

## BIVIANA MARÍA ARBELÁEZ AGUDELO

*Trabajadora Social*  
*biviarbelaez@hotmail.com*

### **Resumen**

*Los problemas y las necesidades que aquejan a las organizaciones son los nuevos escenarios de formación e intervención profesional y por tal motivo es perentorio conocerlos y anticiparlos. Hoy más nunca es urgente revisar lo que somos y lo que deseamos ser, asumiendo enfoques de formación que nos vinculen con el conocimiento y la creatividad. Por esto la participación del profesional en Trabajo Social dentro de una empresa se hace necesaria, ya que propicia cambios que promuevan el bienestar social y laboral que rigen el funcionamiento de las organizaciones, buscando un sentido de compromiso y pertenencia hacia la compañía, contribuyendo al mismo tiempo a elevar el nivel de satisfacción laboral del mismo, propiciando un clima organizacional favorable a la productividad, eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios.*

### **Palabras clave:**

*gestión humana, clima organizacional, trabajador social, satisfacción laboral.*

### **Abstract**

*The problems and needs that are affecting organizations are the new scenarios for training and professional intervention. Therefore, it is imperative for us to know and beat them. More than ever before, it is now urgent to reconsider what we are and what we want to be, having an education focus that links us to knowledge and creativity. This is why it is needed to have the professional Social Worker involved in the organization since it favors social and work well being promoting changes that regulate the running of organizations, searching for a sense of commitment and belonging towards the company and at the same time, contributing to its higher level of work satisfaction, benefiting an organizational atmosphere which is favorable for productivity, effectiveness, efficacy and quality of their services.*

### **Key Words:**

*human management, organizational climate, social worker, job satisfaction.*

## INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA Y LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una definición muy antigua del Trabajo Social decía que éste era el arte de ayudar a los individuos a ayudarse a sí mismos. Sin embargo, el momento histórico que actualmente se vive, marcado por la acelerada carrera en la producción, la economía de mercado con tendencia globalizadora, la política neoliberal y la certeza de que los trabajadores sociales se adapten a los avances y desarrollos que el conocimiento y la tecnología le imponen al mundo de hoy, en donde se nos da la oportunidad de hacer de la sociedad un verdadero lugar de desarrollo y potencialización de las capacidades humanas, lo que ha llevado a realizar profundas transformaciones en la definición del Trabajo Social, la cual consiste en “promover la resolución de los problemas en las relaciones humanas, el cambio social, el poder de las personas mediante el ejercicio de sus derechos, su liberación y la mejora de la sociedad”<sup>1</sup>.

Siendo el trabajo una actividad inminentemente humana y siendo la empresa (incluyéndose en tal definición, los sectores primarios, secundarios y terciarios de la economía) el lugar de su desarrollo, el Trabajador Social encuentra en este campo una variada gama de posibilidades de acción profesional que, atendiendo el crecimiento de las personas que conforman la organización, ésta favorezca su desarrollo, crezca y logre sus objetivos y metas.

No podemos ignorar que las empresas se enfrentan al umbral del siglo XXI con nuevos retos en el marco de la globalización económica, entre ellos el de equilibrar los factores de la producción

---

1 ARISTIZÁBAL, Nubia y MONTOYA CUERVO, Gloria. Nuevo Currículo: Basado en la solución de problemas para la formación de las futuras generaciones trabajador@s sociales en la Universidad de Antioquia. En: Visionarios. ATSA: Edición Trimestral No. 2 (Octubre 2000 – Marzo 2001). p. 4.

con miras a ser altamente productivas en la esfera de los productos y/o servicios que brindan. La búsqueda de nuevos paradigmas en la administración está llevando al interior de los centros de trabajo, a considerar al factor humano como la base del avance empresarial y una de las principales tendencias administrativas del siglo XXI es la de la gestión humana, la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos: selección, contratación legal, inducción, entrenamiento, relación laboral (bienestar social y salud ocupacional), gestión del desempeño, efectividad de la comunicaciones, formación y desarrollo, retiro laboral, clima organizacional, entre otros; este compromiso supone la necesaria redefinición de su papel en la organización, lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado funcionalista consistente en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo estratégico, es decir procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización”<sup>2</sup>. El cambio acelerado en todos los órdenes y en todos los ámbitos en el que estamos inmersos, debe generar necesariamente una profunda reflexión al interior de las organizaciones, de forma que sea posible determinar con exactitud su nivel de aceptación y asimilación, necesarios para mantener los niveles de competitividad que garanticen en el tiempo la supervivencia de la organización.

De ahí, la importancia de detectar la situación de los diferentes procesos productivos en términos de costos y planeación estratégica, tipo de organización, control de gestión, recursos humanos con que cuenta para hacerle frente al dinamismo, mediante la aplicación de un instrumento o modelo de diagnóstico organizacional que permitirá identificar situaciones coyunturales, tanto internas como externas, con el ánimo de realizar los ajustes pertinentes para la optimización de recursos y mejoramiento de los procesos. La gestión humana en las organizaciones surge como una alternativa para contribuir con las personas, los grupos humanos en el desarrollo de sus potencialidades y en el fortalecimiento de sus habilidades, a través de procesos de conciencia que crean autonomía y desarrollan sentido de contribución, las personas se responsabilizan de su propia vida y asumen el trabajo como la opción de realización y la posibilidad de participar en la construcción de un mundo mejor.

Pero estos logros no pueden ser concebidos sino existe un buen clima organizacional en las empresas, en el cual el Trabajador Social realizará el papel de mediador entre el nivel directivo de la empresa y el nivel operativo; a partir de una sólida formación académica está en posibilidades de enfocar su labor en el área empresarial, a elevar la productividad partiendo del reconocimiento del recurso humano, ya que éste tiene la capacidad de proyectarse socialmente como un profesional íntegro, pensante y racional; desde el punto de vista humano, ético, académico y político; con sensibilidad social, mentalidad amplia, abiertos al cambio, fortalezas para el trabajo en equipo e interdisciplinario; con perfil investigativo; capacidad crítica, reflexiva, argumentativa y sistemática.

2 GALLEGO, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad EAFIT. No. 119 (julio, agosto, septiembre, 2000). p. 70.

---

Amplio desarrollo del pensamiento, el diálogo, la negación y la gestión. Solidario y respetuoso de la diversidad y la diferencia y un manejo de las metodologías y estrategias de intervención profesional.

Es por ello que la intervención del Trabajador Social en el proceso de gestión humana cobra una vital importancia dentro de la organización, es necesario que las personas encuentren en su trabajo no sólo una fuente de ingresos para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el espacio propicio para satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización, es decir, el lugar donde a través del trabajo, puedan crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y su potencial.

Dentro de los objetivos básicos en el proceso de gestión humana el Trabajador Social deberá apoyar el desarrollo de la organización, ser un agente de cambio, mantener una visión integral de la organización, participar en la transferencia de tecnología, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, ser un agente integrador, mantener una información al día sobre el estado de su gestión, conocer y mejorar el clima organizacional y evaluarse permanentemente.

Las organizaciones están conformadas por conjuntos de personas que proceden de estratos sociales diferentes, con patrones de conducta, normas y valores diversos. Así mismo, las organizaciones tienen una cultura, unos valores, patrones de comportamiento y normas que las distinguen unas de otras. Por ello, el éxito o fracaso de éstas, depende de las personas que en ellas laboran. Son los individuos los que definen los objetivos organizacionales y las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellos los que utilizan los recursos financieros y tecnológicos y toman todas las decisiones acerca de la marcha de la organización, de sus capacidades, de su desempeño, de su compromiso depende la eficiencia y eficacia de la organización.

En relación a su significado existe multiplicidad de literatura que aborda el tema del clima organizacional desde diferentes perspectivas disciplinarias y enfoques epistemológicos. Sin embargo, hay un importante consenso entre analistas e investigadores, para definirlo como “la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas”. Entre ellos Cornel, Schneider y Hall, Payne y Pugh, Gibson y Guillermo Álvarez.

Siguiendo los planteamientos de Fernando Toro, uno de los más reconocidos investigadores sobre el tema en el contexto colombiano, el clima organizacional se refiere al “conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”<sup>3</sup>.

---

3 TORO ÁLVAREZ, Fernando. Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *En*: Revista Internacional de Psicología ocupacional. Medellín. Vol 15. N.1 (1996) p. 2

De acuerdo a las anteriores definiciones y desde mi experiencia como Trabajadora Social en el proceso de gestión humana, es importante resaltar como debemos prepararnos para la medición del clima organizacional en las organizaciones, lo primero es elaborar un instructivo para la Gerencia, el cual debe llevar: un objetivo general (medir las percepciones acerca del ambiente de trabajo que experimentan los colaboradores de la organización, las cuales influyen en su comportamiento y logro de objetivos), un alcance (este instructivo aplica a todos los colaboradores de la organización, tanto directivos como operativos), unas políticas (la medición del clima organizacional busca que los colaboradores estén permanentemente motivados a mejorar su desempeño a través de una comunicación abierta y en doble vía; permitirá a los colaboradores dar a conocer la opinión que tienen acerca de su empresa; es una herramienta que permite un diálogo generando una mayor integración; la medición debe estar enfocada hacia el futuro, evaluando el potencial de la organización y su equipo de colaboradores y estableciendo metas de optimización y mejoramiento continuo; el resultado de la medición del clima organizacional será soporte para realzar los ajustes, modificaciones y reformas que requieren los planes y programas que tienen incidencia en el talento humano; unas normas: se debe realizar una sensibilización a los colaboradores para señalarles los objetivos que se buscan con su aplicación, las personas responsables de la aplicación y tabulación de la medición del clima organizacional deben ser profesionales calificados y conocer la organización en su generalidad, es responsabilidad de los líderes de los procesos y gestión humana hacer seguimiento a las metas de mejoramiento y de resultados fijados en la medición del clima organizacional, se utilizará una escala de calificación única para toda la organización, la medición del clima organizacional se realizará con una frecuencia semestral o anual, los resultados de la medición del clima organizacional deben ser presentados a la gerencia y a la alta dirección.

Posteriormente, se hace una descripción del proceso, o sea, el marco conceptual con su definición, sus características, que se relaciona directa y proporcionalmente con diversos factores, los cuales son la base para su medición, dichos factores son: condiciones administrativas: Esquema gerencial, directrices, planeación, control de gestión: Indicadores, descripción del cargo y competencias y estilo de dirección. Espíritu de equipo e integración: relaciones interpersonales, conflictos, cooperación, identidad y sentido de pertenencia a la organización. Remuneración: beneficios de productividad, reconocimiento al desempeño. Vida personal: actividades de bienestar, integración familiar. Liderazgo y participación: participación en equipos de trabajo, desafío y relaciones. Presión: nivel de exigencia. Apoyo y capacitación: desarrollo y crecimiento personal. Ambiente físico y salud ocupacional: seguridad en el trabajo. Logro: desafío y cumplimiento de objetivos. Trabajo en sí - responsabilidad: empoderamiento, cumplimiento de objetivos. Reconocimiento: beneficios de productividad. Condiciones técnicas: calidad de recursos para desempeñar el trabajo.

En la medición del clima organizacional debe procederse de acuerdo con las siguientes etapas para tener resultados confiables, y así poder aplicar acciones correctivas, objetivas y eficaces, siguiendo la lógica del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). La etapa 1: elaborar plan

---

de sensibilización, desarrollo e implementación (elaborar un programa que contempla el tiempo, recursos e instrumentos de medición), se debe acoger el instrumento más apropiado y tratar de que los elementos que éste contemple sean los más apropiados para la evaluación de la empresa. Una vez se tome esta decisión es necesario llevar a cabo la sensibilización, comenzando por la alta gerencia, luego los mandos medios y finalmente a todo el personal de base. La etapa 2: aplicación del instrumento, se explica y aplica el cuestionario al personal. Los datos recopilados se tabulan mediante un software que se desarrolla para este tipo de trabajo de medición. La etapa 3: interpretación, análisis de causas y verificación de resultados, hay que exponerlos explícitamente, validar si los participantes se ven realmente reflejados en los resultados y hay que levantar colectivamente el análisis causal, de forma tal que al lograr detectarlas con exactitud se puedan tomar acciones correctivas lideradas desde la gerencia y ejecutadas por todo aquel que pueda y deba contribuir en su puesta en práctica. Se podrán dar reacciones y objeciones frente a los resultados tales como: la encuesta estaba mal elaborada, no era el momento oportuno, la muestra no era suficiente y estaba sesgada, la gente no entendió la encuesta, la encuesta no era específica para la empresa, no estoy aquí para mirar a nadie, sino para que esto funcione, es subjetivo evaluar personas o realidades ajenas a uno mismo. La etapa 4: aplicar acciones correctivas, a las cuales deben hacerseles seguimiento, para garantizar los efectos positivos de acuerdo con el plan trazado. Al valorar los resultados el profesional debe ser cuidadosa(o) y es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones: No se debe reclamar, discriminar o tomar represalias; no se debe tratar de identificar a las personas que valoraron como negativo algún aspecto de la medición; ignorar los resultados que señalan oportunidades; negarse a dar participación a los colaboradores en la búsqueda de soluciones.

Por eso es claro, a simple vista, que el clima organizacional es un factor que determina la calidad de las relaciones laborales que se desarrollan al interior de cualquier empresa, sin embargo no es tan obvio que para favorecer ambientes propicios al trabajo, la creatividad, el crecimiento, se deben llevar a efectos acciones que deliberadamente busquen este objetivo, de igual forma se deben desarrollar acciones tendientes a la creación de proyectos que acerquen a las organizaciones a los estándares de calidad que hoy en día determinan la vigencia y permanencia de las mismas en el mercado local, nacional y por supuesto, el internacional.

En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización, se requiere de tiempo y de la participación de todas las personas para el logro de su estrategia de negocio, en la literatura técnica se considera que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de la vida laboral. De este modo, el resultado de un estudio del clima constituye también un indicador parcial de calidad de vida, una realidad que hace parte integral de la alta gerencia, su medición proporciona retroalimentación acerca de los procesos, con el fin de introducir cambios que promuevan el mejoramiento continuo de los mismos.

De una u otra forma y desde cualquier instancia, el Trabajador Social debe planear sus acciones con base en la situación, características y condiciones reales de los trabajadores, para así orientar los esfuerzos hacia logros concretos. Así mismo, cualquier programa de gestión humana que se pretenda ejecutar en una organización, no debe pasar por alto las necesidades sentidas de los empleados, al igual que sus inquietudes, intereses y expectativas. Además, hay que tener presente que para el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a mejoramiento o mantenimiento del clima organizacional, se hace necesario tanto el trabajo en equipo como el trabajo interdisciplinario, ya que así se tienen diferentes puntos de vista, se toman mejores decisiones y se interviene en el problema o necesidad con mayor eficacia.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ G, Guillermo. Factores que influyen en la percepción del clima organizacional en estudiantes universitarios. Caracas: 1989. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Psicología. Universidad Simón Bolívar.

\_\_\_\_\_. El constructo “clima organizacional”. Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. Vol. 11, No. 1, 2 (1992). p 25 - 50

ARISTIZÁBAL, Nubia y MONTOYA CUERVO, Gloria. Nuevo Currículo: Basado en la solución de problemas para la formación de las futuras generaciones de trabajador@s sociales en la Universidad de Antioquia. En: Visionarios. ATSA: Edición Trimestral No. 2 (Oct. 2000 – Mar. 2001). p. 4.

GALVIS PARRASI, Harold. Elementos para la formación del administrador y la gestión humana en las organizaciones. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Cali. No. 23 (dic. 1996), p. 65 - 71.

GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad EAFIT. No. 119 (jul. - sept., 2000), p. 63 – 70.

\_\_\_\_\_. Reflexiones sobre el Trabajo Social en el campo laboral: hacia un desempeño profesional de mayor proyección. Documento. p. 7.

Gestión Humana: Corona un sistema descentralizado. En: Gerente. No. 8 (nov, 1997), p. 22 – 23.

PÉREZ PÉREZ, Juan Carlos y TORRES ÁLVAREZ, Germán. Nuevo paradigma de la gestión humana. En: SENA INFORMA. No. 21 (ene – mar, 2001). p. 27.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. Diagnóstico organizacional. 3ª edición. México: Alfaomega, 1999. p. 158.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Avances en la Medición del clima organizacional con la encuesta ECO. En: Revista Internacional de Psicología ocupacional. Medellín. Vol 15. N.1 (1996) p. 1-10

VALENZUELA, Álvaro. Clima organizacional, nuevos enfoques. En: Revista de Educación. Santiago de Chile. No. 175 (abr. 1990).