo de Dirección, Comunicación, Control, Motivación, Relaciones Interpersonales, Cooperación y Liderazgo.

Particularmente y por la importancia que reviste interesa en este estudio conocer el efecto que el Estilo de Dirección, entendiéndose como la forma que tiene un ejecutivo de conducir a sus colaboradores en la consecución de resultados.

Tiene en sus diferentes incidencias sobre el Clima Organizacional, a través de su influencia directa o no en los otros factores del Clima.

Basándonos en la experiencia obtenida en la facultad observamos que en la Cátedra de Relaciones Industriales, no se toca el tema de Clima Organizacional, sin embargo, se ven, unidades que ya están desarrolladas en otras cátedras como por ejemplo, lo referente a contrato de trabajo, que ya se ven en la cátedra de Derecho Laboral, sugerimos que el contenido teórico que vamos a desarrollar en este trabajo, se incluya en esta cátedra sustituyendo aquellos contenidos que son repetitivos, si esto no es posible, entonces se desarrolle, con la técnica de Seminario dentro de la respectiva Cátedra de Bienestar Social.

## 0.2. OBJETIVOS

### 0.2.1. General

Elaborar una propuesta académica a la facultad de Trabajo Social de la Universidad Simón Bolívar, en el área de Trabajo Social Empresarial consistente en la inclusión del tema "Clima Organizacional" en la cátedra de Relaciones Industriales o en la de Seminario de Bienestar Socializado, que sirva de fundamento teórico para el ejercicio profesional, permitiéndole proyecciones diferentes a la de diseñador y/o

administrador de programas de Bienestar Social.

### 0.2.2. Específicos

- Investigación documental y el Estilo de cada una de las variables.
  
- Diseño y ejecución de la investigación de campo cuyo objetivo es conocer si el Trabajador Social ubicado en el campo Empresarial de la ciudad de Barranquilla, dentro de su ejercicio desarrolla algunas funciones que tienden a la consecución del Clima Organizacional y su acción específica sobre el factor, estilo de Dirección.
  
- Elaboración de la propuesta a la facultad de Trabajo Social: Contenido teórico, metodología a seguir, Técnicas de Evaluación, intensidad horario que correspondería como: Unidad Programática en la cátedra de Relaciones Industriales y Unidad Programática dentro de la Cátedra de Bienestar Socializado.

## 0.3. MARCOS DE REFERENCIA

### 0.3.1. Marco Conceptual

ORGANIZACION: Es el sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Estas tienen posibilidad

de comunicarse entre sí, contribuir con su acción y cumplir un propósito. Así la Organización es un sistema de fuerzas o actividades conscientes coordinadas de dos o más individuos.

Los planteamientos de Barnard y demás seguidores de esta escuela permiten definir la Organización, constituída por individuos que en proceso de intervención social, ejecutan funciones que le son asignadas por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin de lograr objetivos comunes.

En el enfoque de las relaciones humanas, se desarrolla el concepto de "Organización" alrededor de la interacción Social y el proceso de Cooperación que la caracteriza. Según Lawrence y Lorsch: Definen la Organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

#### 0.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Surge con Kurt Lewin, cuando encuentra que el comportamiento humano era una función del campo psicológico ambiente de la persona y de su personalidad. Más recientemente Litwin y Stinger, han hecho ver que el concepto de Clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la Organización

(tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados.

El Clima Organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en término de autonomía, de estructura, recompensa, cordialidad, apoyo y apertura.

En suma el Clima Organizacional es el ambiente interno de la Empresa que no es físicamente palpable, pero sí se siente.

Como realidad organizativa que es el Clima Organizacional, es un producto pero también es una causa. Como producto es generado por la interacción de los variados sistemas constitutivos de la empresa, como causa incide sobre los resultados de la compañía.

Acerca del concepto de Clima Organizacional, se han desarrollado muchos, por ejemplo: El de Forchand y Gilmer: "Conjunto de particularidades que describen una Organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento que la conforman.

Liwin y Stringer: Lo definen como una característica relativamente permanente del entorno interno de la Organización,

el cual (a) es experimentado por sus miembros (b) influencia su comportamiento (c) puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particulares de valores de la Organización.

Las anteriores definiciones del Clima Organizacional permiten entender que el concepto incluye elementos estructurales que caracterizan a la Organización formal que se relacionan con el individuo y su participación en los mismos, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

## 0.5. HIPOTESIS

### 0.5.1. Hipótesis General

Si el objeto de Trabajo Social es el Bienestar Social; y el Clima Organizacional en el campo Empresarial es la expresión misma del Bienestar Social, entonces el objeto de Trabajo Social en el campo Empresarial debe ser el Clima Organizacional.

- Variable Independiente: Bienestar Social objeto de estudio de Trabajo Social.

- Indicadores: Satisfacción de necesidades básicas: Fisioló

gicas, Educación, Salud y Vivienda.

Satisfacción de Necesidades básicas: Realización personal, dentro de estas: Laboral, Familiar e Individual.

- Variable Intermediaria: Factores que determinan el Clima Organizacional.
- Indicadores: Estilo de Dirección, motivación, remuneración, Toma de Decisión, control, Relaciones Interpersonales, Desarrollo de Personal, Cooperación, Capacitación.
- Variable Dependiente: Funciones de Trabajo Social en la consecución del Clima Organizacional.
- Indicadores: Programas de desarrollo personal, de desarrollo organizacional, Modificación de actitudes, Relaciones interpersonales, Supervisión, Control, Evaluación.

Programas de Bienestar Social Económico: Vivienda, Salud, Recreación.

#### 0.5.2. Hipotesis Especifica

Si el Objeto de Trabajo Social Empresarial es el Clima Organizacional, y el Estilo de Dirección es el factor determinante del Clima Organizacional, entonces Trabajo Social de

be tener como uno de sus objetivos de intervención los Estilos de Dirección.

- Variable Independiente: El Clima Organizacional objeto de Trabajo Social Empresarial.

- Indicadores: Estilo de Dirección, Motivación, Control, Cooperación.

- Variable Intermediaria: Estilo de Dirección factor determinante del Clima Organizacional.

- Indicadores: Autoritario, Democrático, Laissez-Faire.

- Variable Dependiente: Funciones de Trabajo Social frente a los Estilos de Dirección.

- Indicadores: Programas de Desarrollo Organizacional, Relaciones Interpersonales, Modificación de Estilo de Dirección, Identificación del Estilo de Dirección, Evaluación, Supervisión y Control.

## 0.6. DELIMITACION

La investigación del tema titulado: ESTILO DE DIRECCION FACTOR DETERMINANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA. Se realiza

rán en el período comprendido de Febreto-Abril de 1988; Abarcando dentro del área metropolitana de la ciudad de Barranquilla las siguientes Empresas donde se encuentra ubicado el Trabajador Social en el Departamento de Relaciones Laborales o Industriales, como comunmente suelen denominarse, ejemplo de ellos: Cervecería Aguila, Peldar, Monómeros, Triplex Pizano, Cartón de Colombia, Corelca, Banco Popular, Banco Cafetero, Aluminio Reynolds, Telecom y Cementos del Caribe.

#### 0.7. POBLACION

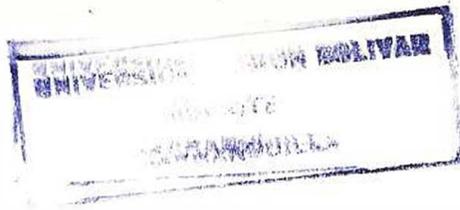
La Población de Trabajo Social de ambos sexos que según información de la Asociación de Trabajadores Sociales del Atlántico, están laborando en el Sector Empresarial en la Ciudad de Barranquilla.

#### 0.8. METODOLOGIA

Investigación Exploratoria, buscando una aproximación teórica y práctica a una realidad poco explorada por Trabajo Social Empresarial en la ciudad de Barranquilla,

#### 0.9. TECNICAS

Las tecnicas a emplear son las siguientes: Información Documental, entrevista y encuestas.



## I. ORGANIZACION

### 1.1. DEFINICION

La palabra Organización, se deriva del vocablo Organismo, el cual es una Entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra esta gobernada por su relación en el todo.

Cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, la relación e interacción entre ellos dan origen a problemas, tales como: quién decide, qué asuntos, quien hace cual trabajo y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertos asuntos; cada uno haciendo el máximo de lo que mejor puede hacer.

Ahora toda empresa actúa en un medio determinado y su existencia depende de la forma como se relaciona con ese medio, de ahí que también pueda entenderse que la organización es la Coordinación de las distintas actividades que se desarrollan en una Empresa y que contribuyen a llevar a cabo unas relaciones lógicas, efectivas planeadas o previstas, con el

medio ambiente en el que se desenvuelve.

Siendo así, cada empresa debe organizarse en función de las condiciones o circunstancias que caracterizan el medio en el cual operan, dando por consiguiente diferentes tipos de organización según la empresa actúa a nivel local, nacional o internacional.

Cada una de ellas requerirá una estructura distinta y unos mecanismos de relación con sus respectivos medios, también distintos.

Para Chester Barnard:

La Organización es el sistema de actividades conscientes, coordinadas de dos o más personas; estas tienen posibilidad de comunicarse entre sí, contribuir con su acción y cumplir un propósito común. Así la organización es un sistema de actividades conscientes, coordinadas de dos o más individuos<sup>1</sup>.

Terry sostiene que:

La Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la eje

---

<sup>1</sup>CHESTER, Barnard. Las Funciones del Ejecutivo. Edición Atlas, 1970. pág. 73.

cución de las funciones respectivas<sup>2</sup>.

Sheldon, considera la Organización como:

El proceso de combinar el trabajo con los individuos o grupos, que deban ejecutar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para una aplicación eficiente, sistemática,<sup>3</sup> positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles<sup>3</sup>.

Litterer, señala la organización como:

Una unidad social dentro de la cual existe una relación estable entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas<sup>4</sup>.

Todo lo anterior nos indica, que la organización es una estructura técnica, ya que se van a originar unas relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo, de los planes y objetivos señalados.

El concepto de organización gira a través de la interacción social, en donde explica la relación recíproca que se pre-

---

<sup>2</sup>TERRY, George. Principios de Administración, México Continental, 1961.

<sup>3</sup>SHeldon, Leonard. Análisis y Organización. Dorsey, 1967.

<sup>4</sup>LITTERER, Joseph. Análisis de las Organizaciones, México, 1979. 2ª Edición.

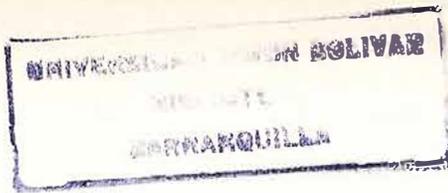
senta entre individuos, al existir, en ellos un proceso de influencia por la acción y respuesta que lo caracteriza, esto se fundamenta en la comunicación y en el sistema de valores propios del medio en el cual se presenta tal proceso.

La interacción social, en su dinámica, da lugar a la aparición de los llamados procesos sociales que son de carácter asociativo y disociativo. Dentro de los asociativos se encuentra la cooperación sobre la cual se desarrolla el concepto de organización.

El hombre, que es quien da lugar a todos estos procesos en la organización, se constituye en su esencia, como elemento fundamental e imprescindible.

El ambiente social, moral y económico de la organización es definitivo para la realización del hombre en su seno, no hay duda que el ambiente que prevalece en la organización es condición para su florecimiento y constituye por ello, un campo de atención primordial para sus objetivos. El ambiente de una organización se siente al entrar en contacto con ella. Puede ser de dinamismo o apatía de servicios o de indiferencias, es imprescindible y flexible y puede cambiar de repente sin aparente motivo. Del ambiente de la motivación, depende el sentido de equipo que se logra crear, determina la creatividad, las buenas ideas, la eficiencia, la calidad de trabajo y la clase de servicio que la organiza-

---



ción da a su cliente.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de cohesión grupal existente).

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir: Las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización; las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales), entre otros.

Tanto en el ambiente interno como en el externo la organización se mueve, es decir: en las condiciones morales, sociales y económicas que en la comunidad prevalezcan; por eso la organización no puede estar ajena a su entorno social, económico y político.

Una organización progresa de acuerdo con la motivación, la

convicción y el espíritu de equipo que exista en ella. El éxito de ésta depende exclusivamente de la realización personal de todos y cada uno de los individuos que la integran.

Las relaciones que se dan dentro de ese equipo de trabajo, el proceso de comunicación y la forma de dirigir al personal, son factores determinantes del ambiente laboral; y se reconocen como fuerzas poderosas en el funcionamiento de una organización que puede encausar su fracaso o éxito. Por consiguiente, los directivos prestan ya mayor atención a la investigación de esta área en sus organizaciones para implantar los cambios necesarios.

Encontramos que la organización es efectiva, siempre y cuando se autore, mueva y se dan pautas a seguir, por ejemplo: La organización debe tener un ambiente hospitalario para el individuo, debe haberse preparado y dispuesto para la autocrítica, que exista fluidez en la estructura interna, debe tener algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que una organización, no es solamente efectiva, sino que puede ser sana en la medida que se ejecuten las tareas, exista una integración interna adecuada y una mutua adaptación de la organización a su ambiente.

---

Las organizaciones concatenan las relaciones entre las personas, el trabajo y los recursos, por eso, siempre, las personas que se reúnen en un esfuerzo común, deben recurrir a la organización, para obtener resultados productivos.

Básicamente la necesidad de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Si el individuo se dirige a determinada gente y actúa espontáneamente, es probable que logre metas deseadas. Las reglas que indican como obrar y como reaccionar, ayudan a quitar parte de las incertidumbres que surgen de las relaciones recíprocas y aumentan al mismo tiempo la probabilidad de cooperación, por ejemplo: Si por costumbre se acepta que el jefe del hogar es el padre y es él quien dirige ese hogar y toma la vocería en cualquier asunto, entonces, cuando surja algún problema, no se perderá tiempo en decidir quien deba hablar primero, si es el padre o la madre.

Desde sus comienzos, las organizaciones han tenido que enfrentarse a muchas reglas que el individuo debe someterse a cumplirlas; en tiempos anteriores se creyó que la gente se motivaba con la remuneración que se le daba como pago del trabajo que realizaba, es decir, que toda actividad que realizara un individuo, tendría que ser considerada, como un esfuerzo para que pudiera compensar a su rendimiento económico; de allí, que las organizaciones tuvieron que estipu-

lar más reglas, en donde el hombre no actuara de una manera irracional.

Hoy día, al hombre no lo motivan, únicamente, consideraciones económicas. El dinero es importante, sí, pero también lo son los aspectos sociales y personales de la organización. Cada individuo lleva al trabajo diferentes clases de motivaciones, destrezas y rasgos. Como la gente quiere algo más alto que retribuciones económicas de la Organización en que trabaja y como a diario varían las opiniones que se hacen con respecto a esas retribuciones, las organizaciones necesitan tener reglas de compensación y de relaciones más complejas.

Las organizaciones representan esfuerzos por reunir grupos de personas para que realicen algo. Son invenciones sociales que se hacen, señalándole cómo se espera que los individuos se relacionen unos con otros y con sus tareas.

Las organizaciones no son más que grupos de individuos que actúan con relación a lo demás, de acuerdo con ciertas reglas, costumbres y normas. Sí la gente puede comportarse con las normas formales o con las informales.

Todas las organizaciones, como ya habíamos señalado, operan dentro de un ambiente exterior determinado. No hay una sola organización que sobreviva por sí sola, sino que forme par-

te de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos. Todos estos se incluyen mutuamente dentro de un sistema complejo que se convierte en un estilo de vida para las personas. Las organizaciones individuales como una fábrica, una escuela, no pueden escapar a la influencia de este ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder, y esto se debe tomar en consideración cuando se estudia el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Las organizaciones reúnen todos los recursos básicos, en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable para que puedan desempeñarse las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas; está orientada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de objetivos específicos.

## 1.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Las organizaciones son sistemas sociales y técnicos estables que reúnen los factores de producción en su esfuerzo coordinado para realizar determinados fines.

La organización posee una estructura en la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta priori-

dad en el pensamiento de los ejecutivos. Muchos de estos consideran los problemas de decisión y de operación como problemas de organización.

La estructura de la organización juega un papel importante para el desarrollo de personal; cuya conducta debe ser estudiada en su relación con la estructura de tecnología y con la estructura de las interrelaciones entre los empleados de la organización. La distribución de jerarquías y cargos de trabajo debe hacerse en forma racional sin que existan dependencias o secciones superdesarrolladas.

Las secciones con cargos de trabajo razonables ofrecen mayor capacitación a sus miembros, mientras que en otros cuyo recargo de trabajo es frecuente y sistemático, los empleados no tienen la oportunidad de participar en planes de capacitación y pueden demostrar sus capacidades en remplazo temporales de puesto de mayor responsabilidad, justamente porque el volumen de su trabajo se lo impide, la situación planteada además de injusta es causa de frustración permanente, desmotivación y problemas personales entre los afectados y los integrantes de las secciones privilegiadas.

La necesidad de desarrollo y cambio según exigencias del medio interno y externo ha hecho surgir el desarrollo organizacional como un método o proceso para facilitar el cambio, el desarrollo de la gente, esto es en sus estilos, valores,

habilidades; y en la tecnología; es decir, la manera de hacer las cosas con mayor sencillez, pese a su complejidad y en los procesos de la organización, o sea, las relaciones personales, comunicación y papeles; los valores humanos siempre han jugado un papel clave en el desarrollo organizacional, un factor motivador principal para el desarrollo de este campo ha sido el deseo de humanizar las organizaciones.

Con la búsqueda de valores humanos, el desarrollo organizacional busca, a través de todas sus técnicas, mejorar la eficiencia de la organización, que incluye, a su vez climas organizacionales favorables al desarrollo humano personal de sus empleados.



## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.1. DEFINICION

El Clima Organizacional es el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una Compañía.

El Clima Organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización, para la cual trabaja y la opinión que éste tenga de ella en término de autonomía, estructura recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

El Clima no se ve, no se toca, pero tiene una existencia real. Este concepto de clima organizacional incluye elementos estructurales que caracterizan una organización formal en donde se relacionan con el individuo determinando su comportamiento expresado en actitudes y valores que indican factores de motivación en el individuo dentro de la organización.

El concepto de Clima Organizacional da lugar al planteamiento

to de variables como estas: Tamaño Organizacional, Complejidad de sistemas, liderazgo, dirección de metas, autonomía de trabajos, supervisión, ambiente y orientación al empleado, motivación y comunicación.

## 2.2. PERIODOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1. Teoría Clásica

Expuesta por Urwidl, Mooney, Fayol, Graicunias y Gulick, la cual se va a dividir en los siguientes:

#### - El Principio Escolar

Primer Lugar: Se refiere al proceso por medio del cual, la suprema autoridad coordinadora, actúa desde la cúspide a través de todo el cuerpo de la organización.

Segundo Lugar: La idea de la coordinación, de los esfuerzos de los subordinados.

Tercer Lugar: Cada rol ha de estar definido con toda precisión para que queden bien delimitadas las líneas de autoridad derivadas de la cúspide. A esto se le llama Grado de estructura Formal.

#### - El Problema de la Departamentalización o División del Tra



bajo.

- El concepto de Autoridad y Responsabilidad.
- La Delegación.

La influencia basada en el cargo.

Homogeneidad de la autoridad.

Medida de la autoridad.

El concepto de responsabilidad.

- La Motivación

Las recompensas y los castigos por la realización del trabajo.

#### 2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas

Expuesta por Mayo, Lewin, Mc Gregor, Rogers, White y Lippit.

Propósitos:

- Asegurar la participación de los niveles más bajos de la Organización para resolver los problemas.
- Dar mayor apertura y confianza a los individuos y grupos de la organización.

Participación: Gestión democrática.

Relaciones humanas y Organizaciones muy estructuradas.

## 2.3. ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1. Enfoque Estructuralista

Sostiene que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

### 2.3.2. Enfoque Subjetivo

Considera principalmente al sujeto y la interpretación que el empleado le dé al objeto. Se basa en las expectativas que el sujeto tiene con respecto a la satisfacción de sus necesidades sociales dentro de la organización y en relación directa al sentimiento de la labor cumplida.

### 2.3.3. Enfoque Ecléctico (Litwin y Stringer)

Son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.



#### 2.3.4. Otras Definiciones

##### - Definición de Likert.

Concibe cuatro sistemas de administración, cada uno de los cuales implica realmente un tipo distinto de clima organizacional, estos sistemas son los siguientes:

Explotador Autoritario: Se caracteriza, por falta de confianza y por el uso extenso del temor y las comunicaciones. Hay poca interacción entre el superior y sus subalternos.

De Grupo Participante: Se identifica por un alto grado de confianza y participación. Hay mucha interacción entre administradores y subalternos.

##### - Definición de Forechand y Gilmer.

La describen como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

##### - Definición de Cawsey

En un estudio que realizó con 600 empleados de Seguros,

encontró que la satisfacción que el empleado sentía con relación al oficio que desempeñaba, aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecían.

- Definición de Fridlander

En otro estudio realizado con 95 trabajadores de producción, encontraron que el clima organizacional era una determinante significativa de la satisfacción individual con el oficio, pero que los valores de trabajo que tuvieron los individuos podían influir en esta relación.

- Definición de Lyon e Ivancevich

Estudiaron el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción de enfermeras y administradores en un hospital. Encontraron que el clima sí influía en la satisfacción sobre todo en cosas como la satisfacción, con la promoción y el desarrollo personal.

#### 2.4. FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El deseo natural de patronos y trabajadores es el de lograr un clima organizacional favorable para desarrollar las labores en forma efectiva y adecuada.

Toda organización pequeña, mediana y grande, cuenta con un clima organizacional, ya sea favorable o desfavorable, que es reflejado en la forma como los miembros de la organización definen a sus líderes y a la organización misma, por lo que el clima se relaciona con la motivación y el comportamiento. Las tareas realizadas dentro de una organización, pueden ser más eficientes, si se logra crear un clima favorable que satisfaga las necesidades de sus miembros y al mismo tiempo se muestre motivado hacia los objetivos y metas de la organización.

#### 2.4.1. Factores claves del Clima

- Según Keith Davis y Bavelas

Liderazgo: Se refiere al proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo de trabajo, relativas a una tarea.

El líder eficiente es un individuo que influye en sus seguidores de tal manera que llegan a obtener una alta productividad; existe una elevada moral de grupo, mayor organización y bajas tasas de accidentes.

Bavelas sostiene que el liderazgo es la combinación especial de características personales que hacen de un individuo, un líder. Al igual que el poder de tomar decisiones

dentro de una organización, enfatiza que "el grado en que un individuo demuestra calidad de líder, depende no solo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra"<sup>5</sup>.

Los actos de liderazgo (que pueden involucrar funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar y unir), son aquellos que ayudan al grupo a conseguir sus objetivos a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia al grupo (escoger o ayudar al grupo a escoger las mejores soluciones), para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores probabilidades de ser considerado su líder.

Las clases de líder comunmente conocidas son:

- Liderazgo Democrático (de participación): Es un agente, del grupo, facilita y alienta a que los miembros se interesen y participen en la realización de los objetivos del grupo y siempre que sea posible en la propia formación de sus objetivos. Por lo tanto el líder democrático fomenta al máximo la solidaridad del grupo, fomentada en una cadena de estrechas relaciones personales, entre los miembros

---

<sup>5</sup>BAVELAS, Alex. Lideranca o Homen c a Funcao, in Yolanda Ferreira Balcao e Laerte Leile, Comportamiento Humano na empresa-una.

del grupo: éstos dirigidos democráticamente, tienden a una realización muy eficiente aún, cuando el líder se encuentra ausente temporalmente.

- Liderazgo Autocrático (del Jefe): El líder autocrático toma él solo sus decisiones; concentra en sí mismo la fuerza y la facultad de tomarlas, mientras que a sus subordinados simplemente se les dice lo que deben hacer. El líder autocrático asume por completo la autoridad y la responsabilidad.

Cuando su autoridad se torna opresiva, sus subordinados se llegan a sentir inseguros y temerosos.

El líder se puede transformar en un autócrata benévolo. Puede manejar a sus subordinados en forma afectiva. Algunos empleados experimentan una sensación de seguridad y satisfacción con este estilo de liderazgo, estilo que a su vez es fuente de motivación y satisfacción psicológica para el líder.

Existen tres tipos de Autócrata benévolo:

El que simplemente ordena.

El que usa la alabanza y exige lealtad.

El que hace sentir a sus subordinados que participan realmente en las decisiones, aunque no hacen sino lo que él quiere.

- Laissez-Faire (de libre acción): El líder que emplea el laissez-faire elude el ejercicio del poder delegándolo en sus subordinados. Deja que el grupo fije sus propias metas y resuelva sus problemas. Prácticamente, el grupo carece de un jefe, salvo cuando es necesario tratar con personas ajenas u obtener información, material y libertad. Este estilo, por lo general, no es muy útil; pero resulta efectivo cuando se trata de grupos profesionales o altamente motivados. Se le emplea a menudo en trabajos de investigación, con el fin de no inhibir el razonamiento independiente. Es un liderazgo difícil que requiere mucha comprensión y perseverancia por parte del líder. Sin embargo, en algunos casos es insustituible.

En la práctica, ningún supervisor emplea exclusivamente uno de estos tres estilos. El liderazgo autocrático consiste en utilizarlo todos de la mejor manera posible. El supervisor puede emplear el estilo autocrático cuando sea necesario; puede dar libertad de acción con un propósito definido o puede utilizar el estilo democrático (de participación) para desarrollar mejor la capacidad de los empleados. Por ejemplo:

Supóngase que Juan, es un gerente de una planta. Puede ordenar a su secretaria que formule un informe del tiempo extra que se invertirá en un pedido especial. Al hacerlo, emplea el estilo autocrático. Puede consultar a sus cinco jefes de departamento acerca de la forma de incluir el pedido dentro del trabajo regular afectando lo menos posible la producción normal. Entonces utiliza el estilo democrático (de participación). Puede dejar que sus jefes de departamento busquen la forma de manejar sin contratiempos los pedidos especiales en el futuro. Emplea en esta ocasión, el estilo laissez-faire (de libre acción).

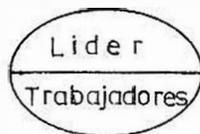
### TRES ESTILOS DE LIDERATO

Autocrático  
[del jefe]



Trabajador  
Las decisiones  
están contradas  
en el mismo líder.

Democrático  
[de participación]



Participa en la rea-  
lización de los objeti-  
vos conjuntamente.

Laissez-Faire  
[de libre acción]



Las decisiones son  
tomadas independien-  
temente del líder.

Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y social.

Responsabilidad: Es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal, para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponde.

El grado acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de andar comprobando cada paso con sus superiores.

Recompensas: Se manifiesta en la forma en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados y castigados, cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional: Se da cuando los miembros de los grupos experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Objetivo: Se refiere a todo el conocimiento que tiene el trabajador de la entidad para la cual trabaja, en lo que concierne a las políticas, reglas, normas. Por lo tanto, la tarea principal de la administración es proporcionar métodos de operación y condiciones de trabajo adecuado pa

ra que así se puedan alcanzar mejor, los objetivos personales, contribuyendo con esto a la realización de los objetivos organizacionales.

Conformidad: Es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas internamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o práctica hacia los cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Recomendaciones: Se hace énfasis en la mayor participación que debe tener el empleado en cuanto al aporte de ideas que vayan en beneficio de los objetivos propuestos.

- Según Litwin y Stringer

Estilo de Dirección: Es la forma como un ejecutivo, conduce a sus colaboradores a la consecución de resultados, tal estilo puede tener diferentes opciones por ejemplo: Likert, considera los tipos explotador, autoritario-benévolo autoritario, consultivo y grupal-participativo.

Siempre que se hable de dirección, implica comprender que en toda entidad debe existir un dirigente que se le denomina director que debe cumplir unas funciones específicas como la de planificar, organizar, formación de mandos subalternos, mando y control, tendientes a lograr objeti

vos trazados por la organización.

Hay diferentes tipos de dirección que van a estar representadas por el tipo de liderazgo que tenga la persona, para influir en el grupo como director dentro de la organización.

Salario: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Normas de Excelencia: El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos.

Calor y Apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo; que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

- Según R. Likert

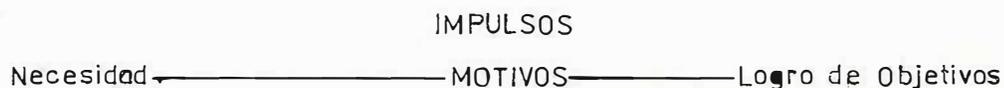
La Motivación: Es mirado como el grado de satisfacción que experimenta cada empleado, con respecto al trabajo que realiza y al medio donde se desenvuelve.

La motivación es un término que tiene que ver con esos impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas que se encuentran dentro de cada individuo.

En un sentido más general, la motivación se ocupa del por qué de la conducta humana, lo que hace que las personas actúen como por ejemplo: Por qué tiene Lalia conflictos frecuentes con el jefe? ¿ Por qué Luillys trabaja más que Mi-sael?.

Lo anterior implica, que la motivación es reflejada como algo interno, que no es directamente observable, ya que no se puede oír, ver ni sentir, sino que puede deducirse a partir de la conducta; entendiéndolo de otra forma, solamente podemos juzgar el grado de motivación de una persona, observándola; no podemos medir la motivación directamente, porque no es observable.

El proceso de motivación puede ilustrarse mejor por la siguiente secuencia de causas:



Teorías de la Motivación: Las teorías modernas acerca de motivación en el trabajo se basan en la suposición de que la recompensa es más persuasiva que el castigo.

Autoridades como Mc Gregor, Gellerman, y Argyris, opinan que las recompensas (o factores de motivación) intrínsecas al trabajo como mayor responsabilidad, adiestramiento e identificación con el objetivo que resulta en la elaboración de un buen producto, dan mejores resultados que las extrínsecas (o factores de mantenimiento) como aumento de salario, seguridad en el empleo y beneficios adicionales.

No obstante, la mayoría de los supervisores dan cierto valor a la coerción y a las recompensas extrínsecas. Su actitud se basa en la suposición tradicional en materia de administración de que las personas son por naturaleza hostiles al trabajo, así como en el concepto de Taylor en su teoría de la administración científica.

Mc Gregor, en su esmero de explicar la motivación, encontró que los administradores suponen siempre que a los empleados se les motiva de dos formas, y lo explica a través de su teoría X y Y de la administración.

La teoría X hace las siguientes suposiciones:

- Al individuo le disgusta inherentemente el trabajo y lo evita, de ser posible.

- Por tanto, si se quiere que produzca, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir, controlar y amenazar.

- Las personas prefieren ser dirigidas, porque no les gusta asumir responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.

En cambio, la teoría Y supone lo siguiente:

- La gente disfruta del trabajo por naturaleza.

- La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse ellas mismas si se les motiva para que persigan un fin.

- El trabajador promedio no solo aceptará sino que buscará activamente la responsabilidad.

La teoría X sostiene que los empleados trabajan porque no tienen más remedio y lo único que los motiva es la promesa de mejores salarios y otros beneficios. El administrador que acepta esta teoría, puede estimular a sus empleados prometiéndoles dichas recompensas cuando esta en sus

manos otorgarlas o recomendando a sus superiores que lo hagan. El administrador que prefiere la teoría Y, tiene que ser más creativo, más sensitivo, más renovador y racional, más capaz de delegar la responsabilidad y, en general más democrático que el que acepta la teoría X.

Saul Gellerman nos habla de dos estilos fundamentales de administración:

- El que utiliza la coerción y la amenaza del despido.
- El que utiliza la compensación y la retribución.

Ambos estilos se pueden asociar con la teoría X de Mc Gregor, puesto que se basan en la suposición de que las personas tienen que estar sometidas a un control externo para ser productivas.

Argyris: Sostiene que debemos hacer que el trabajo valga la pena y explica de qué manera hemos hecho justamente lo contrario:

- Los monos realizan ciertos trabajos de montaje mejor que los humanos.
- Si la tarea no satisface la necesidad que siente el empleado de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse.

parse por los salarios y las condiciones de trabajo, mostrando hostilidad y resentimiento hacia la administración.

Para superar estos problemas es preciso modificar la naturaleza del trabajo de las maneras siguientes:

- Las labores deben ser más interesantes y desafiantes, constituyendo un medio para satisfacer las necesidades.
  
- Se debe sacar mayor provecho de las aptitudes. Los empleados son capaces de hacer mucho más de lo que su ocupación les permite.

Taylor, a diferencia de Gellerman y Argyris, se puede clasificar, junto con la administración tradicional, dentro de la teoría X. El y sus asociados desarrollaron el concepto de la administración científica. Tuvieron la idea de que la mejor manera de mejorar la productividad era decomponer el trabajo en sus movimientos y determinar científicamente en mejor modo de efectuar cada movimiento.

El método de la administración científica se basa en la suposición de que los empleados están motivados por los incentivos monetarios, suposición que corresponde a la teoría X. Su aplicación tendió a incrementar la producción y los salarios hasta tal punto, que resultó contraproducente, porque se despertaban mayores necesidades a medida que

se satisfacían las más sencillas.

**Cooperación:** Se manifiesta con el grado de colaboración y participación mútua existente, entre el jefe y subalterno. La cooperación es un proceso que puede presentarse a nivel formal (en las relaciones de trabajo), o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo).

La cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes.

La cooperación influye en el clima en la medida que se den buenas relaciones interpersonales y un alto porcentaje de cooperación mútua entre jefes y subalternos se apreciará un clima organizacional favorable dentro de cualquier entidad.; ahora sí por el contrario, X entidad fuera un caos, palparíamos un clima totalmente desfavorable. Por ello, la cooperación es un aspecto muy interesante, que por ende toda organización con ésta, tendría resultados fructíferos, tanto personales como para la Empresa.

**Relaciones Interpersonales:** Se refiere al tipo de relaciones que el trabajador ha establecido con sus compañeros y la participación en eventos sociales y recreativos de la empresa.

El proceso de la interacción social, conduce al desarrollo de las Relaciones Sociales que se implementan con el de cooperación. La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo, en los grupos formales e informales en la organización, con los superiores y compañeros de trabajo, determinan la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados, como factores de integración u motivación.

- Control: Además de ser una función del director, el control nos permite saber si todas las actividades surgen conforme al programa adoptado; si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido cumplir los objetivos de la organización planteados en el proceso de planeación. Además, el individuo, debe evaluar su gestión y comprobar el cumplimiento de metas, con el fin de decidir nuevas líneas de acción, que le permitan el logro de los objetivos planteados a nivel individual y que permitirán alcanzar los de grupos y finalmente los de la organización total.

La dirección en cualquier organización tiene como función diseñar y poner en práctica un sistema de información para poder controlar las operaciones y medir los resultados obtenidos por los subordinados de la organización: Este sistema debe armonizar con la estructura de la organización para suministrar información adecuada sobre las fun-

ciones, productos y resultados.

Las organizaciones actuales deben contar con una dirección competente para enfrentarse a la complejidad de los problemas que afectan sus operaciones, más aún en organizaciones grandes, donde se ha reconocido la necesidad de implementación de programas, tendientes al incremento de la investigación y reduciendo el compromiso directivo con funciones operativas, que le impiden una mayor proyección.

En síntesis, el control es un proceso por medio del cual los Gerentes se aseguran de que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planificado.

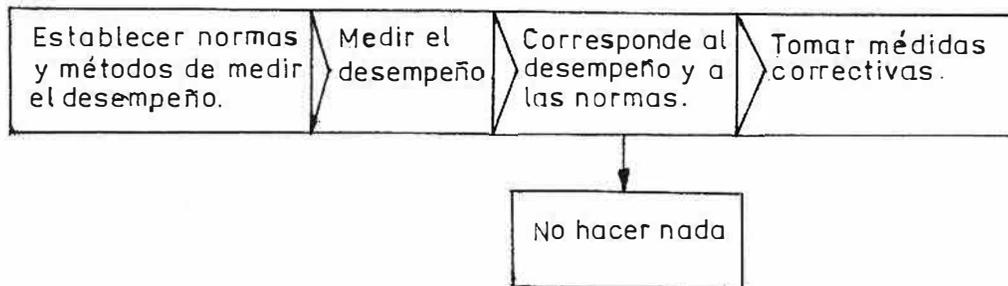
En la planificación de las actividades de la organización se establecen las metas y los objetivos fundamentales y los métodos para lograrlos. El proceso de control mide el progreso hacia dichas metas y permite a los gerentes determinar las desviaciones del plan a tiempo, para aplicar la acción correctiva antes que sea tarde.

El control de la gerencia es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroalimentación informativa, para comparar el desempeño efectivo con dichas normas predeterminadas para establecer si existen desviaciones y medir su significado y tomar las medidas necesarias

ganización.

Debe hacerse hincapié siempre en idear maneras constructivas de equiparar el desempeño con la norma, en lugar de identificar los fracasos pasados.

#### PASOS BASICOS DEL PROCESO DE CONTROL



La Importancia del control: Es imposible imaginar a ninguna organización que esté exenta totalmente de controles. El control es indispensable a las organizaciones para lograr sus objetivos.

Hay muchos factores que hacen que el control sea una necesidad en las organizaciones de hoy. Entre ellos se cuentan el variable medio ambiente de las organizaciones, su complejidad y la necesidad que tienen los gerentes de delegar autoridad.

Complejidad: La escuelita de una sola aula y el pequeño

negocio familiar podrían controlarse en forma relativamente informal, sin planificación. Las gigantescas organizaciones de hoy, sin embargo, requieren un método mucho más formal y cuidadoso. Deben vigilarse de cerca las diversificadas líneas de productos para ver que se mantenga su calidad y rentabilidad. Los diversos mercados deben ser registrados y analizados con la mayor exactitud.

**Delegación de Autoridad:** Delegar autoridad en algún subalterno, no disminuye la responsabilidad del gerente ante su propio superior. La única forma en que los gerentes pueden determinar si los subalternos están cumpliendo las tareas que les han sido delegadas, es poniendo en efecto un sistema de control. Sin tal sistema, los jefes no pueden comprobar el progreso de sus empleados.

La palabra control tiene a veces connotaciones desagradables, por que parece amenazar la libertad y autonomía personal. Sin embargo, los métodos de control en las empresas se han hecho más preciso y más técnicos que nunca, lo que se debe en parte al uso muy extendido del procesamiento de datos por computador.

**Toma de Decisiones:** Es considerado como función importante en el desarrollo del proceso de dirección. Las decisiones que se toman en las organizaciones, permiten definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para

el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tomar una decisión es un requisito indispensable para la realización efectiva de toda acción.

Una vez se considere el proceso para tomar decisiones, se debe considerar la participación de los colaboradores, los cuales se ven afectados por las decisiones administrativas y por consiguiente pueden tener gran interés en ellas. Debido a este posible interés, los colaboradores pueden desear participar en la formulación de las alternativas y en la determinación de sus consecuencias, pero no en la decisión final, ya que en la mayoría de los casos, ésta es asumida por la dirección.

El proceso para tomar decisiones se apoya en gran parte en la comunicación y es favorable cuando todos aquellos involucrados en una situación, están informados acerca de la misma.

La participación puede darse en dos formas:

- Cuando un colaborador busca a su jefe, con el fin de sugerirle algo.
  
- Cuando el jefe reúne a un grupo de colaboradores para discutir un problema, teniendo en cuenta su punto de vis-

ta.

La participación, debe contribuir a un aumento de la producción, debido a que se presenta más satisfacción por parte del personal trabajador. Puede también propiciar unas relaciones más cordiales entre el jefe y los colaboradores, al igual que se aceptan con mayor facilidad los cambios, ya que cuando han participado en el proceso que llevó a la decisión, han tenido oportunidad de ser escuchados, sabiendo qué esperar y cómo.

Comunicación: La comunicación significa dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos.

En toda organización es imprescindible la comunicación para que pueda marchar ésta con mayor efectividad y productividad.

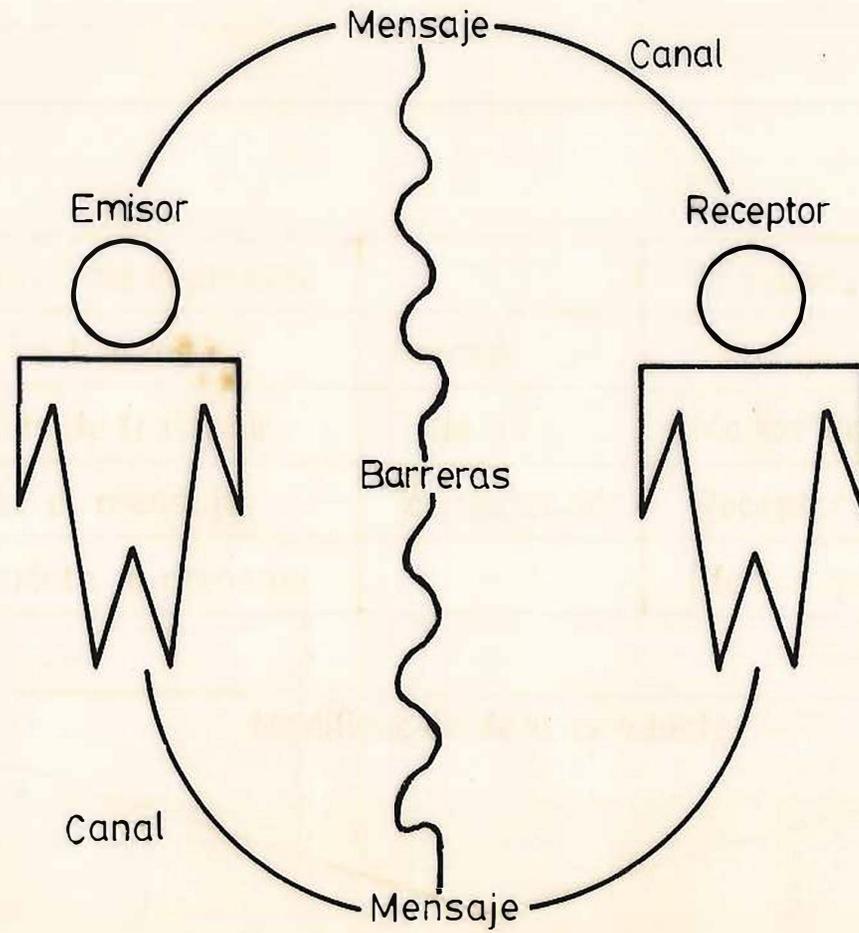
La comunicación eficaz no tiene por que producirse automáticamente siempre que dos personas se reúnen. Analicemos una situación típica del mundo de los negocios:

El dependiente de una tienda le dice a su jefe con orgullo, este es el día más duro que hemos tenido hasta ahora. Pero el jefe piensa que el dependiente es un hombre perezoso, y que busca algún pretexto para no tener que desen

das esas situaciones de interpretación o resentimiento dentro del trabajo, conllevaría a que no se de un clima organizacional óptimo. Lo ideal sería impedir los malentendidos, es preciso que los que envían los mensajes, en todos los niveles de la jerarquía de la dirección de la empresa procuran formularlos de modo tal que su significado resulte claro y evidente para el receptor.

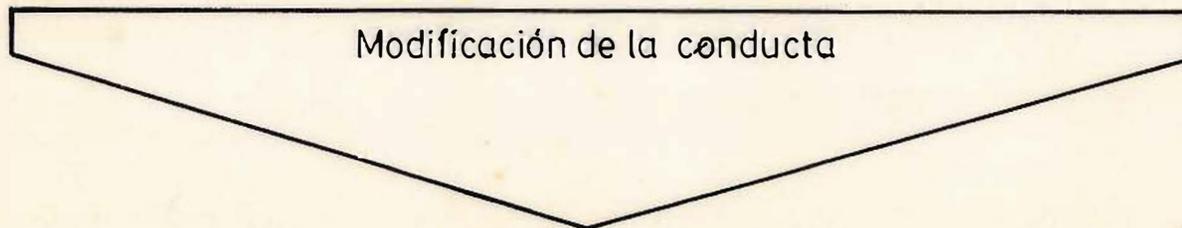


# PROCESO DE LA COMUNICACION



## EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Alguien inicia el proceso		Comunicante
Algo se trasmite	Proceso	Mensaje
Formas de transmitir	de la	Medios sensoriales
Recibe el mensaje	comunicación	Receptor
Respuesta al mensaje		Efectos que produce

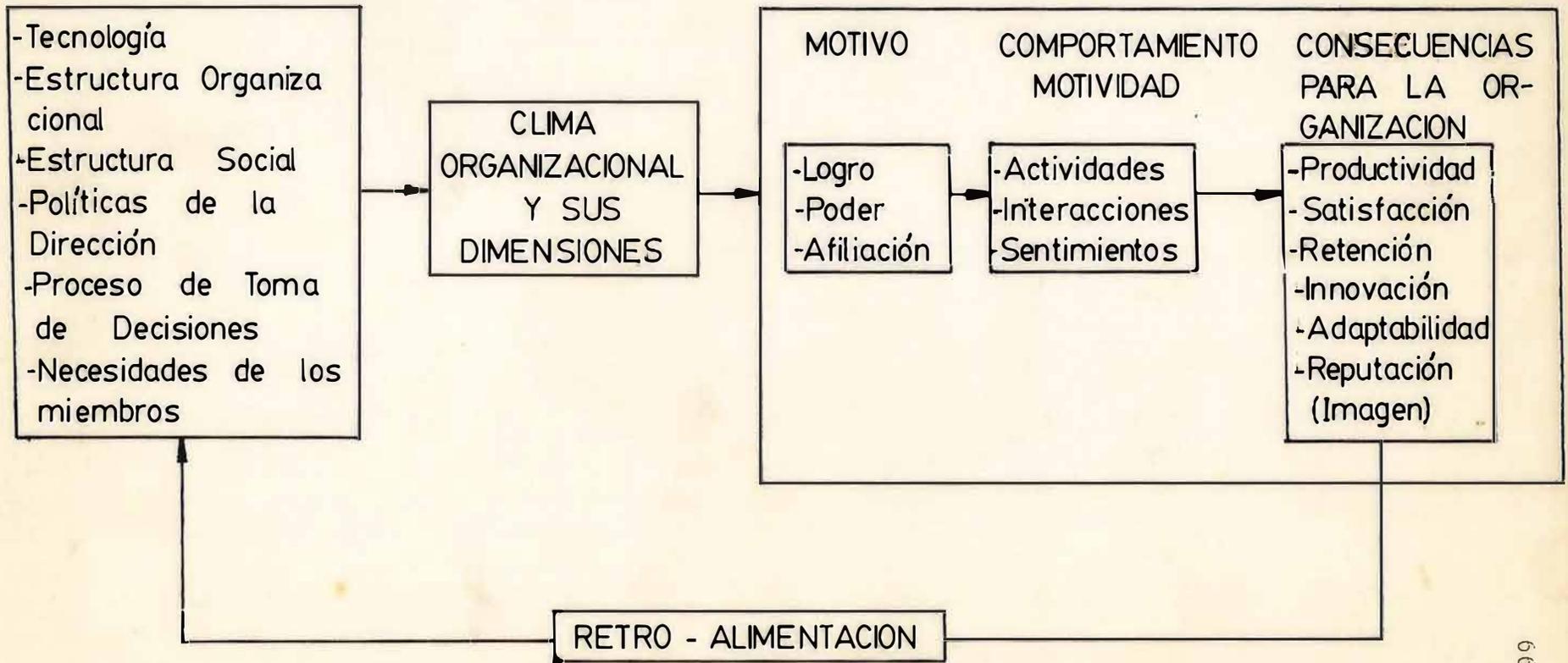


RELACIONES ENTRE ORGANIZACION, CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO

SISTEMA DE LA ORGANIZACION

CLIMA ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO EMITIDO



Como se puede deducir del cuadro anterior, el clima organizacional, es un concepto integrado que permite determinar cómo las políticas y prácticas administrativas, cómo la tecnología, los procesos de toma de decisión se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos.

## 2.5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.5.1. Tipos de Clima

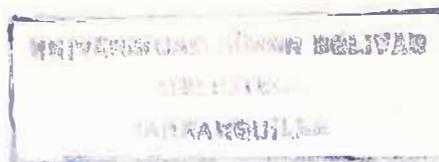
#### 2.5.1.1. Según Gellerman

- Paternalismo Pasivo
- Paternalismo Activo
- Impersonalismo activo: El éxito no solo depende de sus aptitudes, sino que también sean compatibles con la empresa.
- Impersonalismo pasivo: Reacción lenta, asimilan prestigio, lealtad.

#### 2.5.1.2. Según Keit Davis

- Modelo Automático: Que toma la responsabilidad.
- Modelo de Colegiado: La capacidad facilita el cumplimiento de las metas. Al trabajador hay que comprometerlo.
- Modelo de Apoyo: Apoya la gerencia, jefes a subalternos ,

proporcional las condiciones.



## 2.6. MEDICION DEL CLIMA

Se han elaborado varios mecanismos para medir el clima organizacional de una empresa. Generalmente estos mecanismos miden un número determinado de elementos asignándoles calificaciones numéricas que luego se interpretan.

Liwin y Stringer, elaboraron una encuesta que cubre los nueve elementos mencionados en la siguiente gráfica:

LIWIN STRINGER	LIKERT
Estructura	Procesos de liderazgo
Responsabilidad	Fuerzas motivacionales
Recompensa	Comunicación
Riesgo	Procesos de interacción
Calor humano	Toma de decisiones
Normas	Fijacion de metas
Conflicto	Control
Identidad	

Al aplicar esta encuesta en varias organizaciones, llegaron a la conclusión, que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción.

Conociendo los estudios realizados por Liwin y Stringer y luego de analizar las múltiples preocupaciones experimenta

das por los empleados de X Compañía se llegó a considerar unas dimensiones que influyen en el clima organizacional como son las siguientes:

#### 2.6.1. Conformidad

Se refiere al quehacer que un empleado realiza dentro de la empresa, pero no desempeñándose en sus labores como él cree conveniente, sino sometiéndose a las políticas, leyes y reglas estipuladas por la entidad.

#### 2.6.2. Responsabilidad

Es el grado con que los miembros de la organización adquieren responsabilidad personal para así alcanzar parte de los objetivos trazados, que le corresponden y que son trazados por la organización, así como también la responsabilidad de tomar decisiones sin necesidad de estar consultando, comprobando a menudo con los jefes.

#### 2.6.3. Normas de Excelencia

La importancia que la organización le da a la calidad del rendimiento y a la producción sobresaliente.

#### 2.6.4. Recompensa

La manera con que los miembros recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados, cuando algo sale mal.

#### 2.6.5. Claridad Organizacional

Cuando los empleados de la organización experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

#### 2.6.6. Calor y Apoyo

El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo que existe confianza y apoyo mutuo.

El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

#### 2.6.7. La Seguridad

El sentimiento que experimentan los miembros a través de su estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.



### 2.6.8. Salario

La satisfacción experimentada por los miembros de la organización en mirar al salario como una remuneración para suplir las necesidades básicas de todo ser humano.

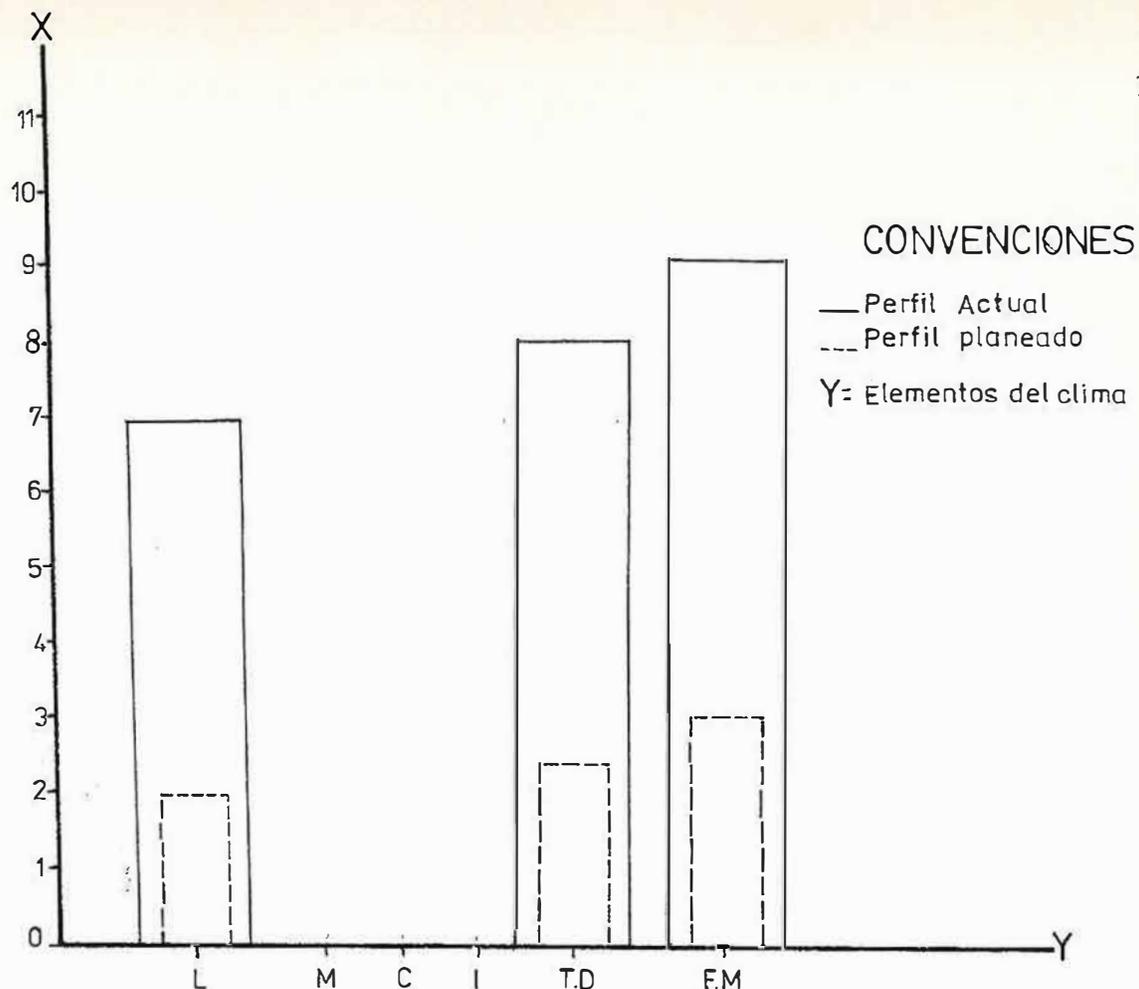
Rensis Likert, elaboró un mecanismo propicio para determinar el estilo Gerencial. La encuesta cubre los siete elementos citados en el cuadro anterior.

A los participantes se les proporciona siete conceptos para lo cual deben indicar si en su opinión la organización, tiende a tener un clima autocrático y muy estructurado, o más humano y participativo.

Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana genera un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

- Diagrama del Perfil del Clima Organizacional.

Las compañías que miden su clima trazan un diagrama del mismo, utilizando los diagramas del perfil del clima, como se ilustra en el ejemplo:



La gráfica anterior nos muestra, que la empresa tenía debilidades particulares, en la toma de decisiones, fijación de metas y liderazgo ; después de analizar las causas y los resultados posibles, elaboró un Plan de tres años, para mejorar sustancialmente estos tres aspectos, también planeó mejoras moderadas en la comunicación.

Además, proyectó mejoramientos graduales en el liderazgo, porque la gerencia opinó que necesitaría más de tres años, para adiestrar y dar mayor experiencia a sus líderes.

El clima es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización; cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño.

## 2.7. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones difieren de acuerdo al comportamiento organizacional que promueven y tienen su incidencia en el criterio gerencial de cada entidad. El modelo que aplica un gerente conduce casi siempre suposiciones sobre la gente y a determinar suposiciones de los sucesos.

Por lo general, los gerentes actúan por razonamiento, lo que indica que el modelo básico que prevalece en la administración de una organización X es el que determina el clima de esa empresa.

### 2.7.1. Modelo Autocrático

En este modelo la gerencia es orientada hacia una autoridad oficial, ya formal; es decir, la gerencia se limita a dar órdenes y los empleados tienen la obligación de obedecer, supone que los empleados tienen que ser amenazados para que cumplan sus trabajos, y que esta tiene que ser tarea de la administración.

La gerencia cree que sabe lo que hace, es la que piensa que los empleados están en la obligación de seguir las órdenes. Esta es la teoría X espuesta por Mc Gregor. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

#### 2.7.2. Modelo de Custodia

En este modelo el empleado no va a depender del patrono, si no de la organización en sí, con el propósito de obtener mayor seguridad y bienestar.

Es evidente que el modelo de custodia, en la práctica destaca las recompensas económicas y las prestaciones adicionales. El empleado adquiere una preocupación psicológica por los factores de conservación o mantenimiento del empleo.

Los empleados que laboran en un ambiente de custodia, se sienten seguros, felices y complacidos, pero no están muy motivados de modo que solo ofrecen una cooperación pasiva.

La gran ventaja de este método es que brinda seguridad y bienestar a los trabajadores; pero también padece de deficiencias, la más evidente es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar a un nivel más elevado. Aunque los trabajadores se sienten complacidos, no están plenamente satisfechos o realizados.

El éxito de este método depende de los recursos económicos. Si una organización carece de las riquezas necesarias para ofrecer pensiones y pagar otros beneficios no puede aplicar este método.

### 2.7.3. Modelo de Apoyo

Este modelo depende del liderazgo, a través de este liderazgo, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización.

La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere de dinero. Más bien, forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas. La función del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. Este método da buenos resultados tanto con empleados como con gerentes.

Este modelo tiende a hacer particularmente eficaz, en naciones ricas con una tecnología compleja, porque esta orientada hacia las necesidades de más alto orden.

No es el mejor nivel para aplicarse en países menos desarrollados, debido a que las estructuras de necesidades de sus empleados, se ubican con frecuencia a niveles más bajos, y

sus condiciones sociales son distintas.

#### 2.7.4. El Modelo Colegiado

El término colegiado se relaciona con el grupo de personas que tienen un propósito común, es decir, se trata de un concepto de equipo.

El modelo colegiado es importante sobre todo en laboratorios de investigaciones y ambiente de trabajos similares.

Este modelo resalta la importancia de que el empleado realice sus actividades con mucha autonomía dentro de la organización, sin tener la supervisión diaria de su jefe.

#### 2.8. EFECTOS QUE PUEDE TENER EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional puede producir muchos efectos dentro de una organización, entre estos figuran los siguientes:

- Los cambios en una organización pueden registrarse sin necesidad que se de cambios de personal.
- Existe una influencia directa que afecta a toda la organización o a un departamento.
- Hay una información imperativa que puede proyectar un e-

fecto diferente a otro grupo de persona.

- Los programas de capacitación de personal contribuyen mucho al clima organizacional.
- El entorno medio de la empresa puede afectar a toda la organización.
- La política influye en el clima organizacional.
- Las permanentes necesidades que presentan los trabajadores.

Como es sabido en toda organización puede darse un clima favorable o desfavorable. Tanto patronos como empleados, anhelan tener un clima más favorable, debido a sus beneficios, como por ejemplo: Un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

#### 2.8.1. Un Clima Favorable

Es el deseo natural tanto de patronos como directivos de una empresa por trabajar dentro de un ambiente reforzador y que tienda al cumplimiento cabal de los objetivos.

Existen elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable como por ejemplo:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia, desean trabajos que representen un desafío que sean intrínsecamente satisfactorios,

Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuo, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

#### 2.8.2. Clima Desfavorable

Es aquel ambiente de trabajo no gratificante para que el individuo ejecute las tareas de la organización, con una motivación que lo conlleve al cumplimiento cabal de los objetivos.

Existen unos elementos por los cuales se conoce cuando un clima es desfavorable, como son los siguientes:

- Cuando la administración no tiene confianza en sus subal-

ternos, ya que estos no participan en los eventos realizados por estos.

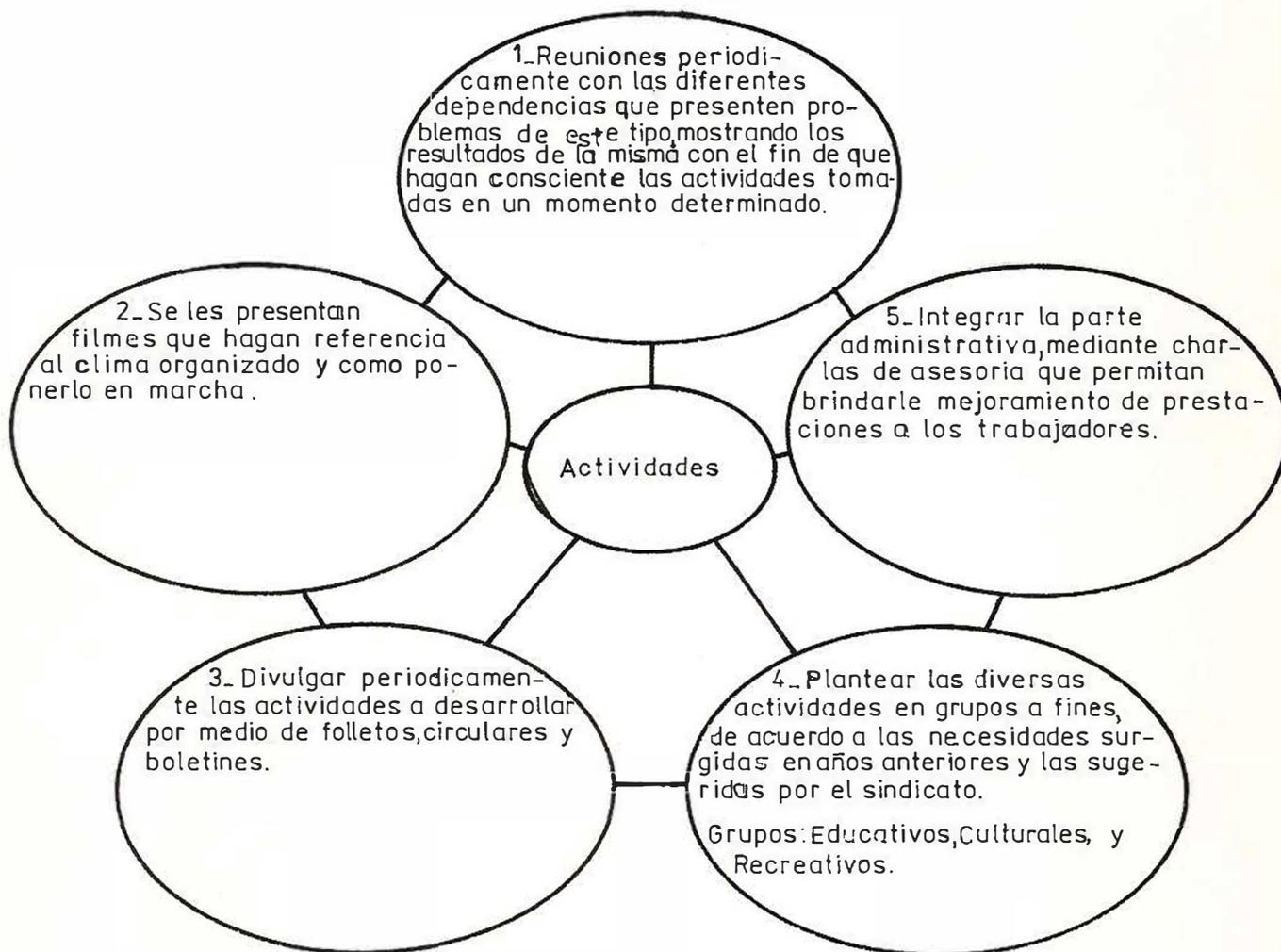
- Cuando las relaciones interpersonales son deficientes.
- Cuando el estilo de dirección es ejercida por directores Autócratas o Laissez-Faire.
- En el momento que la empresa contratan personas para delegar cargos como por ejemplo: Seguridad Industrial y ésta es totalmente ajena al cargo para desempeñar el cargo.

## 2.9. TRABAJO SOCIAL EN EL EVENTO DE MEDIR EL CLIMA

Trabajo Social, ubicado en el Campo Empresarial, utilizaría como mecanismos para detectar el Clima Organizacional, la observación y como instrumento la Encuesta, la Entrevista y los Sondeos de Opinión, con los cuales se obtendría una información que le permitiría realizar un diagnóstico preliminar que sería dado a conocer al equipo multidisciplinario, de esta manera desarrollar programas de relaciones Interpersonales, comunicación, motivación entre otros; que conlleven a la consecución de un Clima Organizacional inmejorable para la satisfacción personal, contribuyendo así a aumentar la producción.

Como por Ejemplo: Una vez obtenido los resultados de estas

encuestas procederemos a aplicar el instrumento de la siguiente manera:



Hoy por hoy, los esfuerzos de la organización moderna se dirigen a crear un Clima armónico, donde los individuos miembros de ésta participen de una manera creativa y puedan experimentar la satisfacción personal por el trabajo bien realizado. No obstante, la existencia de un Clima Organizacional positivo incide considerablemente en la elevación de la productividad, pues en la medida en que el individuo se siente bien con la labor que realiza, y ve que la empresa se preocupa por su bienestar y el de su familia, se siente motivado para afectar de la mejor manera posible su trabajo, por cuanto que en la medida que progresa la organización, mejoran sus condiciones laborales.

El Trabajador Social que interviene en el campo empresarial debe desarrollar un quehacer profesional que contribuya a crear un armónico clima organizacional, pero para ello debe conocerlo, identificando los elementos que lo caracterizan, lo que supone la utilización de instrumentos tales como: la encuesta, la entrevista y los sondeos de opinión, herramientas que le permiten obtener información acerca del Clima Organizacional, con miras a elaborar un diagnóstico preliminar que sería dado a conocer al equipo multidisciplinario a fin de emprender acciones conducentes al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a estimular una adecuada comunicación y motivación entre otros, que conlleven al establecimiento de un Clima Organizacional inmejorable para la

satisfacción personal, y la elevación de la productividad.

La utilización de instrumentos para la obtención de información con respecto al Clima Organizacional que se da en una empresa, se efectúa a través de técnicas como: la entrevista, la que se realizará a nivel de cada una de las personas que hacen parte de la organización, fundamentada en un proceso de comunicación Sujeto-Sujeto, donde el Trabajador Social a través del diálogo procure conocer a los individuos e identificar sus aptitudes positivas y negativas dentro de la organización, el manejo de las relaciones interpersonales, y el nivel de autoridad.

La encuesta por su parte, se dirige ante todo a la obtención sistemática e interpretación de unos datos que sirvan para efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo acerca del Clima Organizacional y el desarrollo de cada uno de los factores que lo integran.

El sondeo de opinión se emplea como un medio para conocer, qué piensa la gente frente a una determinada situación, en el caso del Clima Organizacional en una empresa, se le emplea para conocer la actitud de los subalternos con respecto a sus jefes y viceversa, con miras a identificar los elementos que caracterizan las relaciones de autoridad en la empresa.

El Profesional de Trabajo Social debe dirigir sus esfuerzos a crear un Clima Organizacional óptimo donde cada miembro de la organización participe de manera creativa en el desarrollo de ésta, estimulando también el cambio de actitudes negativas (como el autoritarismo y el Laissez-Faire) a través de talleres vivenciales de aprender a ser, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El Trabajador Social en una organización debe contribuir a conciliar las discrepancias que se presentan en las relaciones laborales, es decir, este profesional no debe problematizar las situaciones que se den en la empresa, sino que debe plantear alternativas de acción frente a los problemas, ha de proponer ideas nuevas que sean de beneficio colectivo para la organización. Debe hacer su aporte al proceso de humanización de las relaciones laborales, fundamentado en el respeto h-cia las personas y su consideración como seres humanos, inconclusos, capaces de cambiar algunas actitudes después de una reflexión objetiva acerca de su actuación en el medio laboral.





### 3. ESTILO DE DIRECCION, UN FACTOR DETERMINANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata, los aspectos relacionados con el factor Estilo de Dirección, uno de los más condicionantes del Clima Organizacional.

Es necesario que Trabajo Social conozca las teorías que lo definen y explican para que pueda orientar su quehacer a aspectos diferentes a la ejecución de programas que satisfacen necesidades esencialmente económicas y participe mejor y activamente en la creación y sostenimiento de un clima organizacional, atendiendo actuaciones de motivación personal de desarrollo y crecimiento, manejo del poder, de la comunicación, del control y supervisión, etc.

Por ello, de todos los factores que generan y condicionan el Clima Organizacional, se seleccionó el Estilo de Dirección. Primero se detallan los resultados de la investigación de campo, y luego del análisis de sus resultados o interpretación se formula la propuesta.

### 3.1. TEORIAS QUE EXPLICAN EL ESTILO DE DIRECCION

La Dirección ha estado sujeta a muchas investigaciones y estudios, como resultado de ello, en la actualidad, existen numerosas teorías expuestas sobre la dirección. Incluyen las diferencias de opiniones, de metodologías, de exploraciones y de conclusiones. Cada una tiene su grupo de partidarios, que profesan su teoría particular como la correcta y adecuada.

Las interpretaciones de las diversas teorías, ha dado lugar a controversias; de ninguna manera existe una completa armonía entre los conceptos propuestos por los diversos teóricos de la dirección.

Aún cuando en la actualidad se conoce más respecto a la dirección que antes, todavía no se cuenta con teorías completas e integradas de la totalidad de la dirección. No se conoce ningún método que sea mejor para dirigir a la gente.

La práctica y el estilo de dirección, constituye una trama compleja de factores. Cosas tales como: Personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mismo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional, influyen en el comportamiento del dirigente y en lo que puede lograr o no lograr.

A continuación, damos a conocer las ocho teorías de la dirección que representan correlatividad, una gran porción del pensamiento en esta área y también ilustran diversos enfoques válidos para el estudio de la dirección.

### 3.1.1. La Teoría Autócrata

La dirección concebida de acuerdo con esta teoría se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El dirigente tiende a centrarse en el trabajo; supervisa estrechamente para cerciorarse de que el trabajo se ejecuta y utiliza las relaciones de producción para ayudarse en su esfuerzo. La estructura de la organización formal es respetada en todo momento para lo cual se conceden: Seguridad Económica, tal como seguridad en el empleo, ascenso de acuerdo con trayectorias preescritas y símbolos de estatus. Se dan órdenes y directrices pero, suele no darse ninguna explicación o razón para ello. Sin embargo, con la teoría Autócrata, no siempre se considera al dirigente como un autócrata inflexible que siempre toma decisiones sin tener en cuenta los valores humanos sino, que la preponderancia de su dirección tiende a tener estas características.

Utilizan las órdenes generalmente apoyadas por sanciones de las cuales la disciplina se encuentra entre las de más importancia; los seres humanos trabajan mejor un clima en don

de prevalece la sanción de la disciplina esto es, donde existe la aceptación de un hábito de obediencia preescrita, en consecuencia, tanto la satisfacción como la productividad de un empleado son ayudadas cuando el empleado sabe en donde esta y lo que se espera de él, un modo de operar ayudado por la sanción de la disciplina.

### 3.1.2. La Teoría Psicológica

Expresa que la principal función de un dirigente es crear el mejor sistema de motivación. El dirigente estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos organizacionales y para que alcancen sus propios objetivos personales.

La dirección que motiva presta mucha atención a los atributos del subordinado tales como reconocimiento, seguridad emocional, oportunidad y necesidades en una forma que ayude a la organización a tener más éxito, representa lo que el dirigente debe desempeñar de acuerdo con la teoría psicológica.

La teoría de la dirección es muy amplia y general, las técnicas para motivar son muchas, por lo general el éxito va asociado con la aplicación de la técnica correcta para las circunstancias individuales; en particular, no existe un plan motivacional que en forma consistente sea el mejor y

---

que pueda seguir el dirigente.



### 3.1.3. La Teoría Sociológica

Considera que la dirección está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y luchan por conciliar cualquier conflicto organizacionales entre estos:

El dirigente establece los objetivos con la participación de los subordinados en la toma final de decisiones. La identificación de los objetivos proporciona la orientación que suele requerir los subordinados.

Conocen el desempeño, las convicciones y comportamientos que espera de ello. Pero los esfuerzos para alcanzar los objetivos influyen aún en las interacciones entre los subordinados, en ocasiones hasta el grado en que existe un conflicto descriptivo en los grupos o entre ellos; bajo tales condiciones se espera que el dirigente adopte medidas correctivas, que ejerce su influencia directriz, reinstale la armonía y el esfuerzo cooperativo entre los subordinados.

Desde el punto de vista práctico un dirigente intenta facilitar las actividades de sus subordinados, pero en algunos casos los objetivos son fijados por él y además pueden encontrar que la resolución de conflictos esta más allá de sus facultades para influír.

#### 3.1.4. La Teoría de Apoyo

Aquí el dirigente asume la posición de que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección en apoyar tales esfuerzos.

Para este fin el dirigente crea un ambiente de trabajo que promueve el deseo de que cada uno de los subordinados se desempeñe con lo mejor de su habilidad que coopere con otro y que desarrolle sus propias destrezas y habilidades.

El Dirigente proporciona una supervisión general y estimula a sus subordinados para que use su creatividad a manejar los detalles de su trabajo. La toma de decisiones, por parte del dirigente, incluye la consideración de las opiniones de los subordinados recomendaciones que ellos buscan agresivamente.

A esta teoría muchos autores la denominan "Teoría Participativa". Esto se debe a que el dirigente estimula a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen.

Otros la llaman "Teoría Demócrata de la Dirección y si bien tiene aspecto demócrata, no implica la dirección por mayoría o por voto.

Por otra parte, en la teoría de apoyo, el dirigente consi-

dera a sus subordinados como todos iguales y respeta su conocimiento y sus ideas.

Mirando la teoría por un lado positivo, encontramos que la práctica de ayudar al subordinado y de tratarlo como individuo con dignidad y derechos humanos forma a un empleado productivo y satisfecho.

El dirigente gana la aceptación y prevalece la forma de cooperación, además, se rechaza la autoridad unilateral. Por otro lado, hay quienes se oponen a la teoría de apoyo; sostienen que la influencia del grupo en la toma de decisiones conduce a la confusión a una gran pérdida de tiempo y a dejar en manos de otros las decisiones. Además, expresan, que los derechos y la dignidad humana son por completo posibles sin tener que compartir las actividades gerenciales por miembros que no pertenecen a ese nivel.

### 3.1.5. La Teoría de Dejar Hacer (Laissez-Faire)

Si observamos esta teoría, vemos que un dirigente da completa libertad a sus seguidores para determinar su actividad. No tiene participación o si la tiene es muy poca.

Los diversos datos y el material proporcionado por el dirigente, se hacen en forma voluntaria o a solicitud de los subordinados, pero él no toma parte de las discusiones de tra

bajo. Se observa falta de participación por el dirigente; esencialmente se manifiesta cuando se comunican con él, haciendo comentario en muy raras ocasiones sobre las actividades de los subordinados, a menos que se le pregunte.

Los grupos Laissez-Faire, tienden a crear dirigentes informales y con frecuencia del grupo, ya haya sido o no formalmente designado.

Los grupos parecen preferir alguna orientación junto con mucha participación de su parte en lo general los grupos quieren ayudar pero objetan que no se les diga lo que tienen que hacer. El dejar hacer presenta el interrogante de que es lo que hace el dirigente, si los subordinados hacen todo el trabajo y los subordinados pueden estar limitados en lo que pueden sugerir a decidir de acuerdo a la experiencia y conocimientos.

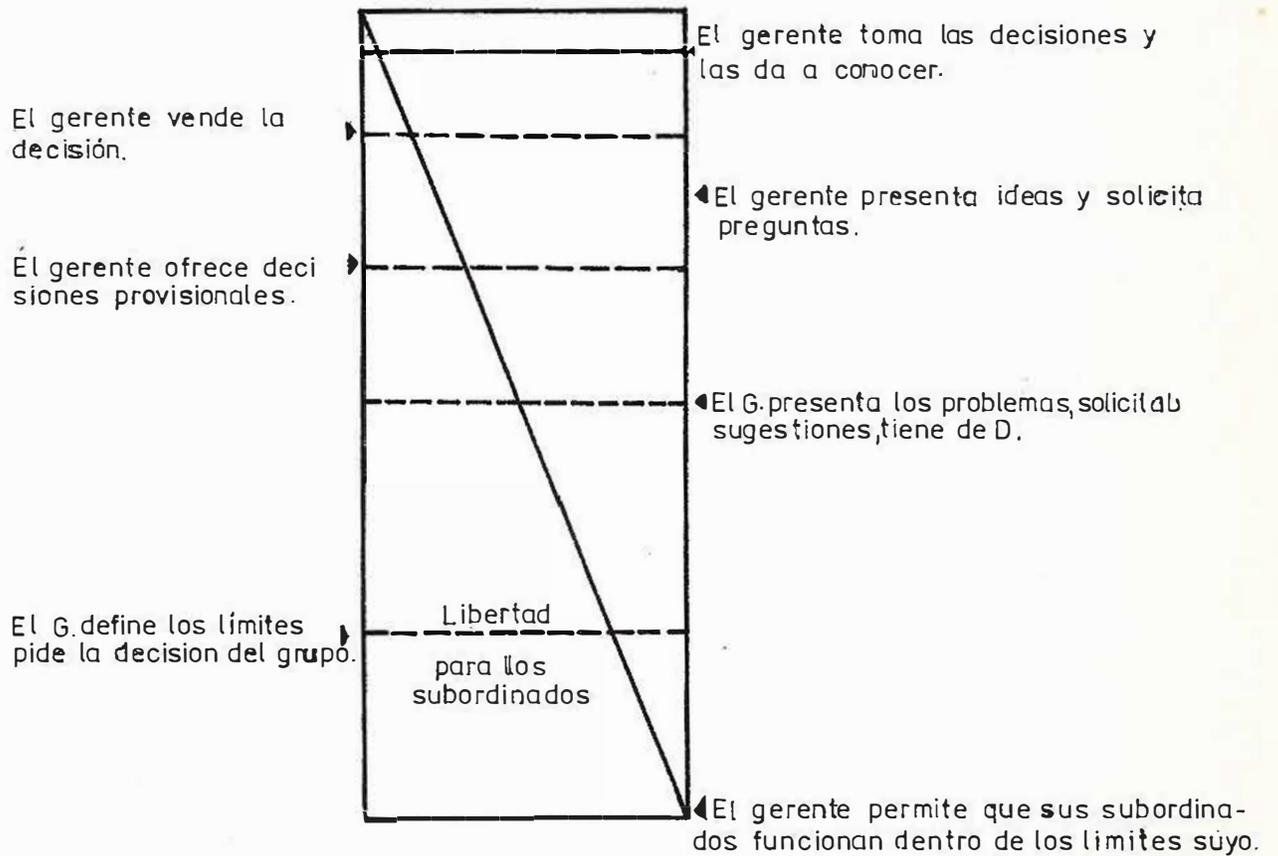
### 3.1.6. La Teoría del Comportamiento Personal

Esta teoría sostiene que la dirección puede ser analizada a través de las cualidades y actitudes personales de los dirigentes. Ningún dirigente se comporta ni actúa igual ante cualquier situación; cada situación tiene su manera de ser vista y su procedimiento. Es flexible hasta cierto grado, porque cree que debe emprender la acción más apropiada para manejar un programa determinado.

---

Lo anterior implica que las acciones del dirigente y la autoridad que ejerce están relacionadas con la libertad o participación en la toma de decisiones que se dejan a los subordinados.

A continuación, un ejemplo de estilo de dirección centrada en el jefe y la otra centrada en los subordinados.



La parte superior de la figura representa la Dirección centrada en el jefe, la parte inferior, la dirección centrada en los subordinados. En el ir de la parte superior a la inferior, se utiliza, cada vez menos autoridad y hay cada vez más autoridad para los subordinados. En la parte superior respecto a la dirección centrada en el jefe, el gerente toma las decisiones y las da a conocer. En contraste en el nivel inferior, existe más libertad para los subordinados y menos uso de la autoridad. A este nivel, el gerente define los límites y tareas para la decisión del grupo.

Esto significa, que se pueden emplear distintos estilos de dirección, dependiendo de la evaluación que haga el dirigente respecto a la situación; de sus capacidades, el deseo de decidir el asunto y de la cantidad de control que desee ejercer. En pocas palabras, debe ser flexible para enfrentarse a la tarea de ser un dirigente.

Otro ejemplo de la teoría del comportamiento personal es el del dirigente autócrata benevolente quien posee mucho poder y prestigio, está muy interesado en el Bienestar de sus subordinados, está ansioso de ayudar a resolver sus problemas, y por lo general puede emprender una rápida acción siempre que se necesite. Él es y sigue siendo "el jefe". Si bien está muy enterado en la actitud y sentimientos de sus subordinados, él estructura todas las actividades del trabajador, decide las políticas y utiliza reglas y reglamentos.

---

### 3.1.7. Teoría de los Rasgos

Se han investigado muchos rasgos de tipos de dirigentes a fin de utilizarlos para obtener éxito en la dirección, pero, en la realidad, no existe una lista de recomendaciones a seguir, más bien, apreciar ciertas características que se creen deben ser necesarias en una dirección.

Entre los rasgos más comunes se encuentran los que siguen:

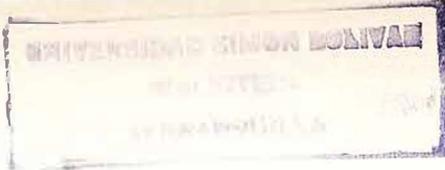
#### 3.1.7.1. Inteligencia

Por lo general, se cree que el nivel de inteligencia de un individuo da una aproximación razonable de sus oportunidades para tener éxito como dirigentes, hasta cierto nivel de inteligencia, quizás esto pueda explicarse por el hecho de que los individuos con niveles de inteligencia muy elevados encuentran las actividades y los desafíos de la dirección, insuficientes; prefieren tratar con ideas abstractas y trabajo básico de investigación.

#### 3.1.7.2. Iniciativa

Está compuesta de dos partes:

- De la habilidad para actuar en forma independiente e iniciar acciones.



- De la capacidad para ver cursos de acción que otros no ven. Este rasgo por lo general, se busca en el candidato a ocupar un puesto de gerencia.

#### 3.1.7.3. Energía o Impetu

Se alega que una de las características notables de un dirigente es que actúa con más energía hasta lograr su objetivo, se requiere tanto la energía mental como la física. Un dirigente tiene fibra para ver que el trabajo se ejecute; es capaz de soportar las exigencias demandadas por su puesto, de vencer todos los obstáculos y mantener la energía para su logro continuo.

#### 3.1.7.4. Madurez Emocional

Tiene que ver con el grado de responsabilidad, la persistencia y la objetividad que pueda tener un director. Se puede tener confianza en lo que el dirigente hace, en lo que dice que va a hacer y en su desempeño. Está dispuesto a trabajar largas horas a dar una intensa aplicación de sí mismo e impartir entusiasmo entre sus subordinados, tiene un pleno conocimiento a lo que esta tratando de lograr; sabe lo que desea cumplir hoy, el año próximo o dentro de cinco años.

#### 3.1.7.5. Habilidad Comunicativa

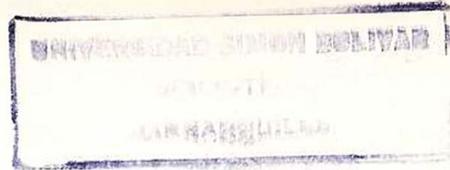
Un dirigente puede hablar y escribir con claridad y energía. Tiene habilidad para resumir con precisión las opiniones de los demás y para tomar la verdadera esencia de las expresiones de otros, utiliza con destreza la comunicación para propósitos de información y estímulos.

#### 3.1.7.6. Seguridad en sí mismo

El dirigente puede expresarse con confianza en sus habilidades, es afectivo, bien ajustado y, si acaso, tiene pocas actitudes antisociales. Cree que puede enfrentarse con éxito a la mayoría de las situaciones que encuentre. La seguridad en sí mismo es más elevada entre los gerentes de alto nivel e inferior entre los de nivel inferior.

#### 3.1.7.7. Creatividad

La capacidad para tener originalidad; para pensar en nuevas formas y para dar con una nueva forma de solucionar un problema representa un rasgo muy deseable en un dirigente. El progreso y el mejoramiento dependen en gran parte de la creatividad.



### 3.1.7.8. Participación Social

Un Dirigente entiende a la gente y conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, se adapta a varios grupos y tiene habilidad para encontrarse con las personas en las diferentes rutas de la vida y conversar sobre una amplia gama de temas. Se conduce de manera de ganar la confianza y la lealtad de su grupo. La gente colabora de buena voluntad con él. Es accequible, amistoso y servicial.

### 3.1.8. La Teoría Situacional (Fayol y Taylor)

Sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. Según esta teoría, la dirección esta formada por el dirigente, los subordinados y la situación, un problema común para el cual puede ser útil esta teoría es determinar si un candidato a un puesto directriz es competente. Por ejemplo: Esta desempleado o disponible, debido a que la situación particular de su puesto anterior no le permitió dirigir aun cuando intentó ajustarse a él. En contraste, su puesto anterior indica su incapacidad para dirigir, como tal.

La teoría situacional o de la contingencia, ha tenido una amplia aplicación en administración y como es obvio, se ha tratado de utilizar en relación con la dirección. En síntesis, la teoría situacional, sostiene que el estilo de direc

ción que un ejecutivo debe emplear depende de las circunstancias en las cuales se encuentre; unos estilos son efectivos para determinadas situaciones, pero no para otras.

Existen dos contribuciones destacadas en el campo situacional de la dirección. La primera es la teoría de la madurez planteada por Hersey y Blanchard, teoría que considera que existe una variable situacional importante, la madurez de los subordinados, la cual obliga a discriminar entre los estilos de dirección.

La Madurez se define por la disposición y la competencia para desarrollar una tarea determinada; con ella se puede elaborar una escala que va desde los menos maduros a los más maduros; en el primer caso, baja madurez, el mejor estilo, es aquel que estructura la tarea de tal manera que señala en forma precisa y detallada qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y con quien hacerlo; en un segundo nivel de Madurez, el jefe mantenía el control total del grupo, pero se adopta un trato suave; en un tercer nivel, el control cede y finalmente cuando la Madurez es alta, el dirigente actúa como un asistente permitiendo una acción bastante autónoma en sus subordinados.

Una segunda teoría situacional de la dirección fue planteada por Fiedler, quien considera que se podían observar dos estilos bien marcados: Por una parte están los líderes que

---

adoptan una actitud directiva, orientados hacia la tarea y el control; por otra se encuentran los líderes no directivos como permisivos y orientados hacia las relaciones.

Las circunstancias dentro de las cuales se desarrolla la dirección, se pueden clasificar de acuerdo con las siguientes dimensiones:

#### 3.1.8.1. Las Relaciones Lider-miembros

Este es el factor más importante desde el punto de vista de la influencia que el dirigente pueda ejercer sobre el grupo, y se refiere al grado en el cual los miembros confían en el director y gustan de él.

#### 3.1.8.2. La Estructura de la Tarea

Es el segundo factor en importancia. Trata del grado en el cual se pueden programar o rutinizar las actividades desarrolladas en la estructura de dirección.

#### 3.1.8.3. Su Posición de Poder

Con esto nos referimos a la autoridad formal que tenga el dirigente, por oposición al poder personal del mismo. Lo cual se relaciona con el grado de influencia que tenga hacia arriba.

---

De acuerdo a estos tres aspectos, podemos clasificar las circunstancias de diferentes formas. En los extremos tendremos las situaciones favorables y desfavorables, En la primera, el dirigente tiene buenas relaciones, la tarea es estructurada y el poder de la posición es fuerte. En el otro extremo las relaciones son malas, la tarea es mal estructurada y la posición débil.

### 3.2. TIPOLOGIAS DE DIRECCION (RENSIS LIKER)

El Estilo de Dirección es la forma como un ejecutivo, conduce a sus colaboradores en la consecución de resultados.

Una estructura de dirección es un conjunto formado por una persona denominada director, un grupo de personas sobre las que ejerce la dirección, que vamos a denominar dirigidos, las relaciones entre ellos, el conjunto de actividades por realizar, los recursos para la ejecución y las circunstancias en los cuales se presentan dichas relaciones.

La función del director es tomar decisiones y velar por su ejecución para obtener los resultados. La función de los dirigidos es llevar a cabo las decisiones, tomadas en el marco de la dirección. Las circunstancias incluyen factores como las condiciones físicas del trabajo, el clima y la cultura del grupo.

Los estilos de dirección son los que dinamizan o entorpecen el funcionamiento de una organización.

La participación es fundamentalmente un estilo de vida organizacional y no esporádicas reuniones; de ahí que las comunicaciones efectivas sean el sistema circulatorio de la organización. Es importante entender que la efectividad de un programa depende del grado de participación que se delegue.

La mejor gente, el mejor personal debe hacerse y, esta es una gran responsabilidad de la dirección.

Dirigir seres humanos es una parte importante de los esfuerzos de ejecución, las relaciones entre la forma de actividades del dirigente y la forma en que sus subordinados desempeñan sus tareas, afecta en forma significativa, tanto la satisfacción de los subordinados, como los resultados materiales que se alcancen.

Los cambios en las organizaciones, la historia y la sociedad resultan de los esfuerzos de unos cuantos individuos superiores. Estos individuos pueden dedicar sus vidas a cierta misión; pueden desear poder e influencia sobre otros, pueden poseer una extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr ciertos objetivos que para ellos son de extrema importancia.

La dirección ha sido definida de varias maneras, por ejemplo:

Se ha dicho que es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar u alcanzar sus objetivos.

También se le cita como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o el jefe.

También se puede decir, que dirección es la relación en la cual una persona, sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente, en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea. Obsérvese, que dirigir, tiene que ver con que una persona influya en otras, en su grado. Además, esta influencia proviene de la relación entre el dirigente y el miembro de un grupo; esto es, existe interacción o reacción recíproca de cada una de las personas en un grupo. Estas dos palabras, son básicas en cualquier discusión de la dirección.

La influencia de un dirigente es de dos tipos distintos:

- Esta su propio desempeño que afecta directamente el nivel del trabajo del grupo.
  
  - Está el comportamiento y las acciones que emprende para
-

afectar la estabilidad del grupo y la satisfacción de los miembros.

En igual forma, la interacción es de dos tipos distintos, que incluyen:

- La del dirigente y el grupo
- La que se da entre los miembros individuales del grupo.

Acerca del concepto de Estilo de Dirección, se han desarrollado muchos, tenemos por ejemplo:

Rensis Likert dice que se dan dos formas de estilos, El Autoritario y el Participativo.

En el Autoritario, se toma la decisión en el extremo superior sin ninguna involucración del personal dirigido; hay a su vez, dos vertientes: Autoritario explotador y Autoritario Benevolente.

En la forma Participativa, la decisión se parte ampliamente entre el director y los dirigidos, con dos subramas que son el estilo consultivo y el Grupal Participativo. Obsérvese en el cuadro siguiente.

## TIPOLOGIA DE DIRECCION DE LICKERT

Características Operacionales	AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
	Autoritario Explotador	Autoritario Benevolente	Consultivo	Grupal Participativo
¿En qué nivel de organización se toman oficialmente las decisiones?	Conjunto de decisiones en nivel supremo de la organización	La política interna en el órgano supremo. Muchas decisiones, dentro del marco prescrito, pueden tomarse a niveles inferiores.	Política de gran amplitud de criterio y por lo general las decisiones que afectan a todos se toman en la cumbre. Las más concretas y específicas, en niveles inferiores.	Se decide en todos niveles de la organización, mediante un proceso integrado.
Consecuencias motivacionales	El proceso decisorio contribuye escasamente o en absoluto a la motivación que ha de ejecutarla. Por lo general produce motivación adversa.	El proceso decisorio contribuye relativamente poco a la motivación que hará que se ejecute la decisión.	Cierto grado de contribución mediante el proceso decisorio, a la motivación para ejecutar la decisión.	Contribución muy importante, mediante los procesos decisorios, a la motivación que hará que se ejecute la decisión considerada.
Grado en que la revisión y control de funciones están con	Altamente concentrados en el mando supremo.	Relativamente concentradas en el órgano superior, con cierto con-	Una moderada delegación de poderes en sentido descendente	Responsabilidad bastante extendida en cuanto a la revisión y el control.

Características Operacionales	AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
	Autoritario Explotador	Autoritario Benevolente	Consultivo	Grupal Participativo
centradas.		trol delegado por el mismo a los niveles inferiores.	tanto los niveles superiores como los inferiores se sienten altamente responsables.	
Nivel de responsabilidad que siente cada miembro.	Los escalones superiores sienten responsabilidad, los inferiores sienten menos, los subordinados corrientes sienten poca.	El personal directivo siente responsabilidad, los subordinados corrientes suelen sentir muy poca.	Una parte importante del personal siente la responsabilidad	El personal siente auténtica responsabilidad.
Satisfacciones producidas.	Por lo general insatisfacción respecto a figurar en la empresa, con relación a los supervisores y a los logros personales.	Variabilidad de la insatisfacción a la satisfacción moderada en relación a su pertenencia, a la supervisión y a los logros.	Desde una insatisfacción marcada a una satisfacción moderada respecto a pertenencia, a supervisión y actuación.	Satisfacción relativamente alta a través de toda la organización.

La teoría de Blake y Mouton, acerca de los estilos de dirección, parte de una matriz construída de acuerdo con dos parámetros: La Orientación del líder hacia la producción, y la Orientación del líder hacia las relaciones. Con cada uno de estos parámetros, se elabora una escala y como consecuencia de las diferentes combinaciones obtenemos una gama de tipos de direcciones.

Para Jhon French y Bertom Rovin. La dinámica de grupo ofrecen un marco de referencia quíntuple del poder; definido en términos de la influencia, se identifican:

- Poder Coercitivo: Que confía en el temor y está basado en la expectativa del subordinado de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones del superior.
  - Poder de Recompensas: Procura que se otorguen recompensas por acatar las acciones y deseos del superior.
  - El Poder Legitimo: Derivado del puesto de supervisor en la organización.
  - El Poder de Experto: Que se deriva de que el individuo posee alguna habilidad y conocimiento.
  - Poder Referente: Que esta basado en la identificación de
-

un subordinado con un dirigente que es admirado y tenido en gran estima por el subordinado.

Mc Gregor, clasificó los directores en dos grandes grupos: Tipo X y Tipo Y, mientras que Argyris los dividió en las clases I, II. Estas tipologías tienen mucha relación a las teorías planteadas por Lickert y el estilo de Mouton; Los dirigentes tipo X (Mc Gregor) y I (Argyris) se aproximan al sistema 1 (Autoritario Explotador) de Lickert y el (9,1) de Mouton; por otra parte los modelos Y (Mc Gregor) y II (Argyris) se asimilan al (4) de Lickert y al (9,9) de Mouton.

Las investigaciones empíricas (estadísticas y experimentales) elaboradas por Lickert, Mouton, Argyris y Mc Gregor, arrojan como conclusión que los ejecutivos que aplican estilos Y, II, 4 o (9,9) obtenían los mejores resultados, expresados en una productividad más alta. Por el énfasis que colocan en un solo tipo y por la prioridad que le dan frente a los otros, a esta corriente la podemos denominar Humano-Universalista, su tesis es que los modelos de dirección basados en los planteamientos de la escuela de las relaciones humanas son las más eficaces.

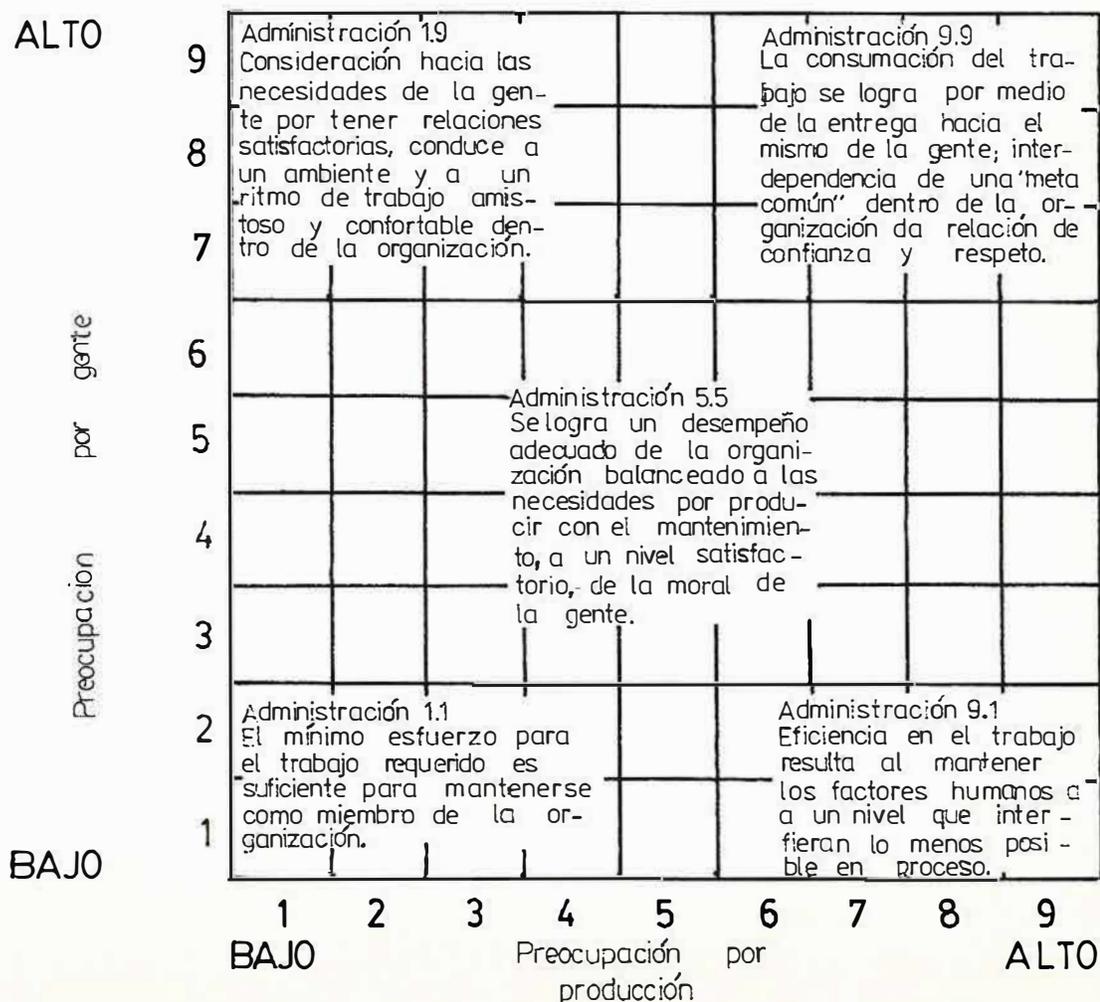
Estos dos autores, consideran que las dos variables se combinan de una manera interactiva.

En ese sentido al combinar de diferentes formas los dos ele

mentos se obtendrán estilos cualitativamente diferentes así, por ejemplo:

Un estilo (1,9) corresponde a un dirigente amigable y afectuoso, por encima, incluso, del impacto adverso que ella tenga sobre los resultados, mientras un dirigente (9,9) busca resultados productivos a través del trabajo en equipo con participación abierta y resolución de conflicto empleando la confrontación. Mirar ejemplo.

Fig. 11-2: El Grid Administrativo de Blake - Mouton.



El cuadro anterior muestra dos preocupaciones, por ejemplo:

- Preocupación por la Producción. Ejemplo: Las preocupaciones por la calidad de los servicios que se prestan, medidas de distribución de trabajo y de deficiencia; es decir, la preocupación por producción encierra todo ese significado que tienen las organizaciones al agrupar un número determinado de personas.
  
- Preocupación por Gente. Se puede expresar en el grado de preocupación por la entrega personal a terminar el trabajo del cual uno es responsable; esta responsabilidad es basada más en confianza que en obediencia; la autoestima o el valor personal del individuo; establecer y mantener buenas condiciones de trabajo; mantener una estructura de salarios equitativa; deseo de seguridad por el trabajo; relaciones sociales o amistades con los asociados entre otros.

Entonces vemos que el eje principal indica preocupación por producción, el eje vertical indica preocupación por gente.

Hay nueve puntos de preocupación. El número 1 en cada caso, está representando la mínima preocupación. Lógicamente el número 9 representa la máxima preocupación.

En la parte izquierda inferior está el estilo 1.1. Este re

fleja un mínimo de ambas preocupaciones; en el ángulo izquierdo superior encontramos el estilo 1,9. Aquí se representa un mínimo de preocupación por producción, pero un máximo de preocupación por gente. En la parte inferior se encuentra el estilo 9,1, aquí se refleja una máxima preocupación y una mínima por las relaciones humanas. En el ángulo derecho superior es el estilo 9,9 encontramos que la preocupación por producción y por la gente alcanza su máxima manifestación. En el centro se halla el estilo 5,5 que representa una posición intermedia entre ambos tipos de preocupación.

### 3.3. LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

La efectividad gerencial es el manejo adecuado de una determinada situación dentro de X empresa, es decir, lograr resultados satisfactorios que lleguen al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Un gerente eficiente logra objetivos tanto personales como empresariales, puesto que la efectividad gerencial está relacionada con el comportamiento que tenga la persona que se desempeña como gerente en una organización.

En síntesis, la efectividad gerencial se mide más por lo que el gerente logra que por lo que hace, es decir, los resultados que obtiene de acuerdo a su accionar.

Existen diversas teorías administrativas que permiten establecer los diversos estilos gerenciales que pueden ser aplicados para afrontar una variedad de situaciones, con el fin de obtener un incremento significativo en la efectividad.

Una de las técnicas de mayor aplicación y que ha sido desarrollada en los últimos años es la teoría 3D, la cual ha sido diseñada para lograr ser más efectiva.

La Teoría 3D, es esencialmente una teoría de gestión en término de comportamiento. En esta teoría, se analizan los dos elementos básicos del comportamiento gerencial que son la tarea a efectuar y las relaciones con otra gente, esto es orientación hacia la tarea (o T) y orientación hacia las relaciones (o R) en la teoría 3D se pueden identificar cuatro estilos básicos de conducta gerencial. Estos son:

- Estilo Integrado: Alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones.
  - Estilo Dedicado: Podría darse solo la orientación hacia la tarea.
  - Estilo Relacionado: Se presenta solo la orientación hacia las relaciones.
  - Estilo Separado: Reducida orientación a la tarea y redu
-

cida relación, orientación a las relaciones.

Ninguno de estos estilos se pueden decir que es más o menos efectivo. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad; dando lugar así a ocho estilos gerenciales, los cuales pueden ser ordenados con respecto a cuatro estilos.

El estilo se debe ajustar a la situación, es decir, un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una marcada o limitada orientación hacia la tarea o hacia la relación, o algún estilo en particular, sino estas tres destrezas: Perceptividad de situación, Flexibilidad de situación y Gestión de Situación.

La adquisición de estas tres destrezas se denomina por lo general: Experiencia.

Existen dos modalidades principales de acción por las que una persona dirigente suele estar inclinado por una u otra:

- La acción orientada en función de la tarea a realizar, es decir, la fijación de metas, planificar y conseguir las metas propuestas.
- La acción orientada en función de las personas, es decir,

motivar y cuidar las relaciones humanas.

Un dirigente que se incline por la acción orientada en función de la tarea tiende a proceder de la siguiente manera:

- Define claramente su propio cometido y el de cada miembro y de su personal.
- Establece objetivos no imposibles de alcanzar y dice a cada uno lo que espera de él.
- Establece procedimientos para medir los progresos que se van realizando hacia la consecución de los objetivos propuestos y el grado en que se alcanzan, es decir, que define los objetivos en forma clara y tangible.
- Toma la dirección de la planificación, ejecución y control de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.
- Se interesa por aumentar la productividad.

Los dirigentes que no se inclinan por esta forma de acción no se muestran por lo común muy activos en la dirección de las tareas orientados a la consecución de metas, como la planificación o programación. Prefieren trabajar junto con su personal y no hacen resaltar especialmente su papel de organizadores.

---

Los dirigentes que se inclinan por la orientación en función de las personas por lo general actúa de la siguiente manera:

- Muestra preocupación por mantener la armonía en su organización, y por aliviar las tensiones que aparecen.
- Muestra consideración por sus trabajadores, pues ve en ellos personas y no meros medios de producción.
- Comprende y respeta las necesidades, fines, deseos, sentimientos e ideas de sus trabajadores.
- Mantiene una buena comunicación con su personal.
- Aplica el principio del refuerzo para mejorar el desempeño de sus trabajadores (según este principio, las formas de conducta recompensadas (reforzadas) se hacen más frecuentes, mientras que las que no se recompensan (sancionadas) se hacen menos frecuentes).
- Delega Autoridad, responsabilidad y estimula la iniciativa.
- Crea en su organización un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración.

Los empresarios que no se sienten inclinados por esta forma de acción son más bien personas reservadas, frías en sus relaciones con sus trabajadores prefieren la competencia a la colaboración entre ellos.

Estos dirigentes no son necesariamente gente muy sociable y amables, más bien saben tratar adecuadamente con toda clase de personas, poseen una gran maestría de las relaciones humanas. En las relaciones con sus trabajadores, prefieren aconsejar, coordinar, orientar y tomar la iniciativa en lugar de criticar, desaprobar y juzgar, persuadir en lugar de castigar. Tienen la habilidad de ejercer una dirección fuerte, pero que no provoca ningún tipo de resentimiento.

Estos dirigentes tienen características propias como:

- Conocen y comprenden sus propias necesidades, objetivos, valores, limitaciones y capacidades, conocimiento y comprensión, considerados indispensables para establecer buenas relaciones con otros.
  
- Son sensibles a las necesidades de otros y los ayudan a satisfacerlas. Un empresario que sabe establecer una buena comunicación con sus trabajadores, puede dirigirlos con mayor eficacia, y así lograr tanto los objetivos de la empresa, como la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

- Saben apreciar escalas de valores y estilos de vida diferentes de los suyos. Tienen capacidad y disposición para tratar con personas muy distintas de ellos.
- Consiguen que sus colaboradores hagan suyas las metas de la empresa mostrándose comprensivos de las necesidades de aquellos, delegándoles autoridad y compartiendo responsabilidades con ellos.
- Saben comunicar, es decir, escuchan, hacen preguntas, conversan, discuten y usan la información que así obtienen para orientar con eficacia el trabajo de sus colaboradores.

Un empresario que triunfa, sabe motivar a sus trabajadores, algunos motivan simplemente con la fuerza del ejemplo de su propia laboriosidad, pero los mejores motivadores son los empresarios que se destacan en la dirección en función de las personas; estos dan como consejos para motivar al personal los siguientes:

- Fomentar el amor propio en sus trabajadores, esto es por cuanto más amor propio tiene un trabajador, más eficaz será en la consecución del objetivo que se le ha fijado; fomentar en sus trabajadores la confianza en sí mismos elogiando su desempeño cuando corresponda y haciéndoles comprender que usted espera de ellos resultados acordes con

su verdadera capacidad.

- Mantenga informado a su personal. En toda organización la buena comunicación es fundamental para el éxito. Un buen dirigente explica a su personal las razones que tiene para ordenar que se ejecute tal o cual tarea; siempre explíquele qué es lo que usted trata de realizar.
- Dele Autoridad y Responsabilidad. Como dirigente, debe poder confiar en otros para conseguir sus fines. Cuando un colaborador ha demostrado que es capaz, tiene libertad para tomar decisiones, ponerlas en práctica, cometer errores, remediarlos y alcanzar objetivos sin ser constantemente vigilado por usted.
- Mantenga el contacto. Solo el contacto personal, permite cabalmente la capacidad de un colaborador.
- Hable del problema, no de la persona, hay que mantener intacto el amor propio del trabajador y no agregar otros problemas a los que ya tiene; hay que hablarles del problema y no de la persona. No diga que un trabajo mal hecho demuestra mala voluntad o falta de interés, por ejemplo: Si su secretaria le somete para su firma carta con errores, señale que debe corregirlas antes de pasárselas, pero no le diga por qué hace usted esto? ni tampoco: "Esto demuestra que su trabajo no le importa". Observaciones como es-

tas, están destruyendo el amor propio de una persona y solo consiguen agravar el problema.

- Aplique el Principio del Refuerzo. Se debe recompensar toda conducta que se considere buena porque la gente tiende a repetir una conducta que es recompensada.

Las interacciones entre un director y los miembros de un grupo y entre los miembros de un grupo son esenciales para una dirección efectiva. El director está relacionado en alguna forma con los miembros del grupo y de igual manera, los miembros del grupo están relacionados con el director.

En conjunto, estas relaciones están condicionadas por las fuerzas activas presentes en el ambiente en el cual operan el director y el grupo. Estas relaciones varían y con frecuencia son bastante dinámicas, estas variaciones son producidas en parte por las reacciones de las personas (el dirigente y su grupo con una y otra).

La cantidad de interacciones que deba tener lugar para que exista una buena dirección depende de lo que se quiera lograr del comportamiento de las personas implicadas, del conocimiento y de las ideas con que cada uno puede contribuir hacia la solución de un problema y de la ausencia del ambiente en general: Si todo el asunto es un tanto rutinario, y tiene lugar casi algún grado de originalidad, se requiere

poca interacción. Por otra parte si el asunto exige nuevas ideas, cambia de continuidad y afecta seriamente al director y a los miembros del grupo, la necesidad de interacción es grande si no se critica.

### 3.4. FUNCIONES DE LA DIRECCION

- Aceptación de riesgos y manejos de incertidumbres.
- Planeamiento e innovación.
- Coordinación, gestión y control.
- Supervisión de las actividades ordinarias en las empresas primitivas, o en las muy pequeñas, todas estas funciones o actividades pueden desempeñarlas una sola persona: El Propietario.

En los establecimientos mayores puede haber una división de funciones entre una jerarquía completa de personas, la propiedad pueda estar separada de la dirección y esta misma, puede dividir en alta, media y supervisión. Es evidente que las organizaciones mayores requieren más directivos que las firmas de tamaño pequeño y que las organizaciones pueden ser simples o muy complejas, según la naturaleza de la actividad del negocio, el tamaño de la forma y la técnica empleada.



#### 4. PROPUESTA ACADÉMICA A LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

En el desarrollo de este capítulo se presentan los resultados de una investigación de campo realizada por las autoras, a fin de conocer si el Trabajador Social ubicado en el área empresarial en su ejercicio profesional, cumple con algunas funciones que tienden a la consecución del Clima Organizacional y su acción específica en el estilo de dirección.

Así mismo, la investigación implicó la consulta de los profesores de las Cátedras de Administración Social y de Relaciones Industriales para establecer si los contenidos de los programas de estas asignaturas están encaminados a proporcionar elementos teóricos que habiliten a los estudiantes en cuanto a los procesos sociales y las consecuencias de éstos en las relaciones de trabajo, que de una u otra forma afectan el Bienestar Integral del hombre. Entre los procesos sociales citados se encuentran entre otros: Estilo de dirección, manejo de poder, comunicación, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interperso

---

nales, motivación, factores que causan y condicionan el Clima Organizacional.

Una vez analizados los resultados de la investigación de campo se procede a plantear una propuesta para la inclusión de una unidad temática (Clima Organizacional) en los programas, bien sea, de Administración Social o de Relaciones Industriales, a fin de complementar el proceso de formación académica del estudiante de Trabajo Social en el área empresarial.

#### 4.1. INVESTIGACION DE CAMPO

##### 4.1.1. Población y Muestra

La Investigación de Campo se efectuó tomando en consideración los datos suministrados por la Asociación de Trabajadores Sociales del Atlántico - ATSAT - según los cuales doce (12) profesionales de esta disciplina social se encuentran ubicados en el sector empresarial en el área de Relaciones Industriales.

A nivel de los docentes responsables de las Cátedras de Relaciones Industriales y Administración Social en la Universidad Simón Bolívar, tres desarrollan los programas de estas asignaturas, así: uno imparte la Cátedra de Relaciones Industriales en las tres jornadas, y los otros dos desarro

---

Plan de Administración Social.

#### 4.1.2. Metodología

El procedimiento utilizado para realizar la investigación, fue el de visitar las empresas en las que se encuentran ubicados los Trabajadores Sociales específicamente en el área de Relaciones Industriales; se les dio a conocer el objetivo de la investigación y se les solicitó su colaboración para que respondieran un instrumento de recolección de datos, disponiendo para ello de quince días hábiles contados a partir de la fecha de la visita, al cabo de los cuales se recogería el cuestionario debidamente respondido.

Se siguió el mismo procedimiento con los docentes responsables de las Cátedras de Administración Social y Relaciones Industriales.

#### 4.1.3. Instrumentos

De otra parte, los instrumentos aplicados para la recolección de los datos fueron dos cuestionarios: uno tipo A, dirigido a los Trabajadores Sociales ubicados en el área empresarial de la ciudad de Barranquilla, en el que se consideraban aspectos tales como: el cargo, tiempo de servicio, capacitación, conocimientos teóricos y metodológicos que se deben poseer para desempeñarse en esa área, funciones, el pa

---

pel del Trabajo Social en el conocimiento y sostenimiento de los factores determinantes del Clima Organizacional, cómo puede intervenir en el planteamiento y/o desarrollo de las políticas de personal en la empresa, la experiencia e intervención en el manejo de los factores del Clima Organizacional, la teoría administrativa sobre la organización que está orientando su quehacer profesional.

El formulario Tipo B, estaba dirigido a los docentes responsables de las asignaturas de Relaciones Industriales y Administración Social, considerándose aspectos tales como: Tiempo de vinculación a la universidad, tiempo que lleva dictando la Cátedra, si desarrolla el programa establecido en el pensum académico, el programa que desarrolla con indicación de los objetivos, justificación y unidades temáticas, la bibliografía empleada para manejar la materia, las limitaciones presentadas para el desarrollo de la Cátedra, los criterios de evaluación del aprendizaje de los estudiantes y las sugerencias que da para solucionar los obstáculos de esas cátedras.

Una vez recopilados los datos a través de los cuestionarios se procedió a la sistematización y análisis de los mismos.

---

#### 4.2. INTERPRETACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION SUMINISTRADA POR LOS TRABAJADORES SOCIALES UBICADOS EN EL CAMPO EMPRESARIAL

La Asociación de Trabajadores Sociales del Atlántico nos suministró unos datos según los cuales doce profesionales se encuentran ubicados en el campo empresarial de la ciudad de Barranquilla, en el área de Relaciones Industriales y el Departamento Administrativo, y por ende, desarrollan un quehacer profesional en el que se tiene en cuenta el Clima Organizacional (Ver Cuadro No. 1)

CUADRO N.º. 1. UBICACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES SOCIALES VINCULADOS AL CAMPO EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

NOMBRE DE LA EMPRESA	N.º. TRABAJ. SOCIALES	DEPENDENC. DONDE SE UBICAN	TIPO DE EMPRESA	ESPECIALIZACION
Pizano S.A.	1	Dpto de Relac. Industriales	Grande	Sí
Telecom	5	Dpto Adminis.	Grande	Sí
Cervecería Aguila	1	Relac. Indus.	Grande	No
Banco Central Hipotecario	2	Programas Especiales.	Grande	No
Monómeros	1	Dpto. de Personal. R.L.	Grande	No
Aluminio Reynolds	1	Dpto. Adminis.	Grande	No
Corelca	1	Dpto. Adminis.	Grande	No

NOMBRE DE LA EMPRESA	NO. TRABAJ. SOCIALES	DEPENDENC. DONDE SE UBICAN	TIPO DE EMPRESA	ESPECIALIZACION
Cartón de Colombia	1	Dpto. Adminis.	Grande	No
Electrificadora	3	Bienestar Social	Grande	No
Cementos del Caribe	1	Relac. Industrias.	Grande	No
Peldar	2	Dpto. Adminis.	Grande	No

Se tomó una muestra representativa de los trabajadores sociales ubicados en el campo empresarial, correspondiente a seis (6) empresas, de las cuales sólo se obtuvo respuesta de cuatro (4) encuestas; tres (3) laborando a nivel empresarial y una (1) con proyección a los usuarios de la institución.

Por el hecho de ser empresas grandes se reconoce que el Trabajador Social puede colaborar en el desarrollo de políticas de personal, sin requerir para ello especialización en este campo para cumplir las funciones.

CUADRO No. 2. INFORMACION RELACIONADA CON LAS ACCIONES DESARROLLADAS  
PARA EL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ACCIONES DESARROLL. POR EL TRABAJADOR SOCIAL	EMPRESAS			
	PIZANO	TELECOM	CERV.AGUILA	BANCO C. HIP.

1. El Departamento de Bienestar Social trata en definitiva de trabajar para el ambiente familiar reconociendo la influencia e interpretación que existe entre ambos, y por lo importante que es el hecho de que el trabajador viva en forma adecuada en estos ambientes.

X

2. -----

3. Programas de integración:

- Orientación al prejubilado.
- Organización de programas.
- Deportivos

X

4. -----

En cuanto al aspecto relacionado con las acciones tendientes al establecimiento y mantenimiento del Clima Organizacional, se pudo conocer por parte de dos (2) de las Trabajadoras Sociales encuestadas que, a través del departamento de Bienestar Social se procura brindar al Trabajador la confianza y seguridad para mantener buenas relaciones interpersonales, comunicación, motivación y liderazgo entre otros. También se

propende porque el trabajador realice su labor en un ambiente gratificante tanto para sí mismo como para la Empresa.

Las otras dos(2) profesionales encuestadas no suministraron ninguna información en cuanto a las acciones que realizan para el establecimiento y mantenimiento del Clima Organizacional, lo cual refleja el desconocimiento de algunas Trabajadoras Sociales sobre temas relacionados, con el campo empresarial, limitándose sólo a cumplir con las funciones y actividades implantadas por la misma institución sin introducir cambios que demuestren la creatividad en su quehacer profesional.

Otro de los aspectos que contempla el instrumento(encuesta) es el relacionado con la respuesta que da el Trabajador Social cuando se le presentan problemas de tipo organizacional que afectan el Clima Organizacional de la Empresa.

En esta medida, a continuación se da a conocer la información suministrada por las Trabajadoras Sociales ubicadas en el sector empresarial en lo que respecta a la Variable Estilo de Dirección.

El Trabajo Social número uno (1) (Ver Anexo A) considera en cuanto a:

-El Estilo de Dirección: Identifica claramente éste en la

---

organización, y como se plasma tanto en las características formales de la empresa, como en el comportamiento individual en los diferentes niveles de la organización, interpreta las actitudes e influencias del estilo de dirección en la cultura organizacional; pero no influye en él y es posible que lo adopte.

- La intervención en el planteamiento y/o desarrollo de las políticas de personal en la empresa: el Trabajo Social por el permanente contacto con los diferentes estamentos tiene una gran información sobre la cultura, la que es útil para que las políticas de personal contribuyan al establecimiento de Clima Organizacional armónico, y estas políticas no lo limiten.
  
  - La experiencia e intervención cuando en la empresa se ha presentado un manejo inadecuado de alguno o varios factores del Clima Organizacional: Se ha servido de intermedio.
  
  - La teoría administrativa sobre la organización que está orientando su quehacer profesional: El quehacer profesional lo orienta más que una teoría administrativa las políticas y objetivos de la organización, como tal sea crean base en la utilización de un bagaje de teorías administrativas; en la empresa hay una gran preocupación por los trabajadores y su familia, su desarrollo y crecimiento,
-

entendiendo que es el factor más importante del proceso productivo y lo protege, pero combinando con una alta disciplina y exigencia en la calidad de los productos y de la empresa.

De las respuestas anteriores se concluye que el Trabajador Social ante el estilo de dirección debe tener claridad en cuanto a las características de quien dirige la empresa, identificando si ésta es una persona autócrata, demócrata, o permisiva, por cuanto estas características inciden en la dirección de la institución.

Así mismo, si bien este profesional no es el responsable de la dirección de la empresa, debe hacer sus aportes profesionales planteando alternativas frente a aquellos problemas relacionados con el estilo de dirección y que por ende afectan la organización, es decir, debe servir de intermediario para la solución de los mismos. También a través del cumplimiento de sus funciones el Trabajador Social procura mantener un adecuado clima laboral, de tal manera que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia.

Por parte del Trabajador Social número dos (2) se obtuvo la siguiente información (Ver Anexo A):

- Actividades de Apoyo, taller de Motivación al Personal.

---

- No respondió
- Utilización del diálogo, transacciones en la medida que sea necesario.
- Se trata de ubicar el quehacer profesional haciendo uso del proceso administrativo y, el Clima Organizacional; se procura desarrollar el quehacer profesional si encasillarlo en el esquema de una determinada teoría.

Analizando las respuestas anteriores, dadas por una Trabajadora Social ubicada en el Campo Empresarial, se deduce que esta profesional no tiene una claridad en cuanto a lo que es el Clima Organizacional y por tanto en su intervención profesional no ha implantado ningún programa que contribuya al establecimiento y conservación de un Clima Organizacional armónico; es decir esta profesional ejecuta sólo lo que la empresa determina, sin hacer innovaciones; podría decirse sin caer en la especulación, que para esta trabajadora social el Clima Organizacional y los factores que lo conforman no son importantes, las desconoce y su accionar se reduce al cumplimiento de las funciones tradicionales del Trabajo Social en cuanto a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre; por lo cual a través de su intervención sólo cumple actividades de apoyo y algunos talleres de motivación al personal.

---

El Trabajador Social número tres (3) (Ver Anexo A) permitió conocer que:

- El Trabajador Social cumple con el desarrollo de los programas establecidos, lo que le permite ganar la confianza del personal de la empresa.
- A través de sugerencias a los comités que se realizan periódicamente.
- Mediante el diálogo, aclarando las situaciones problemas que se puedan presentar en un determinado momento y que puedan influir negativamente en el ambiente de la organización.
- La teoría de Fayol, por cuanto se plantea, organiza, coordina y evalúa.

Las respuestas anteriores nos conllevan a decir, que en el caso de esta Trabajadora Social, su quehacer se caracteriza por el cumplimiento rutinario de las funciones que están de terminadas por la empresa, no desarrolla ninguna acción en caminata a fortalecer un adecuado Clima Organizacional en cuanto al estilo de dirección, es decir, no se toma en consideración el enfoque humano dentro de la Organización y por ende la satisfacción de las necesidades espirituales y afectivas de los individuos que la integran.

---

En cuanto a la Trabajadora Social número cuatro (4) (Ver Anexo A) nos suministró la siguiente información:

- El Trabajador Social interviene en acciones que procuran mantener unas relaciones armoniosas entre obrero y patrono.
- Hay aspectos que pueden ser reforzados, pero se debe seguir un manual de instrucciones a nivel general para toda la empresa.
- No respondió
- No respondió.

Las anteriores respuestas conllevan a plantear que en el caso de esta Trabajadora Social la intervención que efectúa se caracteriza por el cumplimiento estricto de las funciones establecidas en el Manual de Funciones, se cumple un papel de mediador para armonizar las relaciones entre obreros y patrono, pero sin que se planteen nuevas políticas que estimulen el desarrollo de un buen estilo de dirección como factor determinante del Clima Organizacional.

---

Basándonos en los análisis de las respuestas de las Trabajadoras Sociales, podemos notar que Trabajo Social no tiene una clara visión sobre lo que es Clima Organizacional y factor determinante Estilo de Dirección; ya que no realiza ni ha creado funciones específicas, que logren el desarrollo de un buen estilo de dirección. También es de notar que es posible que si exista problema de dirección pero realmente no hace nada, por cumplir con las políticas y programas establecidos por la Institución. Es por lo que nos atrevemos a decir que Trabajo Social no utiliza su creatividad para realizar su accionar, ya que solamente se limita a cumplir funciones tendientes a satisfacer necesidades de tipo material, es decir, dirigidas a la sobrevivencia, desconociendo aún que existen necesidades secundarias como es el adelantar programas de capacitación, crecimiento y política; los cuales pueden también aumentar la eficiencia y productividad, logrando así la satisfacción del individuo y la Organización.

Para complementar el análisis acerca de la intervención del Trabajador Social en el Campo Empresarial en el aspecto relacionado con los factores del Clima Organizacional y del Estilo de Dirección en particular, se presenta a continuación un cuadro en el que se sistematizan las funciones establecidas en el Decreto 2833 de 1981, el Manual de Funciones de cada empresa, y las creadas por el profesional a través de la práctica empresarial (Ver Cuadro No. 3).

---

CUADRO N.º 3. FUNCIONES DE TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO EMPRESARIAL SEGUN EL DECRETO 2833 DE 1981, LAS ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE CADA EMPRESA Y LAS CREADAS MEDIANTE LA PRACTICA PROFESIONAL

FUNCIONES	EMPRESAS			
	PIZANO	TELECOM	C. AGUILA	BCH
PARTICIPAR EN LA CREACION, PLANEACION, EJECUCION, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL				
* Gestión de Recursos Sociales				
PARTICIPAR EN LA FORMULACION Y EVALUACION DE POLITICAS ESTATALES Y PRIVADAS DE BIENESTAR Y DESARROLLO SOCIAL				
* Asentamiento e integración de Trabajadores desplazados				
REALIZAR INVESTIGACIONES QUE PERMITAN IDENTIFICAR Y EXPLICAR LA REALIDAD SOCIAL				
* Creación de Servicios socio-laborales				
ORGANIZAR GRUPOS E INDIVIDUOS PARA SU PARTICIPACION EN PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL				
* Organización de actividades de tiempo libre.				
COLABORAR EN LA SELECCION, FORMACION, SUPERVISION Y EVALUACION DE PERSONAL VINCULADO A PROGRAMAS DE BIENESTAR Y DESARROLLO SOCIAL.				
** Planear, Organizar y Controlar las actividades de Capacitación Familiar orientados hacia el mejoramiento socio-económico	X			X

FUNCIONES	EMPRESAS			
	PIZANO	TELECOM	C. AGUILA	BCH
co de la Unidad Familiar				
** Planear, Organizar y Controlar el servicio de Comportamiento, para que sea judicial y lograr calidad óptima de víveres y mercancías.				
** Identificar problemas en el núcleo familiar y proponer, planear programas y actividades al respecto.	X			
** Administrar planes de beneficio social convencionales o extraconvencionales para todo el personal.		X		
** Coordinar con el Centro de Capacitación Familiar y Cultural de los trabajadores y su familia	X		X	
PARTICIPAR EN EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL INDIVIDUO, LOS GRUPOS Y LA COMUNIDAD APLICANDO LAS TECNICAS PROPIAS A LA PROFESION	X			
** Planear, Organizar actividades encaminadas a mejorar el ambiente trabajo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa	X		X	
** Capacitación a nivel auxiliar, cultural, educativo y deportivo	X		X	
** Orientar y ofrecer ayuda en problemas presentados con los jefes y compañeros de trabajo, sanciones y seguridad industrial				X
** Hacer recorridos periódicos por los sitios de trabajo observan				

## FUNCIONES

## EMPRESAS

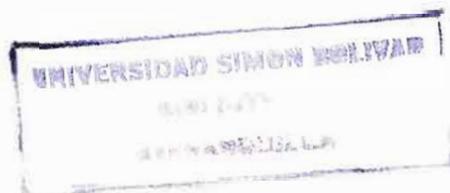
PIZANO TELECOM C. AGUILA BCH

do la actitud del trabajador frente a su puesto de trabajo para determinar la causa de su rendimiento				X
*** Identificar problemas en el núcleo familiar de los trabajadores, proponer y planear actividades y programas tendientes a su atención y prevención	X			
*** Educación especial para los hijos de los empleados, ayudas extralegales (protección, zapatos ortopédicos y vestidos) medicina preventiva, seguridad industrial y selección de personal.		X		
*** Elaborar programas de integración de la familia a la empresa				X
*** Orientar a los trabajadores próximos a jubilarse y contribuir en el proceso de adaptación				X
*** Contacto directo con otras asociaciones que permitan brindar algún apoyo a cualquier problema que tengan estas				X

## CONVENCIONES:

MAYUSCULAS: Funciones según Decreto 2833 de 1981.

- \* : Funciones tradicionales en el Campo empresarial.
- \*\* : Funciones según el Manual de cada empresa
- \*\*\* : Funciones creadas por el Trabajador Social en cada empresa.



En términos generales en el campo empresarial se realizan diferentes servicios para obreros y empleados de las industrias, comprende una serie de actividades muy diversas tales como:

Educación familiar, orientación matrimonial, organización de comedores sociales o laborales, formación de cooperativas de consumo, centros sociales, programas de seguridad en el trabajo, programas de esparcimiento y recreación, actividades de tiempo libre y vacacionales, becas de estudios, orientación educativa a las familias sobre sus hijos, guarderías laborales, información y gestión de recursos (vivienda y educación en casos de traslado, gestión de prestaciones familiares, gestiones ante otras instituciones, etc). También se han considerado en el campo empresarial algunas actividades de gestoría, tales como recomendaciones para cambios de trabajo, colaboración en la tramitación de ingresos en hospitales o clínicas de maternidad para esposas o compañeras; colocación conveniente de menores en hogares infantiles, cuando la situación lo requiera; colaboración en la tramitación de préstamos, pensiones, retiros y otros beneficios de accidentes, vejez o incapacidad temporal; trámites relacionados con el Seguro Social, etc.<sup>6</sup>

Al efectuar un análisis crítico en cuanto a las funciones del Trabajador Social en el sector empresarial, específicamente en la ciudad de Barranquilla, según los datos obtenidos, se puede decir que, los Trabajadores Sociales vinculados a estas empresas desarrollan un quehacer profesional caracterizado por el cumplimiento estricto de las funciones

<sup>6</sup> ANDER-EGG, Ezequiel. Diccionario del Trabajo Social. Bogotá, Plaza y Janés editores, 1986. Vol. II, p. 413, 414.

tradicionales asignadas al Trabajador Social y las establecidas en el Manual de Funciones de cada empresa. En muy pocos casos el profesional introduce innovaciones en el tipo de actividades que ejecuta.

Antes de proseguir con el análisis, consideramos oportuno hacer algunas consideraciones en cuanto al Bienestar Laboral, a fin de comprender de una manera más eficaz, las características de la intervención de este profesional en dicho campo.

En el sector industrial se consolida organizativamente el Bienestar Social, a través de la instancia administrativa de las Relaciones Industriales o del Bienestar Social Laboral, instancias que no se pueden sustraer del conjunto de la racionalidad capitalista, puesto que su fundamento se expresa en la búsqueda de mayores niveles de productividad a través de la implementación de la tecnología social sobre las relaciones sociales al interior de la unidad productiva.

Al respecto es posible identificar diferentes concepciones empresariales sobre el papel que representa el Bienestar Social Laboral y es a partir de éstas que se orienta una práctica específica. Dentro de tales concepciones se encuentran:

- La postura que se sustenta en la consideración de que a mayor bienestar del trabajador, mejores niveles de vida y

---

condiciones de trabajo, se incrementa la productividad. Es cuando se produce el estímulo a los programas sociales para los trabajadores, los cuales pueden variar desde aquellos que contribuyen a la satisfacción de las necesidades básicas mediante servicios tales como cafetería, guardería, etc, hasta programas de promoción del desarrollo social a través de la educación, la cultura, la recreación, etc. Independientemente del contenido de tales programas, en gran medida se constituyen en instrumentos que de una u otra manera concurren a presentar una imagen positiva de la empresa y a su vez en un índice de su productividad.

- Una segunda postura, se sustenta en el cumplimiento de las normas mínimas legales vigentes, sobre el régimen de las relaciones contractuales, en donde se considera antieconómica la inversión en programas de Bienestar Social.

La postura de cada empresa en cuanto al Bienestar Social Laboral determina la implementación de programas o servicios que cumplan con este fin, por lo cual el Trabajador Social que interviene en el Campo Empresarial debe tener claridad en cuanto a las políticas de la institución frente al Bienestar de sus trabajadores, y sobre esta base determinar los alcances y limitaciones de su intervención profesional.

Generalmente, las funciones que cumple el Trabajador Social a nivel empresarial están encaminadas a garantizar la super

---

vivencia del hombre, es decir, se tiende a satisfacer las necesidades fisiológicas por cuanto de ellas depende la supervivencia, desconociéndose de esta manera, los aspectos que tienen que ver con la importancia de un buen clima laboral, y la necesidad de autorrealización de cada individuo. Es decir, necesidades de seguridad (interna y externa, ausencia de peligro, estabilidad laboral, seguridad social y seguridad industrial); necesidad de amor (aceptación y pertenencia); necesidades de estima (éxitos, aprobación, competencia y reconocimiento), estas tienen que ver con el deseo del individuo de mantener su vinculación con los demás; necesidades de autorrealización relacionadas con el deseo personal del individuo por ejemplo: las necesidades de educación, la experimentación y la creación.

Considerando el hecho de que el Trabajador Social en el Campo Empresarial generalmente cumple funciones dirigidas sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas del trabajador, es oportuno plantear que este profesional debe desarrollar su iniciativa y creatividad a fin de implementar acciones orientadas a favorecer el establecimiento de un óptimo Clima Organizacional en la empresa, y por ende, se considere a los trabajadores con sus necesidades como personas en cuanto a la autorrealización, autoestima, amor y seguridad, entre otras.

A continuación se proponen algunas funciones que podría eje

---

cutar el Trabajador Social para contribuir a un Clima Organizacional favorable en la empresa, tales como:

- Orientar y asesorar al trabajador y su familia en cuanto al manejo de las relaciones en la Unidad familiar, de tal manera que éstas sean siempre armoniosas, caracterizadas por la manifestación de afecto y seguridad emocional como elementos esenciales en la vida de cada una de las personas que integran la familia.
  - Diseñar programas encaminados a fomentar la integración en el medio laboral, organizándose para ello actividades re creativas que contribuyan a la conservación de la salud mental de los trabajadores, y que a la vez sirva de estrategia para fortalecer su integración, e interrelación en el medio laboral.
  - Proponer a la empresa algunos mecanismos para la motivación del trabajador, considerando el hecho de que en todo ser humano existe la necesidad de lograr la propia realización, por lo cual en el medio laboral se le debe brindar la oportunidad para que desarrolle sus capacidades, y en esta medida será posible que el trabajador experimente sentimientos de satisfacción personal por la labor realizada, así como también lleve su productividad.
  - Coordinar con el Departamento de Relaciones Industriales
-

y de Seguridad Industrial, el diseño y ejecución de programas de reducción de riesgos de accidentes de trabajo, suministro oportuno de los elementos de seguridad industrial, y de educación de los trabajadores en cuanto a los riesgos de cada labor y la prevención de accidentes de trabajo.

- Recomendar a la Sección de Desarrollo de personal las promociones y ascensos que se pueden hacer en la empresa a partir de la consideración de las aptitudes, capacitación y tiempo de servicio del trabajador.
  
  - Plantear políticas de personal que permitan adoptar decisiones para su selección, designación y entrenamiento de acuerdo con la división del trabajo, y las necesidades de los planes de la institución. Esto requiere establecer sistemas de evaluación de la eficacia y el rendimiento personal, de tal manera que puedan ser considerados para fines de remuneración, ascensos, promociones, etc.
  
  - Propender por la creación de un Clima democrático en la empresa, de tal manera que las relaciones entre jefes y subalternos se basen en el respeto y consideración mutua.
-

#### 4.3. SISTEMATIZACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS CATEDRAS DE ADMINISTRACION SOCIAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

En este aparte se presentan inicialmente los programas de las asignaturas de Relaciones Industriales y Administración Social para luego analizar la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los docentes responsables del desarrollo de las mismas.

##### 4.3.1. Programa de Relaciones Industriales

ASIGNATURA: Relaciones Industriales.

Total de Ulas: Tipo A: 32; Tipo B: 16; Tipo C: 16

TOTAL: 64

##### JUSTIFICACION

El Campo del Trabajador Social es cada vez más amplio y especializado, lo que obliga a ubicar al profesional en áreas laborales específicas para el desempeño de varias funciones en dicha área. Es el caso del incremento de trabajadores sociales desempeñándose en el área de Relaciones Industriales en las secciones de Desarrollo Social y Bienestar Social Empresarial.

## OBJETIVOS GENERALES

Al finalizar el curso el estudiante habrá logrado:

- Universalizar el complejo mundo de las Relaciones Industriales.
- Ubicarse en las funciones específicas que le corresponden desarrollar en el campo de las Relaciones Industriales.
- Especializar funciones en el sector de la producción.
- Obtener los conocimientos necesarios para desempeñar funciones en los niveles de dirección, manejo, control, administración y ejecución de programas de Bienestar Social.

## UNIDAD 1

### OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de conocer los componentes de la administración de personal y los factores que inciden en las relaciones laborales de Seguridad Social.

---



## TEMAS

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

- Objetos, Funciones, Organizaciones.
- Contratación (Contrato de Trabajo)
- Relaciones Laborales Individuales y Colectivas (Sindicatos).
- Reglamento de Trabajo y Seguridad
- Salario
- Evaluaciones y Promociones
- Estadísticas y Registros
- Planes e Incentivos

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 8; B: 2; C: 2 TOTAL: 12

## UNIDAD 2

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de captar cualquier sistema de capacitación y desarrollo de personal de una empresa.

- Manejar los procesos de selección e inducción de personal al igual que el estudio de las necesidades prioritarias de los trabajadores.

TEMAS

SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL

- Objeto, Función y Organización
- Sistemas de Selección, Recursos, Medios, Procesos
- Inducción
- Estudio de Necesidades
- Análisis Excepcional
- Programas de Capacitación
- Manual de Funciones
- Comportamiento humano.

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 8; B:4; C: 4

TOTAL: 16

UNIDAD 3

OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de conocer los elementos constitutivos de la Seguridad Industrial y ponerlos en práctica cuando sea necesario.

TEMAS

SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Objeto, Función, Organización
- Fundamentos de la Seguridad
- Plan de Investigación de Riesgos
- Programas de Seguridad
- Extinción de Incendios y Brigadas
- Funciones generales sobre medicina Industrial.

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 6; B: 4; C: 4 TOTAL: 14

#### UNIDAD 4

#### OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de comprender y actuar positivamente en la solución de los problemas sociales de los trabajadores, impulsando la organización y el desarrollo social como elemento básico de cualquier proceso productivo.

#### TEMAS

#### DESARROLLO SOCIAL

- Problemática individual
  - Investigación de necesidades, problemas y conflictos
  - Servicios suministrados al empleado
  - Programas de Bienestar Administrativo y Familiar.
-

- Evaluación de Servicios y de Programas
- Políticas de Bienestar
- Planeación, Administración y Ejecución de Programas de Bienestar Colectivo
- Incentivos

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 8; B: 4; C: 4 TOTAL: 16

METODOLOGIA DIDACTICA DEL PROGRAMA: Exposiciones de alumnos y del Profesor, visita a empresas.

#### RECURSOS

##### Bibliografías

Empresas de Producción

Evaluación de Programas

Control de Lecturas

Trabajo de Investigación

Exámenes Parciales y Finales

#### BIBLIOGRAFIA

WAINRIGHT, Martín Jr. Programación Líneas, Buenos Aires, Ateco, 1978.

4.3.2. Programa de Administración Social

ASIGNATURA: Administración Social

Total de Ulas: Tipo A: 48; Tipo B: 16; Tipo C: 16

TOTAL: 80

#### JUSTIFICACION

La Administración Social ayuda al estudiante a identificar los elementos generales y conceptuales del proceso administrativo, por considerarse de vital importancia para el ejercicio profesional del Trabajador en la administración de programas de Bienestar Social.

#### OBJETIVOS GENERALES

Al finalizar el curso el estudiante habrá logrado:

- Conocer la influencia e importancia de la Administración Social en el ejercicio profesional del Trabajador Social para establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo y alcanzar propósitos comunes.
  - Comprender y aplicar el proceso secuencial, racional y dinámico de la administración para garantizar el logro de las metas propuestas.
  - Diseñar programas de Bienestar Social dentro de un marco institucional para adquirir habilidades y destrezas en el manejo de los mismos.
-

## UNIDAD 1

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de:

- Identificar las diferentes etapas en la evolución histórica del proceso administrativo.
- Manejar elementos teóricos que le permitan conceptuar y actuar sobre los procesos de la administración.
- Establecer diferencias y manejos en los tipos de administración (pública, privada y mixta).

## TEMAS

- Conceptos Básicos de la Administración
- Historia y Evolución del pensamiento Administrativo.
- Objetivos, características e importancia de la Administración.
- Tipos de Administración: pública, privada y mixta
- Cambios e innovaciones de la Administración: métodos de programación, GANTT, CPM, PERT.

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 12; B: 4; C: 2 TOTAL: 18

## UNIDAD 2



## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de:

- Definir lo que es una organización administrativa y las clases de estructura que se pueden dar dentro de ella, comprender en forma teórica y práctica, los organigramas, la departamentalización o secciones que conforman la organización administrativa y distinguir la dirección de mando o de autoridad que se da en ella.
- Adquirir habilidades y destrezas en la elaboración y manejo de manuales de organización y en los esquemas para el control del tiempo y el proceso administrativo.

## TEMAS

CONCEPTO DE ORGANIZACION, ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

- Los Organigramas
- Simbolización y Clasificación gráfica de los Organigramas.
- Manuales de Organización
- Preparación de manuales

- Administración del Tiempo
- Establecimiento del presupuesto de bienes
- Esquema de empleo de bienes

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 12; B: 4; C: 4 TOTAL: 20

### UNIDAD 3

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de:

- Identificar las diferentes clases de jefes y la importancia de éste en el proceso de la institución.
- Comprender el proceso de normalización y su importancia a fin de lograr un eficaz control administrativo.
- Conocer en forma teórica y práctica lo relativo al archivo y a los sistemas de clasificación.

#### TEMAS

- Funciones de Mando
  - Dirección de Reuniones de Trabajo
  - Relaciones entre los grupos de trabajo
  - Normalizaciones
-

- Clasificación de las normas
- Aplicaciones e instrucciones de las normas
- Elementos y sistemas administrativos normalizables.
- El archivo y sistemas de clasificación
- Estadística administrativa

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 12; B: 4; C: 4 TOTAL: 20

#### UNIDAD 4

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de:

- Identificar las diferentes clases de institución y los roles que le corresponde al Trabajador Social dentro de ella.
- Estudiar y analizar la aplicación de la administración a nivel estatal.

#### TEMAS

- La Institución, Concepto, Clasificación.
  - Ubicación de Trabajo Social en las Instituciones.
  - Funciones generales del Trabajador Social y su relación con la administración social.
-

- La administración estatal.

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 12; B: 4; C: 2 TOTAL: 20

#### UNIDAD 5

#### OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de:

- Manejar con habilidad y destreza las distintas técnicas administrativas en la elaboración y ejecución de planes y programas.

#### TEMAS

- Técnicas administrativas: El informe administrativo, programación, presupuesto y manejo de personal, relaciones humanas.
- La administración de programas de Bienestar Social y la acción del Trabajador Social.

TOTAL DE ULAS: Tipo A: 12; B: 4; C: 4 TOTAL: 20

METODOLOGIA DIDACTICA DEL PROGRAMA: Para el desarrollo de este programa se harán exposiciones, investigaciones de Campo,

revisiones bibliográficas y documentales, ejercicios en clase para aplicación práctica de la teoría Implementada.

#### RECURSOS

Profesores

Estudiantes

Miembros de las diferentes instituciones y de la comunidad.

#### EVALUACION

Se ceñirá a los parámetros establecidos por la Universidad: los parciales y un examen final, a los criterios que determine el profesor como preguntas en clases, incentivos al alumno, aptitudes de investigación, trabajo en equipo.

#### BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Orion y MENESES, Aristides. Técnicas Administrativas.

REVISTA No. 15 de Trabajo Social. Publicaciones Especializadas en el Estudio, procesos y políticas sociales, Bogotá, Abril - Junio de 1982.

DWIGHT, Waldo. Estudio de la Administración Pública.

DALTON E., Mc Farland. Administración de Personal.

JIMENEZ C., Wilbarg. Administración Pública para el Desarrollo Integral.

CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA. Algunos aspectos humanos de la Administración. Agencia para el desarrollo Internacional (A.I.D.), México.

---

CUADRO NO. 4. INFORMACION SUMINISTRADA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A LAS ASIGNATURAS DE RELACIONES INDUSTRIALES Y DE ADMINISTRACION SOCIAL

Asignat.	Desarr.el programa establ. en el pensum académico	Por qué	Como programa los contenidos según las Ulas	Tiempo	LIMITACIONES		
					Teor.	Prác,	Bibliogr.
Relaciones Industriales	Sí	Pero superficialmente por que debe dictarse Relaciones Industriales primero en 7° semes, y luego en 8° semestre para profund. más cada semana.	Se distribuye en parte teórica, ejercicios prácticos e instituciones y empresas.		Sí	Sí	Extensa
Administración Social	Sí	Responde en gran parte a las necesidades requeridas por el profes. en el ejercicio de sus funciones.			Sí	No	Escasa

Después de haber presentado los programas de las asignaturas de Relaciones Industriales y Administración Social se entrará a considerar la información suministrada por los docentes responsables del desarrollo de estas cátedras.

Analizando las respuestas de los docentes encuestados(2) se puede decir que éstos desarrollan los programas establecidos en el plan de estudios de la Universidad, pero no los cumplen en su totalidad, porque son muy extensos, dificultándose el desarrollo de todas las teorías en un solo semestre.

Así mismo, los profesores le hacen a los programas los ajustes que consideran necesarios con miras a adecuarlos a las necesidades de formación académica de los estudiantes de Trabajo Social.

El planteamiento de las situaciones anteriores nos llevan a establecer que es necesario reestructurar los contenidos de los Programas de Relaciones Industriales y Administración Social a nivel del Plan de Estudio de la Facultad con miras a que la formación profesional sea íntegra y capacite al Trabajador Social para el manejo adecuado de las situaciones problemas que le compete abordar.

Considerando el hecho de que el sector empresarial es uno de los campos de intervención del Trabajo Social, se requiere el suministro de elementos teóricos y prácticos que habiliten al profesional para su desempeño en dicho campo. En estas medidas el desarrollo de las Cátedras de Relaciones Industriales y Administración Social debe contener no sólo temas relacionados con la organización y las necesidades fi-

---

siológicas del Trabajador, sino también debe hacer énfasis en los factores del Clima Organizacional, y en el aspecto humano, es decir en las necesidades de autoestima de autorrealización, afecto y seguridad como elementos que deben tenerse en cuenta para el diseño de programas de Bienestar Social Laboral.

Otro aspecto que es oportuno considerar es el relacionado con la importancia que tendría para la eficaz formación académica del estudiante de Trabajo Social, el que las asignaturas de Administración Social y Relaciones Industriales se impartieran por lo menos en 4° o 5° semestre, de tal manera que el estudiante al iniciar su práctica tanto de comunidad, como de institución posea suficientes elementos para el desarrollo de su quehacer en uno u otro campo. Así mismo, otra situación que le compete solucionar a la Universidad Simón Bolívar es de la dotación adecuada de la Biblioteca José Martí con textos relacionados con las Cátedras antes mencionadas, pues actualmente la biblioteca disponible en la universidad es deficiente, ya que generalmente sólo hay un ejemplar de cada texto, o muchas veces no hay los libros recomendados por los docentes como medios de consulta e investigación para los estudiantes.

De otra parte, al preguntar a los profesores de las Cátedras de Administración Social y Relaciones Industriales en cuanto a la forma de evaluación de los discentes (Ver Cua

---

dro No. 5) teniendo en cuenta la programación con base en las Unidades de Labor Académica (ULAS), se pudo conocer que estos desarrollan los contenidos de los programas, pero los sistemas de evaluación no siempre se ciñen o responden cabalmente a lo establecido en el Plan de Estudio de Trabajo Social en cuanto a las ULAS de cada asignatura. Ante esta situación es conveniente que los docentes procuren cumplir con la programación de cada cátedra teniendo en cuenta la distribución de las Unidades de Labor Académica, porque sería un medio para dinamizar el desarrollo de los programas, pues se combinaron los elementos de las clases presenciales (Sistema Tradicional) con los trabajos investigativos y prácticos del estudiante, contribuyéndose de esta manera a que el discente asuma una posición activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CUADRO No. 5. FORMA DE EVALUACION DEL APRENDIZAJE DE LAS CATEDRAS DE RELACIONES INDUSTRIALES Y ADMINISTRACION SOCIAL

CATEDRA	SISTEMA DE EVALUACION		
	SISTEMA TRADICIONAL	TRABAJO ADMINISTR.	PRACTICA
Relaciones Industriales	X	--o--	Regular
Administración Social	--o--	X	--o--

4.4. PROPUESTA A LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL PARA LA INCLUSION DE UNA NUEVA UNIDAD TEMATICA, BIEN SEA EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION SOCIAL O EN EL DE RELACIONES INDUSTRIALES

TEMA

CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar la unidad el estudiante estará capacitado para manejar los factores que integran el Clima Organizacional, y en particular los elementos relacionados con el Estilo de Dirección considerando el papel que éste cumple en el funcionamiento de una Organización (empresa).

Así mismo, también podrá considerar cada uno de los factores del Clima Organizacional para el diseño de programas de Bienestar Laboral y la creación de nuevas funciones de Trabajo Social en el campo empresarial.

SUBTEMAS:

- Definición del Clima Organizacional
  - Teorías que lo explican
  - Factores que lo determinan.
-

- Factor: Estilo de Dirección
- Teorías que lo explican
- Medición desde el punto de vista de Trabajo Social

#### METODOLOGIA

CLASE MAGISTRAL : ULAS Tipo A: 10

TRABAJO DIRIGIDO: ULAS Tipo B: 10

Descripción del Comportamiento del Jefe en el manejo del: Poder, comunicación, motivación, relaciones industriales, toma de decisiones, etc.

El trabajo con las unidades de labor académica Tipo C debe integrarse a una actividad general al finalizar el programa

TOTAL: 30 Horas de Trabajo.

#### EVALUACION

Intervención en Clase: 10%

Trabajo Dirigido : 40%

#### BIBLIOGRAFIA

DAVIDOFF, Linda. Introducción a la Psicología. 2<sup>a</sup> Ed. México, Calypso, 1984.

---

DIMOCK, Marshall E. Principios y Normas de Administración.  
Limusa-Wiley, México, 1965.

HERZBERG, Frederick. Una vez más Cómo Motiva a los Empleados.





## 5. CONCLUSIONES

El tema objeto de investigación, es el Estilo de Dirección, factor determinante del Clima Organizacional y la Intervención que el Trabajador Social ha desarrollado en esta área, en la ciudad de Barranquilla.

Este trabajo desarrolla simultáneamente el método de investigación bibliográfica y el de campo; la obtención de los datos primarios conseguidos de las Trabajadoras Sociales que en Barranquilla laboran en el área laboral fue bastante dispendioso e inclusive, poco satisfactorio para los objetivos de la investigación, pero se subsana con la amplia recopilación documental escrita, hecha sobre textos y bibliografías especializada en el tema.

Resultado de la investigación, son los contenidos teóricos y metodológicos que se presentan en la propuesta de creación de la unidad temática para incorporar en la Cátedra de Administración Social o en la de Relaciones Industriales.

En esa unidad se presenta entre otros conceptos los siguien

tes:

Toda empresa actúa en un medio determinado y su existencia depende de la forma como se relaciona con ese medio, de ahí que pueda entenderse que en toda organización deba prevalecer un ambiente gratificante que permita que el empleado desarrolle actividades con mayor eficiencia y en forma coordinada con sus jefes inmediatos.

El dirigente debe proporcionar una supervisión general de tarea, personalidad del individuo y características del grupo; debe promover a sus subordinados que ellos deseen desempeñarse en su labor de la mejor manera posible; igualmente promover las actitudes de cooperación entre otras. Es así como se logra crear un Clima Organizacional óptimo, estimulante dentro de cualquier organización.

Son muchos los aspectos en donde el Trabajador Social puede participar o intervenir; pero por la falta de investigación sobre este factor, aún teniendo los conocimientos necesarios sobre el tema no es autónomo para llevar a cabo programación tendiente a solucionar problemas concernientes al Clima Organizacional, puesto que debe regirse por las políticas mismas de la entidad para la cual presta su servicio. Al igual que durante su formación académica no se les imparte los conocimientos necesarios para poder desempeñarse con mayor eficacia; inclusive las Trabajadoras Sociales encues-

---

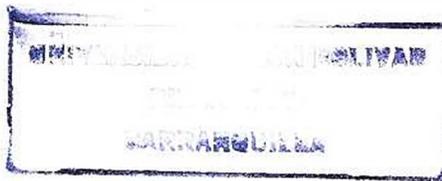
tadas tienen especialización en el área de planificación social y administración, conociendo de estos aspectos de Clima y los factores que lo conforman se ven limitados en su quehacer, por las funciones tradicionales que se le han asignado a Trabajo Social en esta área como estas: Capacitación, Recreación, Planeación y Organización de programas que al final satisfacen solo las necesidades económicas.

En este caso sirve de mediador entre jefes y subalternos para así crear un ambiente de comprensión, acercamiento con su actitud y opinión imparcial y así lograr un clima armónico dentro de la Institución.

Debido a la poca experiencia que tiene trabajo social con respecto al Clima Organizacional y los factores que lo condicionan, debería interesarse en ampliar los conocimientos en todas las áreas de la empresa, para que puedan intervenir en la selección, administración, desarrollo de personal, además en la Seguridad Industrial y Bienestar Social.

Los factores antes señalados son indicadores de la necesidad de formar y hacer parte de un equipo interdisciplinario que se inquiete y promueva la importancia de implementar nuevas teorías a nivel Empresarial a la facultad de Trabajo Social.

---



## GLOSARIO

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es el ambiente interno de la empresa, no es físicamente palpable pero tiene una existencia real.

**COMUNICACION:** Es dar o intercambiar información, conceptos y sentimiento, escribiendo o por medio de signos.

**CONTROL:** Es la forma en que es supervisado el trabajador en las diferentes actividades que debe desempeñar.

**COOPERACION:** Se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más grupos unen sus esfuerzos individuales, con el fin de lograr objetivos comunes.

**ESTILO DE DIRECCION:** Se refiere a las condiciones que posee una persona para dirigir, orientar y estimular a la organización hacia los objetivos comunes.

**DEPARTAMENTO DE RELACIONES COLECTIVAS:** Organiza, ejecuta y controla las relaciones Empresa-Trabajador que permita mantener en ambiente laboral adecuado y proporciona soluciones a los problemas laborales y disciplinarios que impidan la actividad normal en la empresa.

**DEPARTAMENTO DE SELECCION Y EVALUACION:** Organiza, ejecuta y evalúa el proceso de selección y ensanche de personal, teniendo en cuenta durante este proceso que los aspirantes escogidos llenen los requisitos para el perfil del cargo.

**DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL:** Organiza, dirige y controla todos los programas relacionados con la seguridad industrial y prevención de accidentes, propone medidas correctivas y soluciones por incumplimiento, elabora los manuales sobre seguridad y vela porque las dotaciones de implementos y dispositivos de seguridad.

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACION:** Organiza, dirige y evalúa los programas concernientes al desarrollo y formación del

personal vinculado a la empresa.

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR LABORAL: Organiza, coordina y dirige todos los programas relacionados con el bienestar del trabajador y su familia, adelanta investigaciones dirigidas a determinar las necesidades de vivienda, educación, vestuario, ambiente general de trabajo, alimentación, recreación y comisariato.

DIVISION DE PERSONAL: Organiza, coordina, ejecuta y evalúa las actividades relacionadas con la selección y evaluación de personal, remuneración, salario y relaciones colectivas. Como también, dirige y supervisa los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de la persona dentro de la empresa.

DIVISION DE DESARROLLO LABORAL: Promueve el bienestar de trabajador planeando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades relacionadas con seguridad industrial, desarrollo del personal, servicios de salud, bienestar social, para el personal de la empresa y sus familiares y realizando investigaciones que muestren las necesidades de capacitación y adiestramiento a las diversas áreas de la empresa.

MOTIVACION: Es el grado de satisfacción que experimenta cada empleado con respecto al trabajo que realiza y al medio donde se desenvuelve.

RELACIONES INDUSTRIALES: Asiste a la empresa en la consecución, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal necesario para el logro de los objetivos de esta entidad. Además organiza y coordina el diseño y ejecución de programas de desarrollo y formación de los empleados y su seguridad industrial.

## BIBLIOGRAFIA

- BEEKHARD, Federick. Principios de Administración Científica. Décima Cuarta Edición. p, 270. Univ. del Norte.
- \_\_\_\_\_. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. Printed in the United States of America, 1987. p. 49. Corporación Universitaria de la Costa (CUC).
- BLUEM, William. Los Medios de Comunicación Social. México D.E.: Robles S.A., 1972. p. 3-16. Biblioteca Departamental.
- BYARS, L.W. Administración de Recursos Humanos. México: D.E: Interamericana, 1983. p. 185-232. Corporación Universitaria de la Costa (CUC).
- CORREA GONZALEZ, Ricardo. Conferencias de Clima Organizacional. Administrador de Empresas. Biblioteca Departamental.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana S.A., 1981. p. 397. Univ. del Norte.
- DELVINE, Andre. La Información en la Empresa. Ateco S.A. 1973. Corporación Universitaria de la Costa (CUC).
- DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Cali: Prentico/Hall, Internacional, 1976. p.181-195. Biblioteca Departamental.
- DERECHO EJECUTIVO. Técnicas de Gerencia en Acción. Revista. Legis. Cámara de Comercio.
- DIRECCION EJECUTIVA. Técnicas de Gerencia en Acción Auditoría, lo que un Directivo debe saber. Revista. Legis. Tomo 18. Enero 1987. p. 129-132. Cámara de Comercio.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. Febrero, 1983. Vo

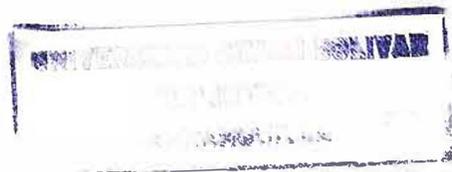
- lumen 14. No. 166. Universidad del Norte.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. Abril, 1984. Tomo 15. No. 180. p. 202-207. Univ. del Norte.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. Abril, 1984. Tomo 15 No. 180 . p. 202-207. Cámara de Comercio.
- \_\_\_\_\_. Técnica de Gerencia en Acción. Legis. Tomo 15 No. 172. Agosto, 1983. p. 55. Univ, del Norte.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. Legis. Agosto, 1983 Tomo 15. No. 180. p. 202-207. Univ. del Norte.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. Legis, Agosto 1983 Tomo 15 No. 172. p. 55. Cámara de Comercio.
- \_\_\_\_\_. Técnicas de Gerencia en Acción. La Administración Empresarial. Herramienta para el Cambio. Legis. Septiembre, 1987. Tomo 19 No. 221. p. 78-84. Cámara de Comercio.
- DIRECCION Y GERENCIA. La Dirección de Empresa con Actividad Profesional. Barcelona: Hispano Europa. Corporación Universitaria de la Costa (CUC).
- FLIPPO, Edwin. Principios de Administración de Personal. México, 1980. 4ª Edición. p. 42-62.
- FRISCHNECHT, Brasil. La Dirección de la Pequeña Empresa. Atenco S.A., 1969 Corporación Universitaria de la Costa. (CUC).
- FREMONT, E. Kast. Administración en las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas, Mc Graw-Hill, México, Guatemala, Madrid, Lisboa. p. 34-44. Corporación Univ. de la Costa.
- GENESCA, Enrie. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Barcelona, España: Hispano Europea, 1977. p. 67-122. Universidad del Norte.
- HARBISON. Frederick. La Dirección de Empresa en el Mundo Industrial, Mc Graw Hill Book Company, Inc. New York. Toronto, 1962. Impreso en España: Castilla S.A., p, 52-53 Universidad del Atlántico.
- HOLDEN, Paule. Dirección de Empresa, Práctica de Organización y Control. Argentina: Selcon S.A., 1972. Tercera Edición. p. 312. Universidad del Atlántico.
- JAMES H. Dannelly. Fundamentos de Dirección, Unión Tipográfica. México: Hispano Americana S.A., 1984. p. 198-262 Corporación Universitaria de la Costa.

- KEIT, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: 1983. Sexta Edición. p. 109-258. Corporación Universitaria de la Costa.
- LA EMPRESA. Los Factores que incluyen en su funcionamiento. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, 1966. Primera Edición. Octava impresión. p. 96. Cámara de Comercio.
- LAWRENCE, Paul. Organización y Ambiente. Barcelona: Labor S.A. Calabria, 1973. Printed in Spain. p. 14-182. Corporación Universitaria de la Costa.
- LIKER, Rensis. El Factor Humano en la Empresa. España: Deusto, 1968. Primera Edición. p. 48-112. Corporación Universitaria de la Costa.
- LLOYD, Byars. Administración de Recursos Humanos. México D. F.: Interamericana S.A., 1983. p. 211. Cap. 11 Universidad del Norte.
- MAIR, Norman. Psicología Industrial. Madrid: Rialp S.A. 1971 p. 147-152 Univ. del Norte.
- MENDOZA, Jose María. Las Funciones Administrativas. México D.F.: Interamericana S.A., 1983. p. 185-232. Corporación Universitaria de la Costa.
- MEREDITH, Geoffrey. Lo que todo Empresario debe Saber. Ginebra: Interamericana del Trabajo, 1982. Primera Edición. Cámara de Comercio.
- NEWMAN, William. La Dinámica Administrativa. México: Diana S.A., 1973. Segunda Edición. p. 693 Corporación Universitaria de la Costa.
- NEWTON, Margulies. Desarrollo Organizacional. Valores Procesos y Tecnología, Anthony P. México: Diana. p. 54 Corporación Universitaria de la Costa.
- ORTEGA, Lucas. Organización Científica de la Empresa. México: Limusa Wiley S.A., 1972. p. 102. Corporación Universitaria de la Costa.
- PETERSON, Elmore. Organización y Dirección de Empresa. México: Uthea, 1961. p. 25. Universidad del Atlántico.
- PINILLA, Antonio. Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Barcelona: Técnicas Asociadas S.A., 1972. p. 58-62. Corporación Universitaria de la Costa.
- PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA ANALISTAS DE SISTEMAS. Módulo II. Organización, Métodos y Dirección. México: Diana, p. 172-173. Cámara de Comercio.

- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. México: Limasa S.A., 1980.p. 211. Univ. del Atlántico.
- SHEIN, Edgar. Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973. Impreso en México.p. 34-60. Universidad del Atlántico.
- SIEGEL, Laurence. Psicología Industrial. México: Continental S.A.p. 382-385. Univ. del Norte.
- SMITH, Henry. Psicología de la Conducta Industrial. México: Copyright, 1977. p. 19-20-29. Corporación Universitaria de la Costa.
- STONER, James A.F. Administración. España: Preintice Hall Internacional, 1983. p. 151-558. Bibliot. Departamental.
- SUCRDLIK, Hernandez. Administración de Personal. Impreso en Estados Unidos South-western publis Aign-co Copyright, 1984. p. 248-249. Corporación Universitaria de La Costa.
- SUDARSKY, John. Un Modelo de Diagnóstico. Desarrollo Organizacional. Universitas de América p. 91. Universidad del Norte.
- TAMAYO, Mario. El Proyecto de Investigación. Serie Textos Universitarios No. 2. Univ. del Norte.
- TERRY, George. Administración y Control de Oficina. Las acciones de la Dirección Administrativa. México: Continental, 1970. p. 19. Univ. del Atlántico.
- \_\_\_\_\_. Principios de Administración. México: Continental, 1972. p. 303-353-377. Corporación Univ. de la Costa.
- TORRES, Jorge. Historia del Trabajo Social. Barranquilla:Rafitalia. Corporación Univ. de la Costa.
- WAINRIGHT, Martín. Programación Lineal. Buenos Aires: Ateo, 1978. Corporación Univ. de la Costa.
- WAKELEY, Smith. Psicología de la Conducta. México: 1977, p,19-128.- 152. Tercera Edición. Corporación Universitaria de La Costa.

6  
109

A N E X O S



57  
6  
IDENTIFICACION:

EGRESADO (A) \_\_\_\_\_  
Universidad Año

CARGO: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_

SECCION: \_\_\_\_\_ DPTO O DIVISION: \_\_\_\_\_

PEQUEÑA \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ MEDIANA \_\_\_\_\_

GRAN \_\_\_\_\_

CAPACITACION:

NO \_\_\_\_\_

ESPECIALIZACION EN ESTA AREA DE SERVICIO: SI \_\_\_\_\_ EN QUE \_\_\_\_\_

QUE CONOCIMIENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DEBE POSEER PARA DESEMPEÑARSE EN ESTA AREA? \_\_\_\_\_

FUNCIONES:

1. ASIGNADAS EN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

FUNCIONES GENERALES DE LA SECCION: \_\_\_\_\_

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL TRABAJADOR SOCIAL : \_\_\_\_\_

2. FUNCIONES QUE USTED HA CREADO EN RESPUESTA A NECESIDADES SENTIDAS: \_\_\_\_\_

765  
109

3. CUALES DE LAS FUNCIONES ENUNCIADAS CONTRIBUYEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE A LA CONSECUSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: \_\_\_\_\_

---

ASPECTOS GENERALES:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL:** Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en término de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

- Es el ambiente interno de la empresa, no es físicamente palpable pero si se siente.
- Es el resultado de un determinado modelo Organizacional o estilo de Organización.

FACTORES DE CLIMA:

**ESTILO DE DIRECCION (liderazgo):** Es la forma como un ejecutivo conduce a sus colaboradores en la consecución de resultados.

- Se refiere a las condiciones que posee una persona para dirigir, orientar y estimular a la organización hacia los objetivos diseñados.

**MOTIVACION:** Es un estado interno de la persona que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas.

**CONTROL:** Es la forma en que es supervisado el Trabajador en las diferentes actividades que debe desempeñar.

---

69  
120

COMUNICACION: Es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos hablando, escribiendo o por medio de signos.

COOPERACION: Se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más grupos unen sus esfuerzos individuales con el fin de lograr objetivos comunes.

RELACIONES INTERPERSONALES: Hace referencia al tipo de relaciones que el trabajador ha establecido con sus compañeros en la participación en eventos sociales y recreativos de la Empresa.

TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad y responsabilidad que se requiere para la búsqueda de alternativas, soluciones y procedimientos que optimice el desarrollo de las actividades.



172  
197

TRABAJO SOCIAL QUE DEBE HACER EN EL ESTABLECIMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

---

---

COMO PUEDE, SI DEBE HACERLO, INTERVENIR EN EL PLANTEAMIENTO Y/O DESARROLLO DE LAS POLITICAS DE PERSONAL DE LA EMPRESA?

---

---

---

CUAL HA SIDO SU EXPERIENCIA E INTERVENCION CUANDO EN SU EMPRESA SE HA PRESENTADO MANEJO INADECUADO DE ALGUNO O VARIOS DE ESOS FACTORES?

---

---

---

---

QUE TEORIA ADMINISTRATIVA SOBRE LA ORGANIZACION ESTA ORIENTANDO SU QUEHACER PROFESIONAL (Explique)

---

---

---

---

---

---

120  
131

NOMBRE: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE VINCULACION A LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR: \_\_\_\_\_

FECHA DE EGRESADO: \_\_\_\_\_

ASPECTOS GENERALES:

1. TIEMPO QUE LLEVA DICTANDO LA CATEDRA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. DESARROLLA EL PROGRAMA ESTABLECIDO EN EL PENSUN ACADEMICO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. CUAL PROGRAMA DESARROLLA? \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUELO CON OBJETIVO GENERAL - JUSTIFICACION - UNIDADES (Hagalo en la anexo) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. BIBLIOGRAFIA QUE MANEJA PARA DICTAR LA MATERIA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. COMO PROGRAMA ESOS CONTENIDOS SEGUN LAS ULAS? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

171  
172

SI NO LO HA HECHO CUAL SERIA SU SUGERENCIA? \_\_\_\_\_

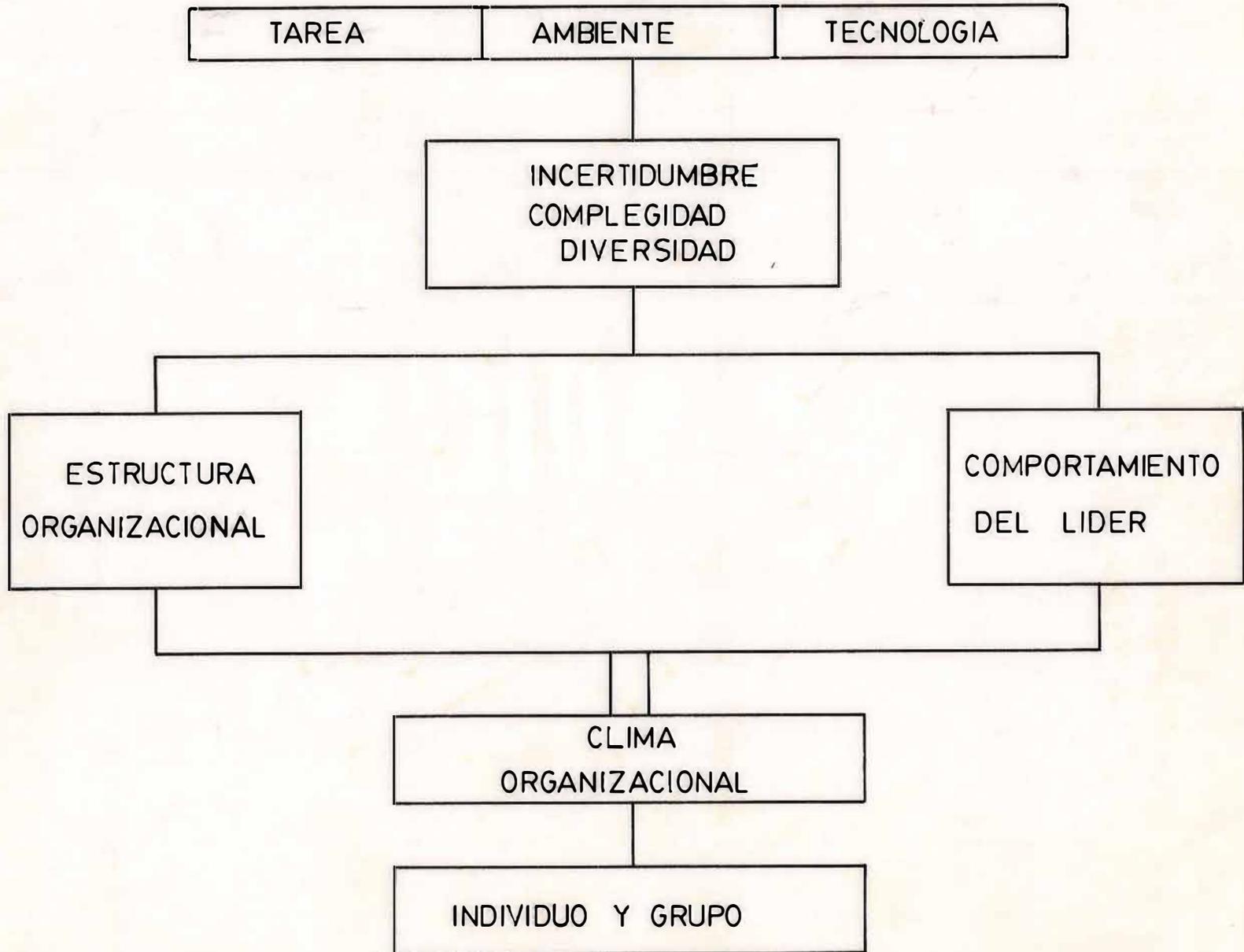
6. LIMITACIONES QUE TIENE PARA EL DESARROLLO DE LA CATEDRA? \_\_\_\_\_

7. COMO EVALUA USTED EL APRENDIZAJE DE ESOS CONTENIDOS? \_\_\_\_\_

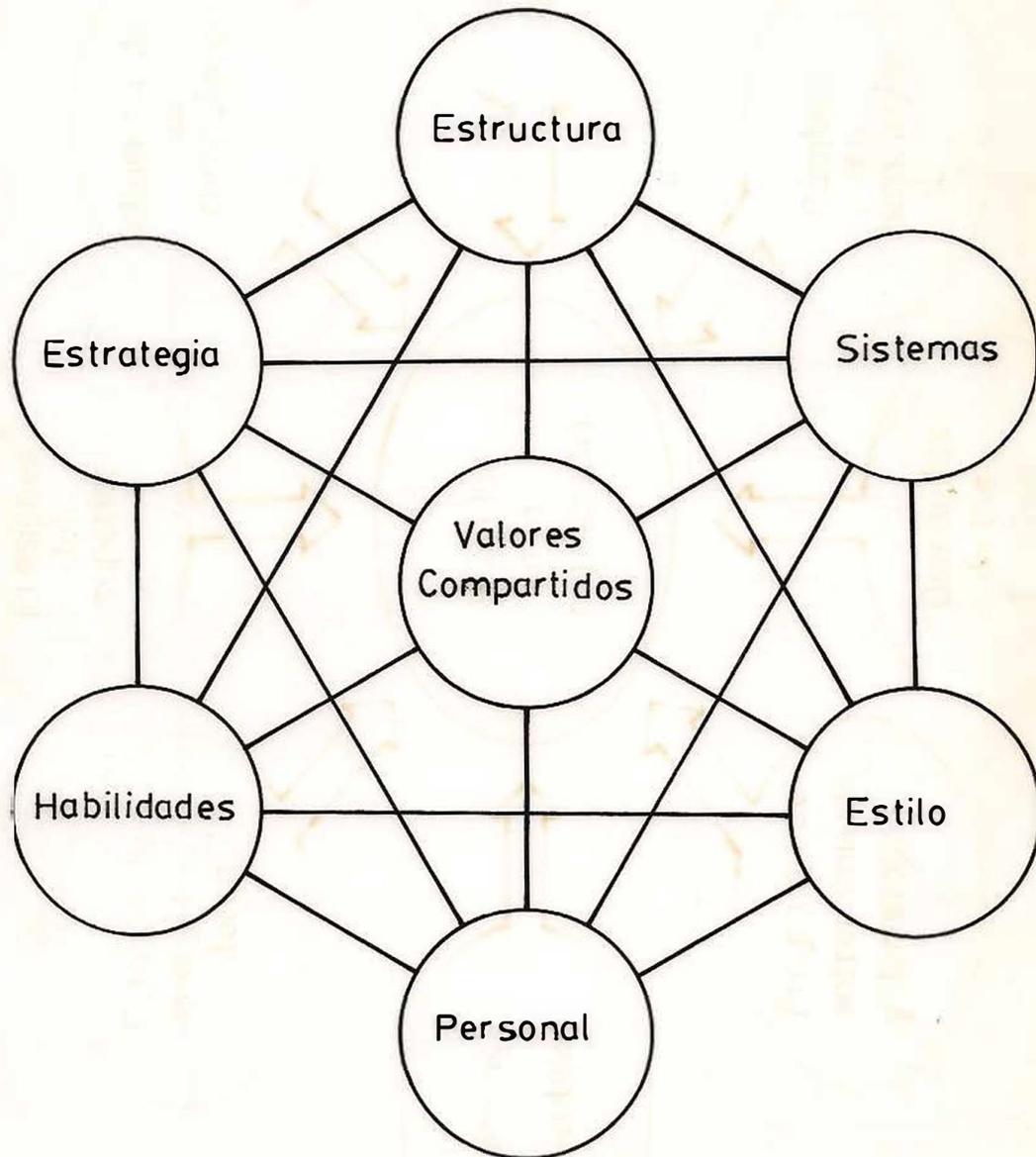
8. QUE SUGERENCIAS DA PARA SOLUCIONAR LOS OBSTACULOS DE ESAS CATEDRAS? \_\_\_\_\_

9. QUE CONTENIDOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DEBE MANEJAR EL ALUMNO PARA DESARROLLAR SU PROGRAMA DE ADMINISTRACION SOCIAL? \_\_\_\_\_

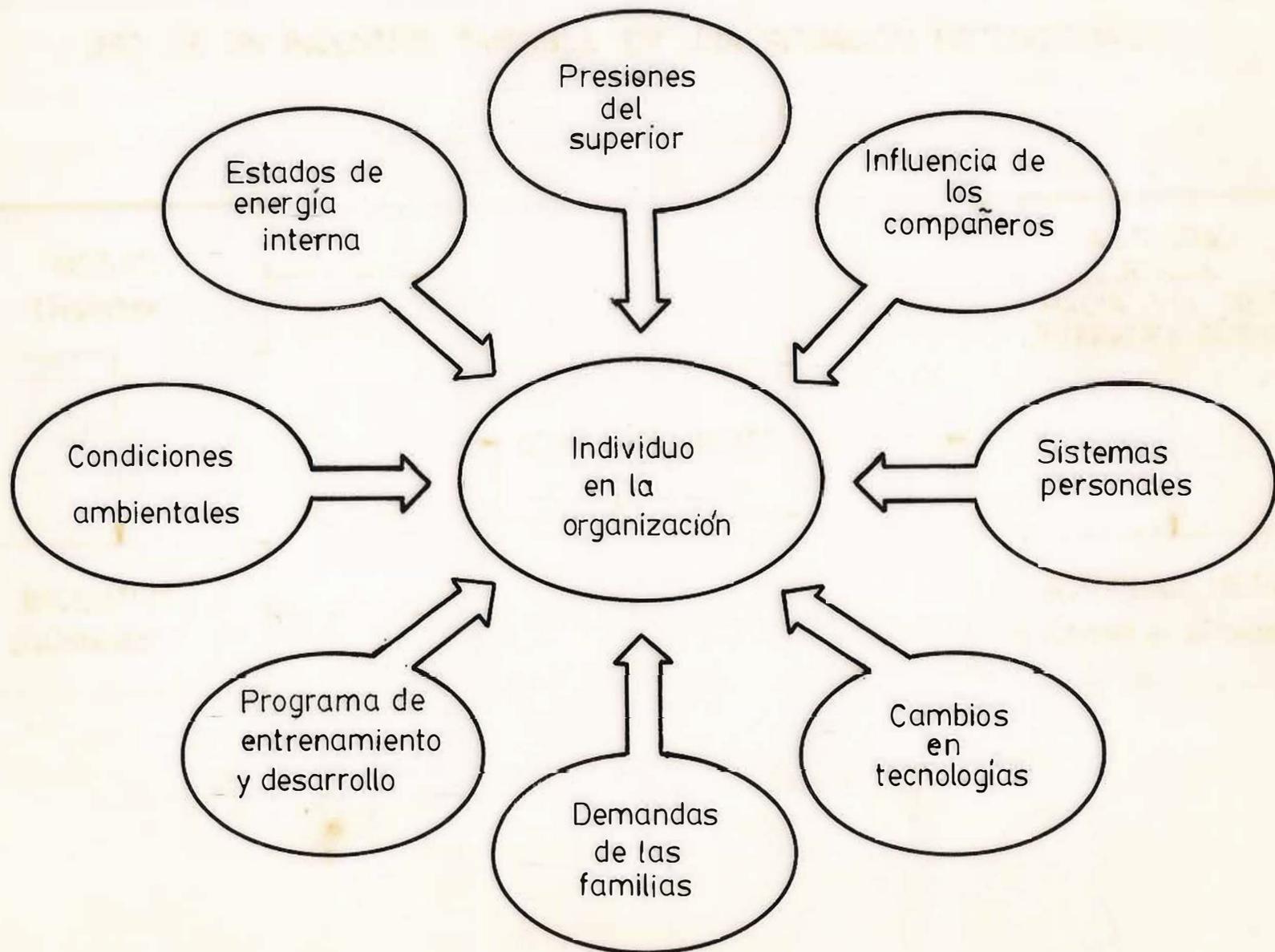
MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR ORGANIZACIONES



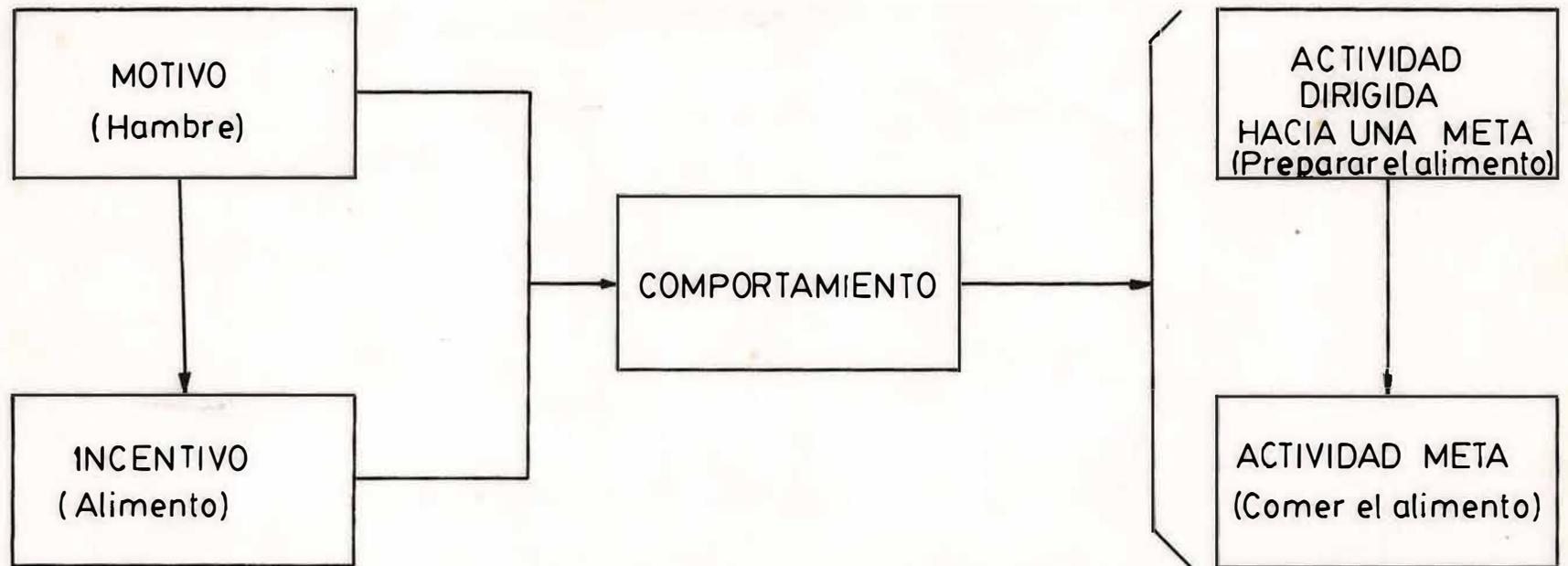
7 CLAVES DE ORGANIZACION  
MODELO M.C. KINSEY

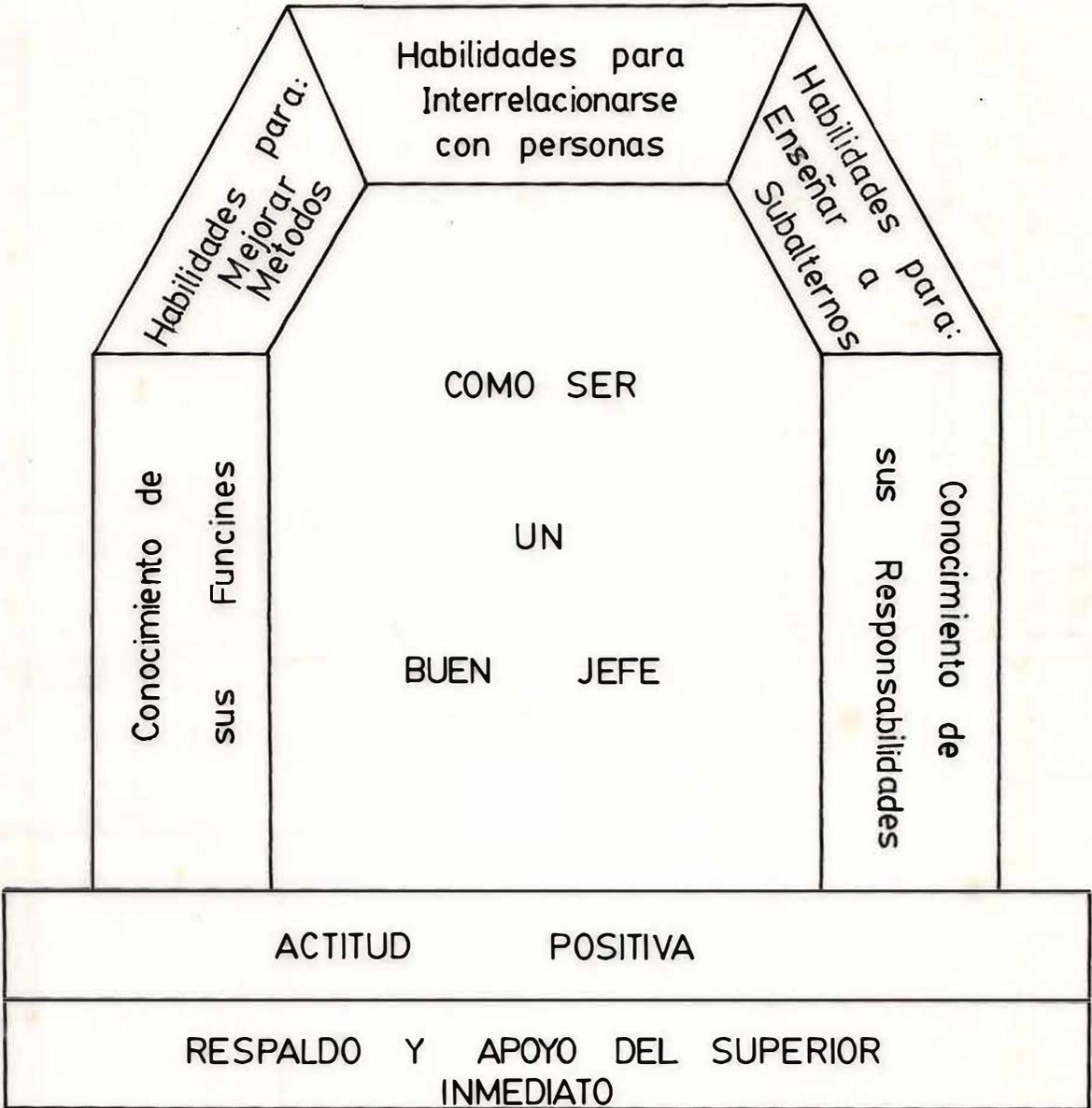


# FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN AL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION



# USO DE UN INCENTIVO TANGIBLE EN UNA SITUACION MOTIVACIONAL





CARACTERISTICAS DE UN BUEN JEFE

## CUALIDADES PERSONALES DE UN BUEN DIRECTIVO

Condiciones Personales —————> Potencial Humano

