



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA FORMACIÓN Y
DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO
PRODUCTIVOS. (UNA EXPERIENCIA
PROFESIONAL EN LA EMPRESA "FEDERAL
COLLECTION BUREAU, S. A. DE C. V.").

TRABAJO RECEPCIONAL
TALLER DE INTERVENCIÓN
PROFESIONAL
"ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y
DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES".
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A :
ROXANA CASTRO VELÁZQUEZ

DIRECTOR: LIC. JOSÉ IGNACIO LÓPEZ CARBAJAL

MÉXICO, D. F.

2005

m. 340076



**DEDICADO
A
MIS PADRES**

ME HAN BRINDADO UN APOYO CONSTANTE E INCONDICIONAL

AGRADEZCO PROFUNDAMENTE LA ASESORÍA

DE MI DIRECTOR DE TRABAJO

Y

COMPARTO ESTA EXPERIENCIA CON TODOS LOS MIEMBROS

DE ESTA NOBLE PROFESIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO 1 UNA COMPARACIÓN ENTRE EL GRUPO DE TRABAJO Y EL EQUIPO DE TRABAJO.	
1.1 Revisión de conceptos	8
1.2 Etapas en la formación de un equipo de trabajo.	12
1.3 Diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo	17
CAPÍTULO 2 EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE TRABAJO.	
2.1 Liderazgo.	23
2.2 El Liderazgo en los grupos de trabajo.	26
CAPÍTULO 3 EL CONTEXTO Y LAS RELACIONES EN LA EMPRESA PRIVADA.	
3.1 La empresa privada y su organización.	35
3.2 La productividad en la empresa privada.	39
3.3 El cliente de la empresa privada.	41
3.4 Las relaciones al interior de la empresa privada y la intervención del Trabajo Social.	42

CAPÍTULO 4 LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN FEDERAL COLLECTION BUREAU S.A. DE C.V.

4.1	Características generales de la empresa.	
4.1.1	Historia y giro de la empresa.	45
4.1.2	Misión, Visión y Valores.	46
4.1.3	Estructura interna.	47
4.2	Trayectoria laboral en la empresa.	
4.2.1	Funciones y actividades en el área de operaciones.	49
4.2.2	Funciones y actividades en el área de producción.	51

CAPÍTULO 5 LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO PRODUCTIVOS DESDE LA PERSPECTIVA DE TRABAJO SOCIAL (UNA EXPERIENCIA).

5.1	La integración a un grupo de trabajo previamente formado.	53
6.2	Selección, capacitación y desarrollo de un equipo de trabajo productivo.	59

	CONCLUSIONES.	66
--	----------------------	----

	BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE CONSULTA	68
--	---	----

INTRODUCCIÓN.

Los temas centrales del presente documento son “El Trabajo en Equipo” y “La Productividad”, vistos principalmente a través de una experiencia profesional realizada en la empresa Federal Collection Bureau S.A. de C.V.

La finalidad primordial de la presentación es compartir esta experiencia profesional y despertar el interés de los Trabajadores Sociales sobre este atractivo campo laboral.

El objetivo inmediato es describir las fases de la experiencia lograda, explicando como se vincularon los conocimientos adquiridos en Trabajo Social, hacia el desarrollo diario de un puesto de trabajo y que permitieron el logro de un objetivo de producción de la organización.

El estudio es de carácter monográfico y “la monografía es una descripción o tratado especial de determinada parte de una ciencia o del algún asunto en particular”¹.

El tipo de monografía que se está presentando es de análisis de experiencias y “es frecuente que este tipo de estudios se utilice en las carreras profesionales superiores, cuando los estudiantes profesionales han realizado trabajos prácticos, o se encuentran ya en una práctica profesional. Se utiliza para la presentación de experiencias, análisis que lleva a conclusiones y en ocasiones, sirve para comparar actividades similares”².

Inicialmente se efectuó una investigación documental para fundamentar los conceptos utilizados, se verificaron diversos textos que hablan de experiencias de trabajo en equipo, también se incluyen una serie de opiniones de diversos autores acerca de la forma en que debe desarrollarse el liderazgo en los grupos de trabajo, se puntualiza una opinión personal sobre la importancia que tiene la autoestima del

¹ Alonso, Martín, Ciencia del Lenguaje y Arte del Estilo, México, 2002
<http://www.Lafacu.com/monografias>.

² Arteaga, Carlos y Guillermo Campos. Metodología para la elaboración de una monografía. Ed. ENTS-UNAM, México, 2004

propio trabajador social, se hizo un acercamiento al contexto que rodea a la empresa que permitió el desarrollo de la experiencia, se mencionan también las funciones y responsabilidades que se tenían dentro de la organización y finalmente en una primer fase se describe la forma en que se inició y se desarrolló el trabajo como jefe directo ó como líder de factor humano de uno de los grupos de trabajo del área de producción de la organización, grupo que había sido previamente formado y tenía reglas de convivencia definidas. Y en la segunda fase se describe el trabajo realizado en otro equipo de trabajo, con la variante de haber tenido la oportunidad de reclutar, seleccionar, capacitar y dirigir el desarrollo laboral de los nuevos miembros de la organización.

Es importante mencionar que la estructura del trabajo se diseño en función de lo que se quiere dar a conocer a otros compañeros de la misma profesión, y se considera de suma importancia para poder tener un mayor entendimiento de la experiencia realizada.

Continuando con uno de los temas prioritarios se comenta de forma personal y basándose en la experiencia propia, que se considera al trabajo en equipo como la conjunción de diversas cualidades y capacidades humanas, presentes en cada miembro de un grupo de personas, y que al unificarlas se tiene acceso al logro de objetivos, metas y beneficios comunes, se requiere también de un sentido de pertenencia y de solidaridad entre los miembros del propio equipo, además el trabajo en equipo está presente en toda organización social.

Bajo la visión anterior se vincula al Trabajo Social con equipos de trabajo, por que “es una profesión de carácter humanística e interdisciplinaria cuyo propósito es el diseño y aplicación de estrategias o modelos de intervención que promuevan la participación de los individuos, grupos, comunidades y sociedad en general en la prevención, atención y solución de las necesidades y problemas sociales que se presentan”.³

³ Escuela Nacional de Trabajo Social. Plan de Estudios de la Licenciatura en Trabajo Social. Ed. ENTS-UNAM, México, 1996.

Cada ser humano dentro de su experiencia personal ha formado parte de un grupo o de un conjunto de individuos que están cercanos, que conviven y tienen determinadas características en común, por ejemplo, cuando se asiste a un lugar para la práctica de deportes, el taller o la oficina de trabajo; en la familia o en lugares donde se realizan cultos religiosos, en todos esos ambientes se forma parte de un grupo o de una organización.

Por otro lado cada grupo o cada organización tiene un fin u objetivo específico, por ejemplo, hablando particularmente de empresas del sector privado, el objetivo principal es que se adquieran o se vendan los bienes, productos o servicios que proveen, ya que ello les permite obtener ganancias, y también les da la posibilidad de cumplir funciones sociales como la conservación de fuentes de empleo o apoyar programas ecológicos o deportivos, entre muchos otros.

Y para que una organización logre obtener los resultados que busca se apoya fundamentalmente en el trabajo conjunto de sus miembros, puede auxiliarse de la tecnología en gran medida, pero el motor o el eje de su desarrollo lo tiene el factor humano.

Las personas que forman parte de una organización tienen la capacidad de trabajar juntos, sin embargo, resulta relevante que se forme un criterio común en función de los objetivos de la misma organización, es decir, que se genere el trabajo en equipo.

Y desde este punto de vista, el trabajo en equipo es una necesidad social de las organizaciones y el Trabajador Social es un profesional capacitado, que con liderazgo puede intervenir en el correcto desarrollo del trabajo en equipo de cualquier empresa o institución.

Por otro lado a la productividad se le considera como un equilibrio entre cantidad y calidad sobre los bienes, productos o servicios que generan las empresas y la productividad está en función de obtener el mayor nivel de ganancias posibles para una empresa.

Cada organización procura tener un sistema de medición que le permite saber cuando produce y como lo esta lo produciendo.

Los miembros de la organización que tengan los mejores niveles de productividad son los que garantizan su permanencia, desarrollo y mayor remuneración sobre su trabajo, por lo menos así se ha constatado en el ámbito práctico.

La estructura del trabajo está constituida de la siguiente forma:

En el primer capítulo se verifican diversos conceptos acerca de grupo y equipo. Asimismo se incluyen tres diferentes opiniones acerca de las etapas que pueden vivirse durante la formación de equipos de trabajo y para concluir este apartado se contrastan los términos de grupo de trabajo y equipo de trabajo, además de que se emite una definición concreta del significado estricto que para este estudio tiene “El Equipo de Trabajo”.

En el segundo capítulo se hace mención del liderazgo su concepto como tal y como una actividad que se puede ejercer de distintas formas, es decir, se hace mención de diversos tipos de liderazgo. Dentro de este mismo capítulo se comparten una serie de características que deben acompañar el desarrollo de las funciones y actividades de un líder desde el punto de vista de algunos estudiosos del tema y en la parte final se comenta una opinión personal acerca del desarrollo que pueden lograr los trabajadores sociales en aspectos de liderazgo.

En el tercer capítulo se aborda la temática de la empresa privada, con el objetivo de tener una mejor visión de lo que representa laborar en ella, se menciona brevemente un concepto de la misma, su origen, su finalidad, su evolución, sus formas de organización más comunes, sus necesidades de productividad y de satisfacción para cada uno de sus clientes y otra serie de características que se consideró apoyan mucho a enfocar mejor el contexto de las empresas privadas.

Adicionalmente se estudia el aspecto de la productividad, entendida como el óptimo resultado cualitativo y cuantitativo del bien, del producto o del servicio que es la finalidad de la organización y que sin duda tiene una relación estrecha con la satisfacción de cada uno de los clientes de las empresas.

En el cuarto capítulo se mencionan algunos de los antecedentes de la empresa donde se realizó la práctica profesional, el sector donde se desarrolla, su organización y el tipo de servicio que provee a fin de contextualizar la organización donde se desarrollo la experiencia.

También se consideró indispensable comentar en este apartado las funciones y actividades desarrolladas dentro de la organización para poder comprender el interés sobre los temas de trabajo aquí presentados.

El quinto capítulo de la presentación se divide en dos fases, en la primera se describe el proceso de trabajo realizado como líder de un grupo ya formado, del cual se requerían mayores índices de productividad y mayores niveles de calidad en el servicio.

En la segunda fase se describe el proceso realizado con otro equipo de trabajo y en esta parte se tuvo la oportunidad de reclutar, seleccionar, capacitar y dirigir el trabajo diario de cada uno de los miembros.

De forma general se comentan circunstancias específicas que hicieron posible la vinculación de los conocimientos que se obtuvieron durante la formación como Trabajadora Social y dentro del Diplomado en Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones. Conocimientos que al haber sido aplicados de forma práctica, permitieron obtener resultados en el incremento de la productividad de la empresa y en el desarrollo laboral de los integrantes de los equipos participantes.

Además se hace mención de una serie de sugerencias para vincularse con equipos de trabajo, descritas a través de una serie de etapas que se vivieron durante está experiencia profesional.

Finalmente se tiene un espacio dedicado a las conclusiones que se generaron al realizar el presente estudio y que permiten ubicar ampliamente las habilidades que el Trabajador Social desarrolla durante su formación y que le brindan la oportunidad de convertirse en un miembro valioso dentro de los equipos de trabajo de cualquier organización.

CAPÍTULO 1

UNA COMPARACIÓN ENTRE EL GRUPO DE TRABAJO Y EL EQUIPO DE TRABAJO.

1.1 Revisión de conceptos

Grupo: el origen de la palabra grupo viene del vocablo “gruppo” que significa montón, es decir, hace alusión a la existencia de más de uno.

Son muchas y muy diversas las concepciones que se tiene acerca de la palabra grupo, algunas de ellas se mencionan a continuación:

“Dos o más personas que se hallan en interacción durante un periodo de tiempo apreciable, que tienen una actividad u objetivo común dentro del marco de ciertos valores compartidos, y con una conciencia de pertenencia suficiente para despertar la identificación como grupo”.⁴

“El conjunto de individuos que interactúan en una situación dada con un objetivo por ellos determinado”.⁵

“El grupo humano es un proceso de relación entre dos o más individuos apoyado en mayor o menor medida en una cohesión social objetiva y un accionar hacia una tarea común”.⁶

“Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario; esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas. Ejemplo de esto son: los integrantes de una corporación, los asistentes a un partido de fútbol, etcétera”.⁷

⁴ Ander-Egg, Ezequiel. Diccionario del Trabajo Social. Ed. Ateneo, Barcelona 1982.

⁵ Tenorio, Rosalba. El Trabajo Social de Grupos: Concepto y Objetivos. Ed. ENTS-UNAM, México, 1995.

⁶ Idem.

⁷ Revista Adminístrate Hoy. Año 10 Número 112. México. Agosto 2003.

Podríamos continuar presentando más definiciones acerca de este concepto pero lo importante es mencionar que los seres humanos en su mayoría se reúnen en grupos relativamente pequeños, quizá por que se reside en la misma vivienda, o se depende de la misma fuente de empleo, se acude al mismo servicio médico, a la misma comunidad religiosa, a la misma escuela, o se practica alguna actividad deportiva, o de recreación, etc.

Un grupo tiene una dinámica de vida, se forma, tiene características específicas en su funcionamiento o en su convivencia y se disuelve. También dentro de un grupo, se puede mencionar o hablar acerca de un buen o de un mal funcionamiento del mismo; por ejemplo, la desintegración de las familias y el logro de triunfos que llegan a tener agrupaciones deportivas, respectivamente.

La dinámica de cada grupo o la forma de convivir de cada grupo, tiene influencia sobre sus miembros, quizá características que los hace más fuertes o que los hace más débiles, por ejemplo, si hay líderes, su tipo de líder, que papel juega o tiene cada miembro, entre muchas otras cosas que pueden influir.

Asimismo, la vida de los grupos, su forma de convivencia o su dinámica, han sido objeto de estudio desde hace mucho tiempo, a través de la observación de grupos sociales, como por ejemplo, de la tercera edad, de niños, de organizaciones civiles, de alcohólicos, de grupos escolares, de adolescentes, de trabajadores particulares, de trabajadores sindicalizados, de políticos, de profesionistas, entre muchos otros, y se tienen múltiples estudios sobre las relaciones humanas y las normas sociales de convivencia que se generan o emanan de cada agrupación.

Equipo: proviene de la palabra equipar que significa abastecer, proveer, suministrar o dotar.

La palabra equipo, ha sido definida por diversos autores y diversas profesiones, a continuación se mencionan cuatro definiciones sobre esta palabra:

"Conjunto de técnicos o especialistas de distintos ramos, que trabajan en colaboración alrededor de un asunto".⁸

"Es la conjunción de dos o más personas que bajo métodos definidos, trabajo, compromisos y lineamientos, logran objetivos comunes".⁹

"Grupo de operativos organizados en función de lograr el triunfo en actividades deportivas".¹⁰

"Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas. Ejemplo de este nivel de organización lo constituyen los equipos de deportes o los de una unidad de trabajo".¹¹

Para este estudio equipo significa más que una agrupación de seres, un conjunto de personas con talentos, habilidades o cualidades diversas, reunidos en el mismo espacio, con un objetivo claro, comprometidos con la disciplina emitida por ellos mismos y principalmente solidarios con todos los miembros.

También es importante mencionar un término muy relacionado con la palabra equipo: la sinergia, "es un término que se deriva del griego sunergos, que significa trabajar juntos: de sun ("juntos") y ergon ("trabajar"). Sinergia significa la interacción de dos o más personas o fuerzas que permite que su fuerza, al combinarse, sobrepase la suma de sus fuerzas individuales, $1 + 1 = 3$. La sinergia es el poder que tiene el trabajo de equipo de combinar la fuerza individual, de modo que es posible lograr más y mayores hazañas".¹²

⁸ Saavedra, Alfredo. Vocabulario de Trabajo Social. Ed. Estela, México, 1968.

⁹ Morales, Rocío. Estrategias sociales en la organización y desarrollo del factor humano. Ed. ENTS-UNAM, México, 2003.

¹⁰ Diccionario de Español Moderno. Ed. Larousse, México, 1983.

¹¹ Revista Adminístrate Hoy. Año 10 Número 112. México. Agosto 2003.

¹² Williams, Pat. ¡Vamos a Ganar!. Intégrese a la magia del trabajo en equipo. Ed. Selector, México, 1998.

Esto hace recordar una frase de la cual no se tiene antecedente de su origen, sin embargo, es representativa para este estudio: “Yo, contigo, soy más”.

1.2 Etapas en la formación de un equipo de trabajo.

Dentro de un artículo de Jesús Carlos Reza Trosino, publicado en la revista *Administrare Hoy*, se hace alusión a los distintos enfoques de las etapas de desarrollo que pueden tener los equipos de trabajo:

Las cuatro fases del equipo, según Zenger y Miller

Fases del equipo

Circunstancias	Formación	Tempestad	Normatividad	Desempeño
En esta fase los miembros del equipo:	Se conocen unos a otros.	Pelean por preservar sus propias identidades, mientras la identidad del grupo se hace más fuerte.	La mayoría de los miembros aceptan el proceso y trabajan para construir el espíritu de equipo y la solidaridad	El equipo hace el trabajo para el que fue formado.
Sienten la necesidad de:	Protegerse no revelando mucha información personal.	Preguntar, retar y sostener sus propias ideas y opiniones.	Hacer una pausa, reagruparse y ganar fuerza, tanto individualmente como en equipo.	Realizar el trabajo.
En la superficie	Los miembros del equipo son amables y un poco restringidos	Los miembros del equipo experimentan conflictos interpersonales.	Hay acuerdo y calma.	El equipo se mueve a toda velocidad.
Debajo de la superficie	Sienten una variedad de emociones: exaltación, entusiasmo, preocupación ansiedad.	Los miembros del equipo sienten enojo, frustración y desilusión hacia el proceso de equipo.	Los miembros del equipo temen regresar a los conflictos de la tempestad y por tanto, tienden a suprimir ideas y opiniones opuestas.	Algunos miembros del equipo bajan la velocidad mientras otros se esfuerzan por realizar el trabajo.
La tarea del equipo durante esta fase es la de:	Definir papeles, aclarar su misión, fijar metas y establecer las reglas del juego.	Continuar definiendo papeles y procedimientos dentro del equipo.	Prepararse para el trabajo pesado que tienen por delante en la fase de desempeño.	Mantenerse en curso y realizar el trabajo.

Etapas en la formación y desarrollo de equipos, según Wilson George.

Etapa	Características
Pre-equipo (entre 12 a 24 meses)	<ul style="list-style-type: none">● Los miembros se han dado cuenta de la necesidad de cambio.● No todos los miembros están seguros que el equipo funcionará bien.● No todos están totalmente seguros sobre cuál será el nuevo rol.● Se tiene que completar una evaluación preliminar para conocer las fortalezas culturales y necesidades de desarrollo de la organización como un todo.● Se están rediseñando las fronteras departamentales para que los equipos puedan controlar los errores o variaciones dentro de sus propias fronteras.● Se reconfiguran los roles y responsabilidades, para que existan mayores habilidades para la toma de decisiones.● Todavía algunos miembros del equipo se enfocan más en sus necesidades y roles de carácter personal.
Nuevo equipo (entre 12 a 18 meses)	<ul style="list-style-type: none">● Se transfieren responsabilidades al equipo, de acuerdo con un cronograma gradual de empoderamiento.● Los miembros del equipo, comienzan a trabajar con una nueva comprensión, sin las barreras departamentales tradicionales.● Se establecen metas para el desarrollo del equipo, en alineamiento con la visión y los valores de la organización en el ámbito global.● Se invierte entre 40 a 60 % del tiempo acompañando a los miembros del equipo.

- Se empiezan a ver actitudes y comportamientos más alineados con el concepto de equipos.
- Las personas se enfocan más en las necesidades y roles del equipo, que en los aspectos más personales.
- Hay luchas por no retornar a la comodidad del rol anterior, especialmente durante las crisis o cuando el equipo se enfrenta a problemas complejos.
- Se identifica mayor información para compartir con el equipo, sobre reclamos de los clientes, asuntos críticos y otros aspectos relacionados a la organización.

Equipo
maduro
(más de
12 meses)

- Se invierte has 80 % del tiempo en mejoramientos estratégicos a la calidad del producto y del servicio al cliente.
- Los equipos manejan sus nuevas responsabilidades en forma exitosa, cumpliendo los estándares establecidos.
- Las dudas sobre el funcionamiento eficaz del equipo, prácticamente han desaparecido.
- Los equipos asumen responsabilidades más avanzadas, como presupuestación, revisión de colegas y sistemas de compensación.
- Se observa de manera continua que el equipo mantiene niveles de alta calidad en su desempeño.
- Se abren posibilidades para asumir correctamente responsabilidades más allá de su propio departamento o unidad.

Etapas en la formación de equipos, adaptación de Arturo Menesses.

Etapa	Procesos Clave
Pre-equipo	<ul style="list-style-type: none">● Completando comprensión de base conceptual de trabajo en equipo.● Reafirmando la comprensión de la visión.● Estableciendo puntos de evaluación de progreso (evaluación de cada mes).● Estableciendo una estrategia de cambio (incluye roles, estructura, comunicación).● Cambiando el enfoque del microscopio a telescopio.● Navegando con la tripulación escéptica.● Tratando con problemas de desempeño.
Desarrollo del nuevo equipo.	<ul style="list-style-type: none">● Desarrollando reuniones productivas.● Implementando un plan de trabajo concreto para los planes futuros.● Defendiendo puntos para dar cuenta de los resultados.● Clarificando el perfil y funciones de los participantes.● Continuando con el aprendizaje para construir habilidades y destrezas.● Revisando el progreso con relación al plan original.● Definiendo barreras y mecanismos para eliminarlas.
Mantenimiento del nuevo equipo.	<ul style="list-style-type: none">● ¿Está el equipo listo para más responsabilidad?● Reenfoco en la visión y los valores.● Analizando el contenido de las reuniones de equipo.● Siguen los puntos mensuales de revisión y de progreso.● Secretos para transferir responsabilidades.● Moviéndose más allá de las reuniones.

Madurez de
equipo

- ¿Qué pasa cuando cometemos un error serio?
 - Pidiendo retroalimentación a otros.
 - Animando nuevas iniciativas.
 - Proceso de renovación y celebración del progreso.
-
- Cambiando el rol.
 - Realizando un estudio actualizado de cima organizacional.
 - Reevaluando los proyectos entre diferentes equipos.
 - Desarrollar propuestas nuevas dimensiones de trabajo en equipo.
 - Análisis de costo/beneficio.
 - Desarrollar alianzas estratégicas externas.
 - Obteniendo el respaldo de la junta directiva.
 - Consolidar las responsabilidades del equipo.
 - Medir progreso, definir siguiente etapa.

1.3 Diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo

Se ha hecho énfasis en que los seres humanos cotidianamente estamos dentro de agrupaciones diversas, y para este estudio hablar de grupos de trabajo, es hablar de personas que están compartiendo un espacio en el mismo centro de empleo, donde ellos prestan sus servicios como colaboradores de una organización con fines principalmente lucrativos u organizaciones que sólo tienen una función de servicio público.

En un grupo de trabajo:

- “Se realiza un trabajo serio y duro; se desempeña mejor en un ambiente de competencia.
- Sus miembros se enfocan en su individualidad.
- A sus miembros se les dice que hacer y no se espera a que opinen.
- Sus miembros se reúnen para propósitos administrativos, trabajan individualmente y cruzan sus propósitos.
- La visión y los planes de la organización se producen sin la contribución de sus miembros.
- Sus miembros son precavidos, las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas.
- Sus miembros pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten y no se critican las decisiones tomadas, solo se adoptan con obediencia.
- Sus miembros sostienen una relación individual con un jefe, donde cada uno compite por el poder y el reconocimiento en contra de los demás.
- Sus miembros hablan más que escuchan, discuten entre sí. Se escucha a quien habla más fuerte.
- Si hay desacuerdo éste genera o causa desagrado, y sus miembros tratarán de imponerse. Si el líder titular percibe que puede haber daño, interviene en la toma de decisiones.
- Sus miembros proceden según su mejor criterio y con frecuencia revisan en conjunto el desempeño de sus funciones, diagnostican problemas y determinan las acciones a seguir.
- El liderazgo es titularizado, lo que prevalece es la jerarquía.

- Sus miembros son poco dados a dar y recibir crítica, la crítica ocurre de manera solapada y orientada a marcar errores.
- Sus miembros ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se sienten amenazados”.¹³

Al trabajo en equipo se le concibe como la conjunción de diversas cualidades y capacidades humanas, presentes en cada miembro de un grupo de personas que al unificarlas se tiene acceso al logro de objetivos, metas y beneficios comunes, para lo cual se requiere también de un sentido de pertenencia y de solidaridad entre los miembros del propio equipo.

En el equipo de trabajo:

- “Sus miembros trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
- Sus miembros tienen sentido de pertenencia.
- Sus miembros contribuyen al éxito de la organización, y se espera que su talento único, contribuya al logro de los objetivos.
- Sus miembros reconocen su interdependencia y entienden que sus objetivos personales y organizacionales, deben estar alineados y se logran por mutua colaboración.
- Sus miembros han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos.
- Sus miembros practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro.
- Sus miembros participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderato titular.
- Las comunicaciones entre sus miembros se producen principalmente de forma lateral y colaboran entre ellos buscando el reconocimiento para todos.
- Los miembros se escuchan y dialogan con calidad, las ideas de cada uno son apreciadas.

¹³ Asociación de Universitarios Comprometidos por México. Programa de Formación Empresarial y Desarrollo Humano, Memorias. Ed. Aucom, México, 2001.

- Ante el desacuerdo, no se evita ni se reprime el conflicto, y se estudian las objeciones. En caso de persistir el desacuerdo, sus miembros pueden convivir con ello.
- Sus miembros toman decisiones por consenso y como el acuerdo se toma entre todos, las defienden como suyas.
- Sus miembros dependen del procedimiento establecido para funcionar y la evaluación la realiza el líder titular.
- El liderazgo es trasformativo y circunstancial, lo que prevalece es la competencia.
- Sus miembros critican abierta y frecuentemente, se critica a las ideas y los procesos, no a las personas, se busca encontrar oportunidades para mejorar el desempeño.
- Sus miembros reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de esas situaciones, un resultado positivo”.¹⁴

Por otro lado, para profundizar más en este aspecto se mencionan a continuación los motivos por los cuales se integra un equipo dentro de una empresa y también se describen las diez características que los equipos de trabajo deben tener. Está información fue consultada en un artículo de la revista *Adminístrate Hoy*, de la autoría de Jesús Carlos Reza Trosino, Licenciado en Administración de empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestro en Administración Pública y en Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Universidad Anáhuac, respectivamente. Profesor en la UNAM y la Universidad Anáhuac. Consultor de Recursos Humanos e instructor independiente y facilitador de procesos de formación profesional.

Los motivos por los cuales se integra un equipo de trabajo dentro de las empresas son:

En primer término, para fijar metas, es decir, para determinar con precisión lo que se pretende alcanzar o lograr en las empresas, por ejemplo, establecer un monto de volúmenes de producción y de

¹⁴ Asociación de Universitarios Comprometidos por México. Programa de Formación Empresarial y Desarrollo Humano, Memorias. Ed. Aucom, México, 2001.

ventas, índices de productividad, rendimiento del personal, etcétera. Evidentemente, también se reúnen para vender un bien o un servicio.

En segundo lugar, para analizar o asignar la forma de realizar un trabajo, es decir, para organizar a la organización y racionalizar sus recursos, distribuir las cargas de trabajo o hacer la división adecuada del mismo. Se establecen también los procedimientos y las maneras de hacer las actividades en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa, a saber: producción, ventas, finanzas y personal.

En tercer término, para analizar la forma en que el equipo opera por medio del establecimiento de sus normas de funcionamiento; políticas de la empresa, procesos de comunicación, procesos de toma de decisiones, etc.

En cuarto y último lugar, para establecer las relaciones entre las personas que hacen el trabajo, considerando sus características de organización (jerarquía, división del trabajo, estructura administrativa de la empresa, etc.) y lo que cada persona en particular espera de las otras de la empresa en la cual presta sus servicios y de la comunidad que le rodea.

Las diez características de los equipos de trabajo son:

1.- Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas. En la construcción de estos conceptos deben participar todos los miembros del equipo para realmente apropiárselas. Un equipo destina más tiempo a clarificar su misión y objetivos que un grupo tradicional. Es función básica de los miembros del equipo buscar objetivos comunes y tareas aceptadas por todos para funcionar con efectividad.

2.- Número reducido de personas. En un grupo, el número de integrantes, puede ser ilimitado, convirtiéndose en ocasiones en muchedumbre o masa. En un equipo mientras menos miembros sean es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre ocho y doce miembros, puede haber excepciones y llegar a quince pero más de esa cantidad ya es una multitud.

3.- Organización y funciones definidas. El equipo, como tal debe tener reglas claras de funcionamiento y cada uno de los miembros

funciones, claras y definidas, de otra manera se genera un caos en el momento de su trabajo cotidiano. Ya sea en un equipo tradicional, con un líder al frente, o un equipo auto-dirigido, sin dirigentes evidentes, de cualquier manera las formas de funcionamiento deben quedar claramente establecidas.

4.- Unicidad y totalidad. Aquí es importante considerar el concepto de sinergia. La unión de dos y dos, no son cuatro, por simple adición aritmética, sino muchos más, y más efectivos. El equipo es una organización única e irreplicable, dada la importancia de las características personales de cada uno de sus miembros en la realización de la tarea.

5.- Compromiso personal. Este es un aspecto sumamente delicado. Muchas veces los miembros del equipo solamente buscan satisfacción de sus propósitos personales y no adquieren un compromiso con el resto del equipo. Por tanto, cada miembro deberá ser capaz de identificarse con las acciones en función de los objetivos del equipo y de los proyectos encomendados a su unidad administrativa.

6.- Límites y disciplina. Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros, horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, etcétera, son parte integrante de este bloque de responsabilidades.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal. Los vínculos interpersonales son producto de las relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en el que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento. Hay que entender que el equipo de trabajo no es un club de fútbol, ni un deportivo o la cantina, la familia o los amigos, sino una sociedad de personas unidas por fines muy específicos de trabajo, más que de tipo social; sin embargo, es recomendable que existan lazos entre los miembros que lo integran, de tal manera que lubriquen los procesos interactivos en todo momento.

8.- Convergencia de esfuerzos. Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el alcance de metas y

al proceso o dinámica del comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos, con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos la primera opción es más efectiva que la segunda.

9.- Aprovechamiento del conflicto. Muchos equipos rehuyen el conflicto o fricciones entre los distintos miembros, en virtud de sus problemáticas propias o de trabajo. El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de decisiones. La habilidad de los miembros para influir unos en otros contribuye a la flexibilidad del equipo. Las actitudes, los comportamientos y las relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

10.- Conciencia de situación interna. Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a autodirigirse, a saber que forman parte de una colectividad, a percatarse que es mejor el trabajar juntos que individualmente; también es importante que aún cuando los integrantes estén solos o alejados por necesidades de trabajo, permanezcan solidarios y se refieran constantemente a la coparticipación en sus logros.

A través de este capítulo se tiene ya una referencia conceptual de grupo y equipo, de sus diferencias sustanciales y de una serie de opiniones sobre las etapas que pueden vivirse al estar dentro de un equipo de trabajo.

A continuación se dará paso a la revisión conceptual del término liderazgo y de las distintas formas en que puede ser ejercido, fundamentalmente por que dentro de grupos y equipos el liderazgo es una constante.

CAPÍTULO 2

EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

2.1 Liderazgo.

El liderazgo tiene que ser una conducta y una cualidad personal. Al hablar de liderazgo como una conducta personal se quiere expresar que debe haber una serie de valores y conductas que le permitan a un ser humano “lograr resultados a través de la gente”¹⁵ o “influir sobre la actividad de un individuo o de un grupo en dirección a obtener una meta en una situación determinada”.¹⁶

Nancy Beatriz Arias Leza es Ingeniera Química de la UNAM, asesora externa del gobierno del Estado de Zacatecas y colaboradora de la Revista *Adminístrate Hoy*, en su artículo denominado *Liderazgo Situacional: ¡Liderazgo Efectivo!*, menciona los siguientes tipos de liderazgo y de líderes:

Liderazgo nominal; en éste el líder domina, puede castigar si hay desobediencia y por tanto no hay cooperación por parte de los subordinados. Es un líder poco flexible que responde sólo a las personas que lo eligieron.

Liderazgo auténtico; en éste el líder es seleccionado por los miembros de un grupo, puesto que ha demostrado poseer las cualidades necesarias. Dicho líder se gana la cooperación del grupo, aumenta la solidaridad, el apoyo y la confianza, pues tiene la responsabilidad con sus seguidores, además de ser una persona flexible y abierta.

Líder democrático; es aquel que acepta la participación de quienes lo eligieron, admitiendo sugerencias comentarios y recomendaciones.

¹⁵ Williams, Pat. *¡Vamos a Ganar!, Intégrese a la magia del trabajo en equipo*. Ed. Selector, México, 1998. 203

¹⁶ Asociación de Universitarios Comprometidos por México. *Programa de Formación Empresarial y Desarrollo Humano, Memorias*. Ed. Aucom, México, 2001.

Tiene la obligación de estructurar la comunicación del grupo, pero cuando el líder es carismático y fuerte las relaciones de amistad son más honestas. En este tipo de liderazgo el jefe se integra al grupo, el rendimiento es elevado con o sin el jefe presente. La calidad de los productos es excelente y existe libertad de expresión.

Líder autoritario; es aquel que ejerce un liderazgo autocrático, en donde él toma las decisiones y ordena a sus seguidores lo que hay que hacer. El jefe trabaja sin consultar ni dar explicaciones de sus decisiones y permanece alejado del grupo, sólo les indica su labor y el ambiente es algo hostil y agresivo. En el grupo hay buen rendimiento en presencia del jefe, pero si él está ausente el rendimiento decrece.

Líder dejar hacer; en este tipo de liderazgo el líder da al grupo total libertad de trabajo, es amistoso y sólo toma un mínimo de decisiones. En el grupo, por tanto, hay mal rendimiento con o sin jefe y el ambiente es algo malo y agresivo.

Líder de tarea; es aquel que tiene un estilo directivo, que es brillante, puede dar órdenes correctas, presentar metas desafiantes e informar de los avances de estas metas para motivar y lograr mayor productividad.

Líder social; es aquel de estilo democrático, que permite a su personal participar en la toma de decisiones; los colaboradores se sienten mucho más satisfechos y motivados.

Las siguientes categorías en las que se puede clasificar a los líderes, son brevemente descritas a través de palabras propias, orientadas en definiciones previamente conocidas y son enfocadas principalmente en la experiencia que se ha tenido dentro de empresas del sector privado:

Líder Autoritario: Es impuesto por la organización y se basa en relaciones de poder, lo que él decide, es lo que se hace.

Líder Democrático o Participativo: Puede ser un líder formal de la organización o un miembro del equipo de trabajo, se enfoca en la confianza sobre la capacidad de los miembros del equipo y toma junto con ellos algunas decisiones.

Líder, Caucher: Desarrolla a su equipo de trabajo a través del entrenamiento y/o la capacitación.

Líder Leseé Fair o Líder Carta Blanca: Deja que su equipo de trabajo realice sus actividades sin su orientación directa.

Líder Recompensativo: Motiva el trabajo de su equipo a través de las posibles recompensas o beneficios materiales que se pueden lograr con el desempeño correcto de sus funciones.

Líder Paternalista: Respalda a su equipo de trabajo en todas las actividades que realiza, sean o no sean correctas, de acuerdo a los procesos o normas definidas por la organización.

2.2 El Liderazgo en los grupos de trabajo

El desarrollo profesional de quien presenta este trabajo recepcional ha sido influido por una serie de ideas sobre el liderazgo, que se mencionan a continuación y que tienen un gran contenido humano, además de que apoyaron el desarrollo de esta experiencia para ejercer el rol de líder.

“Barren Bennis, profesor de administración de empresas en la Universidad de Southern California (USC) y presidente fundador del Leadership Institute de esa misma institución, menciona que existen lo que él denomina “Ingredientes básicos del líder”:

Ingrediente Básico	Significado
1.- Visión.	Tiene una idea clara de lo quiere hacer profesional y personalmente y la fuerza para persistir a los contratiempos, e incluso a los fracasos.
2.- Pasión.	Tienen una pasión fundamental por las promesas de la vida combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión o acción y ama lo que hace.
3.- Integridad.	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, tiene franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y sus debilidades actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.
4.- Confianza.	Se ha ganado la confianza de los demás.
5.- Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere ampliar sus conocimientos lo máximo posible.
6.- Osadía	Está deseando correr riesgos, quiere experimentar y probar experiencias nuevas.

Burt Nanus, profesor emérito de dirección en la escuela de Business Administration de la Universidad de Southern California y Exdirector de investigaciones del Leadership Institute, menciona lo que denomina las megahabilidades de un líder:

Megahabilidad	Significado
1.-Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
2.- Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evolución concuerde con el ritmo externo de los acontecimientos.
3.- Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
4.- Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido con promover el aprendizaje organizativo.
5.- Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
6.- Dominio de la interdependencia.	Inspira a otros a tener ideas y confirmar entre ellos a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
7.- Altos niveles de integridad.	Es honrado, honesto, tolerante, formal cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

James O'Tolle, antiguo vicepresidente del Aspen Institute y ex director del Leadership Institute de la Universidad de Shouthern California, comenta que el liderazgo debe estar basado en valores:

Características	Significado
1.- Integridad.	Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios; es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
2.- Confianza.	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta ser líder como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
3.- Saber actuar.	Escucha a aquellos a los que sirve pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y trasmite toda la gama de opiniones.
4.- Respeto por los seguidores.	Es un líder de líderes, es pragmático en lo esencial pero cree pasionalmente en lo que dice y hace.

Warren Blank, presidente del Leadership Group de Chapel Hill en Carolina del Norte, menciona que un líder tiene leyes que debe cumplir:

- Un líder tiene seguidores-aliados de buena voluntad. La mayoría de la gente que aspira a liderar pregunta la cuestión inicial errónea. “¿Cómo lidero?” o “¿Qué tengo que hacer para ser líder?” son preguntas que revelan la creencia equivocada de que el liderazgo está formado por partes. Las cuestiones correctas son: ¿Cómo puedo conseguir que lo otros me sigan?”, “¿Cuáles son las necesidades de los otros?” y ¿Cómo puedo ganar aliados?”
- El liderazgo es una acción recíproca. Esta segunda ley la deriva de la anterior. El liderazgo es una cuestión de relación entre líder y sus seguidores: el flujo y reflujo interactivo entre líder y seguidor. Se entiende mejor como un campo de interacción.
- El liderazgo sucede igual que sucede su acontecimiento. Como todos sabemos las relaciones no siempre son duraderas. Por consiguiente, si el liderazgo, es una relación, los líderes tampoco serán siempre líderes, un líder hoy puede no serlo mañana. Consecuentemente, los líderes pueden tener carreras con grandes altibajos. El campo de interacción existe sólo mientras los líderes tienen seguidores.
- Los líderes hacen uso de su influencia, incluso por encima de su autoridad formal.
- Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
- El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
- No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
- El conocimiento crea liderazgo.
- El liderazgo es un proceso reflexivo. Los líderes y los seguidores procesan la información según su sistema de referencias.¹⁷

¹⁷ Asociación de Universitarios Comprometidos por México. Programa de Formación Empresarial y Desarrollo Humano, Memorias. Ed. Aucom, México, 2001.

El objetivo de la formación de los Licenciados en Trabajo Social es "Formar profesionistas de excelencia en Trabajo Social, capaces de analizar, explicar y comprender las necesidades y problemas sociales a niveles, individual, grupal, comunitario y de la sociedad en general y crear modelos de intervención para su atención".¹⁸

Para lograr el objetivo que está propuesto en el Plan de Estudios de la Escuela Nacional de Trabajo Social, es importante la autovaloración de la profesión y del propio Trabajador Social ya que ello se verá reflejado en su labor profesional.

El liderazgo está presente en quien quiera desarrollarlo, sin embargo, son múltiples las habilidades que se generan a lo largo de la formación de los Trabajadores Sociales, por ejemplo: se aprende a realizar análisis de contextos socioeconómicos y culturales, a diseñar propuestas, a operar políticas sociales, a diseñar y desarrollar investigaciones sociales, a planear, evaluar y administrar proyectos sociales, etc.

También se provee al Trabajador Social de conocimientos basados en teorías epistemológicas, socioculturales, socioeconómicas y biopsicológicas. Se realiza una introducción hacia la política, la planeación, las necesidades y problemas sociales, metodologías de investigación, y creación de modelos de intervención de las problemáticas sociales. Además de que se da orientación acerca de formas de interrelación del hombre con su hábitat, y lo más importante es que no hay límites al desarrollo de la creatividad profesional y personal.

El respaldo que brinda la preparación a lo largo de la formación de los Trabajadores Sociales conjuntado con la creatividad, la flexibilidad, la toma de decisiones, el ofrecimiento de distintas alternativas a problemas diversos, el control de las emociones propias, la negociación, la entrega, el compromiso personal, la comunicación efectiva y la predicación con el ejemplo, hacen del Trabajador Social un profesionista capaz de liderar cualquier equipo de trabajo.

¹⁸ Escuela Nacional de Trabajo Social. Plan de Estudios de la Licenciatura en Trabajo Social. Ed. ENTS-UNAM, México, 1996.

Como líder el Trabajador Social, debe escuchar del jefe y del subordinado, en el equipo de trabajo es simplemente un elemento más.

Otra base fundamental que permite a los Trabajadores Sociales desarrollarse como líderes de factor humano, es la preparación y la orientación que se provee a través de la denominada educación continua y que está respaldada por diversas instituciones educativas como la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Como ejemplo de lo anterior se destaca la posibilidad de ingresar a diplomados, o especializaciones como la que dio pauta a la elaboración del presente trabajo, el Diplomado en Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones.

Los métodos de enseñanza, son emitidos por facilitadores que ejercen en la práctica los conocimientos que transmiten, van de la teoría a la práctica cotidiana, ejemplificando a través de casos reales.

Y específicamente sobre el Diplomado mencionado, se logra acceso a un bagaje de conocimientos en teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano, su evolución histórica, la cultura de vida de las organizaciones en nuestro país, el rompimiento de paradigmas métodos para el impulso del cambio, la transformación y la creatividad en función de las organizaciones.

Estrategias para tener relaciones humanas, comunicación, calidad en el servicio y equipos creativos de trabajo que contribuyan al buen funcionamiento de las organizaciones.

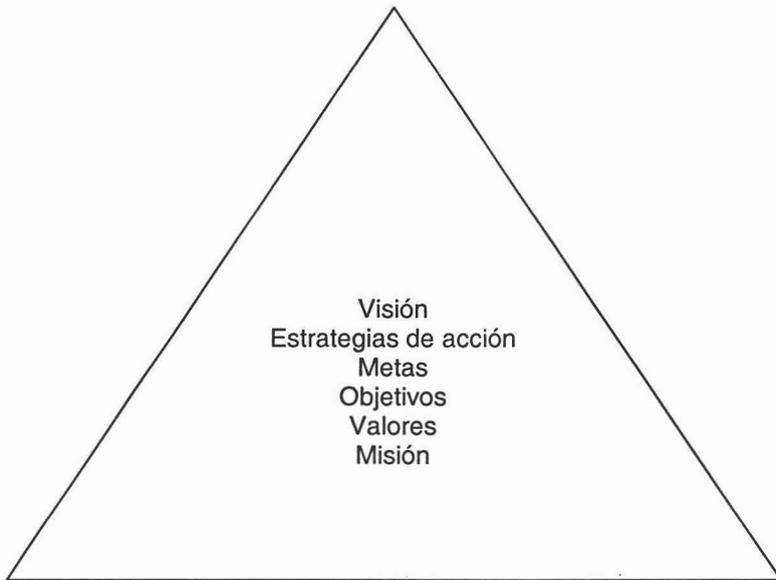
Además de formas de reclutamiento y selección de talento humano, técnicas psicológicas de apoyo para la selección, integración del talento humano para que se identifique con las organizaciones, entre muchos otros conocimientos que apoyaron el diseño del presente trabajo y principalmente el logro de la experiencia profesional realizada.

El liderazgo puede ser ejercido y es ejercido por muchas personas de distintas formaciones profesionales y técnicas o bien por personas que a través de la experiencia y el trabajo constante han logrado ese

desarrollo, específicamente en el ámbito empresarial privado o en cualquier otro.

Sin embargo, es responsabilidad del Trabajador Social, demostrar que su capacidad de liderazgo puede respaldar a las organizaciones para generar los niveles de producción requeridos y contribuir no sólo al crecimiento de la institución, sino hacer un equilibrio entre el desarrollo institucional y el desarrollo humano y laboral de quienes prestan sus servicios para diversas organizaciones, incluyendo el propio.

El trabajador social debe tener definido su plan de vida profesional:



Visión: ¿Adónde se quiere llegar profesionalmente?.

Estrategias de acción: ¿Qué acciones se pueden emprender, cómo y con qué hacerlo?.

Metas: ¿Cuánto se quiere lograr y cuándo se va a realizar?.

Objetivos: ¿Qué se tiene que hacer?.

Valores: ¿Que rige la conducta cotidiana?

Misión: ¿Cuál es la actividad específica, que se va a realizar y qué beneficios sociales se pueden generar?.

Hasta este momento contamos con diversas definiciones de grupo, equipo y liderazgo. Se han comentado las diferencias entre un equipo y un grupo, se han conocido distintas formas en las que se puede ejercer el liderazgo y además se han mostrado opiniones específicas de la forma en que debe actuar o de la filosofía de trabajo que debe tener un líder de equipos.

Asimismo se ha comentado el reto, los conocimientos y las posibilidades que tienen los trabajadores sociales para desarrollarse como líderes de factor humano.

La siguiente parte se enfocará en contextualizar el entorno que rodea a las empresas privadas, enfatizando también sobre la importancia que se da en este ambiente a la productividad y la satisfacción del cliente.

Además se menciona la metodología de intervención del Trabajo Social Empresarial ya que haber conocido los antecedentes de esta especialidad de la profesión despertó el interés en la realización del presente estudio.

CAPÍTULO 3

EL CONTEXTO Y LAS RELACIONES EN LA EMPRESA PRIVADA.

3.1 La empresa privada y su organización.

“La empresa privada puede definirse como: un conjunto de actividades humanas, colectivas y organizadas, con el fin de producir bienes, o prestar servicios, tanto en sociedades industriales, productoras o transformadoras de productos”.¹⁹

“La empresa privada es la unión de personas, objetos físicos, y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para generar utilidades”.²⁰

Una empresa privada no depende de aportaciones en capital que provengan del Estado, asimismo, su funcionamiento interno es también independiente, aunque el Estado si mantiene una relación para regular el cumplimiento de disposiciones como lo pueden ser la seguridad social o la capacitación, entre muchos otros aspectos. La empresa privada puede ser unipersonal, cooperativa o formada por una sociedad de personas.

La empresa o las empresas surgen desde que la humanidad se agrupo en pequeñas tribus, dejó de ser nómada e inició una nueva organización social, desde la familia, al generar la agricultura, al hacer intercambios o trueques de productos, al tener servidumbre bajo el mando de otros, al iniciarse actividades artesanales, etc.

Por otro lado, también se generaron diversos descubrimientos, como la energía eléctrica, la seda o la industria del vestido, las minas, la

¹⁹ Roland, Caude. Organización General y Estructura de la Empresa. Ed. Deusto, Bilbao, 1973.

²⁰ Flores, Jesús. Enfoque y teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano. Ed. ENTS-UNAM, México, 2003.

pólvora, los aviones, las pilas, los motores, la imprenta, las máquinas de cocer, las máquinas de escribir, el cine, la televisión, los satélites, el crédito, el Internet, entre muchos otros.

Toda esa gama de descubrimientos ha generado diferentes ramas industriales o de servicios, hoy día se puede tener acceso a bancos, aseguradoras, tiendas de abarrotes, zapaterías, restaurantes, almacenes de ropa, mueblerías, librerías, joyerías, lavanderías, escuelas, farmacias, e incluso se cuenta con enormes centros de consumo como las tiendas de autoservicio o las plazas comerciales.

“Y Toda empresa privada sea minúscula o gigantesca supone una organización para un fin económico: organización de determinados medios, humanos, materiales y financieros para satisfacer los deseos o las necesidades de los miembros de la sociedad consumidora”.²¹

Una empresa requiere de factores imprescindibles para su correcto funcionamiento y toma en cuenta el contexto exterior que le rodea para crear o lanzar servicios o productos.

Se verifica la cantidad de dinero disponible, la forma jurídica que más le convenga adoptar, requiere de un responsable que tenga a cargo la dirección, genera una serie de políticas internas que rigen la convivencia y necesita de una área dedicada a la programación del trabajo.

También es necesario que se tome en cuenta el espacio físico; terrenos o edificios, donde ha de implantarse y un área dedicada a organizar su producción o fabricación según sea su ramo.

No menos importante es el personal óptimo que ha de tener como colaborador, necesita también organizar adecuadamente su distribución o venta.

Se apoya enormemente en áreas dedicadas al mantenimiento de la tecnología que adquiere para incrementar su producción, además requiere sistemas financieros o contables adaptables y modernos, es

²¹ Roland, Caude. Organización General y Estructura de la Empresa. Ed. Deusto, Bilbao, 1973.

decir, requiere un control exacto de ingresos y egresos y una correcta organización de presupuestos, para poder reinvertir.

Algunas características que distinguen a las empresas, entre otras son:

- La ubicación.
- El giro.
- El tamaño.
- El Sector al que pertenece.
- El capital que maneja.
- La filosofía organizacional.
- Impacto en la sociedad.
- El número de empleados con que cuenta

Por otro lado las empresas forman parte de las organizaciones productivas del sistema económico de cualquier nación y al estar inmersas dentro de la economía se agrupan en tres diferentes sectores:

- **Primario:** Se ubica en este sector a la agricultura, la ganadería, la pesca y la silvicultura.
- **Secundario:** En este sector se encuentran las industrias extractivas, por ejemplo, la minería y el petróleo. Y también se ubica aquí a las industrias dedicadas a la transformación, por ejemplo, la industria automovilística, de la construcción, alimentaria, tabacalera, petroquímica, mueblera, etc.
- **Terciario:** En este sector se encuentra todo lo relacionado al comercio y al área de servicios, entre ellas, restaurantes, hotelería, transportes, comunicaciones, servicios financieros, alquiler de inmuebles, servicios profesionales, educación, servicios médicos, servicios gubernamentales, ventas, entre muchos otros más.

Las empresas también son clasificadas según su tamaño, en micro, pequeña, mediana y grande.

En México la Secretaría de Trabajo y Previsión Social menciona como microempresas a aquellas que tienen entre uno y dieciséis empleados,

como pequeñas empresas a las que cuentan con más de diecisiete empleados y hasta un máximo de cien, a las empresas medianas como aquellas que cuentan con la colaboración de ciento un empleados y sin rebasar doscientos cincuenta trabajadores y finalmente las grandes empresas son aquellas que rebasan los doscientos cincuenta empleados.

Por último se menciona que la forma de organización más común dentro de una empresa privada es la organización jerárquica, es decir, que tiene una división de mandos altos, mandos medios y niveles operativos.

3.1 La productividad en la empresa privada.

“El tiempo de los empleados y directivos, las máquinas, insumos y espacios, que estaban destinados a reprocesar, a volver a elaborar productos defectuosos, a atender quejas, a rediseñar planes, a volver a dar órdenes, etcétera, ahora pueden destinarse a hacer más artículos, atender mejor al cliente y atacar otros problemas, con lo que se incrementa la productividad y la gente se encuentra más contenta con su trabajo”.²²

+ CALIDAD – DEFICIENCIAS = MAYOR PRODUCTIVIDAD

Para el presente estudio la productividad es la realización de una actividad en equilibrio entre la calidad y cantidad.

Cómo se realiza una actividad, es lo que se denomina calidad en el producto o en el servicio del cual se es proveedor.

“Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencia y de aquellas características que satisfacen al cliente”.²³

“Las Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad (NOM –CC), definen calidad como el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”.²⁴

Cuánto se produce o cuántos casos se atienden, es lo que caracteriza a la parte cuantitativa de la producción de bienes o servicios.

Cada empresa según sus análisis de costo beneficio, requiere de ciertos niveles de producción, por hora, por minuto, por jornada de trabajo, etc.

²² Gutiérrez, Humberto. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. MacGraw Hill, México, 2000.

²³ Idem, p.p.12

²⁴ Idem, p.p. 13

Lograr el equilibrio mencionado entre la calidad y la cantidad de bienes o servicios es responsabilidad conjunta de los equipos y de los líderes de los equipos de trabajo.

3.2 El cliente de la empresa privada.

La administración de las empresas ha tenido una evolución constante, “**la administración científica**, sistematizó el trabajo operativo y propuso las bases para los organigramas lineales que por mucho tiempo han determinado la división de tareas al interior de las empresas; **la administración social**, por su parte, comprobó la importancia y el poder que tienen los grupos formales en las compañías y la fuerza de los líderes naturales al interior de los grupos, lo que permitió una mayor atención a éstos y que en nuestros días en algunas organizaciones son la base para producir procesos de mejora; **la administración sociotécnica**, sentó las bases para comprender la necesidad de tomar en cuenta tanto los sistemas técnicos e infraestructura, como los aspectos psicosociales, lo que ha permitido que actualmente, en determinadas empresas se estén gestando los cambios de una manera integral; por su parte la **administración para la calidad**, sin lugar a dudas revolucionó la concepción de la administración, al orientar la organización del trabajo en función de la razón de ser de la compañías: los clientes, lo que contribuyó a que a la fecha las empresas estén buscando la entera satisfacción de su mercado y sus estrategias de fortalecimiento y desarrollo se basen en ello”²⁵.

Se vuelve entonces de suma importancia tomar en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué quiere, el cliente?
- ¿Cómo lo quiere, el cliente?
- ¿Cuándo lo quiere, el cliente?
- ¿Dónde lo quiere el cliente?

²⁵ Flores, Jesús. Enfoque y teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano. Ed. ENTS-UNAM, México, 2003.

3.3 Las relaciones al interior de la empresa privadas y la intervención del Trabajo Social.

Desde una opinión personal basada en la vivencia diaria dentro de una empresa, se considera que al interior de la misma hay una compleja relación entre sus miembros, desde el ámbito operativo y hasta el nivel directivo.

Las actividades diarias de cada uno repercuten en el trabajo de los otros. Existe un nivel de competencia entre los miembros, cada uno busca destacar sus logros e incluso hay quienes buscan opacar el trabajo de otros o desmeritarlo.

Cada persona tiene sus propios antecedentes, personalidad, actitudes valores y metas dentro de la empresa y fuera de ella. También los miembros de la empresa tienen necesidades y problemas de tipo personal que se ven reflejadas en su desempeño laboral.

Cada miembro de la empresa se forma una imagen o una percepción de la misma, del cómo es tratado, su nivel de ingresos, las estrategias de motivación que recibe o que no recibe, etc.

Todo lo anterior esta íntimamente relacionado con el logro de los objetivos de productividad de las empresas, corresponde al Trabajo Social realizar una intervención a fin de contribuir al engrandecimiento de la organización y buscar con ello mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores.

Existe el Trabajo Social Empresarial, cuyo objetivo es “generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social”²⁶.

La especialidad mencionada tiene una metodología propia y trata de impactar al cien por ciento de la organización:

²⁶ Herrera, Angelica y otros. Trabajo Social en Empresas. Ed. ENTS-UNAM, México 2000.

Se realizan observaciones y diagnósticos sobre aspectos sociales que influyen o que están relacionados con los aspectos de producción de las organizaciones o empresas.

Se verifican aspectos diversos como son las actividades o el giro de las empresas, la duración de sus jornadas laborales, sus instalaciones; aspectos específicos sobre las condiciones de algún problema en particular que este afectando a la organización.

Se efectúan investigaciones sobre las condiciones familiares del empleado, su actitud hacia el trabajo, su nivel de escolaridad, sus ingresos, sus habilidades, su lugar de residencia, entre muchos otros aspectos.

Se identifican también situaciones de comunicación deficiente que repercuten directamente en el resultado diario del trabajo, se observa el tipo de liderazgo que se maneja de forma cotidiana y se identifican paradigmas presentes en los procesos de trabajo.

Al contar con los antecedentes de la organización o al tener ya realizado un diagnóstico, se generan programas de intervención bajo los tres niveles en que opera el Trabajo Social: caso, grupo o para toda la comunidad de la empresa.

Este modelo de Trabajo Social trata de influir en las relaciones humanas que se tienen dentro de las empresas y sostiene que la motivación, la comunicación, la integración de los miembros, la creatividad, la participación, el compromiso y el desarrollo integral del trabajador producen mayor calidad en el servicio, mejora el ambiente laboral, genera mayor satisfacción y con ello mayor productividad para la organización.

La metodología específica de este modelo se enuncia a continuación:

- Inducción a al empresa.
- Comunicación básica.
- Socialización con el medio.
- Diagnóstico.
- Información y análisis del diagnóstico.

- Formación de un comité y diseño de un programa.
- Ejecución.
- Evaluación.

Muchos de estos fundamentos coinciden con la experiencia desarrollada, sin embargo, existe una variante, la cual consiste en ser un miembro activo de la empresa, responsable de procesos de producción, de administración y principalmente de ser líder de equipos de trabajo dentro de la misma organización.

Contando con este breve panorama de las circunstancias generales que rodean a una empresa privada, en el siguiente capítulo conoceremos los antecedentes y las características de la empresa donde se desarrollo la experiencia, así como también se mencionarán las funciones y actividades realizadas dentro de la organización, mismas que tiene una estrecha relación con grupos de trabajo, con equipos de trabajo y con acciones desempeñadas como líder de dichos grupos de trabajo.

CAPÍTULO 4

LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN FEDERAL COLLECTION BUREAU S.A. DE C.V.

4.1 Características generales de la empresa

4.1.1 Historia y giro de la empresa

Federal Collection Bureau S.A. de C.V. inició sus actividades formalmente el 16 de agosto de 1993.

Se encuentra asociada internacionalmente con Outsourcing Solutions Incorporated (O.S.I.), una empresa de servicios de cobranza en los Estados Unidos de América.

Actualmente tiene oficinas propias en las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara, y Tijuana.

La actividad propia de la empresa es la Administración de Cuentas por Cobrar.

Cuenta con diversos clientes dedicados a proveer servicios financieros o crediticios.

Tiene el respaldo de un sistema de administración de cartera que le permite organizar el trabajo y tener resultados estadísticos que orientan en muchos casos la toma de decisiones.

Es una empresa ubicada en el sector terciario, ya que provee servicios de cobranza, y actualmente por el número de empleados que tiene está ubicada como una empresa mediana y su organización es de tipo jerárquica.

Dentro de sus primeros 10 años de vida, de ser una empresa pequeña, hoy se encuentra como empresa mediana y ese crecimiento le ha permitido brindar oportunidades de desarrollo laboral al personal que ha iniciado desde un nivel operativo.

4.1.2 Misión, Visión y Valores.

Federal Collection Buereau S.A de C.V., como toda organización tiene una filosofía empresarial:

La Visión de la empresa es: “Que nuestra marca se distinga por brindar un servicio innovador que con dinamismo y certeza, establezca nuevos estándares de excelencia en la administración de cuentas por cobrar, satisfaciendo las necesidades del mercado”.

La Misión de la empresa es: “Proveer a nuestros clientes de las más efectivas soluciones en la administración de cuentas por cobrar, salvaguardando la dignidad tanto de sus consumidores como la de nuestro recurso humano”.

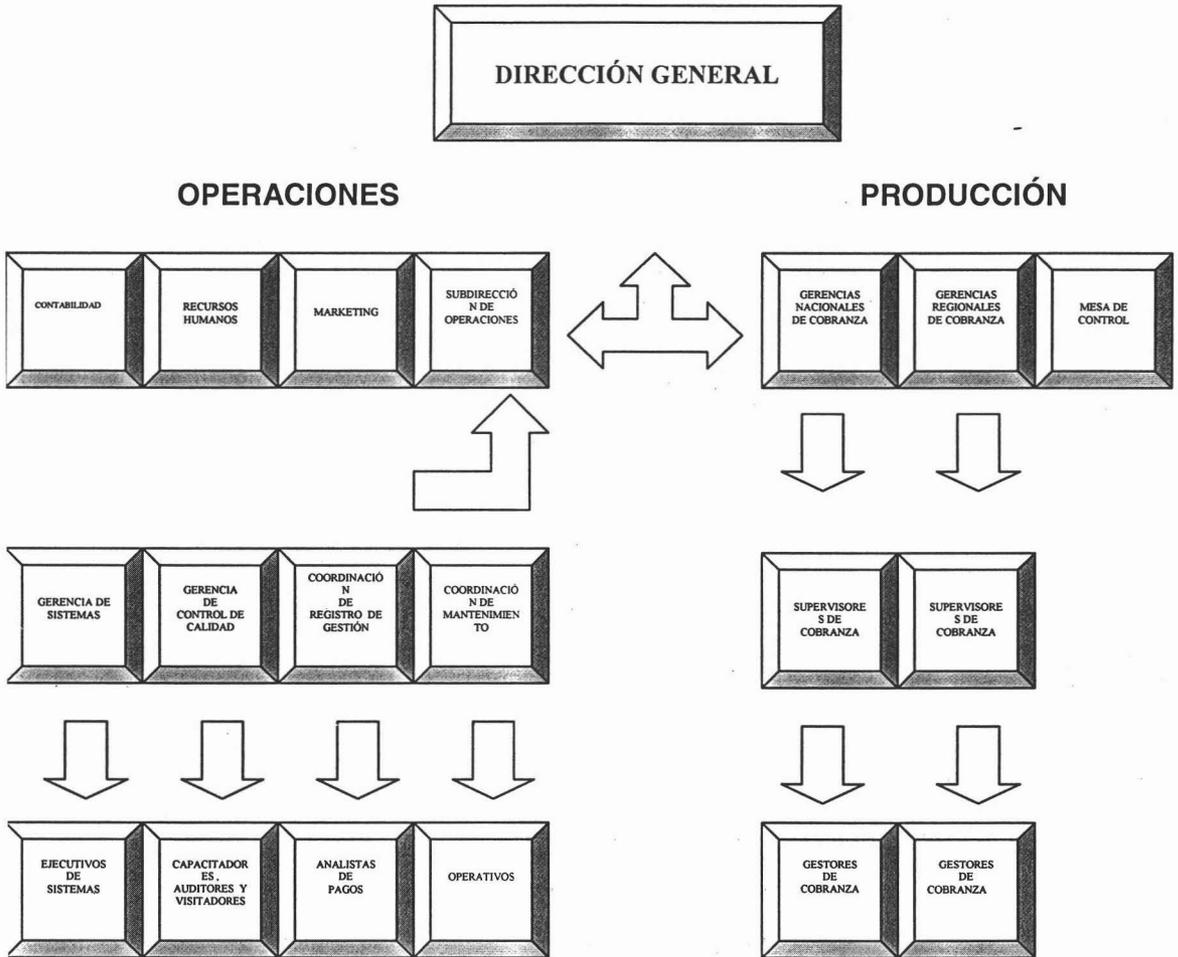
Los Valores que rigen la empresa son:

**CONFIANZA,
PROFESIONALISMO,
LEALTAD,
INNOVACIÓN,
PRODUCTIVIDAD,
COMPROMISO,
RESPONSABILIDAD,
ENTUSIASMO,
COMPETITIVIDAD,
CONFIDENCIALIDAD, E
IDENTIDAD CON EL CLIENTE.**

4.1.3 Estructura interna

FEDERAL COLLECTION BUREAU S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA.



La empresa está encabezada por la Dirección General de la compañía, y está respaldada por dos áreas principales que son: Operaciones y Producción o Cobranza. De la Dirección General dependen directamente, el Subdirector de Operaciones, el responsable del área de Contabilidad, el Gerente de Recursos Humanos, el Ejecutivo de Marketing o Ventas, el titular de la Mesa de Controles Estadísticos para la Producción, así como cada uno de los Gerentes de Cobranza Nacionales y Regionales.

De la Subdirección de Operaciones dependen los departamentos de Sistemas, Control de Calidad, Registro de Gestión o Control de Producción y el área de Mantenimiento.

En el área de sistemas hay Ejecutivos encargados de tener contacto con los clientes y de proveer servicios generales para todas las áreas de la compañía. En el área de Control de Calidad se concentran los Auditores de Control de Calidad en el Servicio, Los Visitadores o Agentes de Cobranza a Domicilio y también están los responsables de la Capacitación para los Agentes de Cobranza. En el área de Registro de Gestión existen Analistas de Pagos que se encargan de validar la autenticidad de los mismos y llevan un control de la producción individual de cada Agente de Cobranza. Y el departamento de Mantenimiento cuenta con la colaboración de distintas personas que contribuyen a dar servicios de limpieza a cada inmueble de la empresa.

En el área de Producción existen tres Gerentes que están en la oficina matriz de la Ciudad de México, ellos son responsables directos de la cartera de los clientes que proveen servicios financieros, de comunicaciones o servicios generales. Y cada Oficina Regional, o del interior de la República, cuenta con un Gerente que comparte responsabilidades con los tres gerentes centrales.

Cada uno de los Gerentes es apoyado por Supervisores encargados de verificar el cumplimiento de las estrategias de cobranza que cada uno determina según el tipo de cliente que tenga asignado.

Finalmente se encuentran ochenta Agentes de Cobranza, responsables de realizar llamadas telefónicas con el objetivo de recuperar saldos pendientes por cobrar.

4.2 Trayectoria laboral en la empresa.

4.2.1 Funciones y actividades en el área de operaciones.

Inicié mis actividades dentro de esta empresa en el mes de junio de 1994, como Auditor del área de Control de Calidad. Escuchaba llamadas telefónicas de servicios de cobranza y al verificar cada llamada calificaba una serie de elementos o factores que permitían confirmar que se cumplieran las políticas de trabajo internas y principalmente las políticas de trabajo que eran solicitadas por cada uno de los clientes de la empresa. Asimismo emitía un informe mensual sobre cada agente de cobranza que era ingresado a este tipo de revisiones y tenía un control estadístico de los resultados que tenían todos los miembros operativos del área de producción.

Un año más tarde tuve asignados dos diferentes proyectos de cobranza, mismos que me permitieron complementar el conocimiento sobre los procedimientos productivos de la empresa, al poner en práctica la actividad que era objeto de observación con anterioridad. Y también continué realizando Auditorías de Control de Calidad.

Al estar realizando observaciones constantes en los procesos productivos de la empresa, identifiqué la carencia de un proceso de capacitación formal para los nuevos gestores de cobranza que ingresaban, y diseñé una propuesta para generar un área de Capacitación para los Gestores de Cobranza que eran contratados.

Después de obtener la aprobación del proyecto presentado, inicié la creación de una descripción de puesto, sobre el Agente o Gestor de Cobranza y diseñé el primer Manual para el Agente de Cobranza, que incluía la inducción hacia la empresa, las políticas de trabajo internas y las políticas definidas por cada uno de los clientes, el detalle de cada producto o tipo de servicio que tendría que ser cobrado, una versión en español sobre el sistema computacional de cobranza que se utilizaba hasta ese momento, un apartado dedicado al tema de la negociación enfocado a la cobranza, y una descripción concreta de los mecanismos de evaluación y control que se tenían para cada agente de cobranza.

Después de tener finalizado el manual, se dió a conocer su contenido a los Supervisores y Gerentes del área de Producción. Y se realizó la contratación de los primeros Agentes de Cobranza que harían uso del área de Capacitación. Se iniciaron actividades en la coordinación de la nueva área de Capacitación y se diseñaron instrumentos de evaluación que pudieran medir el nivel de avance de los nuevos agentes de cobranza con respecto a su capacitación, asimismo, se generaron instrumentos de evaluación para calificar a las personas responsables de la capacitación.

Es importante mencionar que la época en que se diseñó la propuesta mencionada, coincide con el tiempo en el que se culminó el quinto semestre de la licenciatura, y basándose en conocimientos adquiridos principalmente en materias como la Administración Social, Teoría de Grupos y Trabajo Social, Educación Social, Planeación y Desarrollo Social, sin demeritar el contenido de las otras materias, se tuvieron elementos importantes para realizar y ejecutar dicha propuesta.

Al ingresar a los Agentes de Cobranza, recientemente capacitados; hacia el área de producción, se generó un choque entre ellos y quienes tenían una mayor antigüedad como Agentes de Cobranza, mismos que no tuvieron una capacitación formal y que aprendieron viendo como lo hacían otros.

El contraste se generó en el momento en que los nuevos integrantes lograron buenos resultados en aspectos cualitativos, tenían mayor conocimiento del sistema computacional, conocían todos los productos o servicios que se cobraban, no daban información errónea y no dejaban perder llamadas telefónicas y posibilidades de cobro, por falta de conocimientos.

4.2.2 Funciones y actividades en el área de producción.

Sin duda alguna la experiencia que se puede lograr al ejecutar una actividad puede lograr que se tengan resultados numéricos apreciables, y eso era lo que mantenía vigentes a los agentes de cobranza que no habían tenido un proceso formal de capacitación. Se intentó ingresarlos al mismo proceso de capacitación que se daba a los empleados de nuevo ingreso, sin embargo, su método de trabajo no se logró modificar.

Posteriormente recibí una propuesta para ingresar como Supervisor del área de Producción o área de Cobranza, para poder implementar mecanismos o estrategias que lograrán modificar los patrones de conducta o de trabajo en los Agentes de Cobranza de mayor antigüedad de la empresa y con ello poder elevar sus niveles de productividad, es en ese momento donde se inicia la vinculación de una trabajadora social con grupos de trabajo previamente formados y con una dinámica de convivencia definida.

Posteriormente se publicó una convocatoria para diseñar un plan de trabajo para la apertura de una Oficina Regional en la Ciudad de Guadalajara. Las bases del proyecto incluían, un objetivo claro del diseño, un sistema de medición de resultados, controles, supervisiones, procesos de capacitación, mejora continua, control de presupuestos y la captación de nuevos clientes regionales.

En respuesta a la convocatoria y con más del setenta por ciento cubierto, sobre el Diplomado en Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones, redacté una propuesta que incluyó como objetivo principal, consolidar un equipo de trabajo para la oficina regional e iniciar una producción propia. Además se describió brevemente el proceso de reclutamiento y selección de personal que se pretendía llevar a cabo, el desarrollo del proceso capacitación que se efectuaría, el tipo de mediciones de resultados cuantitativos, cuál sería el mínimo nivel de recuperación de dinero en un tiempo determinado. Además se mencionó el tipo de supervisión que se efectuaría a los procesos de producción, se hizo alusión sobre los reportes estadísticos necesarios para el correcto funcionamiento y toma de decisiones, se describió un control de presupuesto basado en

la optimización de recursos y finalmente se mencionó un sistema de calidad y de mejora continua basado en la filosofía empresarial, la identificación del empleado con la empresa, el fomento al trabajo en equipo, el cuidado del recurso humano como prioridad para el líder del equipo, la capacitación constante y la adaptación a los cambios continuos. Sobre la obtención de nuevos clientes se indicó únicamente la disposición a iniciarse en el conocimiento de procesos diversos de ventas.

Después de haber sido aceptado el proyecto presentado, tuve la oportunidad de iniciar un proceso de capacitación e interacción con todas y cada una de las áreas de la empresa para conocer cual sería la relación que se tendría que llevar con cada una de dichas áreas.

Habiendo tomado la responsabilidad de la Gerencia Regional en la Ciudad de Guadalajara inicie un proceso de reclutamiento, selección capacitación y desarrollo de un equipo de trabajo productivo. Además realice otras actividades de tipo administrativo, como el contacto con distintos proveedores de servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la oficina regional; la tramitación de diversos permisos para la operación de la empresa en esa localidad, control de presupuestos, pago de nominas, manejo de las relaciones laborales con instituciones gubernamentales, entre otras actividades.

Todos los antecedentes que han sido comentados hasta el momento permiten conocer la organización donde se realizó la experiencia, así como las responsabilidades directas que se tenían dentro de la misma.

Se ha contextualizado de forma general el entorno que rodea a las empresas privadas, las relaciones que se tienen dentro de las mismas, y dentro de esto último se puede incluir la necesidad que presentan de desarrollar equipos de trabajo.

En el siguiente capítulo se describe la experiencia como líder de un equipo y un grupo de trabajo que se logró realizar, misma en la que se hizo uso de conocimientos adquiridos como trabajadora social y otros conocimientos obtenidos en el Diplomado.

CAPÍTULO 5

LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO PRODUCTIVOS DESDE LA PERSPECTIVA DE TRABAJO SOCIAL (UNA EXPERIENCIA).

5.1 La integración a un grupo de trabajo previamente formado.

“El Trabajo Social en empresas investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los trabajadores desde una perspectiva que engloba tres aspectos: Sociales: como la familia, la educación, la comunidad, la cultura, los hábitos, las costumbres, y los valores. Económicos: Relaciones productivas. Y Psicológicos: Relaciones humanas

El Trabajo Social Empresarial, tiene diversos sujetos de intervención, el empresario, el supervisor y el trabajador o también se les denomina directivo, mando medio y operativo.

Y se requiere de la realización de un diagnóstico, para generar programas, ejecutarlos y evaluarlos.

Los programas de trabajo pueden ir enfocados a diversos aspectos como: satisfacción, productividad, comunicación, integración, motivación, creatividad, participación, compromiso, desarrollo integral del trabajador, calidad en el servicio, o bienestar en el ambiente laboral”.²⁷

Todo lo anterior tiene una relación estrecha con los equipos de trabajo de cualquier organización o empresa privada. Y las bases para iniciar el trabajo como líder de un grupo fueron adquiridas en la formación profesional como Trabajadora Social y complementadas a través de los conocimientos aprendidos en el Diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano.

²⁷ Herrera, Angélica y otros. Trabajo Social en Empresas. Ed. ENTS-UNAM, México, 2000.

En el capítulo anterior se mencionó el antecedente que me permitió integrarme a un grupo de trabajo previamente formado, al que se llegó como un nuevo miembro y se describe a continuación más detalladamente dicho proceso:

Inicialmente la autovaloración como persona y como Trabajadora Social fue importante para poder integrarme al grupo, como líder del mismo, principalmente, por que fue un cambio impuesto al grupo sin previo aviso. Confiar en la capacidad y en el conocimiento fue una base fundamental, para empezar a vincularme con el nuevo grupo de trabajo.

Otro elemento que se tomó en cuenta antes de integrarme al trabajo directo en esta etapa, fue la investigación realizada en área de Recursos Humanos para contar con información del personal con el que se estaría laborando cotidianamente. Datos como el lugar de residencia, la edad, el estado civil, su nivel de estudios, la antigüedad en la empresa, el tipo de incidencias que había tenido cada miembro, el historial de faltas y retardos, entre muchos otros aspectos que permitieron una aproximación al perfil de grupo.

También tenía claros los objetivos que la empresa requería al insertarme en el nuevo puesto, el primero, el incremento en los niveles de recuperación, y el segundo, mejorar la calidad en los procesos de servicio de cada uno de los miembros del grupo, principalmente, por que estaban relacionados con el cliente más importante para la empresa.

El grupo recibió la notificación por parte de la dirección de la empresa e inmediatamente se inició el trabajo a través de una técnica de dinámica de grupo, referente a la presentación, "La Telaraña", en la cual cada miembro se presentó, e indicó gustos personales, estado civil, escolaridad y planes a futuro. Con una pequeña madeja de estambre se inició la actividad, haciendo inicialmente la presentación directa del nuevo miembro, tomando la punta de la madeja del estambre y al terminar lanzándola hacia otro miembro para que continuara con la actividad.

En esta parte inicial, también se consideró importante mencionar al grupo una serie de normas o reglas de trabajo, como por ejemplo,

respeto mutuo a la opinión de cada uno y el horario de cada actividad programada en los planes de trabajo o para los tiempos de receso.

Desde que se iniciaron las actividades de presentación, se comenzó a hacer uso de la observación, practicada con anterioridad en comunidades donde se tuvo la oportunidad de colaborar con algún programa. De esta forma se empezó a conocer el concepto que tenía el grupo sobre la empresa, quienes eran los líderes no formales del grupo y como era la relación interpersonal entre los integrantes.

Asimismo, el Diario de Campo y las Crónicas de Grupo fueron herramientas fundamentales de apoyo para ir concentrando toda la información que se iba obteniendo día con día.

Por otro lado, se considera importante mencionar el antecedente de la actividad que realizaba el grupo:

A cada uno de ellos se le entregaba mensualmente una cartera de cuentas para cobro y según el monto que sumaba el total de su cartera, se les asignaba un objetivo de recuperación monetaria del mes y al lograr esa meta cada integrante tenía acceso a recompensas económicas, adicionales a su sueldo base.

La actividad de cobranza era generada a través llamadas telefónicas, se hacían llamadas de salida y se recibían llamadas de entrada para atender los requerimientos de comunicación.

Y cada llamada telefónica, según el producto, tipo de crédito o financiamiento y dependiendo del cliente, debería tener ciertas características de calidad requeridas por las políticas de trabajo internas o por las políticas requeridas por los clientes.

Posteriormente basándome en la información recabada, se generó un diagnóstico de la dinámica de vida del grupo, teniendo algunos puntos importantes para iniciar el diseño del modelo de intervención que se adoptaría tratando de lograr los objetivos propuestos por la organización, superando las acciones y comportamientos no adecuados por parte del personal, tales como:

- Carencia de solidaridad con el trabajo del otro, ya que no atendían con la misma calidad y efectividad las llamadas de entrada de cuentas que no pertenecían a la cartera propia.
- División en subgrupos.
- No se tenía un conocimiento total de las funciones que tenía el sistema computacional de cobranza, básico para la actualización de cada expediente y útil para revisar un mayor número de casos al día.
- Utilización de frases ofensivas hacia los usuarios del servicio de cobranza o personas con atraso en sus pagos.
- Ofrecimientos de recompensas a los usuarios del servicio, que no estaban en sus manos.
- Escaso conocimiento del tipo de servicio que era objeto de cobro.
- Múltiples espacios de tiempo inefectivo en el trabajo.
- Escaso apego a un servicio de calidad.
- Poco compromiso y poca identificación con la organización y con su proyección personal, faltas, retardos, y trabajo individual deficiente.
- Reflejo de problemas personales en el trabajo.

Los anteriores aspectos negativos dieron la pauta para continuar con otra fase del trabajo, realizando acciones de intervención directa, enfocándose principalmente en el desarrollo humano y laboral; y sin descuidar las actividades administrativas de supervisión de procesos y de producción de cada operador:

Se invirtió tiempo en el análisis del concepto de la "Autoestima", a través de una lluvia de ideas y enfocado al grupo, ejemplificando a través de situaciones observadas en la dinámica de vida del grupo y de conductas individuales.

El segundo curso o convivencia grupal realizada fue un "Taller de Sensibilización al Cambio", se proyectó un filme que habla de los paradigmas humanos, es decir, de las arraigadas creencias o costumbres que se tienen y se pidió a cada persona, escribir sus propios paradigmas y empezar a trabajar en ellos y fue responsabilidad del líder del grupo y autor del presente trabajo, preguntar el seguimiento al cambio de paradigmas que cada uno de

ellos había escrito. Adicional a ello se realizó una exposición oral sobre las fases del cambio, confusión negación, agresión, coraje, depresión y apertura, y se habló de los tipos de cambio, emocional y racional. La explicación se realizó de forma sencilla, práctica y basada en ejemplos cotidianos o comunes.

Se continuó esa dinámica de trabajo con un “Taller de fomento a la Creatividad”, se discutió el término, se les explicó como “una forma de intentar dar nuevas respuestas con los recursos que ya existen y no sólo con los que se podría tener o se podría haber tenido”²⁸, realizaron varios ejercicios prácticos en papel que permitieron poner en práctica el concepto y se realizaron técnicas de dinámica de grupo que permitieron sensibilizarlos más.

Como ejemplo de lo anterior, se les pidió ponerse en parejas observarse ampliamente el uno al otro de frente, posteriormente se le pidió ponerse de espaldas y hacer un cambio, de como estaban antes de ponerse de espaldas, ya sea en su cabello, en su vestimenta, en sus gestos o en su estado de ánimo, en fin lo que quisieran, fueron primero dos cambios, luego tres y finalmente cinco y pusieron en juego su creatividad, con los elementos que ya tenían formaron cambios, innovaron y lograron el resultado que se les pidió.

Se evaluó el proceso de trabajo que se venía teniendo entre las actividades de trabajo cotidianas y las de convivencia, como se les denominaba, el grupo aprobó continuar con esa forma de trabajo.

Por otro lado, dentro del diagnóstico inicial se detectaron varias necesidades de capacitación del grupo, poco nivel de dominio el manejo del sistema computacional, el conocimiento sobre el objeto de cobro, y las políticas de trabajo corporativas y de los clientes. Se derivó a cada integrante hacia el área de capacitación para que colaborará con el desarrollo del grupo y se dió seguimiento al trabajo realizado por el área de capacitación.

Se fomentaron actividades de convivencia fuera del entorno laboral, se continuó con un curso sobre “Calidad en el Servicio”, se evaluaba

²⁸ Kastica, Eduardo. Los nueve mundos de la creatividad en Management. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2000.

constantemente el desarrollo de la dinámica de trabajo implantada, se escuchaban y ponían en práctica sugerencias del grupo, se generó más participación, la retroalimentación era constante, se generaron reconocimientos escritos a personas específicas por sus modificaciones de conducta, por el incremento en la calidad de su trabajo, o por haber dado un ejemplo de solidaridad con el trabajo del compañero.

Todo curso o taller tocaba los temas o problemas detectados en el diagnóstico inicial, se logró una confianza mutua y se tuvo la oportunidad de realizar atención individualizada con miembros del equipo sobre situaciones personales que estaban mermando los resultados productivos, de esos miembros del equipo. Y no se perdió de vista la importancia de supervisar el trabajo diario de los miembros, y se fomentó una disciplina de trabajo a través del ejemplo personal, no se puede pedir lo que no se da.

A lo largo de una año ese equipo de trabajo logró superar su porcentaje de recuperación promedio, en más de un treinta por ciento, ese resultado numérico se vio reflejado en el nivel de ingreso de los integrantes del grupo.

Como parte final de ese proceso se redactó la descripción de puesto del Supervisor de Cobranza, basado en la experiencia obtenida después de ejercer esa actividad y se entregó al área de Recursos Humanos para que lo compartiera en la inducción al puesto de las personas que se adhieran a esa función.

5.2 Selección, capacitación y desarrollo de un equipo de trabajo productivo.

Contando con el proyecto que fue diseñado para participar en la convocatoria mencionada con anterioridad, y después de haber interactuado con todas las áreas de la empresa, inicié un nuevo proceso en la ciudad de Guadalajara. Es importante mencionar que el diseño de proyectos y de manuales se aprendió en la materia de Administración Social.

Por otro lado el objetivo era claro, consolidar un equipo de trabajo para la nueva Oficina Regional.

Contaba ya con experiencia en el liderazgo de grupos de trabajo, se continuaba valorando enormemente los conocimientos adquiridos en la profesión.

Tenía que lograr una organización exitosa entre la combinación de actividades diversas, y ante el incremento de responsabilidades. Se tenía que aprender a manejar el estrés y el trabajo bajo presión constante y ávido de resultados.

Para lograr el objetivo, la parte inicial consistía en buscar a los futuros miembros del equipo de trabajo, es decir, reclutarlos. Y auxiliándome del contenido del modulo III del Diplomado en Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones, que es el modulo de Estrategias Prácticas para el Reclutamiento y Selección de Personal, se diseñó un perfil de puesto. Se requerían operadores telefónicos, hombres o mujeres entre 23 y 30 años de edad con un nivel mínimo de preparatoria y con habilidades para el manejo de captura de datos, facilidad de palabra y para laborar en dos turnos vespertino y matutino. Otro perfil de puesto fue el de secretaria, con experiencia mínima de una año, edad entre 25 y 30 años y disponibilidad de tiempo completo. La fuente de reclutamiento fue un medio de comunicación escrito, un periódico local.

La segunda fase fue un proceso de entrevistas iniciales. Esta técnica de entrevista, fue aprendida y practicada en el Diplomado y permite aproximarse hacia el candidato.

En la entrevista la pauta la da la solicitud de empleo, para verificar en primera instancia la veracidad de los datos contenidos en la misma, darse cuenta del tipo de palabras que utiliza el candidato, su dicción; además de que permite conocer su facilidad de expresión y el tipo de candidato, ya sea agresivo, mentiroso, manipulador, introvertido, desafiante, ansioso, tenso, defensivo, seductor, víctima, ostentoso, o apático.

En las fases de la entrevista inicialmente se realiza una etapa de apertura, desde ese momento se forma la primer impresión, se le saluda y se le da la bienvenida, se le invita a sentarse y ese primer impacto es sumamente importante para la decisión final.

Posteriormente se realizan preguntas informales al candidato para bajar su estado de tensión y que sus respuestas sean más objetivas, como por ejemplo: ¿logró encontrar la oficina sin dificultad? ¿El calor es sofocante, verdad? entre muchas otras. En una siguiente acción se le pregunta como quiere ser tratado de usted o de una forma menos formal, se realizan todas las preguntas sobre la solicitud de empleo, verificando en el candidato sus respuestas, actitudes, expresiones corporales, etc.

También se le hace un breve comentario de la actividad para la que está destinado el puesto requerido, se le habla de las prestaciones sociales y del sueldo que tendría en caso de ser aceptado y se le pregunta si le queda algún tipo de duda.

Finalizada la entrevista, se tomaba la inmediata decisión de contratar al candidato y de pedirle una serie de documentos que ayudarían a formalizar la relación laboral, si no era seleccionado, se le agradecía el tiempo y se le indicaba que el día siguiente se le haría una llamada telefónica indicándole el resultado de la selección, y se cumplió con ese compromiso.

El paso siguiente a la selección fue la entrega de documentación para formalizar la relación de trabajo y se realizó una visita domiciliaria a cada persona seleccionada, sin previo aviso, y para confirmar su domicilio, conversar con las personas que convive, además de conocer su entorno físico.

Formalizada la relación laboral y dados de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, se iniciaron las actividades con catorce personas contratadas, siete de sexo masculino, siete de sexo femenino.

Inicialmente se realizó una presentación a través de la técnica de “El Árbol”, se pidió a cada integrante dibujar un árbol, poner su nombre y su fecha de nacimiento, y en el follaje del árbol, escribir los éxitos que habían logrado en sus trabajos anteriores, en el tronco escribir todas las capacidades con las contaban hasta ese momento y en las raíces escribir todas sus cualidades, e indicar cuál era el último curso tomado.

Esa técnica permite conocer a los miembros del grupo, los motiva a autoevaluarse y permite visualizar las capacidades con que cuenta para realizar el trabajo diario.

Por otro lado, se efectuó también la inducción hacia la empresa, una descripción de su historia, de su sociedad a nivel internacional, de su organigrama, de sus políticas de trabajo internas, se mencionaron la Visión, la Misión y los Valores Corporativos. Y el significado de ser un equipo nuevo y con la responsabilidad de hacer crecer el negocio en esa entidad, por que de ellos dependía el éxito.

También se les indicaron las normas de trabajo, las formas y los días de pago por sus servicios, las sanciones que pudiera darse en base a infringir alguna normatividad y esto último a petición del asesor jurídico de la empresa.

Posteriormente se dio inicio al proceso de capacitación y de desarrollo humano de los nuevos miembros de la empresa.

Todos esos miembros venían de una situación de desempleo, necesitaban ser motivados y se inició con un curso de autoestima similar al efectuado en el equipo anterior de trabajo.

También se realizó un análisis de la Misión, la Visión y los Valores, de la empresa, se realizó una dinámica en la que cada integrante dio ejemplos de como vivir la Misión, la Visión y los valores en su vida cotidiana, para seguirlos también dentro de sus actividades laborales.

Se les explicó ampliamente la descripción de puesto del agente de cobranza y se les dio a conocer la posibilidad de incrementar sus ingresos a través de sus niveles de productividad.

A continuación se comenzó la capacitación para el conocimiento del sistema computacional, se continuó con la descripción amplia de los servicios que ofrecía cada uno de los clientes y que serían objeto de cobro, y se guió este proceso de capacitación a través del manual desarrollado anteriormente para el área de capacitación de la empresa.

Se vincularon también talleres de desarrollo humano y laboral, sobre el fomento al cambio o salir de la zona cómoda del ser humano, el servicio de calidad, el plan de vida laboral y personal y el fomento de la lectura a través de la entrega de un texto para ser discutido entre todos los miembros del equipo de trabajo.

Después de evaluar el proceso de capacitación teórica en cada miembro del equipo, se dió inició a una capacitación práctica, únicamente sobre interacciones telefónicas en el proceso de cobranza.

Se describieron diversos escenarios, en los que algunas personas serían el agente de cobranza y otros el usuario del servicio. A través de la técnica del Sociodrama pero llevada a este tipo de necesidades de capacitación y con ello lograrse un mejor desarrollo de las habilidades de negociación de los agentes de cobranza regionales.

Después de mes y medio de trabajo y concluida la etapa anterior, se seleccionó a un supervisor y se modificaron las actividades a la persona que había sido contratada como secretaria, se dedicaría a ser un soporte en las actividades administrativas de la oficina, sin embargo, no estaba de más, que conocieran la esencia de la empresa, los procesos de cobranza.

Los otros doce miembros iniciaron actividades de producción formal, cada uno recibió una cartera y un objetivo numérico, el tipo de cliente o de cartera se les asignó en base a las aptitudes visualizadas en el proceso de capacitación.

Se les entrego un plan de trabajo que orientara sus inicios en la administración de cuentas por cobrar.

Se supervisaba diariamente el plan de trabajo efectuado con ayuda del supervisor asignado, mismo que entró a un proceso de capacitación individual, se le dio a conocer la descripción de puesto del supervisor de cobranza, se le orientó sobre el manejo de conflictos, sobre las etapas de un grupo, sobre relaciones laborales, sobre el desarrollo de liderazgo, la delegación del trabajo, y sobre sistemas computacionales de supervisión para el control estadístico de sus objetivos de producción. Se le indicó también que un supervisor es un miembro más dentro del equipo y que sin el trabajo de los demás no hay resultados posibles

Cada agente de cobranza tenía un objetivo individual, de calidad y de cantidad y la suma de esos objetivos de recuperación, es la meta de la oficina regional, era una responsabilidad compartida, entre el gerente, el supervisor, el soporte administrativo y los operadores. No se perdía de vista que el objetivo inicial era crear un equipo de trabajo e iniciar una producción propia y se tenía logrado.

Las actividades se iniciaron a través de planes de trabajo definidos, basados en la experiencia de los procesos ya probados en la empresa y posteriormente cada uno creó su propio estilo de cobranza y empezó a obtener resultados tangibles de recuperación.

Posteriormente se fueron combinando los estilos de trabajo, es decir, uno se apoya en las estrategias de cobro del otro, las palabras o los argumentos que utilizaba, el tono de voz, el horario de contacto, entre otros aspectos. Aquél que ya había cumplido su meta individual, se solidarizaba con el que menor resultado tuviera. Todo el equipo de trabajo regional estaba inmerso en procesos de cobranza, alcanzar las metas numéricas eran el segundo objetivo fijado y se logró un 68 % el primer mes, un 100 % en el segundo mes, un 92 % el tercer mes, 100 % el cuarto mes, 88 % el quinto mes y 100 % el sexto mes. Estos resultados también se vieron reflejados en el ingreso económico de cada miembro del equipo.

Concluida está etapa, se entrego esa oficina regional a otro miembro de la empresa para que siguiera con un proceso de mejora continua con el equipo de trabajo regional.

Como todo lugar donde se trabaja con el factor humano, en esa oficina regional se logró también trabajar casos individuales que serían objeto de una sistematización de experiencias, siempre se deben buscar oportunidades de desarrollar la profesión o de canalizarlos hacia un colega.

Dentro de esta parte final es importante hablar de una serie de sugerencias específicas para lograr resultados productivos a través de equipos de trabajo dentro de organizaciones o empresas privadas:

- Seguridad y confianza en la capacidad de liderazgo de los Trabajadores Sociales.
- Conocimiento integral del funcionamiento de la organización.
- La observación como técnica constante de apoyo.
- La generación de diagnósticos sobre la situación de vida y organización de la comunidad total de las organizaciones y del equipo de trabajo específico.
- El diseño de estrategias de intervención basadas en el diagnóstico realizado.
- Utilización práctica y oportuna de técnicas de dinámica de grupo y de el Diario de Campo.
- Fomento de la Filosofía empresarial
- Visualización concreta de las metas de la organización, tanto generales como las fijadas al Trabajador Social como, líder de factor humano.
- Fomento al Desarrollo Humano de los miembros del equipo, autoestima, capacitación, relaciones humanas, creatividad, etc.
- Búsqueda de opiniones generales de los miembros del equipo y toma de decisiones conjuntas.
- Capacitación constante y conocimiento renovado del propio Trabajador Social.
- Fomento a convivencias o actividades fuera del entorno laboral.
- Supervisión constante del progreso y de la ejecución diaria del trabajo de los miembros del equipo

- Sensibilización a los miembros del equipo acerca de la importancia y la trascendencia que genera la unificación de cualidades personales y la solidaridad al trabajo del otro.
- Evaluación de resultados del Trabajador Social, para los miembros de su equipo de trabajo y del equipo de trabajo para el Trabajador Social.
- Compilación de datos estadísticos que permitan visualizar los resultados productivos alcanzados y para que soporten los requerimientos de mejores condiciones de trabajo para los miembros del equipo.
- Sistematización de experiencias

CONCLUSIONES.

La conjunción de esfuerzos en función de un objetivo plural, es una tarea ardua, y un profesional en Trabajo Social, recibe dentro de su formación una serie de conocimientos y experiencias que le permiten hacer posible esa tarea.

Valorar la profesión y hacer uso de todo lo que provee, permite enfocar esfuerzos hacia una dirección concreta del profesionista.

El Trabajador Social debe creer en su capacidad y demostrar con trabajo y con resultados su competencia laboral y profesional.

Por otro lado, a lo largo del trabajo se presentaron una serie de propuestas o teorías, que permitieron contrastar el trabajo efectuado, con el de otras personas que han tenido experiencias similares, sin embargo, se puede visualizar que la forma en que cada uno desarrolle sus acciones dependerá de las circunstancias que rodean en ese momento de desarrollo.

Asimismo, se identifica que al contrastar la experiencia profesional realizada, con los modelos de etapas de formación de equipos presentados en el primer capítulo; se puede indicar que se estuvo muy cerca del modelo de Zenger y Miller, principalmente en la segunda fase de la experiencia ya descrita, puesto que la experiencia coincidió con las etapas de tempestad, normatividad y desempeño, hasta el momento de hacer la entrega del equipo de trabajo.

También al contrastar las dos experiencias de trabajo realizadas con un grupo previamente formado y con un equipo, donde se tuvo la oportunidad de elegir a sus miembros y de ver el desarrollo del equipo desde sus inicios, es lo que hace que se realice una distinción entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

Se considera importante mencionar que el tipo de líder que debe ser un Trabajador Social, desde un punto de vista personal y enfocado principalmente en los resultados de los dos equipos de trabajo con los que se tuvo la oportunidad de colaborar, debe ser social y democrático.

Y como último comentario se concluye que la finalidad primordial de este estudio ha sido cubierta, al momento de tener plasmada esta experiencia a través de en un documento escrito, ya que brinda la posibilidad de ponerlo a disposición de otros miembros de esta profesión.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE CONSULTA.

Arteaga, Carlos y Guillermo Campos

Metodología para la elaboración de una monografía.

Ed. ENTS-UNAM, México, 2004

Camacho, Lizbeth y otros, Modelos de intervención Individualizada.

Ed. ENTS-Sesiab, México, 1998.

Gutiérrez, Humberto

Calidad, Productividad y Competitividad

Ed. MacGraw Hill, México, 2000

Heller, Robert

Cómo dirigir al personal.

Ed. Grijalbo, Barcelona, 2000

Herrera, Angélica y otros.

Trabajo Social en Empresas.

Ed. ENTS-UNAM, México, 2000

Hicks, Robert y Diane Bone

Grupos de trabajo autodirigidos

Ed. Ibero América, México, 1998

Jiménez, Wilburg

Introducción al estudio de la Teoría Administrativa

Ed. Noriega, México 1990

Johannot, Henri

El individuo y el grupo, las relaciones humanas, el papel de los líderes, el trabajo en equipo

Ed. Aguilar, Madrid, 1964

Kastica, Eduardo

Los nueve mundos de la creatividad en Management

Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2000

Kepner, Charles
El nuevo directivo racional (análisis de problemas y toma de decisiones)
Ed. Macgraw-Hill, México, 1989

Mendoza, Alejandro
Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo
Ed. Trillas, México, 2000

Moreno, Adriana
Autoestima para todos.
Ed. Pax, México, 2001

Pick, Susan
Planeando tu vida
Ed. Areil Escolar, México, 1995

Randolph, Alan
Las diez reglas de oro para trabajar en equipo
Ed. Grijalbo, México, 1991.

Rojas, Raúl.
Guía para realizar investigaciones sociales
Ed. Plaza y Valdés, México, 1998

Roland, Caude
Organización General y Estructura de la Empresa
Ed. Deusto, Bilbao, 1973

Shturman, Silvia
Atrevete a ser tú mismo
Ed. Edamex, México

Smith, Jane
30 minutos para tomar la decisión correcta
Ed. Garnica, Barcelona, España, 1997

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Tenorio, Rosalba
El Trabajo Social de Grupos: Concepto y Objetivos
Ed. ENTS-UNAM, México, 1995

Wilhelm, Yolanda
Trabajo Social de Grupos.
Ed. Pax, México, 1979

Williams, Clifton
Conducta Organizacional
Ed. Iberoamérica, México, 1986

Williams, Pat
¡Vamos a Ganar!, Intégrese a la magia del trabajo en equipo
Ed. Selector, México, 1998.

HEMEROGRAFÍA.

Ander-Egg, Ezequiel.
Diccionario del Trabajo Social
Ed. Ateneo, Barcelona 1982.

Diccionario de Español Moderno
Ed. Larousse, México, 1983

Revista Adminístrate Hoy. Año 10 Número 112. México. Agosto 2003.

Saavedra, Alfredo
Vocabulario de Trabajo Social.
Ed. Estela, México, 1968

MANUALES

Anaya, Ma. Guadalupe
Manejo de las relaciones laborales
ENTS-UNAM, México 2004

Flores, Jesús

Diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo del factor humano

ENTS-UNAM, México 2002

Flores, Jesús

Enfoque y teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano

ENTS-UNAM, México, 2003.

Martínez, Omar

Desarrollo de habilidades del pensamiento

ENTS-UNAM, México, 2001

Morales, Rocío

Estrategias sociales en la organización y desarrollo del factor humano

ENTS-UNAM, México, 2003

Peña, Eloy

Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal

ENTS-UNAM, México, 2003.

Villa, Antonio

Seguridad Social: sueldo salario y prestaciones

ENTS-UNAM, México, 2003

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Asociación de Universitarios Comprometidos por México

Programa de Formación Empresarial y Desarrollo Humano, Memorias Primavera 2001.

Aucom, México, 2001

Escuela Nacional de Trabajo Social

Plan de Estudios de la Licenciatura en Trabajo Social.

Ed. ENTS-UNAM, México, 1996.

Alonso, Martín, Ciencia del Lenguaje y Arte del Estilo, México, 2002

<http://www.Lafacu.com/monografías>.