

Servir a dos o más señores: dilemas, conflictos y opciones del Trabajo Social en las Organizaciones

Rafael Estévez¹

Nota de redacción: este artículo corresponde al análisis realizado a nuestra actividad profesional desde una perspectiva organizacional. El conocimiento que el autor tiene de los asistentes sociales en esta área, le permitió conceptualizar el conflicto que tradicionalmente hemos enfrentado en las organizaciones.

RESUMEN

El artículo postula que la administración de las transacciones entre la organización y su medio ambiente es crucial para asegurar la viabilidad organizacional. Debido a ello la administración moderna asigna una gran importancia a los Roles de Frontera Organizacional; las personas que efectúan estas transacciones. Los trabajadores sociales que laboran en organizaciones son visualizados como profesionales que operan en la frontera organizacional y al analizar su quehacer desde una perspectiva puede apreciarse que su contribución a la empresa no se limita a las actividades asistenciales y de apoyo, el análisis muestra que los trabajadores sociales intervienen activamente en la administración cotidiana de la relación organización / medio ambiente. Finalmente el análisis también revela que el rol de frontera de los trabajadores sociales es tanto una fuente de dilemas y conflictos que tienden a generar angustia y tensiones psicológicas como una oportunidad para el crecimiento profesional y el desarrollo personal.

DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNA A LA ADMINISTRACIÓN DE LA FRONTERA ORGANIZACIONAL

Algunos administradores y gerentes solo miran hacia el interior de su Empresa o Institución y viven obsesionados con crear una organización que funcione como una máquina perfecta. Son los sobrevivientes de una especie administrativa en extinción que coexiste con formas más evolucionadas de administrar. La nueva generación está abandonando la vieja creencia de que el éxito organizacional se logra dentro de la empresa y sostiene que tanto la sobrevivencia como la eficacia organizacional depende fuertemente de los intercambios que la empresa tiene con su medio ambiente o entorno.

La nueva generación asume la compleja tarea de administrar el medio interno de la organización, el medio ambiente externo y muy especialmente la frontera que existe entre estos dos medios. Para ellos la eficacia organizacional requiere tanto de la administración eficiente de los aspectos internos de la organización, como del de crear y mantener condiciones ambientales

¹ Nota del editor. No logramos identificar con precisión el año de elaboración de este artículo y la nacionalidad del autor, el material impreso no daba esa información. Por las referencias bibliográficas en el mismo, suponemos que debe ser de 1986 a 1989 dado que el artículo formaba parte de un curso del año 90 impartido en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica. En una de las referencias bibliográficas, el autor se cita a sí mismo e indica que el material se publicó en Chile. Finalmente, el documento no incluía una última página, por lo cual las referencias bibliográficas pudieran estar incompletas. Marcos Chinchilla, editor www.ts.ucr.ac.cr

favorables para la convivencia para la sobrevivencia y el desarrollo de la empresa o institución. Sin embargo, lo realmente novedoso no es el dividir entre lo interno y lo externo sino que la creciente preocupación por administrar las influencias que en el entorno ejerce en la organización y los medios y recursos que la empresa institución puede movilizar para modificar su medio ambiente. Es decir, la administración se caracteriza por una orientación estratégica que enfatiza la importancia de administrar la frontera organizacional.

LA FRONTERA ORGANIZACIONAL ESTA VIVA

La mayor parte de los administradores de nuevo cuño, sin embargo, se preocupan mucho de lo que se intercambian con el medio ambiente y muy poco de quienes hacen que estos intercambios ocurran. Curiosamente, parece suponer que las fronteras de la organización solo son cruzadas por materiales, energía, información y otros recursos técnicos, financieros y económicos y, parecen olvidar que todas estas transacciones son arregladas y operadas por personas que conectan a la organización a su medio. En verdad, la organización tiene un a frontera viva que penetra al medio y trae parte del medio al seno de la organización. La frontera organizacional no es comparable con los límites geográficos de un país, los que son relativamente permanentes. Por el contrario, se parece mucho mas a una ameba que se extiende cuando establece relaciones con una parte de su medio y se contrae cuando suspende o termina dicha relación.

La frontera organizacional esta formada fundamentalmente por los individuos que desempeñan los roles de la frontera. Estas personas pueden ser descritas como “puentes” o “pasos fronterizos” que hacen el intercambio entre la organización y su medio ambiente. Los que desempeñan estos roles enfrentan una tarea difícil y compleja que los expone tanto a influencias y demandas provenientes de su propia organización como a las presiones y demandas de las personas e instituciones externas con que interactúan.

Las personas que conforman la frontera organizacional desempeñan dos tipos de actividades que son difíciles de reconciliar: por una parte protegen a la organización de influencias indeseables y son los agentes que internalizan las influencias deseables y, por otra parte, son agentes organizacionales que ejercen influencia sobre personas, grupos y organizaciones que componen el medio externo de la organización. Adams (1976) resume esta función dual diciendo que los individuos adscritos a los roles de fronteras organizacional administran el impacto sobre la organización sobre su entorno específico o, en términos de la metáfora psicoanalítica de Reed y Palmer (1972), los RFO permiten que partes del medio externo sean internalizados y que partes de la organización sean proyectadas al mundo externo.

EL TRABAJO SOCIAL SUELE SER UN RFO

Los roles de frontera organizacional (RFO) son desempeñados por los miembros de la organización cuya actividad laboral incluye relacionarse con el medio ambiente externo como por ejemplo, los vendedores, los relacionadores públicos, los recepcionistas, los encargados de adquisiciones, los gerentes generales y los trabajadores sociales. Las personas que asumen estas funciones tienen responsabilidades muy diversas, profesiones diferentes, y

están ubicadas en distintos niveles de la jerarquía organizacional pero, todas ellas juegan un rol clave en la administración de la relación organización medio ambiente y tiene una gran influencia en los valores, creencias y normas que caracterizan la cultura de su propia organización. Al asumir funciones de RFO son mensajeros, embajadores, puentes y agentes que administran la relación cotidiana con el entorno y ejercen una poderosa influencia en las interacciones sociales que construyen la cultura organizacional.

No es de extrañar, entonces, que los RFO hayan atraído la atención de los estudiosos de las organizaciones (Adams, 1976, 1980; Estévez, 1985, a; Tushmam y Scanlan, 1981). La revisión de estos trabajos sugiere que los estudios de los RFO son particularmente interesantes para los trabajadores sociales. De allí que este artículo recurra al concepto de RFO para intentar desarrollar una perspectiva novedosa y enriquecedora que contribuye a comprender más cabalmente que funciones desempeñan los trabajadores sociales en las organizaciones y cuáles son las condiciones psicológicas en que estos profesionales tienden a trabajar. Como veremos, en la medida que el trabajador social es un RFO, su desempeño exitoso lo requiere asumir tareas que no se mencionan en las descripciones tradicionales de su quehacer profesional.

Al usar el concepto de RFO como una herramienta de análisis queda de manifiesto que, con mayor o menor conciencia, muchos trabajadores sociales asumen funciones relacionadas con la administración de transacciones entre la organización y su medio externo y que, como una consecuencia de ello, son personas cruciales para el desarrollo de una cultura organizacional que permite optimizar conjuntamente las metas organizacionales y calidad de vida de los miembros de la organización. En síntesis, nuestro análisis busca destacar cómo el hecho de que los trabajadores sociales desempeñen RFO afecta su quehacer y los enfrenta a dilemas, conflictos y opciones difíciles de manejar y operar.

ADENTRO, AFUERA, CON ELLOS O CON NOSOTROS

A diferencia de otras personas que laboran en las organizaciones los trabajadores sociales están más distanciados de otros miembros de la empresa, su poder e influencia se basa en su propia competencia profesional, sus actividades son difíciles de definir y predecir y, tienden a enfrentarse a dilemas, conflictos derivados del hecho que deben conciliar presiones y demandas de “adentro y de afuera” de la organización. Dada esta realidad los trabajadores sociales están a menudo psicológicamente y organizacionalmente separados de los profesionales que desempeñan otros roles en la organización. Los roles de la mayor parte de los otros profesionales les exigen interactuar con personas que realizan tareas similares a las suyas que los supervisan o que son supervisados por ellos, los trabajadores sociales, por el contrario, ocupan la mayor parte de su tiempo relacionándose con otros trabajadores de la organización y con personas que trabajan en otras organizaciones. Este mayor distanciamiento psicológico y organizacional, también deriva del hecho que: a) Deben representar los puntos de vista, valores y demandas de personas y grupos que no son miembros de la organización o no pertenecen a la planta ejecutiva y profesional de la empresa y; b) Deben entregar información que demanda cambios y ajustes del orden interno existente, cambios que a menudo son resistidos por los administradores

y los otros profesionales. Su distanciamiento físico resulta el hecho de que muchas de sus actividades se realicen fuera de los locales y edificios de la organización y esta distancia física, a su vez, tiende a traducirse en distancia social y psicológica.

Las fuentes de poder e influencia de los trabajadores sociales también son distintas, con frecuencia los profesionales y ejecutivos de la organización basan su poder e influencia en su posición jerárquica y en el respaldo que reciben desde el directorio o la alta gerencia. Los trabajadores sociales, sin embargo, deben relacionarse con agentes que no pertenecen a la organización y en este tipo de relaciones su poder e influencia no suele descansar en la administración de recompensas y sanciones, sino que más bien, en su condición de expertos en los contactos que manejan y en su habilidad para persuadir e involucrar a los otros en los problemas o situaciones que buscan resolver o modificar.

No es de extrañar, entonces que los trabajadores sociales experimentan numerosos conflictos dentro y fuera de la organización. Como una parte de su rol, ellos deben influir o cambiar la conducta, actitudes, preferencias y cuando, resulta posible los valores de los miembros de otras organizaciones que a menudo son también RFO.

Simultáneamente son el blanco de influencias o contrainfluencias provenientes de RFO de otras organizaciones. Es decir, vívenla experiencia de ser simultáneamente agentes y objetos de influencia. El segundo tipo de conflictos que los afectan se derivan de las relaciones cargadas de influencias y contrainfluencia que mantienen con otros miembros de su propia organización. El cumplimiento de su rol les requiere que transmitan a su organización las demandas, necesidades, valores, preferencias, creencias y aspiraciones de aquellas personas y organización con las que se relacionan. Estas peticiones con frecuencias se traducen en demandas de cambio organizacional que genera resistencias en el seno de la organización. De allí que los trabajadores sociales tienden a ser centro de una dinámica dual de poder e influencia en la que los conflictos internos repercuten en los conflictos externos y viceversa.

SEIS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL TRABAJADOR SOCIAL

Al visualizar los trabajadores sociales en su condición de RFO, puede apreciarse que estos profesionales no solo desempeñan una función asistencial sino que además tareas que tienen gran incidencia en la manera como la organización administra sus relaciones con el medio ambiente externo. Desde el ángulo de la administración estratégica, los trabajadores sociales constituyen un recurso calificado que naturalmente interviene a nivel de la frontera organizacional, pero que no es comúnmente considerado que la planificación ni en la gestión administrativa. Las contribuciones que hacen o podrían hacer a la administración de la frontera organizacional. Pueden agruparse en seis funciones:

- 1) Administración de transacciones con el medio externo.
- 2) Filtración de las entradas y salidas de la organización.
- 3) Búsqueda y recolección de información.
- 4) Representación de la organización.
- 5) Protección y atenuación de presiones amenazas provenientes del medio externo.

6) Difusión y facilitación del medio cultural.

Administración de transacciones con el medio externo

Una parte de la actividad profesional de los trabajadores sociales dicen relación con la obtención de recursos y servicios que benefician a la organización y/o sus miembros. Por ejemplo, colaboración con el diseño y en la implementación de planes de salud, previsión capacitación, construcción de viviendas, intervienen en la admisión de pacientes y estudiantes, etc. también ayuda a distribuir algunos productos y servicios de la organización. Esta función es más evidentemente las empresas que proveen servicios, ej: universidades, clínicas y hospitales, ya que sus informes y opiniones tienen gran influencia sobre la oportunidad, la calidad y el valor económico de dichos servicios. Su colaboración en la distribución y colocación de servicios es menos frecuente y obvia en las empresas productivas, pero no por ello deja de ser importante. En las empresas privadas de distribución y/o producción los trabajadores sociales suelen intervenir en la reubicación del personal que jubila se retira o es reducido y frecuentemente colaboran en la distribución de productos: por ejemplo, participan directamente donaciones que hace la empresa (parte de sus relaciones públicas) y suelen ser piezas claves en trueques con que la empresa “cancela” servicios (no solo de bienestar) con productos.

Como puede apreciarse, los trabajadores sociales intervienen tanto en la obtención de recursos como en la colocación de productos, servicios y personas en el medio ambiente. En términos más exactos, colaboran en la administración de las transacciones con el medio externo, y el medida que lo hacen deben negociar prioridades y preferencias con individuos de su propia organización y de otras entidades externas.

Estas negociaciones tienden a producir un doble conflicto en los trabajadores sociales ya que ellos deben conciliar las demandas de su propia organización con las demandas de la contraparte con que negocian. En el desempeño de estas actividades son supervisados por uno o más miembros de su organizaciones y regulados por: a) normas y metas que ellos deben cumplir y b) los principios y valores de su organización que deben observar,. Pero al mismo tiempo, el éxito en su cargo les exigen que aboguen dentro de su organización con los que negocian y al hacerlo como en su deber se arriesgan a que “los de adentro” pongan en duda su lealtad a la organización.

No es de extrañar, entonces que los trabajadores sociales experimentan numerosos conflictos dentro y fuera de la organización. Como una parte de su rol, ellos deben influir o cambiar la conducta, actitudes, preferencias y cuando, resulta posible los valores de los miembros de otras organizaciones que a menudo son también RFO.

Simultáneamente son el blanco de influencias o contrainfluencias provenientes de RFO de otras organizaciones. Es decir, vívenla experiencia de ser simultáneamente agentes y objetos de influencia. El segundo tipo de conflictos que los afectan se derivan de las relaciones cargadas de influencias y contrainfluencia que mantienen con otros miembros de su propia organización. El cumplimiento de su rol les requiere que transmitan a su organización las demandas, necesidades, valores, preferencias, creencias y aspiraciones de aquellas personas y organización con las que se relacionan. Estas peticiones

con frecuencias se traducen en demandas de cambio organizacional que genera resistencias en el seno de la organización. De allí que los trabajadores sociales tienden a ser centro de una dinámica dual de poder e influencia en la que los conflictos internos repercuten en los conflictos externos y viceversa.

Filtración de las entradas y salidas de la organización

La administración de las transacciones con el medio externo supone algún grado de filtración, pero esta función adquiere mayor preponderancia cuando los trabajadores sociales participan directa o indirectamente seleccionando personal, entregando informes que certifican declaraciones, procesando o recibiendo reclamos u otras actividades relacionadas con las transacciones, la filtración no requiere la negociación. Los distintivos del filtraje es la aceptación o el rechazo de acuerdos o criterios establecidos por la organización y/o las normas éticas de la profesión.

Hay dos tipos de errores que pueden cometerse durante la filtración. Errores en el rechazo (ER) y errores en la aceptación (EA). Los errores de rechazo se cometen cuando se rechaza una entrada (ej: postulantes) que debería ser aceptada. Los errores de aceptación se cometen aceptando un recurso que debería haberse rechazado. Ambos errores tienen dos tipos de consecuencias o costos para la organización. Los costos asociados con pérdidas directas e indirectas debidas a los errores y costos de oportunidad en el sentido de no hacer lo que no podría haber hecho.

Los conflictos propios de esta función se relacionan con estos errores y sus consecuencias. La primera fuente de tensión se relaciona con la acción misma de aceptar o rechazar. En segundo lugar, la organización tiende a responsabilizarlos de los costos y errores. En tercer lugar, los actores externos reaccionan frente a sus errores ya sean estos reales o simplemente percibidos como errores. Por último, estos conflictos se acrecientan cuando el filtraje envuelve recursos humanos tanto por las consecuencias que estas decisiones tienen para los individuos afectados como por los diversos mecanismos que pueden usarse para “vengarse” del trabajador social que se cree que les ha perjudicado.

Búsqueda y recolección de información

No cabe duda que la información es el insumo más crítico de la administración de las relaciones entre la organización y su medio. Para estos efectos, la organización necesita de dos tipos distintos de información. Información para tomar decisiones sobre materias contingentes de corto plazo que permita formular políticas y estrategias de desarrollo. El segundo tipo de información requerida se refiere a lo impredecible y a los hechos que podrían ocurrir y que de ocurrir podrían tener gran relevancia para el futuro de la organización.

Los trabajadores sociales son especialistas que reúnen información y la traspasan a personas e instituciones cuyos aportes o decisiones son fundamentales para resolver los problemas y situaciones que caen bajo su responsabilidad. Sin embargo, ellos evalúan la información recolectada y deciden que parte de ella puede transmitirse y que parte de ellas es de carácter confidencial. Su acceso a grandes volúmenes de información y al hecho de que solo comunican parte de ella, suele hacerlos que se enfrenten a presiones de

administradores y ejecutivos que tratan de forzarlos a que les entreguen más antecedentes.

De allí que muchos trabajadores sociales desarrollan relaciones ambivalentes con sus superiores. Los ejecutivos pueden tener autoridad sobre pero al mismo tiempo dependen de que los trabajadores sociales les entreguen información que para ellos pueden ser esenciales.

En muchos casos, su poder se relaciona directamente con la importancia de la información que maneja y en estos casos, el trabajador social puede vivir momentos de gran tensión, debatiéndose entre su ética profesional y la lealtad a la organización.

Además de los conflictos relacionados con la ética, la lealtad y el poder, los trabajadores sociales suelen enfrentar problemas relacionados con la validez y la exactitud de la información transmitida: el dilema de entregar o no entregar información que podría ser vital para una persona o la organización, pero que no está suficientemente validada o confirmada. La tensión inherente en este dilema se asocia con: a) las eventuales consecuencias de entregar información que más tarde resulte ser falsa y b) el riesgo de que el tiempo que tomo la confirmación haga que la información pierda actualidad y oportunidad.

Representación de la organización

Junto con recoger información, entregan información sobre su propia organización, grupos e individuos. Los trabajadores sociales comunican aspectos de su organización para lograr los contactos necesarios para el cumplimiento de sus tareas, pero, desde el ángulo de la administración, esta entrega de información es tanto una respuesta a las demandas del medio externo como una herramienta para crear una determinada imagen de la empresa.

Con gran frecuencia, por lo tanto, asumen tareas de empresa. En mayor o menor grado cumple funciones de relaciones públicas, son voceros autorizados en tópicos y materias que suelen sobrepasar las labores de asistencia social e incluso pueden jugar roles de importancia en el "lobbing", o a las acciones encaminadas a influir a las autoridades de gobierno y a los políticos. Paradojalmente, muchos ejecutivos e incluso los propios trabajadores sociales, a veces no se percatan de su función de representación y tampoco se dan cuenta de la gran importancia que estas actividades tienen para la sobrevivencia organizacional. Por desgracia, esta falta de conciencia no implica que no se asuma la representación, sino que se traduce en que la representación dependa del buen criterio y de la intuición de cada trabajador social y, en esa, medida la empresa desaprovecha uno de sus mejores recursos para ganar legitimidad e influencia en el medio externo.

La efectividad de los trabajadores sociales que asumen estas actividades depende de la información que reciben de su organización y de la credibilidad que les atribuyen los actores del medio externo con que se relacionan. Como en las actividades anteriores, al servir de puentes a otras dos partes es una fuente potencial de conflicto personal. El conflicto tiene lugar cuando el trabajador social recibe la instrucción de transmitir información que el no considera verídica y cuando el receptor de su mensaje duda de la veracidad de lo que está entregando. Resultan particularmente afectados cuando pierden credibilidad frente a los actores del medio ambiente ya que –además de las

repercusiones éticas y psicológicas- ello deteriora su efectividad en sus relaciones futuras.

Protección y atenuación de presiones y amenazas provenientes del medio externo

Toda organización necesita protegerse de fuerzas entrópicas (desorganizadoras) que provienen del medio ambiente. Esta protección es parcialmente asumida en cada una de las cuatro actividades ya señaladas, pero las organizaciones suelen crear cargos cuya responsabilidad central es la protección y la defensa de amenazas y presiones consideradas indeseables .

La mayor parte de los trabajadores sociales también cumplen funciones de protección y defensa de la organización y sus miembros. Por ejemplo atienden reclamos de retenciones judiciales para hijos de padres separados acciones para impedir que se trabaje en estado de embriaguez –impedir el ingreso de alcohol, lograr la clausura de clandestinos cercanos-, tratan de impedir que usureros y prestamistas extorsionen a los miembros de la organización, etc. al desempeñar estas funciones, están expuestos a un alto riesgo de tensión y conflicto. Sus superiores suponen que ellos deben absorber los golpes tal como lo hacen los amortiguadores de un vehículo y que no dejen pasar nada hacia el interior. Simultáneamente “los de afuera” esperan que ellos transmitan sus demandas o mensajes. Además de seta doble presión, el desempeño de esta actividad tiende a generar agresión en los actores del medio que chocan con seta barrera y es común que estos trabajadores sociales sean insultados, amenazados y humillados. El desempeño efectivo de sus roles, sin embargo, asume que estos deben absorber toda esta agresión y no sucumbir a las presiones externas.

Difusión y facilitación del cambio cultural

A pesar de la gran importancia de esta actividad, ella es rara vez reconocida formalmente por la organización. La cultura organizacional tiene un gran impacto sobre todo el quehacer de la organización ya que provee el marco valorativo que hace posible e imposible la cohesión en torno a las metas organizacionales. (Estévez, 1985, b, c, y d). La cultura organizacional fenómeno social que se construye y modifica día a día. Es el resultado de la creación colectiva de diversos actores que cargan con las tradiciones culturales con que ingresaron a la organización. En este sentido la organización es altamente permeable las influencias culturales provenientes del mundo externo. En efecto, cada persona que se integra a la organización es una suerte de embajador de la cultura a la pertenece (Silverman, 1978)

Los trabajadores sociales tienen un papel fundamental en el traspaso de la cultura de uno a otro lado de la frontera organizacional. De hecho, la eficacia de cada una de las actividades descritas supone entender los valores, las normas y el lenguaje de las dos partes con que interactúan; la organización que los cobija y los actores del medio con los que mantienen relaciones (Tushman y Scalan, 1981).

Este desdoblamiento cultural puede traducirse en conflictos. La presencia y la intensidad de estos conflictos está directamente relacionada con el grado de aceptación de diferencias culturales que caracterizan a la organización representada por ellos y con sus capacidades personales para desenvolverse en distintos ambientes culturales. La conflictiva cultural puede

ser intolerable cuando el trabajador social no se identifica, o deja de identificarse con la cultura de su organización. En ocasiones pueden sentirse más identificados con la cultura de alguna de las otras organizaciones con que se relacionan y sentirse alienados en su propia organización.

Los trabajadores sociales operan en condiciones que favorecen tanto la alineación y la angustia como el aprendizaje y el desarrollo personal. Paradojalmente, ellos necesitan del apoyo de los que tiene que influir. Sus tareas tienen un gran nivel de autonomía que favorece la realización personal pero, a su vez, los llevan a sufrir la soledad y la falta de comprensión y apoyo.

Estos profesionales pueden contribuir significativamente a la pluralización de la cultura organizacional y facilitar el consenso en torno a valores más democráticos (Estévez, 1985, c), pero al hacerlo deben enfrentar las ideologías más conservadoras de la organización y cuestionar los marcos de referencia que usa la coalición dominante para atribuir significado a la vida organizacional. Si carece de un respaldo organizacional, su transformación en agentes de cambio los coloca en una situación altamente vulnerable de todos aquellos que ven amenazados su fuente de poder y estatus. Los cambios culturales a menudo tropiezan con resistencias que son una defensa contra la angustia que provoca la inseguridad de perder los marcos de referencia que han servido para valorizar una carrera en la organización y los trabajadores sociales, con mucha facilidad, son percibidos como la fuente que crea esta inseguridad.

En relación a su actividad de difusión de la lectura, tienden a enfrentarse a opciones que difícilmente resuelven los conflictos descritos: a) renunciar al papel de difusor de la cultura. Esta renuncia puede significar dejar la organización, dejar el rol de frontera organizacional y asumir otras funciones dentro de la organización, o mantener una relación meramente formal y funcional con su organización. En muchas empresas, se ven impedidos de contribuir a la renovación de la cultura organizacional. La excepción se da cuando ellos cuentan con un respaldo institucional que los alienta a asumir esta responsabilidad.

Comentario final:

En este artículo se usa el concepto de Roles de frontera organizacional como un marco para analizar algunas dimensiones del comportamiento de los trabajadores sociales en la organizaciones. El análisis no pretenden ser exhaustivo sino que se orienta a mostrar que estos profesionales cumplen un rol crucial en la administración de las relaciones organización / medio ambiente y que el desempeño de estas funciones los lleva a tomar opciones de valor en un contexto psico-social matizado por la tensión y el conflicto.

Este artículo no fue escrito por un trabajador social y es probable que el análisis sea parcial, incompleto y a ratos erróneos. El autor asume la responsabilidad de estas deficiencias y espera que ellos no impidan que las ideas expuestas contribuyan a enriquecer nuestra percepción del quehacer de los trabajadores sociales.

Referencias:

Adams, J.S (1976): The structure and dynamics of in organizational boundary roles. In Dunnette (1976), op. cit., 1175-1199.

Adams, J.S. (1980): interorganizational processes and organization boundaries activities. En: staw y cumminge (1980), op. cit., vol.2 cap.9

Dunnette, M.D. (ed) (1976): Handbook of industrial and organizational Psychology, Chicago: Rand Mc-Nally college.

Estevez, R (1983): From organitacional turbulente to organitacional democracy: Leadership during the transition, Working Paper, Weatherhead school of Management, Case Estern, Reserve University, Cleveland, ohio.

Estevez, R. (1985, a): Los animadores de la frontera organizacional. Trabajo en preparación: Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología, Santiago.