



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Determinación de la Estructura Organizacional
de la Escuela de Trabajo Social de la
Universidad Autónoma de Sinaloa.**

108
PSI

T E S I S

Para Recibir el Título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Aurelio Villegas Pérez



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2305308

UNAM.150

1981

ej. 2

M.-20381

spe. 835a

AGRADECIMIENTOS

A todos los maestros de la escuela de Trabajo Social de la U.A.S. que durante mi permanencia en -- la misma colaboraron en alguna forma y muy en especial al LIC. en Trabajo Social FILOGONIO SANCHEZ, -- por sus ideas y sugerencias.

Al LIC. CARLOS PENICHE por los consejos, ---- orientaciones, por su don de gente y por su paciencia y colaboración cualidades sin las cuales me habría sido imposible terminar la tesis.

A mis padres, sin cuyo sacrificio, me hubiera sido imposible estudiar una carrera.

A mi esposa por su calma y palabras de aliento que me impulsaron a realizar una carrera.

A mis hijos por haberme incentivado moralmente a terminar.

A mis hermanos por el apoyo afectivo que me hizo seguir adelante.

Y a todos mis demás familiares por sus consejos y apoyo moral.

A todos ustedes doy gracias.

" EL HOMBRE ES EL Y
SUS CIRCUNSTANCIAS "

ORTEGA Y GASSET

I N D I C E

INTRODUCCION -----	IV
---------------------------	----

CAPITULO I

CONCEPCIONES SOBRE ORGANIZACION -----	1
----------------------------------------------	---

1.1. CONCEPCIONES SOBRE ORGANIZACION -----	1
--------------------------------------------	---

1.2. LA PERSPECTIVA ESTRUCTURAL -----	4
---------------------------------------	---

1.3. LA PERSPECTIVA DEL FLUJO DE TRABAJO -----	21
------------------------------------------------	----

1.4. LA PERSPECTIVA DE COMPORTAMIENTO HUMANO -----	27
----------------------------------------------------	----

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL -----	57
-------------------------------	----

2.1. ANTECEDENTES -----	57
-------------------------	----

2.2. SITUACION ORGANIZACIONAL -----	62
-------------------------------------	----

2.3. SITUACION FORMAL Y FUNCIONAL -----	67
-----------------------------------------	----

2.4. SITUACION ACADEMICA -----	80
--------------------------------	----

2.5. SITUACION PSICOLOGICO-SOCIAL -----	84
-----------------------------------------	----

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	95
-----------------------------------------	----

3.1. COMPONENTES DEL PROBLEMA -----	95
-------------------------------------	----

3.2. MARCO TEORICO -----	101
--------------------------	-----

3.3. CONDICIONES PSICOLOGICAS QUE DEBE REUNIR	
-----------------------------------------------	--

LA ORGANIZACION PROPUESTA -----	113
---------------------------------	-----

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION (DISEÑO DE LA ORGANIZACION) -----	119
-----------------------------------------------------------	-----

4.1. OBJETIVOS -----	119
----------------------	-----

4.2. ACTIVIDADES -----	128
------------------------	-----

4.3. RELACIONES -----	158
-----------------------	-----

4.4. JERARQUIA -----	170
----------------------	-----

4.5. ANALISIS DE PUESTOS -----	174
--------------------------------	-----

4.6. PROCEDIMIENTOS DE TOMA DE DECISIONES -----	219
CONCLUSIONES -----	224
ANEXO A	
LA INTRODUCCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL -----	231
ANEXO B	
EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA FORMACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL -----	239
ANEXO C	
ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SINALOA (CAPITULOS V Y VI) -----	246
ANEXO D	
COMO LA ORGANIZACION DISEÑADA CONTEMPLA LAS CONDICIONES PSICOLÓGICAS PROPUESTAS -----	249
BIBLIOGRAFIA -----	251

I N T R O D U C C I O N

La tesis consiste en la " Determinación de la Estructura -- Organizacional de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Autonoma de Sinaloa " .

El significado de este enunciado se aclarará al definir lo -- que se considera estructura y organización.

La palabra estructura hace referencia a una forma. En el caso de la Ingeniería es una forma donde descansa algo, en Econo--mía Política sería un estado dado de la Sociedad donde predominan ciertas relaciones económicas de producción, en nuestro caso específico, es la forma como esta planeado el trabajo de un grupo de personas para alcanzar finalidades específicas.

Organización de acuerdo con Schein (9) " es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad u objetivo comun y explicito, - mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Por tanto la determinación de la estructura organizacional consiste en establecer la forma de organización idonéa a nues--tros objetivos, a nuestros recursos y a las necesidades y capaci--dades humanas.

Una finalidad importante de esta tesis es que al elaborar - la estructura de organización se consideré es aspecto formal, -- así como las necesidades y capacidades humanas.

Ya que la ineficiencia organizacional no depende unicamente de los sistemas formales sino también de manera significativa de quien los opera, el hombre.

La importancia de este enfoque es considerar no únicamente la relación objetivos - funciones sino - también al ser humano, como parte fundamental que da vida a la formal.

La eficiencia de la organización depende de la integración de las necesidades organizacionales y las necesidades de sus integrantes.

La integración consiste en que en la medida en que la organización logre sus objetivos, al mismo tiempo el personal satisfaga sus necesidades.

Para lograr esto se realiza lo siguiente:

En el capítulo primero se definen las acepciones que hay - sobre organización y las perspectivas que hay sobre la misma, - como proceso o para la acción de reorganizar.

En el segundo capítulo se hace una descripción de los antecedentes y de la problemática de la escuela de Trabajo Social, tanto de los aspectos administrativos como de los aspectos psicológico-sociales.

En el capítulo tercero se plantea el problema, se explica el marco teórico, la metodología seguida y las condiciones ó lineamientos psicológicos que debe reunir la organización propuesta.

La metodología sigue el enfoque de Peter Drucker (2) ; análisis de actividades, análisis de Relaciones y Análisis de Decisiones.

Todo esto supeditado a los objetivos y a ciertas condiciones psicológicas que debe reunir la organización propuesta.

El capítulo cuarto es en si el desarrollo del trabajo según la metodología y condiciones y propuestas.

En el anexo A se describe como se realizaria e introduciría el cambio organizacional, para que fuera más exitoso.

En el anexo B se plantea y justifica la intervención del psicologo en el planeamiento organizacional, por ser una herramienta para influir y modificar el comportamiento humano.

En el anexo C estan en el capítulo V y VI del Estatuto General de la Universidad Autonoma de Sinaloa, que guarda una gran relevancia con el trabajo desarrollado en la presente tesis.

Por último el anexo D hace una relación de como la organización formada satisface las condiciones psicológicas, planteadas anteriormente.

C A P I T U L O I

CONCEPCIONES SOBRE ORGANIZACION

Es conveniente antes que nada tratar de definir lo que se entiende por organizacion.

El termino organizaci3n generalmente es utilizado indistintamente con tres connotaciones diferentes que son :

- 1.1.1.- La palabra organizaci3n es usada como analogia de instituci3n o empresa.
- 1.1.2.- Se usa el termino organizaci3n como parte de un proceso -- administrativo.
- 1.1.3.- Tambi3n se le utiliza para denominar la acci3n de organizarse o reorganizarse.

Analiquemos detenidamente cada una de esta acepciones.

1.1.1.- LA ORGANIZACION COMO ENTE.

En la sociedad, los individuos se constituyen en formas -- sociales, con fines diversos, en los cuales habr3n de desarrollar sus respectivos valores, que en un momento dado se r3n objeto de an3lisis, con miras de principalmente, comprensi3n y mejoramiento. Esas formas sociales reciben gen3ricamente el nombre de organizaciones.

En principio se pretende definir la organizaci3n como ente basados principalmente en la definici3n propuesta por Amitai Etzioni, con muy ligeras adaptaciones, dado que, con - ello, se incorporan por descripci3n, las principales caracteristicas del concepto organizaci3n.

Las organizaciones son Unidades Sociales (agrupaciones hu

manas), deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr una meta o un conjunto de metas. Se caracterizan principalmente por :

- a).- División de las responsabilidades de trabajo, poder, comunicaciones, las cuales se distribuyen mediante una planeación intencional, que contribuyen a alcanzar las metas propuestas.
- b).- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos realizados por la organización, para encaminar los esfuerzos y recursos hacia la consecución de los objetivos.

Se explica que las organizaciones en esencia son agrupaciones humanas, que se constituyen para alcanzar una meta, que de hecho es el motivo de su constitución.

La alusión que es muy común que una organización difiera bastante en dos diferentes momentos ya que continuamente se remodela su estructura para responder a las circunstancias que la rodean ó para intentar aumentar su eficiencia. Las características más revelantes de una organización moderna son la división del trabajo intencional y planeada así como la distribución del poder mediante escalas o jerarquías de autoridad para controlar y dirigir los esfuerzos de la organización. Indudablemente, tipos específicos de organizaciones presentarán características más relevantes en una que en otras, sin embargo, consideramos que las características enunciadas son aplicables en la mayoría de -

los casos en que una organización como ente, tenga lugar.

1.1.2.- ORGANIZACION COMO PROCESO.

Organización según Schein (9) " es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y de la Responsabilidad.

La coordinación es fundamental para no desperdiciar esfuerzos, o para evitar que haya interferencias entre los mismos, por ello es de primordial importancia armonizar las actividades para así lograr con mayor eficiencia los objetivos.

Los objetivos son el motivo o razón misma de la existencia de una organización, es obvio que como son los que orientan la actividad, deben explicitarse, de preferencia por escrito, para que así los miembros no los pierdan de vista y sirvan a la función por la cual fueron creados y/o modificados.

Respecto a la división del trabajo, ante la imposibilidad de llevar a cabo todas las funciones y todo el trabajo un solo individuo se, hace indispensable dividir el trabajo y asignar esas subdivisiones a diferentes personas, para poder realizar la labor propuesta. Dicha división del trabajo variará de acuerdo a los objetivos, necesidades de los integrantes de la organización y de los recursos que tenga o pueda conseguir la misma.

En cuanto a la jerarquización de la autoridad podemos decir que no es posible coordinar " si no existen los medios para

controlar, limitar o dirigir " (9) " La autoridad se -- halla usualmente incorporada a una jerarquía compleja de posiciones o rangos, Cada una de las posiciones tiende a definir un área de responsabilidad (una división del -- trabajo) y, teóricamente, conlleva la autoridad para - asegurarse de que su quehacer va a ser realizado de ---- acuerdo a un plan que ha concebido una autoridad de rango más alto " (9).

1.1.3.- ORGANIZACION: COMO ACCION DE ORGANIZAR

Como acción de organizar, la organización establece. La manera como se va a llevar a cabo la disposición y --- arreglo de las distintas unidades administrativas de una institución u organismo, la relación que van a guardar en tre si y la repartición de las actividades entre las mismas.

H ay varias posiciones desde las cuales se puede organizar, las cuales podemos sintetizar de manera gruesa en 3, que son: la estructural, la de flujo de trabajo y la del comporta--- miento humano. (ver cuadro 1) .

1.2.- PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES

1.2.1.- EL PUNTO DE VISTA ESTRUCTURAL.

Esta posición de importancia a la forma como debe hacerse - la tarea, de cómo han de ser estructuradas internamente las organizaciones, como agrupar las funciones, etc.

Dentro de esta perspectiva se presentan tres puntos de vista

historicamente distintos, que aunque no son exhaustivos son los más representativos, de este tipo de pensamiento.

1.2.1.1.- MAX WEBER Y EL MODELO DE ORGANIZACION IDEAL: LA BUROCRACIA

Para poder plantear su modelo de organización Max Weber (25.), parte de un análisis de los tipos de poder.

Poder según Weber es: La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de las otras.

Ahora, cuando, ese poder se ejerce sobre un extenso número de personas, se requiere una organización administrativa que ejecuta las órdenes y que sirva de puente entre gobernados.

	PERSPECTIVA I SISTEMA ESTRUCTURAL	PERSPECTIVA II SISTEMA DE INFORMACION	PERSPECTIVA III SISTEMA HUMANO	
1900				
1930	Weber Taylor Gilberth Fayol Urwick Mooney Reiley		Roethlisberger Dickson Lewin, Lippitt y White Maslow	1930
1940		Blackett Churchman y Ackoff	Coch y French (Grupo de la U. de Michigan)	1940
1950	Woodward	March y Simon	(Grupo del E. de Ohio) - Argyris Maier - Herzberg Likert Vroom	1950
1960	Etzioni	Forrester Emshoff Lawrence y Lorsch Perrow	- Blake y Mouton Reddin - Fiedler	1960
1970	ENFOQUE TOTAL SISTEMICO INTEGRADO			1970

Nombres clave en la teoría de la dirección según Fouse y Bowditch (19)

Hay 3 tipos de legitimación del poder o dominación en las -
organizaciones:

- 1.- **PODER CARISMATICO.**- Deviene su dominio de sus caracte--
rísticas personales, ya sea extraordinarias proezas, -
capacidad, despierta fé, etc. El recipiente trata de -
actuar como el portador del poder.- Cuando hay muchos
seguidores surge la organización administrativa, pero
por su misma base es inestable e indeterminada.
- 2.- **PODER TRADICIONAL.**- Procede de la creencia en el pasado
eterno, en su aciero e IDONEIDAD. El lider es un pro-
ducto de un Status heredado, y puede ser:
 - 2.1. **PATRIMONIAL.**- Los funcionarios de la organización
son servidores personales y depen--
den de sus amos por remuneración.
 - 2.2. **FEUDAL.**- Los dominados presentan un grado ma
yor de autonomía, respecto a su amo.
Están vinculados por un juramento de
fidelidad, por lo cual están más li-
bres de disponer su esfera adminis--
trativa y no dependen de sus superio
res para subsistir.
- 3.- **PODER RACIONAL LEGAL.**- La creencia en la Ley es lo que -
sustenta este tipo de poder, y se considera que las nor-
mas y procedimientos son aplicables a gobernantes y go--
bernados. La burocracia es el sistema de organización ==
donde es más típica la autoridad Racional Legal.

El gobernante es considerado como superior, por haber --

.....

obtenido su posición por medios legales.

Los gobernados están estrictamente regulados por reglas impersonales que además señalan la jerarquía interna, de rechos y deberes de cada posición, métodos de reclutamiento y promoción, etc.. Características principales de la organización burocrática.- Es conveniente para tener una visión de conjunto de este modelo de organización - con descripción breve de las variables más destacadas - del mismo.

a) El sistema de autoridad racional-legal, está basada - en la construcción de un sistema de reglas, que la - administración se va a encargar de aplicar a casos - particulares.

El que detecte la autoridad, también está sujeto a - ese orden impersonal y al cual se remite en el ejer- cicio de su mando.- Los subordinados no le obedecen en razón de su individualidad o de su personalidad; sino en razón del orden impersonal.- Obedece dentro de la esfera de autoridad definida racionalmente. Y al mismo tiempo el trabajador, es juzgado y sanciona- do (remuneración, promoción, castigo, etc.), en fun- ción de haber cumplido con la función o tarea preci- sa que le ha sido asignada en la organización.

b) Hay una esfera específica de competencias, derechos, u obligaciones, es decir, una división del trabajo - sistemático, preciso y promovido.

c) Hay una jerarquía de funciones, sistema bien ordena-

....

do de dominio sumisión, bajo el cual cada cargo se encuentra bajo el control de un cargo superior, y - esto permite apelar la decisión de una autoridad inferior, cerca de la autoridad jerárquica de esta -- última.

- d) Lo que rige la conducta de un cargo pueden ser reglas técnicas o normas. Y para que la aplicación de la conducta sea racional, es necesario dar una formación especializada, por lo cual la ocupación de un cargo depende de una competencia bien definida y precisa, un examen para cualificarla y cuantificarla.
- e) Por principios los miembros de la plana mayor administrativa, no deben ser propietarios de los medios de producción o de administración, para evitar exigencias ajenas a las funciones administrativas e influyan en el gobierno de las mismas.
- f) Acentúa el procedimiento escrito, las actas administrativas, las decisiones y las reglas son registradas y formuladas por escrito.

Además, según Weber, la razón del desarrollo de la burocracia es su indiscutible superioridad desde el punto de vista, técnico, sobre cualquier otra forma de organización. Además permite una ejecución objetiva, según las reglas calculadas, sin ninguna relación con los individuos, y permite un mayor control y previsibilidad.

La previsibilidad es dada por la regla y

la estanciarización de la misma. La regla es eficaz, porque, es deshumanizada e impersonal.

Críticas a nivel Psicosociológico.-

Nivel Institucional.- Consideramos que es imposible construir una organización perfectamente eficiente a través de nuestra imaginación, porque la organización es una exigencia situacional que depende de sus objetivos, los recursos materiales técnicos y humanos con que cuenta, además del desarrollo tecnológico y del medio ambiente en que se desenvuelve. Por lo que podemos decir que la organización eficiente va a, depender de la situación y que por lo tanto una organización "ideal" no va responder adecuadamente a todas las situaciones.

En la organización racional y eficaz de Weber, se produce un círculo vicioso, según R.K. Merton, pues los elementos destinados a asegurar la eficiencia, son los mismos que producen la ineficiencia. O sea que de medios, las reglas se transforman en fines, generando ineficiencia.

La organización de Weber, genera conflicto entre staff y línea, o en otras palabras, entre -- conocimiento técnico y estructura jerárquica. Punto - que hasta donde la administración se apoya en la competencia y hasta donde en al disciplina. Esto también constituye una negación del sistema ideal.

Nivel Grupal.- Las comunicaciones no circulan según - el esquema previsto, la circulación va a depender de la organización informal y de las luchas por el poder intergrupal.

La burocracia, no toma en cuenta el am--- biente social la influencia interpersonal como mecanismo facilitador u obstaculizador de la eficacia. -- Tales como estilo de liderazgos, el orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo, la cohesión, etc.

Nivel Individual.- Cuando más burocrático, más formalizada es una organización, más reduce la libertad individual, puesto que le dice que hace, para toda situación a cada trabajador, reduciendo la capacidad de crítica del mismo, buscando más, que sea automática, una pieza ó engrane de una - maquinaria, de este modo se despersonaliza, y se deshumaniza al trabajador. La lógica consecuen-----

cia de esto es el ritualismo, el es-
cudarse detrás del reglamento, la --
resistencia al cambio, etc.

Se aprovecha parcialmente las capacidades del
individuo y se le enseña el trabajo como débil mental, pe-
ro no como a una persona madura, con muchas capacidades, -
cuya forma de realizarse es a través del trabajo, pero un
trabajo que le de posibilidad de poner en práctica sus ca-
pacidades.

1.2.1.2. La Escuela de Admón. Ciencias de Taylor

La principal finalidad del Taylorismo es el incrementar la productividad. Para ello Taylor busca la mejor forma de llevar a cabo la tarea lo hace a través del desarrollo del estudio de tiempos y movimientos, buscando los movimientos físicos más eficaces para la realización de determinada tarea y finalmente se calcula el tiempo standard del nuevo modo de realizar el trabajo.

Así vemos que la escuela de Administración Científica tiene como principal unidad de análisis, el individuo en su puesto de trabajo, pero esta situación concretamente considerada requería también la estandarización de velocidad de las máquinas, herramientas, suministros de materias primas, etc. De este modo Taylor influye para que se pase de la consideración del trabajador individual a problemas organizacionales más amplios, tales como aprovisionamientos, contabilidad, métodos de supervisión, etc.

Su método hace una separación radical entre el planeamiento y la ejecución, siendo esta última la actividad propia del obrero. Además requiere que selección de personal este regulada de tal modo que para cada tarea sea elegido el hombre más idóneo.

Crítica

Implícitamente maneja una concepción del comportamiento humano parcial y mecanista, pues lo reduce a sus componentes físicos, al verla como apéndice u auxiliar de la máquina, incluso lo ve como máquina a la que hay que -

manejar para que funcione adecuadamente y elimina la necesidad de pensar en su trabajo, pues le niega la intervenida en la planeación del mismo.

Consibe al hombre como individuo aislado, movido únicamente por motivaciones económicas, descuidando aspectos psicologico-sociales como la organización informal, el conflicto de intereses, las luchas por el poder etc. En síntesis por irse demasiado a la actividad concreta y específica del obrero, descuida variables que están interconectadas con su enfoque , limitándolo en su efectividad.

1.2.1.3. Escuela de los principios Universales

Esta escuela podemos decir, que es complementaria del Teylorismo, pues de racionalidad del puésto de trabajo, por la que se interesaba este, se pasa al interés de la estructura total de la organización.

Henry Fayol considerado uno de los "padres" del nuevo desarrollo, plantea determinados principios (ver cuadro 2), que influyeron en gran medida en autores posteriores y se sentó las bases para la constitución de una escuela del pensamiento que busca principios universales aplicables a la construcción y administración de cualquier tipo de organización.

La metodología que usualmente se utiliza para la determinación de la estructura es la siguiente; dado el fin general de la organización, se identifican las funciones básicas necesarias para el logro del mismo (producción, mercadotecnia, finanzas y personal), se reducen esas amplias funciones a categorías más específicas hasta llegar finalmente a tareas o puestos específicos, los cuales son definidas y delineadas de manera impersonal, pero buscando la máxima productividad u eficiencia, y con el mismo o mínimo costo.

Los conceptos más utilizados para el análisis son los de autoridad y función verticalmente se concibe la organización como un sistema de realciones jerárquicas estableciendo por delegación de autoridad y responsabilidad de arriba a abajo. Horizontalmente, la diferenciación se hace a través de funciones.

CUADRO 2

Resumen de los principios de dirección de Fayol

(según Huse y Bowditch 19)

- 1.- **División del trabajo:** Especialización de los obreros y de la dirección para mejorar la diferencia y aumentar el rendimiento.
- 2.- **Autoridad y responsabilidad:** El derecho a dar órdenes y -- exigir obediencia. La responsabilidad es consecuencia directa de la autoridad.
- 3.- **Disciplina:** En esencia, la obediencia, dedicación, energía y conducta dadas a la organización, y ello depende (el mérito de los jefes).
- 4.- **Unidad de Mando:** Nadie debe tener más de un jefe.
- 5.- **Unidad de dirección :** Además de no tener más de un jefe, -- solamente debe existir un plan para la consecución de los objetos (relacionado con el No. 4).
- 6.- **Subordinación del Interés Individual al Interés General:**
Los intereses de la organización deben colocarse por encima de los de los -- individuos.
- 7.- **Remuneración del Personal:** Acuerdos justos, satisfactorios para todos, con arreglo a los cuales se recompensa la aptitud, pe-

ro no con exceso.

- 8.- **Centralización:** La consolidación de la función directiva debe hacerse de acuerdo con las circunstancias que rodean a la organización.
- 9.- **Cadena Jerárquica:** Es la orden de mando, que a veces tiene varias trayectorias, Personas situadas a niveles paralelos, según se desciende en la escala, pueden ser -- autoridades a resolver problemas con el conocimiento del superior.
- 10.- **Orden:** Cada uno ocupa un puesto y debe actuar solamente desde ese puesto; de modo semejante, todos los materiales deben de tener un lugar determinado y estar en él.
- 11.- **Equidad:** Debe alentarse la lealdad mediante la benevolencia y la justicia; pero ello no excluye la severidad y la energía cuando sea necesario.
- 12.- **Estabilidad del Personal Empleado:** El alto índice de -- rotación del personal es resultado de la ineficiencia y, a su vez, causa de ella; las mejores organizaciones tienen un personal directivo estable.
- 13.- **Iniciativa:** La necesidad de pensar un plan y asegurar su éxito. Fayol considera este principio como -- un punto fuerte para los negocios, especialmente en las épocas difíciles.

14.- Espiritu de Equipos: Se elevan la moral y el espíritu de equipo manteniendo unidos a los equipos y con una buena comunicación de presencia.

Algunas adiciones a la perspectiva estructural, entre otras, son las siguientes:

Woodward observa que la estructura varia con la naturaleza de la industria, las industrias de producción en proceso continuo (ejemplo; detergentes, refinarias, de petroleos, etc.), tienen estructuras verticales. Las industrias que producen pocas unidades, tienen estructuras horizontales.

ALGUNAS OBSERVACIONES, CRITICAS

Los principios en sus orígenes han derivado de como funcionaban el estado, la iglesia y el ejercito, por lo que implícitamente se le ha utilizado autoritariamente para controlar el comportamiento de sus integrantes, además de ayudar a planear y diseñar la organización deseada.

Esta teoría de la organización es en muchos aspectos, -- una instancia especializada del enfoque más amplio del sistema cerrado y ha sido criticada en ese terreno. Es decir, los principios administrativos pueden verse afectados por las restricciones que al medio ambiente impone. Además tiende a ignorar, o simplificar demasiado, las motivaciones de los empleados, o -- bien supone que los hombres son guiados únicamente por las especificaciones que les dan sobre su trabajo en forma de instrucciones. También presuponen un solo tipo de autoridad, la -- que parte de las posiciones jerárquicas, ignorando los carismas y haciendo coincidir el papel del poder experto en una sola posición con el legal y el tradicional.

Una de las críticas más fuertes que se hacen a los principios es que se les usa como verdaderas para todas las ocasiones. Si las afirmaciones científicas son verdaderas bajo ciertas circunstancias, por lo tanto son principios también deben serlo -- también bajo determinadas condiciones, la gravedad del problema es que se desconoce.

Una desventaja importante de este enfoque es que no tienen la suficiente base científica (viste el método científico como parte del razonamiento inductivo), por la naturaleza misma de este se particulariza demasiado. El que podría ser más --

idóneo sería el enfoque sistemático a la manera ingenieril (método que es más deductivo pero que busca su prueba en la realidad), pero el mismo Ackoff reconoce la limitación de poder modelar cuantitativamente al estructura de organización que es en esencia algo cualitativo. De ahí que se justifique el método deductivo para construir organizaciones, compaginado con investigaciones científicas que se -- lleven a cabo y están relacionadas con el campo de acción de la teoría de la organización.

Por otra parte, es conveniente aclarar que este enfoque ha sido lento pero constantemente modificado para adaptarse a los datos tomados de estudios más reciente con pase a la importancia que para los administradores tiene, el contar con principios suficientemente sólidos para encausar esfuerzos en la organización.

1.3. LA PERSPECTIVA DEL FLUJO DE TRABAJO

Esta perspectiva es el área cuantitativa de la administración, que se caracteriza por el uso de modelos matemáticos y de computadoras.

Esta perspectiva surge durante la segunda guerra mundial, cuando la Investigación de Operaciones nace para resolver necesidades organizacionales como por ejemplo el determinar el modo de distribuir la aviación de reconocimiento para descubrir los convoyes de barcos enemigos.

Por su misma naturaleza maneja necesariamente los problemas sistemáticamente, es decir debe manejar el todo. Recordemos que un SISTEMA es un conjunto de elementos interrelacionados con un fin común. Esto quiere decir que al afectarse o cambiar se una parte del sistema, produce transformaciones las otras partes del sistema, así como al todo en su conjunto.

Los elementos del sistema son; entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

Las entradas o insumos pueden ser: materiales, energía, personas, dinero o simplemente información.

El proceso consiste en transformar ciertas entradas o salidas (productos o servicios). Si sabemos como se da la transformación de la entrada o la salida, entonces se dice que tenemos una " caja transparente ", pero cuando no sucede esto entonces tenemos una " caja negra ", la cual es la mas usual en organizaciones grandes ó procesos complejos. En el caso de la " caja negra " un ejecutivo o investigar al manipular entra-

das y clasificar las salidas, puede deducir ciertas regularidades o repeticiones del proceso de transformación.

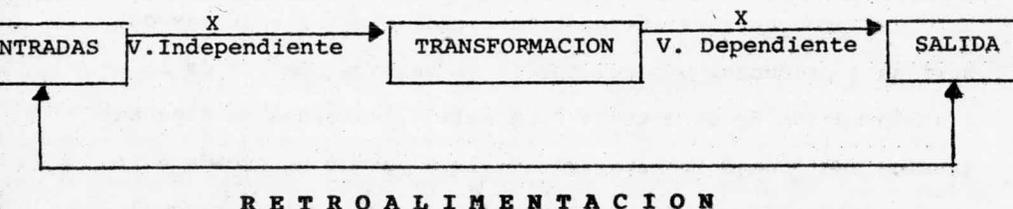
Las salidas son las razones o motivos por las que el sistema existe. Las salidas van a ser entradas para otros sistemas, o del mismo pero en diferente ciclo de producción o bien serán pérdidas y rechazos, desperdicios, etc..

La retroalimentación es la introducción de una parte de la salida de un sistema como una entrada al mismo sistema. Esta parte identifica la diferencia entre lo deseado y lo realizado.

Las relaciones son lazos que conservan juntos a los elementos. Las relaciones pueden ser simbiótica, simérgicas y redundantes.

En relación con su medio ambiente los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Son cerrados cuando se considera nada más el aspecto interno y son abiertos cuando consideran su aspecto ineterno así como al medio ambiente.

GRAFICAMENTE EL SISTEMA SE PUEDE REPRESENTAR DE LA MANERA SIGUIENTE



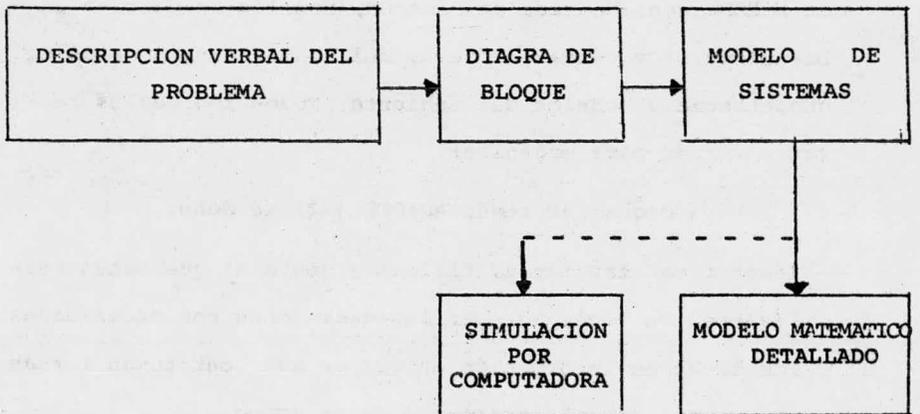
DONDE:

La flecha denota la señal de comando y la relación causal, pues la flecha que parte de la entrada es la variable independiente y se puede representar como una variedad matemática.

La flecha que sale del bloque donde se da la transformación es el efecto o variable dependiente.

Los bloques representan las cosas que deben ser hechas, en el caso específico del bloque de transformación, se da la función de transferencia, que puede representarse por la operación matemática que va a efectuar el bloque.

Este método (Diagrama de bloques), es muy útil en problemas complejos, para analizar e identificar las relaciones estructurales de un sistema. Para el análisis de un sistema, FORRESTER (27) sugiere el siguiente proceso, para el análisis y diseño de sistemas.



Un concepto importante por definir, que es un modelo. Modelo según Enrique y Fiol es " una representación abstracta del sistema real, que toma en cuenta solamente los elementos más relevantes en el funcionamiento del sistema y -- que sirve para predecir y controlar la actividad de este ". (29).

Los modelos pueden ser:

- Modelos Físicos o análogos es una representación física o dinámica cuyas propiedades son las mismas del objeto -- que representa.
- Modelo Gráfico o iconico es una representación sobre papel de un objeto o situación.
- Modelo simbólico o matemático es una representación abstracta del objeto de estudio a través de formulas y procedimientos matemáticos.

Los modelos que debe considerar una institución, según ACKOFF son; Modelos de Demanda, Modelos de Canales de Distribución y ventas, Modelos del consumidor, Modelos de competencia y Modelos del ambiente. Todos los cuales le -- van a servir para organizar.

Para organizar según ACKOFF (28) se debe:

- Identificar las tareas físicas y mentales que deben realizarse. Se deben agrupar las decisiones con necesidades idénticas de información en grupos que contituyan tareas, ya sea de una sola persona o de un grupo.
- Se asigna las funciones y responsabilidades.

- Para llevar a cabo lo anterior se debe proporcionar: información y recursos que son necesarios para desempeñar las labores con la mayor eficacia; medidas de rendimiento que sean compatibles con los objetivos y metas de la institución; así como motivaciones para que se lleven a cabo lo mejor posible la tarea.

Esta metodología podría manejarse dentro de un enfoque - mas amplio que es el análisis y diseño de sistemas, cuyos aspectos básicos son;

determinación de la situación actual, determinación de los requerimientos del sistema y diseño e implantación del mismo.

Algunas contribuciones importantes de este enfoque es: - desarrollar la teoría organizacional en el aspecto horizontal, pues se centra en los modos mediante los cuales el trabajo fluye a través de la organización; en delinear e implementar sistemas de información gerencial que son fundamentales para operar; el establecer objetivos y metas en términos cuantitativos, lo que es de fundamental importancia para poder establecer controles en una organización y se tomen las medidas correctivas pertinentes; ha facilitado el manejo de aspectos financieros, de materiales, de producción etc., por el uso de técnicas cuantitativas y de computadoras.

Algunas de sus desventajas son:

- Algunos de los autores de esta perspectiva consideran enfoque sistémico es unicamente la aproximación cuantitativa (otros añaden el uso de computadoras). Descuidando la naturaleza --

misma de lo que significa sistema, y que obviamente involucra aspectos cuantificables y no cuantificables.

(Obviamente hay algunos que ven las cosas en su verdadera -- perspectiva como ACKOFF (28).

- Planea unidades o aspectos; de la institución para los cuales puede construir y resolver modelos.
- En donde estan más limitados los modelos son en aspectos humanos y organizacionales, pues si bien cuando se pueden plantear o simbolizar matemáticamente relaciones, eso no significa que se va a manejar o resolver con precisión el problema.
- Es mas aplicable en aspectos concretos, inmediatos e incluso hasta un nivel tactico, pero en aspectos en que se considere la organización como un todo interrelacionado, que se vea de manera global, y no unicamente como suma de partes, es insuficiente.

1.4- LA PERSPECTIVA HUMANA

Este punto de vista sobre la organización - basa su posición en estudios sobre el comportamiento humano en contextos organizacionales. Es un campo rico en conocimientos y abundante en teóricos, como en las otras perspectivas, pero se tiene que limitar a - unos cuantos que son los más representativos; algunos por ser el origen y los restantes seleccionados por - su trascendencia a nivel Macro-organizativo porque se pueden manejar a nivel de formulación de política o - por su trascendencia en lograr integrar las capacidades y necesidades humanas con los objetivos organizacionales.

1.4.1.- LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Surge del estudio de los efectos de la in- - tensidad de la luz sobre la eficacia de la produc---- ción, en la compañía Hawthorne de la Western Electric.

De manera general el estudio consistió en - que a un grupo de operarios se les fué variando la -- iluminación la cual se fué aumentando gradualmente -- y la producción fué aumentada. Hasta aquí la relación parecía indicar que ese aumento en la producción era imputable a la mayor iluminación, sin embargo al --- hacerse la contraprueba, es decir, al ir reduciendo - la iluminación lo sorprendente para Mayo, fué que ---

siguió aumentando la producción y obviamente destruyó la explicación inicial de la relación entre iluminación y productividad, por lo cual se tuvo que analizar ciertos hechos que pasaron durante el experimento, y que pudieron guardar una relación con los resultados del experimento.

En otros estudios cuyos objetivos eran el estudio de la fatiga y la monotonía, con 5 operadoras que ensamblaban redes telefónicas, se manejaron periodos de descanso (en cuanto a número y duración diaria, y semanal). Se observó de que a pesar de -- que se iba reduciendo el tiempo de trabajo la producción aumentó e incluso al quitarles todas las -- ventajas, se suponía que esto iba a provocar un --- efecto psicológico negativo, sin embargo , la producción aumentó. Lo cual obviamente inquietó y fué un factor importante para realizar más estudios para tratar de despejar la incognita.

Al hacer un estudio de sus análisis, Mayo encontró que al buscar "Crear el clima favorable propicio a sus experimentos, había cambiado la situación total de las obreras , sus actitudes personales y sus relaciones interpersonales" (27) y es - esto lo que considera Mayo el factor más importante

de la mejora de la productividad.

Entre tales aspectos que influyeron estaban del conocimiento de las operadoras de que estaban participando en un experimento, el darles una -- atención desacostumbrada, la participación, un pequeño grado de control sobre sus trabajos y un trato -- más respetable es decir más humano.

Como resultado de estas y otras investigaciones surgió el interés por aspectos tales como:-- el grupo informal y su influencia; las actitudes --- y la moral de los trabajadores por suponerse implícitamente su relación con la productividad. Además, se consideró muy importante el estilo de supervisión como factor coadyuvante en la productividad y satisfacción de los trabajadores.

Mayo, además mostró que el trabajador no solamente es motivado por el dinero, o que incluso -- hay motivaciones más fuertes que el ganar un poco -- más de dinero, como lo es las normas del grupo informal u organización informal, (que se refiere a valores y pactos de comportamiento no derivados de re---glas formales, sino que emergen naturalmente de la interacción del grupo de trabajo), que puede llegar -- y de hecho lograr, ⁿormar y determinar el comporta--

miento de sus miembros.

Estudios de la Universidad de Michigan des cubren que los supervisores con buenos historiales -- de producción, eran aquellos que pensaban que sus subordinados eran quienes realmente hacían el trabajo -- y que por tanto debían participar sobre como hacer -- el trabajo, acentuaban las relaciones interpersonales y consideraban que su papel como supervisores era el de coordinar proporcionalmente la información y los-- materiales necesarios para que desempeñaran adecuadamente su trabajo. A esta aproximación se le llamó --- supervisión centrada en la gente.

El supervisor centrado en la producción - es el que pensaba que su responsabilidad principal - para lograr que se hiciera el trabajo, dependía de-- él y de la contribución de sus subordinados. El deci día, daba instrucciones y vigilaba continuamente pa-- ra lograr que se llevara a cabo.

A raíz de estos hallazgos empezaron a sur-- gir los cursos de adiestramiento en relaciones huma-- nas, los cuales no dieron resultado en general, pues to que las personas que regresaban de los cursos --- volvían a ser absorbidos por el ambiente de la orga-- nización o incluso caían con frecuencia en sus "esti los naturales".

Una de las críticas más fuertes que hace MOUZELIS (25) a la escuela de relaciones humanas, es que pretenden solucionar los grandes problemas organizacionales atendiendo al individuo y los pequeños grupos, sin entrar a considerar a toda la organización en su conjunto, además descuida que no todos los problemas son de relaciones humanas, como por ejemplo la diferencia de intereses, y que obviamente van a ser resueltos en otra forma.

Estas y otras críticas son válidas, sin embargo, son la piedra angular por la cual se consideró la importancia del aspecto humano y de que no es una herramienta o pieza intercambiable, sino que es un ser que tiene necesidades y deseos, que repercuten de manera determinante en el desarrollo del trabajo. Además hizo visible la deficiente concepción que se tenía sobre el hombre y la necesidad, por lo menos por fines prácticos, de desarrollar una concepción más completa de él.

1.4.2.- MASLOW

Maslow plantea una jerarquía de necesidades para explicar el comportamiento del hombre, lo cual consta de cinco niveles los cuales son:

Necesidades fisiológicas de alimentación, vestido, vivienda, etc. El hombre busca primeramente la satisfacción de estas necesidades, antes de preocuparse en otras, y cuando lo hace, por lo menos --- parcialmente, surgen otras necesidades.

El siguiente nivel es la necesidad de Seguridad que consiste en estar libre del daño físico y - a la privación de la satisfacción de las necesidades fisiológicas.

El siguiente nivel es el de afiliación o - aceptación como ser social el hombre tiene necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos --- cuando se satisface en cierto grado, se pasa al siguiente nivel.

El cuarto nivel es el de necesidades de estimación o del YO. La mayoría de la gente tiene necesidad de tener una alta valorización de si misma, la cual va a depender de factores internos de la persona y externos a ella. Interno sería la percepción - que tiene de si mismo, de sus capacidades, realizaciones, etc. El aspecto externo juega un papel importante en la formación. reforzamiento y retroalimentación de la estima del sujeto. De la satisfacción de esta necesidad de estima se produce; confianza en si mismo, prestigio, poder y control.

El último nivel es el de la autorrealización que consiste en la necesidad de desarrollar al máximo su potencial y llegar a ser lo que el hombre puede y quiere ser.

Un concepto importante que se desprende de las explicaciones anteriores, es el principio de prepotencia, que dice "cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo.

El tercer grupo de necesidades no es prepotente, sino hasta que el segundo esté razonablemente satisfecho. (34)

C R I T I C A S . -

Algunos estudios longitudinales dirigidos --- por Lawler y Suble, encontraron pocos testimonios que respaldaran la teoría de Maslow.

Alderfer basándose en estudios de Hell y Nougaim modifica la teoría de Maslow reduciendo el número de categorías, pero en última instancia sigue siendo la misma, quizá el punto importante es la crítica al principio de prepotencia.

A pesar de estas y otras críticas que se le pueden hacer a esta teoría, es quizá la más importante que

ha surgido para poder explicar y "motivar" el comportamiento del hombre en la organización. Otros desarrollos en la teoría motivacional que han surgido, como por ejemplo los de Schachter, Herzberg, etc. pueden amoldarse fácilmente dentro del esquema general de Maslow. Esta teoría es una de las aportaciones más importantes en la historia de la humanidad, en la comprensión del comportamiento humano.

Manejada operacionalmente esta teoría es uno de los mejores mecanismos que se tienen para integrar los objetivos individuales a los organizacionales.

En el dibujo siguiente se muestra la jerarquía de necesidades de Maslow y ejemplos de maneras como se podría implementar prácticamente esta teoría. Los ejemplos no son exhaustivos.

ESCALA DE NECESIDADES

N. AUTO REALIZACION
N. ESTIMA
N. AFILIATIVAS
N. SEGURIDAD
N. FISIOLÓGICAS

Ejemplos de formas prácticas de manejo de la escala en cada nivel.

Logro, competencia. Diseño del trabajo. Reconocimiento, aumento responsabilidad, etc.

TEAM WORK

Ej. Trabajo estable y seguro, prestaciones - salario "suficiente".

1.4.3.- TEORIA DE LA MADUREZ-INMADUREZ

Según CHRIS ARGYRIS se requiere siete cambios para pasar de una persona inmadura a una madura, y son las siguientes:

INMADUREZ	MADUREZ
Pasividad	mayor actividad.
Dependencia	independencia.
Pocas maneras de compostura	capacidad para comportarse de muchas maneras.
Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y fuertes.
Perspectiva temporal corta	perspectiva temporal larga (pasado y futuro)
Posición subordinada	posición de igualdad o superioridad.
Falta de conciencia del "YO"	conciencia y control de YO

PRIMERO.- El niño es un ser pasivo que necesita ser estimulado o recibir una indicación acerca de lo que debe hacer. El adulto es activo, pues puede extraer sus propias conclusiones a iniciar las-

acciones que considere convenientes. Por lo tanto, no requiere una supervisión estrecha, lo que necesita es que se le dé una indicación clara de lo que se espera de él y porqué.

SEGUNDO.- El niño es dependiente, necesita la ayuda de adultos para decidir que es lo bueno y que es lo malo, no tiene principios bien definidos, etc. El adulto tiene sus propios principios y valores los cuales utiliza para enfrentarse a la vida.

TERCERO.- El niño responde en número limitado de formas, tiene un repertorio limitado de conductas. El adulto es capaz de responder en formas muy variadas según sea la situación. El adulto se resiste a que se le limita a trabajar rutinaria y repetitivamente.

CUARTO. - Después de un interés e inusitado entusiasmo el niño en breve tiempo deja arrumbado u olvidado lo que tanto le interesa. El adulto es capaz de un interés en varios asuntos de manera profunda y sostenida. Por lo que si el trabajo es un desafío a su habilidad y poder creativo le despertará interés y entusiasmo.

QUINTO.- La perspectiva de tiempo del niño es corta, vive lo inmediato no tiene capacidad de demora. El adulto recuerda las lecciones del pasado, considera sus necesidades presentes y planea el futuro. Es capaz de sacrificarse y es difícil que la administración de la empresa le haga olvidar con manipulaciones y trucos sencillos lo que anteriormente le han hecho.

SEXTO.- El niño generalmente se subordina a cualquiera, quizá por su misma situación de desarrollo. El adulto busca las relaciones de igualdad con sus demás compañeros e incluso de ser necesario asume puestos de liderazgo. Por tanto, le molesta que se le "utilice" parcialmente, en trabajos en que no pone en juego sus capacidades.

Estos cambios son la tendencia que siguen las personas en su desarrollo, pero la cultura, su personalidad son algunos aspectos entre tantos que dificultan el avance hacia la madurez.

A ARGYRIS le interesa sobremanera la forma como se está utilizando el factor humano; ¿madura o inmaduramente?. Encuentra que las prácticas administrativas en las organizaciones les dá un control mínimo sobre su trabajo, casi no tienen libertad para

tomar decisiones en su esfera de trabajo; lo realmente importante es que saquen un nivel de producción, - aún a costa de desajustes psicológicos provocados -- por el trabajo rutinario, repetitivo y aburrido; limitan la iniciativa y creatividad a través del bombardeo de procedimientos, se utiliza al individuo como pieza intercambiable, en suma, se estimula a que los trabajadores sean pasivos, dependientes, subordinados con una corta perspectiva del tiempo.

Si se les trata y ocasiona el acondicionamiento inmaduramente no es anormal que los trabajadores muestren apatía, falta de esfuerzo y algunas otras reacciones aún más negativas. Es más lógico que se comporten inmaduramente que maduramente.

Lo más lamentable de todo es que se utiliza los trabajadores en forma inmadura, es decir, como niños e incluso como débiles mentales. Lo cual demostró en una fábrica de tejidos y en otra de radios, donde se emplearon exitosamente a personas retrasadas mentales, en trabajos no especializados. Estas personas dieron un buen rendimiento, por ser obedientes y disciplinados.

Apoyándose en estos resultados ARGYRIS desafía a la administración, a que proporcione un clima de trabajo en que cada individuo tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como --- miembro de un grupo y satisfaga sus necesidades y objetivos, así como las de la organización.

El presidente de una empresa le pidió a ARGYRIS que mostrara como podría motivar a sus trabajadores. ARGYRIS propuso que el experimento durará un año, que las muchachas armaran un producto entero de manera que ellas escogieran (antes hacían un pequeño segmento del trabajo concebido por un Ingeniero -- Industrial). Ellas inspeccionarían firmarían con su nombre el producto, lo empastrarían y se encargarían de atender la correspondencia de quejas hacia el producto. No se les reduciría el salario si la producción bajaba, pero se les aumentaría si subiera.

Al principio la situación fué catástrofica, un 70% por debajo de la usual, a los 2 meses la situación se compuso y a los tres meses y medio -- fué más alta que nunca; además de que se hizo innecesario inspector, empastrador e Ingeniero Industrial, se redujeron los costos atribuibles a desperdicios en un 94% y las cartas de quejas también disminuyeron un -- 96%.

De este experimento se concluye, por lo menos parcialmente, que también puede ser productivo utilizar maduramente al ser humano.

Es claro que en personas que son pasivas, dependientes y de edad avanzada, posiblemente los resultados no hubieran sido los mismos.

Una enseñanza que nos deja ARGYRIS- es que es conveniente cambiar la estructura de organización y la forma como se hace el trabajo de tal modo que permitan una utilización más madura del -- comportamiento humano.

1.4.4.- LA TEORIA DE MCGREGOR

"Detrás de toda acción o decisión ejecutiva hay determinada concepción sobre la naturaleza y la conducta humana" (11)

TEORIA X

"Debido a esa tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización" (11). Ni la promesa de recompensas basta para superar la repugnancia hacia el trabajo. La motivación que se usa sólo es en los niveles fisiológico y de seguridad.

"El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad" (11). La mayoría de los seres humanos prefieren el confort, la comodidad aún cuando se naufragan en el mar de la mediocridad.

También se considera que la mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización. Vis-

to de esta manera no es importante la participación de los trabajadores, más bien serían un estorbo.

La mayoría de las personas debe -- ser estrictamente controladas para que en realidad trabajen.

Es indudable que esta concepción-- determina implícitamente ciertas políticas hacia -- el recurso humano como son; darle a la gente tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca y estable-- cer controles estrechos, así como una gran cantidad de manuales y procedimientos por suponerse que de -- esta manera se alcanzarán las finalidades establecidas. Descuidando que en última instancia, para al-- canzarlos se requiere la colaboración y la buena -- disposición de los trabajadores.

TEORIA Y

"El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el -- juego o el descanso" (11). Aquí lo importante será el diseño del trabajo y la forma como se lleve a cabo el mismo, para que el trabajo se vea como un castigo o como una fuente de satisfacción.

"El control externo y la amenaza -- de castigo no son los únicos medios de encausar el -- esfuerzo humano hacia los objetivos de la organiza-- ción. El hombre debe dirigirse y controlarse así mis-- mo, en servicio de los objetivos a cuya realización -- se compromete" (11). Por lo que es importante manejar una gama más amplia de motivadores como son: la afi-- liación, estima, autorrealización, fisiológicas y de-- seguridad.

"Se compromete a la realización de-- los objetivos de la empresa por las compensaciones -- asociadas con su logro" (11). Esta es un punto que -- se puede lograr por un adecuado planeamiento organi-- zacional.

"El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar si-- no a buscar nuevas responsabilidades" (11). A lo -- que más le huye el ser humano es a que le den respon-- sabilidades cuando la cosa está crítica y se le usa-- más como "bombero".

"La capacidad de desarrollar en gra-- do relativamente alto la imaginación el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no peque--

ños, sectores de la población".

"En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales -- del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte". (11)

Esta posición obliga a que se manejen a nivel organizacional las siguientes políticas: la administración tiene la obligación o necesidad de crear un ambiente propicio para que el personal coopere y dé su mejor esfuerzo. Que se dé la posibilidad de que se aproveche esas capacidades a través de una mayor participación y de un mayor control y auto dirección que ejerza el trabajador en su labor.

1.4.5.- SISTEMAS DE ADMINISTRACION- (RENSIS LIKERT).

"Likert considera que la dirección del comportamiento humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo -- demás, depende de lo bien que se realice esta tarea" (10). El recurso humano es el activo más importante -- en el éxito o fracaso de una organización, hacer ver esto es un logro bastante importante de Likert.

Likert ha encontrado cuatro formas, es
tilos administrativos que prevalecen en las organizaci
ciones según estudios que ha realizado y son:

SISTEMA I.- Es un sistema explotador--
autoritario y jerárquico donde no le tiene confianza
a los subordinados, los objetivos y decisiones son -
establecidas en los altos niveles directivos y se --
transmiten por la cadena de mano.

Se usa el temor, el castigo y otros me
dios coercitivos junto con otras recompensas a nivel
fisiológico y de seguridad, para obligar a los subord
dinados a trabajar. El control esta centralizado, es-
autoritario dándose poca libertad a los subordinados
la organización informal que se forma se opone a las
metas de la organización formal.

SISTEMA 2.- Es un sistema administratio
vo condescendiente como el padre con los hijos ó el
amo con la servidumbre, la toma de decisiones aún se
sigue realizando en la cumbre, aunque ya se le dan a
los subordinados libertad en áreas o puntos especifio
cos. Los sistemas de "motivación" siguen siendo la -
recompensa y los castigos. El grupo informal no neces
ariamente se opone a la organización formal.

SISTEMA 3.- Es un sistema consultivo donde ya se tiene una confianza sustancial a los -- subordinados, pero no es completa. Se conserva en -- los niveles altos las decisiones más generales a -- nivel de política, delegando los demás aspectos pa-- ra que los subordinados tomen decisiones, esto hace necesario una mayor comunicación tanto de abajo --- hacia arriba, como de arriba hacia abajo. Se utiliza la recompensa, castigos ocasionales y cierta par-- ticipación como motivadores. Aquí ya se deja un --- cierto control a los subordinados, además de que -- hay un mayor sentido de responsabilidad, arriba y -- abajo, en comparación con los 2 sistemas anteriores. La organización informal apoya a la formal o sólo-- pone una resistencia parcial.

SISTEMA 4.- La dirección tiene una -- confianza casi completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente distribuída en to-- da la organización, hay mecanismos para hacer una -- integración de las mismas, lo cual hace que fluya -- libremente la comunicación, ya sea vertical u hori-- zontalmente (e incluso consideraremos que se dá -- la comunicación diagonal), los trabajadores partici-- pan en la fijación de objetivos, la mejora de méto-- dos y la evaluación del progreso, la relación super

visor subordinado es de confianza y amistad. El control por consecuencia está ampliamente difundido, y según Likert la organización informal y la formal -- frecuentemente es la misma.

Su descubrimiento indica que las organizaciones que siguen o se inclinan por el sistema 4, son más productivas y con mayor calidad, con menos rechazos y mejores relaciones laborales. O sea, que en todos aspectos es más positivo que los otros sistemas.

Además si alguien "desea cambiar su modo de operar del sistema 1 al sistema 2 o a los sistemas 3 o 4, debe planear la modificación de --- todos sus procedimientos operativos; liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, coordinación, evaluación, supervisión, compensación, estructura organizacional, motivación, etc... Debe surgir un sistema de dirección bien integrado. (19).

En el punto anterior denota Likert-- la interdependencia que se dá entre el aspecto formal y las tácticas de interrelación humana que se dan para utilizar al componente humano, y obviamente la reacción y grado de involucramiento del personal a los objetivos organizacionales, según sea la-

táctica o sistema establecido.

Quizá el defecto más grave de su teoría, es considerarla aplicable a cualquier situación cuestión que es muy discutible.

Pero también, tiene la ventaja de manejar aspectos psicológicos a niveles de influencia-macro-organizacional.

1.4.6.- LA TEORIA DE HERZBERG.

La teoría de Herzberg parte de un estudio que hizo de once industrias en la zona de ---- Pettsburg, donde le preguntó a 200 personas entre -- ingenieros y contadores. ¿Qué es lo que le produce - satisfacción en el trabajo? y ¿Qué es lo que le produce insatisfacción en el trabajo?.

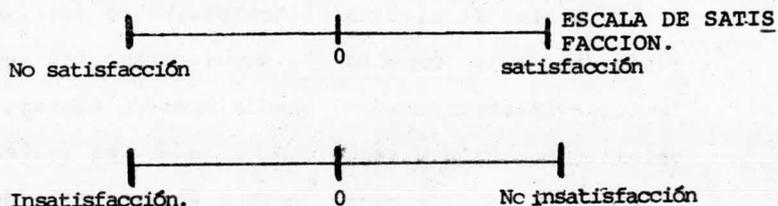
Del análisis de los datos de estas -- entrevistas encuentra dos categorías diferentes de - necesidades que son de raíz independientes una de -- otra y que influyen de manera diferente.

Cuanto la gente se sentía insatisfe-
cha, esto se debía básicamente a las condiciones ba-

jo las cuales se ejecuta el trabajo, como son; -- políticas de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, posición y seguridad. A todos los cuales llamó factores de Higiene, porque su satisfacción en ciertos niveles evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador pero no hacen que produzca más.

Cuando la gente se sentía satisfecha, esto estaba más íntimamente relacionada con el trabajo mismo, como lo es el sentimiento de -- realizaciones, logro, el reconocimiento por un -- buen desempeño, aumento de la responsabilidad, --- trabajo desafiante, desarrollo y adelanto. A estos les llamó factores motivacionales , porque -- un aumento en ellos da como resultado un aumento en la capacidad productiva de la persona.

Hersberg además encuentra que la -- satisfacción y la insatisfacción no son los polos de una misma dimensión, sino que por el contrario pertenecen a dimensiones diferentes y por lo tanto, deben medirse en escalas diferentes como se muestra en seguida:



Esta es la llamada teoría de los dos factores.

En la práctica la teoría de la Higiene-Motivación busca enriquecer el trabajo para lograr el aprovechamiento más efectivo del personal.

Hay dos formas de recargar la tarea, ya sea en forma horizontal o en forma vertical.

La carga en forma horizontal es aquella que aumenta la falta de significado de la tarea,-- porque se hace más monótona y repetitiva. Ejem.: En lugar de hacer 10 tareas, hace 16.

La carga vertical es la que aumenta tareas que son motivantes, ya sea porque dan una mayor responsabilidad reconocimiento, realización personal-- u otros aspectos que Hersberg considera motivantes.

Hersberg propone los siguientes pa--

sos para instituir el enriquecimiento de las tareas:

- 1.- Seleccione aquellas labores, en-- que halla malas actitudes; no re-- quiera cambios costosos; es que - los factores de higiene sean cada vez más costosos y que la motiva-- ción puede ser la diferencia sig-- nificativa en el rendimiento.
- 2.- Ir con la idea de que se puede -- cambiar el diseño del trabajo.
- 3.- Elaborar en una especie de Brains torming, una lista de cambios que puedan enriquecer las tareas.
- 4.- Eliminar términos ambiguos, aque-- llos que no estén en términos -- prácticos (operacionales).
- 5.- Eliminar las sugerencias de hi-- giene, pero no las de motivación.
- 6.- Eliminar toda sugerencia de re-- cargo horizontal.

- 7.- Evitar la participación de los empleados a quienes se les va a enriquecer las labores, puesto que su participación contaminaría el proceso con la higiene de las relaciones humanas.

- 8.- Se organiza un experimento controlado, cuando menos con dos grupos; uno experimental y otro control, En ambos grupos se permite que la higiene siga en curso normal. En caso de que se usen pruebas de actitudes deben limitarse a los renglones motivacionales.

- 9.- Prepararse para el bajo rendimiento inicial.

- 10.- Preparar a los supervisores para el cambio y readaptación.

CRITICAS

Una de las críticas importantes es que por la naturaleza misma de las preguntas orien-

ta la dirección de la clasificación de las respuestas.

Otra es que las personas prefieren--
echar la culpa a los demás de su insatisfacción ---
(higiene), que en uno mismo. Además tendemos a adju
dicarnos el crédito por el éxito.

La mayoría de los factores ya sea de
motivación o de higiene, no forman parte de un solo-
factor sino de ambos.

Según investigaciones de Meyers han-
mostrado que algunos factores intrínsecos, han sido
señalados como fuentes de insatisfacción en un por-
centaje mayor que factores extrínsecos (Eje, trabajo
en si mismo).

COMENTARIOS FINALES

La mayoría de los autores antes mencionados, influenciados por la Escuela de Relaciones Humanas y por sus valoraciones personales apoyadas por una metodología científica se interesaron por una utilización más humana del recurso humano y probaron que de esta manera el hombre es más productivo.

Sin embargo, la realidad misma no es tan sencilla como implícitamente pensaron los primeros teóricos, hay más cosas bajo el sol, que no consideraron.

Así vemos que teóricos posteriores como Perrows, Fiedler y otros muestran otras caras de la realidad, y encuentran que quizá no hay una única solución para todas las ocasiones, sino que la cosa es más situacional. Por ejemplo si seguimos los estudios que describe R. Hall (21) y en los cuales se basa para mencionar las condiciones en las cuales funcionaría mejor una Teoría X ó Sistemal de Likert ó trato inmaduro ó centrado en la producción), y son, cuando las decisiones son rutinarias, la información es estandarizada,

donde no es importante en cuanto a contribución -- de ideas la aportación individual, cuando se re--- quieren decisiones rápidas, si los miembros son -- dependientes, en los sistemas de producción conti-- nuos o si la empresa se mueve en una industria y - medio ambiente estructurado y estable. Bajo estas- condiciones opera mejor la organización, para bene- ficio de su rentabilidad.

Empero, esto también es situacio-- nal dependiendo de lo que fije la empresa en la - formulación de política, que va a determinar cier- tas tácticas necesarias hacia el recurso humano - para poder alcanzar su destino.

La presente tesis trata de manejar conjuntamente la perspectiva estructural y la pers- pectiva de comportamiento humano. Del la estruc- tural se seguirá la metodología de P. Drudler (2)- y del la de comportamiento humano la teoría y,-- la teoría de la Madurez, la del grupo bisagra del- sistema 4 de Likert y la del enriquecimiento del-- empleo de Herzberg.

Si bien los autores descritos en el párrafo anterior (los de la perspectiva humana),-

tienen sus limitantes ya mencionadas, las consideramos para el caso particular de la tesis las más idóneas por varios motivos .

1.- Porque según Amitai Etzioni es un tipo de organización donde es importante el compromiso moral, es decir, es importante la colaboración y buena disposición del personal, y esto es contrario a métodos autoritarios.

2.- La participación de los miembros es fundamental para que la institución pueda funcionar con éxito.

3.- La alta profesionalización hace que no sea indispensable descripciones demasiado -- detallados de tareas, ni una supervisión estrecha.

4.- Es importante un ambiente donde se de independencia para ser creativo.

5.- Se requiere una creación y adaptación constante de los nuevos conocimientos a la-- realidad.

6.- Otros.

C A P I T U L O I I

2.1. ANTECEDENTES

La Escuela de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Sinaloa se ha desenvuelto en un ambiente universitario convulsionado por movimientos políticos-estudiantiles, uno de ellos el que más le afectó fué el de 1968, que culminó con la renuncia del Rector, Lic. Armenta, junto con múltiples maestros de la escuela de Trabajo Social. Quienes se llevaron todos los planes, programas de estudio, reglamentos y sistemas de organización.

Ante este hecho las recién nombradas autoridades de la Universidad Autónoma de Sinaloa optaron por el sistema de organización, planes y programas de estudio de la UNAM, sin tomar en cuenta que en esta la carrera es a " nivel " Técnico.

Quizá el problema más urgente e inmediato sea el organizacional, puesto que a través de la optimización de este mecanismo se puede pulir y perfeccionar el plan de estudios, los programas de las materias y la eficiencia organizacional.

Pero, es obvio, que para organizar es indispensable considerar los recursos de que dispone la escuela, los objetivos o finalidades que busca alcanzar, así como un diagnóstico de la situación actual (de los aspectos formales, funcionales y de relación humana), tales son los elementos que contribuyen en la problemática y deben ser tomados en cuenta para el diseño apropiado de la organización.

Los elementos antes mencionados se analizan a continuación en los siguientes incisos de este capítulo.

RECURSOS ACTUALES

La Escuela de Trabajo Social esta ubicada en Culiacán, Sinaloa cuenta con los siguientes recursos materiales y humanos.

RECURSOS HUMANOS

CANTIDAD DE PERSONAL	PUESTOS QUE DESEMPEÑAN	PREPARACION (GRADO ESCOLAR)
1	Directora	Lic. en Derecho
1	Srio.Aux.de la Direc.	Estudiante 3er.grado Lic. en Derecho
2	Maestro de Tiempo Completo	Lic. en Trabajo Social
2	Maestro de Tiempo Completo	Técnico en Trabajo Social
1	Psicopedagógico	Lic. en Psicología
3	Maestros de Medio Tiempo	Técnicos en Trabajo Social
14	Maestros de Tiempo Ordinario	Normal, Superior y Licenciatura
2	Secretarias Mecanógrafas	Secretarial
2	Bibliotecarios	Trabajadora Social y Est.de Der.
3	Personal de Intendencia	Primaria

RECURSOS MATERIALES

5 Salones de clase (capacidad aproximada c/1 50 alumnos)

1 Biblioteca

1 Sala de Trabajo para Maestros de Medio Tiempo y Tiempo Completo

1 Departamento Administrativo

1 Dirección

- 14.- No hay registros con fines de análisis del porcentaje de aprobación y reprobación, para identificar en que materias es más crítico el problema, con que maestros y porque motivo.
- 15.- Durante el transcurso del semestre se ignora como van los alumnos y al terminar el semestre ya nada se puede hacer para arreglar el problema.

En Relación con su medio social.-

- 1.- No se ha estudiado cuantos Trabajadores Sociales necesita el Edo. de Sinaloa, cual es su mercado de trabajo, cuantos egresados pueden cubrir el mismo y las tendencias del mismo.
- 2.- Cual es la preparación requerida de acuerdo a las necesidades sociales de la región.
- 3.- No ha habido programas de difusión y promoción de la carrera.
- 4.- No se tiene anotado que escuelas de Trabajo Social hay en Sinaloa, planes de estudio y cantidad de egresados.

En base a la anterior información se va a poder planear el crecimiento y actualización de los planes de estudio de la escuela de Trabajo Social.

Lo que ocupa una planta cuya distribución se gráfica en la figura No. 1

Presupuesto.- Anualmente la Dirección fija el presupuesto, el cual es variable debido al crecimiento escolar cada año y por ende al aumento del número de Maestros, número de controles y papaleo que se debe realizar, aumento en costos de practicas. Todo esto origina que el presupuesto sea variable pero en aumento ---- constante cada año.

ALUMNOS

son 266, divididos en 6 grupos:

2 primeros grados

2 segundos grados

1 tercer grado

1 cuarto grado

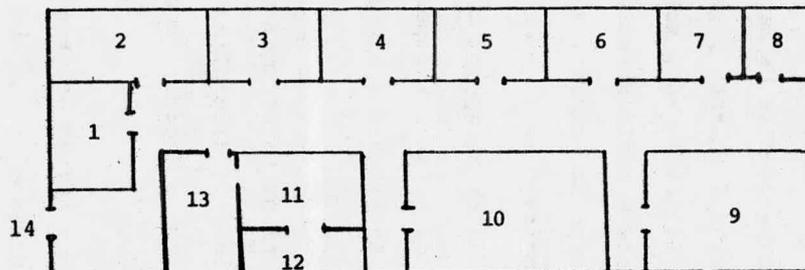
La Escuela forma personal a nivel técnico, se ingresa después de terminar la secundaria.

De acuerdo con la capacidad de planta y los recursos con -- que cuenta actualmente la escuela, se puede concluir que la organización que se diseñe no será grande ni vertical ni horizontalmente, pues no puede exceder las instalaciones y personal de que dispone.

FIGURA I.

DISPOSICION FISICA DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL.

CALLE JOSE MARIA ANGEL FLORES.



1, 2, 3, 4 y 6 - Aulas.

5 - Sala de Servicio Social.

7 - W. C. Mujeres.

8 - W. C. Hombres.

9 - Biblioteca.

10 - Sala de Maestros.

11 - Dirección.

12 - Baño Particular Dirección.

13 - Servicios Administrativos.

14 - Entrada Escuela.

NOTA:- Las marcas  son entradas ya sea a la Escuela o Salones.

2.2.- LA SITUACION ORGANIZACIONAL (MANUAL DE ORGANIZACION ACTUAL)

El sistema de organización de la escuela consta de las siguientes unidades administrativas con sus respectivas definiciones:

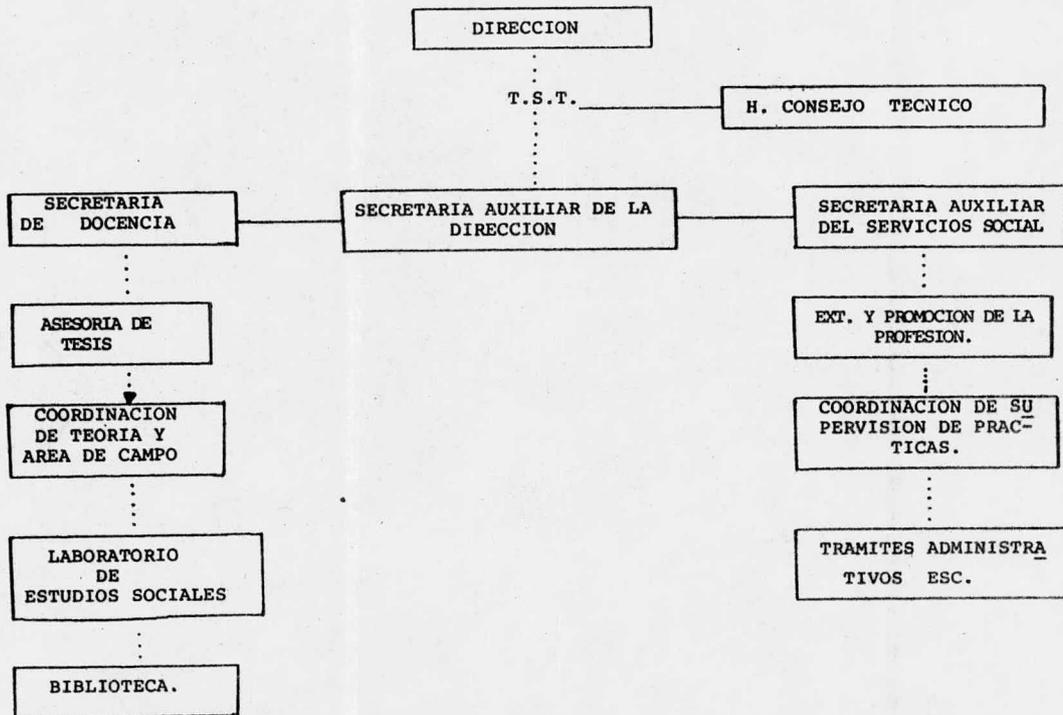
- 1.- **LA DIRECCION.**- Deberá lograr el equilibrio armónico entre todas las dependencias de la carrera, coadyuvará en la formulación de planes y reglamentos, organizará cursos de adiestramiento y actualización para el personal docente y administrativo, acordará las autoridades que sean necesarias, será responsable del buen funcionamiento de la escuela.
- 2.- **SECRETARIA ANEXA DE LA DIRECCION.**- Tendrá la función de coordinación de todas las dependencias, tanto docentes como administrativas y actuará como auxiliar de la misma.
- 3.- **SECRETARIA AUXILIAR DE LA DOCENCIA.**- Logrará la integración de las diversas disciplinas que se estudian, en función del Trabajo Social, organizará las dependencias a su cargo.
- 4.- **ASESORIA DE TESIS.**- Además del asesoramiento, deberá analizar la posibilidad de que los trabajos de Tesis se realicen en función del Servicio Social, indicará cuáles serán los trabajos que deberán ser publicados, analizará y propondrá modificaciones al Reglamento de Servicio Social.
- 5.- **COORDINACION DE TEORIA Y TRABAJO DE CAMPO.**- Integrará la teoría al Trabajo Social de Campo , detectará zonas donde laborar y planificará programas de desarro-

- 6.- **EXTENSION Y PROMOCION.**-La función fundamental es de publicidad para dar a conocer la profesión en Escuelas Secundarias y Preparatorias y en los distintos campos de acción, información dentro de la escuela, con las distintas Escuelas y Organizaciones del País y del Extranjero, elaborar la revista y boletines de Trabajo Social, además promoverá que los trabajos de Tesis seleccionados por el Departamento de Asesoría de Tesis se publiquen con fines de lucro para su autor. También verá la posibilidad de que los Programas que elabore el Departamento de Coordinación de Teoría y Trabajo de Campo, se apliquen en los lugares en que se realiza el Servicio Social y la Investigación.
- 7.- **LABORATORIO DE ESTUDIOS SOCIALES.**- En él se centrarán todas las investigaciones que se realicen en los diferentes grados y campos de acción inclusive las que se realicen en el Servicio Social. Se pondrá en contacto con todas las Escuelas y Facultades del D.F. y del País, así como con distintos Institutos que realicen investigaciones sociales. Lo anterior tiene como objeto no duplicar el trabajo. Además de aportar material para modificar los Programas Académicos Vigentes, en base a la realidad social.
- 8.- **SECRETARIA AUXILIAR DEL SERVICIO SOCIAL.**- Deberá coordinar las Secciones de su dependencia, así como formular cursos de adiestramiento a los Pasantes, en función del área en que realicen su Servicio Social, coordinarse con otras Escuelas y Facultades para lograr el Servicio Social Integral, coordinarse con Bolsas de Trabajo y con Instituciones que otorguen Becas.

- 9.- SUPERVISION.- Planificara la supervisión a Pasantes durante los seis meses en que realice su Servicio Social.
- 10.- TRAMITES ADMINISTRATIVOS ESCOLARES.- Llevará el control de los estudiantes en un Kardex en cuanto a: Ingresos, Egresos, Calificaciones, etc. y realizará los trámites-necesarios en el Departamento de Servicios Escolares.
- 11.- BIBLIOTECA.- Debe tener material actualizado y adecuado a la profesión ampliando el material, inclusive, con do nativos. Así mismo de que exista Bibliografía de Trabajo Social Nacional, de la cuál carecemos.
- 12.- EL CONSEJO TECNICO.- Deberá estar formado por estudiantes representantes de los distintos grados académicos, por maestros de cada una de las disciplinas y por autoridades de la Carrera. Entre todos deberán analizar el actual Programa de Estudios y proponer reformas al mismo.

FIG. 2 ORGANIGRAMA DE LA :

" ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL " .



DESVENTAJAS DE ESTA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

- 1.- No hay objetivos a nivel organizacional, ni instruccional, por lo menos, no se han fijado en forma explicita cuales son y por tanto hay un desconocimiento preciso de lo que se quiere alcanzar por lo que las actividades siguen su inercia sin saber con exactitud si todas van a un fin común.
- 2.- Al no contar con objetivos definidos no es posible evaluar correctamente la labor desarrollada, ni la eficacia de la organización.
- 3.- No se sabe como y porque se construyo el sistema de organización simplemente se adoptó. Es decir no se conocen los fundamentos por los cuales se construyo la organización de ese modo, es como si dieramos el remedio y después diagnosticamos la enfermedad, así de absurdo es construir primero una organización y después analizar que objetivos persigue. Primero debemos ver que -- perseguimos y en base a eso construir nuestra organización , esto es logicamente lo correcto.
- 4.- Las definiciones y delimitaciones de las areas es definitoria así como los niveles jerárquicos de autoridad, por lo siguiente;
 - 4.1.- Definición incompleta.- en lo que refiere al Consejo Técnico dice como se forma y una de sus funciones importantes ' revisar el programa de estudios ', pero no registra su característica esencial, ser la autoridad máxima de la escuela por su primordial función dentro de todos los asun--

tos de la misma: LA TOMA DE DECISIONES (17)

- 4.2.- La definición de las funciones asienta en forma general las responsabilidades pero falta una descripción más detallada para precisar el grado y límite de responsabilidad.
- 4.3.- El organigrama señaló a la Dirección como la máxima autoridad de la escuela, contraponiéndose con el artículo 53 del Estatuto General de la U.A.S. y con la práctica misma, puesto que una decisión de la Dirección puede ser apoyada, modificada o anulada por el Consejo Técnico de la Escuela, acatándose su decisión en la misma y en el Consejo Universitario.

El organigrama presenta demasiados niveles para una organización tan pequeña. Además la departamentalización no está diseñada en base a objetivos puesto que por ejemplo en el Area de Supervisión de Prácticas es más coherente que dependiera de manera directa de la Secretaría de la Docencia, lo mismo que coordinación de teoría y área de Campo, y no es así, la primera depende según el organigrama de Extensión y Promoción de la Profesión y la segunda de Asesoría de Tesis esto denota claramente una falta de atinencia en la división del trabajo y en la relación subordinación-mando.

2.3.- La Situación Formal y Funcional de las Areas de la Organización

Antes de empezar a describir el aspecto formal y funcional de las areas de la organización vigente es indispensable - clarificar la connotación de los terminos formal y funcional.

La intensión que damos a la palabra Formal es lo establecido en estatutos, reglamentos, tanto de la escuela como de la U.A.S., es decir lo planeado y por Funcional nós referinos al desempeño o realización tenida.

El sistema de organización, organigrama y definición de areas, esta aprobado por el Consejo Técnico y el Consejo Universitario. El anterior reglamento junto con el Estatuto General de la U.A.S., es donde esta concentrado el aspecto formal de la escuela de Trabajo Social.

El aspecto funcional será descrito ulterior al aspecto formal de cada puesto.

I CONSEJO TECNICO

ASPECTO FORMAL.-

El Consejo Técnico es elegido de acuerdo con el Estatuto General de la U.A.S., capítulo sexto, artículo 53,54,55,56- y 57 que dicen lo siguiente:

Artículo 53.- en cada una de las facultades y escuelas se constituirán Consejos Técnicos que serán organos de decisión, consulta y asesoramiento técnico y científico por lo que respecta a los asuntos propios de su facultad ó escuela.

Artículo 54.- Los consejos técnicos se integrarán con el --
Director de la escuela o facultad, que será -
su presidencia, el presidente de la sociedad
de alumnos o el comite de lucha de las mismas;
un representante de los alumnos de cada grado
escolar.

Artículo 55.- Son miembros de los Consejos Técnicos por mi--
nisterios de la ley; el Director de la escuela
o facultad y el residente del Comité de Lucha
de la misma y son miembros de elección anual -
los representantes de los profesores y de los
alumnos.

Artículo 56.- Los representantes profesores serán designados
por mayoría de votos de los integrantes de ca-
da uno de los grados escolares de la escuela o
facultad, previa convocatoria de la Rectoría y
con la asistencia de un representante del Con-
sejo Universitario para que dé fe del acto.

Artículo 57.- Los representantes alumnos al Consejo Técnico
serán designados por mayoría de votos de los
integrantes de cada uno de los grados escola-
res de su escuela o facultad. La convocatoria -
será lanzada por la Rectoría y a las asambleas
asistirá un representante, del Consejo Univer-
sitario para que de fé del acto.

(Estatuto General de la Universidad Autonoma de Sinaloa, 1972)

El Consejo Técnico es la autoridad de la escuela y su
función más importante es la toma de Decisiones sobre;

- 1.- Problemas que confronte la escuela
- 2.- Modificaciones a planes y programas de estudio, reglamentos de trabajo y sistema de organización.
- 3.- La postura que adoptará la escuela ante el Consejo Universitario o en cualquier situación que la afecte.

El Consejo Técnico únicamente puede ser convocado por la Dirección. Si algún miembro quiere convocar a la reunión lo hará solo a través de la Dirección.

II DIRECCION

ASPECTO FORMAL.-

El Director es la autoridad ejecutiva de las decisiones del Consejo Técnico, es designado y tiene las facultades y --- obligaciones marcadas en el capítulo quinto del Estado General de la U.A.S., en sus artículos 48, 49, 50 y 51 que dicen:

Artículo 48.- Los Directores de escuelas, facultades, institutos centros de estudios, y jefes de Departamento de enseñanza deberán reunir los requisitos previstos de la ley orgánica en el artículo 20 y durarán en su cargo 2 años, pudiendo ser reelectos y tendrán las atribuciones y deberes que especifican los reglamentos relativos.

Artículo 49.- Los Directores de escuelas y facultades serán -- nombrados por el Consejo Universitario de la terna de profesores propuesta por el Consejo Técnico de la escuela o facultad respectiva.

Artículo 50.- Los Directores de institutos, centros de estudio y jefes de departamento de enseñanza serán designados por el Consejo Universitario Paritario a -

proposición del Rector.

Artículo 51.- Son facultades y obligaciones de Directores:

- I.- Representar a la escuela, facultad, instituto, centro de estudios o departamentos de enseñanza.
- II.- Concurrir, los Directores de escuela y facultades a sesiones del Consejo Universitario con voz y voto.
- III.- Ejercer las funciones de Dirección de las dependencias a su cargo.
- IV.- Rendir a la Rectoría un informe semestral de sus actividades.
- V.- Ser consultores de la Rectoría en los problemas que -- afecten a sus respectivas dependencias.
- VI.- Vigilar el trabajo docente que les corresponda
- VII.- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Técnico - de su escuela o facultad.
- VIII.- Velar dentro de la escuela o facultad respectiva por - el cumplimiento de este Estatuto General, de los reglamentos especiales y de su reglamento interno, así como de sus planes y programas de estudio, dictando las medidas conducentes para que las labores se dearrollen ordenada y eficazmente.
- IX.- Las demás que confieran la ley, este estatuo o el --- consejo, en general todos aquellos que sean propios de la calidad a su cargo.

(Estatuto General de la Universidad Autónoma de Sinaloa, 1972)

En síntesis y de manera genral las funciones de la -- Dirección son;

- 1.- Ser responsable del bun funcionamiento de la escuela,- para ello debe administrar los recursos con que cuenta la escuela.

- 2.- Convocar y preside el Consejo Técnico
- 3.- Hacer cumplir los reglamentos de la U.A.S. y de Trabajo Social.
- 4.- Supervisar que las labores se desarrollen ordenada y eficazmente.
- 5.- Representar a la escuela.
- 6.- Elaborar el presupuesto de la escuela.
- 7.- Sugerir o formular planes y reglamentos.
- 8.- Nombrar las autoridades necesarias para el buen funcionamiento de la escuela.
- 9.- Organizar cursos de actualización para el personal docente y administrativo.
- 10.- Rendir un informe semestral ante el Rector y Consejo Universitario.

ASPECTO FUNCIONAL

Las deficiencias a nivel Dirección son actualmente;

- a.- No entregar informes semestrales, ni de ninguna índole de sus actividades.
- b.- No hacer cumplir plenamente el sistema de organización de la escuela.
- c.- No sugerir ó formular planes y reglamentos.
- d.- No organizar cursos de actualización del personal docente y administrativo.
- e.- Y una de las causas del mal funcionamiento de la escuela es la falta de una administración adecuada donde se lleve un buen control de las actividades.

III SECRETARIO AUXILIAR DE LA DIRECCION

El Secretario Auxiliar o Anexo de la Dirección, es el --

puesto ejecutivo más alto después de la Dirección y fue designado por la misma.

Sus funciones más generales son:

- 1.- Coordinar las actividades administrativas y docentes.
- 2.- Comunicar decisiones de la Dirección y establecer un control para su cumplimiento.
- 3.- Sustituir al Director en casos de ausencia.
- 4.- Impartir por lo menos una clase

FUNCIONAMIENTO

1.- No realiza la coordinación de actividades administrativas y docentes, pues no hay planeación, reuniones de trabajo ni siquiera ideas aisladas y lo peor de todo es que está desconectado del aspecto docente general (únicamente se limita a impartir sus clases), debido a que no asiste las pocas veces que hay reuniones de maestros.

2.- La función más importante que realiza en la práctica es comunicar y defender los puntos de vista de la Dirección.

3.- Imparte dos clases de Derecho.

IV.- EXTENSION Y PROMOCION DE LA PROFESION

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo están establecidas en el manual de organización, inciso 6 de la definición de áreas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las actividades que han sido desarrolladas en forma continua, pero sin tener designado a un responsable de esta área, ha sido difundir programas por radio U.A.S. y asistir a congresos.

V.- ASESORIA DE TESIS

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización, inciso 4 de la definición de areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Es asignada inistintamente a cualquier maestro de acuerdo a su experiencia o especialidad, pero no hay quien oriente en sus inicios al estudiante sobre que tema escoger -- y no hay una persona responsable de esta área.

VI.- SECRETARIA AUXILIAR DEL SERVICIO SOCIAL

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas - en el manual de organización inciso 8 de la definición de areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las funciones que tiene encomendadas en el manual de organización anteriormente mencionado, no se llevan a cabo , ni existe un departameno o área con ese y otro nombre similar.

VII.- COORDINACION DE SUPERVISION DE PRACTICAS

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización, inciso 9 de la definición de -- areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las funciones que tiene encomendadas en el manual de orga-

nización, anteriormente mencionada, no se llevan a cabo, ni existe un departamento o área con ese u otro nombre similar.

VIII.- SECRETARIA DE DOCENCIA

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización inciso 3 de la definición de areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las funciones que tiene encomendadas en el manual de organización, anteriormente mencionado, no se llevan a cabo, ni - existe un departamento o área con ese u otro nombre similar.

IX.- COORDINACION DE TEORIA Y AREA DE CAMPO

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en - el manual de organización, inciso 5 de la definición de are-as, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las funciones que tiene encomendadas en el manual de organi-zación, anteriormente mencionado, no se llevan a cabo, ni -- existe un departamento o área con ese u otro nombre similar.

X.- LABORATORIO DE ESTUDIOS SOCIALES

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización, inciso 7 de la definición de --- areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las funciones que tiene encomendadas en el manual de organización anteriormente mencionado, no se llevan a cabo, ni existe un departamento ó área con ese u otro nombre.

XI.- BIBLIOTECA

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización, inciso 11 de la definición de areas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

Las actividades que lleva a cabo son:

- 1.- Elaboran, clasifican y ordenan fichas bibliográficas de libros y revistas.
- 2.- Clasificar y ordenar libros y revistas de acuerdo con un sistema.
- 3.- Aplicar procedimientos para préstamo de libros en la biblioteca y a domicilio.
- 4.- Llevar control de libros prestados a domicilio.
- 5.- Llevar control de libros que se han retrasado en su entrega y multa que merecen.
- 6.- Administrar las multas para adquisición de libros.
- 7.- Mandar los libros en malas condiciones a la editorial universitaria para que los reparen.
- 8.- Solicitar bibliografía a los maestros.
- 9.- Pasan la bibliografía a Rectoría para que se encarguen de surtirla.
- 10.- Llevar un catalogo de libros que se van a necesitar.

XII.- TRAMITES ADMINISTRATIVOS ESCOLARES

ASPECTO FORMAL

Las funciones que debe llevar a cabo estan establecidas en el manual de organización, inciso 10 de la definición de ateas, página del presente trabajo.

ASPECTO FUNCIONAL

1.- Hacia los alumnos

1.1.- Recibir de los maestros listas de asistencias y calificaciones, y pasarlas al Kardex de cada alumno.

1.2.- Informar sobre trámites, requisitos, procedimientos que deben realizar los alumnos para un determinado asunto.

1.3.- Tramitar exámenes extraordinario, a título y especiales.

(El alumno solicitante del examen debe llenar determinados requisitos, trámites Administrativos manda la papelería a Servicios Escolares, quién autoriza -- y mandá actas con fecha de examen, nombre de materia y maestro y sinodales.

Regresa a tramites Administrativos quien se la pasa al maestro Titular y pone aviso de fecha de examen. El -- titular avisa a los sinodales aplican el examen y pasan los resultados a Trámites Administrativos quien pasa la original a Servicios Escolares y se queda con la copia.

2.- Hacia el Personal

2.1.- Encargarse de todo el papeleo de los nombramientos del personal .

2.2.- Se encargan de pagar al personal (reciben los cheques del departamento de Personal, al pagar al personal este firma la nómina y Trámites Administrativos se lo retornan al Departamento de Personal).

2.3.- Control de Personal

2.3.1.- Horario

Dirección, Secretario Auxiliar de la Dirección y maestros de tiempo completo; 9-13 Hs. y de 16 a 20 Hs.

Maestros de Medio Tiempo de 16 a 20.40 Hs.

Mecanografa de Turno Diurno de 8 a 14 Hs.

Mecanografa de Turno Vespertino de 15 a 21 Hs.

Intendencia Turno Diurno 6 a 14 Hs.

Intendencia Turno Vespertino 14 a 21 Hs.

Intendencia Turno Nocturno de 22 a 5 Hs.

Todo el personal que imparte clases (maestros de tiempo ordinario, medio tiempo y tiempo completo), llenan una hoja de Control de Asistencia- ver figura 3- es una hoja por materia contiene todas las posibles asistencias en el mes, nombre del maestro, de la materia, fecha y firma.

Todo el personal debe firmar al iniciar sus labores.

2.3.2.- Las asistencias, ausencias y retardos se computan y se manda el reporte al departamento de Personal quién calcula así el sueldo del personal.

2.3.3.- Otras actividades.- elaboración de oficios a maestros, Rectoría, escuelas y facultades de la U.A.S., instituciones públicas, alumnos, etc.

Repartir actas, avisos, memorandums a personal de la escuela etc.

2.4.- Deficiencias son básicamente en el control --

de asistencias, ausentismo y retardos.

Puesto que el personal que llega tarde no firma inmediatamente, sino hasta después y cuando lo hacen poner la hora a la que debían de entrar aún cuando no hayan llegado a esa hora. Esto es muy común con maestros de medio tiempo y tiempo completo, aún se dieron casos en que le solicitaban las listas pasadas a las secretarias y estas se las daban para que firmaran y pusieran la hora a que habían entrado. (las listas de control de asistencia para este tiempo de personal consisten en que adelante de su nombre debe firmar y más adelante poner la hora a la que entró a -- trabajar, se realizan por las secretarias diariamente estas listas, otro problema originado por esto es que muchas veces dan clases, y se van o no esperan la hora de su salida).

Lo más usual con los maestros de tiempo ordinario es -- que pueden faltar 2 ó 3 días y cuando asisten a clases, firman su hoja de control de asistencias y firman incluso los días que no habían asistido a clases.

(Todo es posible observarse pero es difícil cuantificar esto, pues los controles no sirven y ni modo de ponerse como policía.

FIG. 3 FORMA DE CONTROL DE ASISTENCIA.

MES. _____

MAESTRO. _____

MATERIA. _____

DIA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
TEMA					
FECHA					
FIRMA					
TEMA					
FECHA					
FIRMA					
TEMA					
FECHA					
FIRMA					
TEMA					
FECHA					
FIRMA					
TEMA					
FECHA					
FIRMA					

2.4. LA SITUACION ACADEMICA. -

- 1.- No hay procedimiento para seleccionar los maestros, los que ingresan es por recomendación, pero no se analiza detenidamente los requisitos que debe de llenar para desempeñar esa función satisfactoriamente.
- 2.- No hay programas elaborados, unicamente existen -- ideas generales de lo que es la materia x , el -- plan de estudios no precisa el contenido o índice de cada materia, solo es una pequeña descripción de lo que trata la materia.
Cada maestro debe elaborar su programa, pero no -- hay un control establecido para que así se haga y se uniformice. Otro problema es que no se sabe con certeza si lo que imparten los maestros corresponde a lo conceptuado en el plan de estudios. Lo más grave es que se desconoce si en realidad los maestros siguen algún programa.
- 3.- No hay evaluación del magisterio sobre el aprovechamiento académico, cumplimiento de sus responsabilidades, si los grupos les entienden, actitud -- hacia ellos por parte del alumnado, si estan satisfaciendo mejor los alumnos de ahora que los anteriores, etc.
- 4.- Hay bastante ausentismo de personal (se desconoce --- el porcentaje), pues los controles no funcionan como ya fué mencionado anteriormente en la parte de trámites administrativos.
- 5.- Las reuniones de maestros son esporádicas y cuando las hay se refieren a la posición política de la -

- escuela, pero no para discutir problemas académicos.
- 6.- No hay programas de superación de personal ya sea - en aspectos pedagógicos ó aspectos teóricos de la - materia (esto es por parte de la escuela, por parte de la universidad hay cursos esporádicos).
 - 7.- No hay una relación formal con el personal docente para solicitarles información sobre como van los -- alumnos, problemas que tenga con algún grupo ó alumno, como va su programa, porque falta, etc.
 - 8.- No se lleva un control de la asistencia del personal docente a supervisar prácticas en el campo mismo.
 - 9.- No se realiza investigación 'pura' ni aplicada, lo -- que hasta el momento se lleva a cabo es investigación bibliográfica para presentarlo en congresos de trabajo social.
 - 10.- Hay una falta de aprovechamiento del tiempo de los - maestros de medio y tiempo completo. (*) Se desperdicia aproximadamente el 30% de su tiempo.
 - 11.- No hay un procedimiento para seleccionar alumnos, -- ingresan todos los que lo solicitan observandose --- alumnos que no les 'entra' nada, otros desilucionados de la carrera, otros no encontraron otra cosa, etc,- con el consiguiente perjuicio para el desenvolvimiento académico de los demás alumnos y del maestro.
 - 12.- No hay una forma de evaluar el rendimiento académico, para saber si vamos en retroceso o progresando.
 - 13.- No se lleva un registro del porcentaje de deserción, para saber si es crítico y en caso de que lo sea de- tectar las causas y tomar las medidas correctivas ne- cesarias.

FIG. 4.- FORMA DE APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO.

El trabajo de los maestros de medio tiempo - y tiempo completo se pueden explicar mejor mediante el siguiente diagrama de distribución de tiempo semanalmente;

MAESTROS	NO. GPOS.	CLASE	PRACT.	SUPERV.	PREP. CLASE	OTROS	T O T	T.B.	NOMBR.
Lic. T.S. A.	2	8	10	4	8 + 2		32	8	40 Hrs.
Lic. T.S. B.	2	6	6	4	8 + 2		24	16	40 Hrs.
T.S. C.	2	6	6	4	6 + 2		24	16	40 Hrs.
T.S. D.	2	6	++	4	6 + 2		18	22	40 Hrs.
Psic. E.	6	+++ 20			14 + 6	+++	40	--	40 Hrs.
T.S. F.	2	6	6	4	6 + 2		24	--	24 Hrs.
T.S. G.	2	6			6 + 2		14	10	24 Hrs.
T.S. H	2	6			6 + 2	++++	14	10	24 Hrs.

190 82 272 Hrs.
(30%)

A = Hombre CLASE = número de horas clase impartida a la semana
 B = Mujer Pract.= asistencia a prácticas a supervisar.
 C = Mujer Superv.= supervisión en la escuela del trabajo de -
 D = Mujer campo.
 E = Hombre Prep. clase se asigna convencionalmente 1 H. adicio-
 F = Mujer nal para preparación de clases -
 G = Mujer por clase impartida (si se repite la-
 H = Hombre misma en otro grupo se da una sola -
 T.S.-Trabajador Social hora), y 1 H. para calificar semanal-
 Lic.=Licenciado mente por grupo.

Otros = otras actividades
 T.B. = Tiempo bürden tiempo no aprovechado.

+ = más Nomb. = Nombramiento en hrs. de trabajo a la semana.
 ++ = no realiza supervisión de prácticas de campo (según versión de --
 sus alumnas).
 +++= da dos materias repetidas de 3 hrs., una de 3 y otra de 5 hrs. es-
 tá en la Escuela de Comercio y Administración (donde debe dar co-
 mo mínimo 5 hrs. por semestre).

++++= planeamiento departamento psicopedagógico, cursos de evaluación, objetivos educacionales, participación en trabajos para congresos de Trabajo Social, conferencias semanales, tratamiento de drogadictos por métodos grupales junto con estudiantes de Trabajo Social, asesoría a alumnos sobre trabajo en industria o aplicación de la Psicología en Trabajo Social.

++++= Solo una ocasión asistió a prácticas de Organización y Desarrollo de la comunidad (según versión de sus alumnos).

Conclusión figura 4

UTILIZACION DEL PERSONAL DE MEDIO TIEMPO Y TIEMPO COMPLETO

Este anexo ó gráfica nos explica como se desaprovecha el tiempo del personal docente de Medio Tiempo y Tiempo Completo, lo cual nos muestra las posibilidades que se tiene con el recurso humano para mejorar la operación de la escuela.

En base a todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que la estructura organizacional propuesta en el Manual de Organización esta funcionando de manera muy limitada-solo algunas Unidades Administrativas-y deficientemente.

Es claro que sus fallas es por no haber objetivos definidos no ajustarse la organización a la situación particular de la misma y a los problemas psicologico social que se presentan en la U.A.S.

2.5. LA SITUACION PSICOSOCIAL

Del resultado de entrevistas informales y platicas diversas con profesores y alumnos de la escuela de Trabajo Social, -- así como la comunidad universitaria, aunado a apreciaciones personales, se llegó a la formación del siguiente cuadro de la situación universitaria y por ende como parte del mismo y sujeta a la misma influencia, la escuela de Trabajo Social.

La situación universitaria se caracteriza por la formación de grupos de Izquierda que luchan por el poder, siendo los grupos pequeños y aislados eliminados o asimilados por el poder, empero como este grupo trata de mantener el poder llevandolo hasta las últimas consecuencias, esto ha dejado una secuela de cuentas pendientes en los desposeídos de poder por lo que la " resistencia " tiende a agruparse y presentar un frente común al poder establecido. Estableciendose así dos grupos fuertes y antagónicos que buscan ampliar y diseminar su poder, a través del incremento de miembros, aprovechando coyunturas, formando alianzas o atrayendose a personas influyentes o líderes; todo esto ha gestado una dispersión del conflicto a todas las escuelas, facultades e institutos de la Universidad Autonoma de Sinaloa.

Por lo que en cada una de estas hay un dominio casi absoluto de alguno de los grupos " políticos ", o la situación es -- más conflictiva, puesto que se utiliza a los alumnos para decidir la controversia.

Como subsistema del contexto universitario, la escuela de Trabajo Social se haya sujeta a las influencias del mismo, debido a lo cual se han generado las siguientes reacciones psicológico--

sociales con sus correspondientes consecuencias.

DEPENDENCIA

La dependencia se establece en el presente trabajo como la subordinación del individuo a los mandatos del grupo al que pertenece, incluso haciendo caso omiso a sus ideas, principios y valores personales todo con el fin de mantener o mejorar su posición personal, que se une a un grupo y si este grupo hace que realice actos que van contra los principios que sostiene, esto lo considera una subordinación a los mandatos del grupo.

A través de esta adhesión al grupo el individuo espera obtener ciertas ganancias psicológicas y/o materiales.

Las posibles ganancias por pertenecer a alguno de los dos grupos que luchan por el poder son:

- 1.- La persona siente más confianza y seguridad, ya que -- que a través de la pertenencia al grupo puede proteger más su permanencia en el trabajo y sentirse más protegido ante los ataques de los demás.
- 2.- Obtener mejores oportunidades de desarrollo, obteniendo financiamientos para asistir a congresos, cursos de postgrado, mayores responsabilidades, etc.
- 3.- Sentirse más poderoso por las influencias que consigue por pertenecer a un grupo.
- 4.- Obtener puestos más importantes y mejor remunerados, o bien obtener incrementos en sus salarios, o bien obtener nombramientos mejores o más allá de lo permitido legalmente.

Consecuencias de la dependencia son:

- a) Una mayor inversión de trabajo del personal en los -- objetivos de los grupos " políticos " que en los de la escuela de Trabajo Social.
- b) Pugnas entre grupos " políticos ", dentro de la escuela de Trabajo Social, que se manifiestan a través de argumentaciones irreconciliables cuando se requiere colaboración para resolver un problema, o poner en -- práctica un proyecto o para mejorar simplemente la situación por la cual atraviesa la escuela de Trabajo Social.
- c) Solidaridad con ideas, propuestas o puntos de vista de los miembros del mismo grupo " político " y oposición de barreras al trabajo o iniciativas de los otros, independientemente de lo bien o lo mal que este la propuesta.
- d) Lo anterior ha conducido a unas relaciones agrésivas e hipócritas. Agrésivas por los comentarios ofensivos y las críticas personales destructivas; e hipócritas por no expresar sinceramente los puntos de vista personales dándose relaciones enmascaradas.

Todo esto ha aumentado la desconfianza en las relaciones interpersonales y el escalamiento del conflicto.

- e) Inseguridad de mantener el trabajo y por ende de las -- recompensas derivadas del mismo, incrementada por la poca demanda de trabajadores sociales, en la localidad y en el estado, y en general de la mayoría de los profesionistas, excepción hecha de las áreas de la agronomía.

N PODER

La N poder es definida como la necesidad de controlar o dirigir a otros. Esto es, la carencia que guía a una -- persona hacia la obtención del poder, y le sirve para -- llevar a otras persona a una meta, rumbo o posición.

Muy ligado a la N Poder, esta el concepto, que es: lo-- grar que otro haga lo que desea el recipiente de poder.

En síntesis lo verdaderamente importante para los gru-- pos es que su poder se manifieste en la obtención del poder le-- gítimo, es decir, el nombramiento formal, puesto que de ese mo-- do pueden manejar los recursos e información, aumentando así su poder, sobre los demás.

Las consecuencias de esta lucha por el poder son:

- 1.- Querer mantenerlo y concentrarlo provocando una centra-- lización de; la información, la toma de decisiones, las funciones y en el manejo de los recursos.

Ocasionado esto;

- Problemas de comunicación, por omisiones de información en ambos grupos o distorsiones e interpretaciones diver-- sas a mensajes dados y por lo general una falta de com-- partimiento de información del medio externo e interno.
- Acentuamiento de la comunicación descendente en forma -- de ordenes. Produciendose acatamiento pero no compromiso en el personal .
- Diversidad de actividades o funciones importantes se ---

dejan flotando, realizandose en forma casual o simplemente no se ejecutan (ver punto 1.3) y por lógica consecuencia se tiene un manejo deficiente de los recursos.

2.- Una parte del personal docente arriesga su posición y la estimación personal que ha logrado, con tal de influir en alumnos y compañeros de trabajo, quedando en una posición delicada si no consigue los resultados apetecidos y en una situación de tensión e inseguridad constante.

3.- Se capta empaticamente que no hay un interés y respecto en la persona en sí, sino que se le vé sólo como un medio para lograr fines políticos ó barreras que hay que eliminar de algún modo.

4.- Se utiliza el hablar mal de los otros, como un medio de influir y crear una imagen negativa (posiblemente con el fin de quemar politicamente al adversario).

Pasividad.-

La pasividad es concebida en el presente trabajo de las siguientes maneras:

a).- Como el no sugerir, no iniciar y/o no implantar modificaciones que mejoren su trabajo o proyectos que ayuden al desenvolvimiento más óptimo de la institución.

La pasividad esta ampliamente distribuida en el personal docente, como en el de apoyo, en ambos casos hay que especificarle detalladamente al personal lo que debe realizar, como y cuando hacerlo, de no ser así no realizan ninguna actividad. Excepción hecha de 4 ó 5 profesores y 1 ó 2 del personal de apoyo, algunos de los cuales dan perspectivas más -

amplias, otras simplemente ideas, tales como asistir a congresos, actualizar programas, etc. y los restantes buscando ser más útiles y dinámicos.

- b).- Como no desarrollar y/o no mantener un desempeño eficiente en la realización de su trabajo. Este concepto se refiere al personal que ni siquiera cumple con la responsabilidad asignada.

Las posibles causas de la pasividad son:

- 1.- La inseguridad en el empleo que origina la falta de interés en planes o proyectos a mediano o largo plazo, pues no es segura su permanencia en el trabajo, y por el contrario su única zona de interés es el aquí y ahora. Y el aquí y ahora es interesarse y participar en cuestiones políticas, o alejarse totalmente de estas cuestiones con la esperanza de que los grupos políticos lo respeten y no lo eliminen. Sin embargo en ambas situaciones se vive una situación de incertidumbre de si será eliminado o no.
- 2.- Las capacidades, destrezas o habilidades y buen desempeño no son algo fundamental para conservar el empleo. Es más importante tener influencias y apoyo del grupo al que pertenece. Es más tampoco hay diferencias en la obtención de recompensas o castigos entre el que hace un buen trabajo y el que no lo hace.
- 3.- El no meterse en problemas, puesto que si hace sugerencias o participa activamente en el mejoramiento

to de la institución será atacado injustificadamente, pues se le verá como un peligro por la influencia que podría ganar.

4.- Otras.

En síntesis podemos concluir que la pasividad es producto de la situación ocasionada por la Dependencia y la Npoder.

Las consecuencias de la pasividad son;

- 1.- Una actividad mínima y deficiente en los puestos o funciones asignadas.

Debido a que no hay puestos plenamente definidos, se va a tratar de cumplir con las funciones asignadas o puestos de acuerdo con la percepción y motivación que tengan hacia el mismo. Así vemos que la imagen que se tiene del profesor es básicamente la de impartir conocimientos y evaluar el conocimiento adquirido, algunos otros incluirían seguir un programa de estudios, otros incluirían otras cosas, sin embargo, esta visión del profesor es insuficiente para cumplir con la función de profesor puesto que se requieren otras cosas como son: preparar adecuadamente las clases, adaptar la metodología de la enseñanza al contenido programático, analizar la utilidad y actualidad del programa, sugerir mejoras al mismo, analizar el aprovechamiento escolar y tomar medidas correctivas para cambiarlo en fin son tantas las cosas que debe realizar el profesor y la mayoría de los profesores de la escuela de Trabajo Social, no tienen una concepción clara de lo que es un profesor si aunamos esto a la poca inversión de trabajo en obje-

tivos institucionales podemos inferir los resultados - que obtiene la organización. Lo mismo pasa con los otros puestos, donde se cumple con lo más obvio pero sin una visión o deseo de como realizar mejor su desempeño.

En donde se aprecia que la cosa esta más crítica es en la docencia, ya que parte del personal imparte -- clases sin preparar las mismas dejando a su inspiración la exposición de las mismas, otros faltan frecuentemente y la inmensa mayoría no sigue un programa.

El corolario que se desprende es que el funcionamiento de la escuela es pauperrimo y lo más grave es que se esta fallando en la función más importante de la organización como lo es la formación de profesionistas, - puesto que ni a nivel formal ni informal existe un basemento sólido para conseguir esa finalidad.

2.- La gente ve que las cosas van mal y no hacen nada por remediarlos. Esta pasividad manifiesta indiferencia hacia la organización y a su trabajo. Puesto que el personal no manifiesta en su comportamiento, ni en los resultados de su trabajo interés por conseguir los objetivos organizacionales o tan siquiera por mejorar su desempeño y mucho menos proyectar e impulsar a planos superiores a la institución. Visto de este modo las cosas, es indubitable que no se aprovechan los atributos de -- los recursos humanos como lo es la experiencia, la preparación, los conocimientos y las habilidades, entre -- otras cosas, por lo que podemos concluir que, hay un -- desperdicio de recursos humanos.

3.- La pasividad contribuye también a la creación de

un ambiente de tensión, ya que la ausencia del buen desempeño, o por lo menos de trabajo efectivo es motivo de crítica mtua entre el personal. Esta situación ocurre tanto a nivel individual como intergrupal.

4.- La falta de iniciativa mostrada y el reducido - aprovechamiento de las capacidades, implica una desatención a la creatividad y al desarrollo personal. Esta falta de realización personal se vuelve un problema acuciante en el personal docente, al comparar su formación profesional con los resultados que ha conseguido, produciéndose una devaluación por parte de las personas que la rodean y por el mismo. Esto se manifiesta en:

- a).- Un alejamiento del trabajo, poniendo una "distancia psicológica" que consiste en implicarlo menos posible con los problemas de la escuela y mostrándose indiferente a los mismos.

- b).- Una frustración que se vive como fracaso personal en unos y en otros, se prefiere echar la culpa a los demás de la situación de la escuela y de que no se puede hacer nada.

Baja Moral del Alumnado

Por parte del alumnado se detecta una baja moral (entendida como baja satisfacción) en estudiar, por la carrera, por el personal docente y por la escuela. Son a raíz fundamentalmente de;

- 1.- La retroalimentación de menosprecio que recibe el alumnado - tanto del medio universitario como de las diferentes capas - sociales de la localidad, hacia la escuela de Trabajo Social.
- 2.- El elevado ausentismo del personal docente e incumplimiento - de programas en caso de que los hubiere, e incluso prescencia de maestros en el aula sin haber preparado clases.
- 3.- Inseguridad en su preparación, pues sienten que es deficiente para frentarse a la realidad práctica.
- 4.- Escaso mercado de trabajo, bien sea por la imagen desvaloriza da de los egresados o por el desconocimiento de los encarga-- dos de las funciones que puede desarrollar el Trabajador So-- cial.
- 5.- No poder aspirar más que a puestos bajos y mal remunerados, - salvo excepciones.

Consecuencias de la Baja Moral

- a).- Un nivel elevado de deserción escolar (me pude dar cuenta -- que inician cerca de 60 alumnos, para el segundo grado ya -- son menos de 40, en el tercer grado ya son menos de 25 y sa-- len de cuarto aproximadamente menos de 15).
- b).- Elevado ausentismo de los alumnos a clases estando en la es-- cuela , cuando el profesor esta impartiendo la clase.
- c).- Conflictos maestro-alumnos, que se manifiestan como una per-- dida del respeto al maestro a través de comentarios agrési-- vos cara a cara y burlas y menosprecio a sus clases, o inclu-- so a su persona.

- d).- Bajo aprovechamiento escolar en cuanto a conocimientos adquiridos, así como en calificaciones.
- e).- Conflictos entre alumnos.- se ofenden reciprocamente entre los mismos de manera abierta esten donde sea. Y lo más grave es que también se presentan alianzas entre salones en su disputa con otros salones (esto en gran parte es suscitado por la adhesión a maestros de un grupo que luchan por el poder y repudio a los maestros del otro grupo). También " políticas " entre el alumnado por tratar de conseguir a los representantes técnicos en el Consejo Técnico - por lo cual las luchas por el poder se han vuelto más importantes en la realidad que buscar mejorar el nivel académico (aún cuando siempre se esgrime esta bandera).

A nivel individual, en general, se observa decaimiento desgano y comportamiento violento.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, en las prácticas se observa entusiasmo y una implicación real en problemas que se les presentan ya sea de casos, grupos o de comunidad.

En el siguiente capítulo se hace el resumen general de toda la Situación Actual.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después del análisis realizado en el capítulo precedente sobre las problemáticas de la Escuela de Trabajo Social de la - U.A.S., en este capítulo únicamente enumeraré los problemas a - los que trataré de dar respuesta en la presente tesis.

3.1.- Componentes del problema (Qué es lo que se trata - de resolver).

- 3.1.1. La organización no está diseñada en base a obje - tivos que orienten las actividades y que sirvan de fundamento a la misma.
- 3.1.2. No hay coordinación pues es imposible canalizar las actividades hacia un fin si éste no existe.
- 3.1.3. Las funciones están pobre y deficientemente de - finidas y delimitadas.
- 3.1.4. La relación subalterno-subalternante no está - planeada para conseguir objetivos comunes o sea que la jerarquización no está fundamentada en - la analogía o semejanza con un objetivo común - departamental o por lo menos con este último re - quisito que serviría para asociar departamentos.
- 3.1.5. Hay un pobre control administrativo, especialmen - te en lo que se refiere a retardos y ausentismo.
- 3.1.6. Incumplimiento de Responsabilidades tales como informes, hacer cumplir la organización vigente, planes, actividades que deben realizarse, desa - rrollo del personal.

3.1.7.- SITUACION ACADEMICA

- a).- No hay procedimiento para seleccionar al personal, haciendo agudo el problema respecto a los profesores.
- b).- No hay programas de estudio elaborados.
- c).- No hay evaluación de la actividad docente.
- d).- No hay reuniones de maestros para tratar problemas académicos.
- e).- No hay planeación y desarrollo de programas de superación de personal.
- f).- No hay seguimiento de los profesores sobre cumplimiento de programas, calificaciones y evaluaciones de sus alumnos.
- g).- No hay un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.
- h).- No hay investigación pura o aplicada.
- i).- No hay procedimientos para seleccionar alumnos.
- j).- No hay formas estandarizadas para detectar el grado de preparación de los alumnos (aparte de lo aportado por la evaluación del profesor).
- k).- No hay registros específicos del porcentaje de aprovechamiento o reprobación por maestro.
- l).- No hay registros de porcentaje de deserción.
- m).- No hay seguimiento de como van los alumnos en sus materias.

3.1.8.- La Situación Psicológica-Social.

A).- DEPENDENCIA.- es establecida como el realizar actos, que son ordenados o sugeridos por líderes del grupo al que se pertenece y que van en contra de sus deseos o principios que sostiene la persona que los ejecuta

Las consecuencias de la Dependencia son:

- a).- Poca o nula inversión de trabajo por parte del personal de la escuela en los objetivos institucionales, por lo cual hay paupérrimos resultados y deficiencia en el funcionamiento organizacional.
- b).- Conflictos intergrupales que se manifiestan -- desde la oposición a cualquier proyecto o proposición por el grupo antagónico, hasta discusiones abiertas entre los grupos.
- c).- Solidaridad intragrupal; se ' protege ' a los integrantes del grupo, aún cuando sean irresponsables con su trabajo o lo ejecuten muy deficientemente, lógicamente en detrimento del bienestar organizacional.
- d).- Las relaciones agresivas e hipócritas han generado desconfianza entre el personal dificultando la comunicación y trabajo en equipo.
- e).- Hay inseguridad individual respecto a conservar el trabajo, pues a pesar de que lo proteja

su grupo, sabe que de perder el mismo, será eliminado de su trabajo. Quizá esta sea una de las razones de que no haya planes ni a corto, mediano o largo plazo, pues una de las cosas que más importa es el aquí y ahora.

B).- N. PODER.- es definida como la necesidad de dirigir o controlar a otras personas,

Las consecuencias de la lucha por el poder son:

- 1.- Control y manejo de la información con el fin de incrementar el poder y la influencia personal. Lo cual obviamente provoca problemas en la comunicación, -- por las distorsiones e interpretaciones diversas -- que se da a la información que emite cada grupo político.
- 2.- Se centraliza la toma de decisiones en los altos niveles jerárquicos, conduciendo a un aumento de la comunicación descendente en forma de órdenes acentuándose el autoritarismo y rompiendo poco a poco la participación e involucramiento del personal, fomentando comportamientos pasivo-dependientes.
- 3.- El centralizar las funciones administrativas en los niveles altos provoca que algunas de ellas no se realicen o se ejecuten deficientemente.
- 4.- Se arriesga la posición personal por tratar de influir en los otros y aumentar el poder con más seguidores provocando tensión y malestar, porque produce un escalamiento del conflicto.
- 5.- Se capta empáticamente que las personas únicamente

interesan como número, como piezas que pueden ser intercambiadas y manipuladas e incluso eliminadas.

C).- PASIVIDAD.- Es establecida como el no sugerir, iniciar, y/u implantar modificaciones que puedan mejorar el trabajo que se realiza e incluso no cumplir con las responsabilidades asignadas.

Las consecuencias de la Pasividad son:

Un funcionamiento organizacional deficiente, debido al trabajo pauperrimo de la mayoría del personal docente, que no prepara clases, no sigue un programa, no hace un seguimiento de sus alumnos, todo esto entre otras deficiencias conllevan una formación deficiente de los futuros egresados aunados al ambiente de frustraciones y conflicto que genera esa situación. (formando un círculo vicioso que incrementa el funcionamiento deficiente).

El personal de la institución ve que las cosas están mal y no hacen ningún intento por remediar las cosas, no hay iniciativa por mejorar las cosas, ni involucramiento del personal en solucionar los problemas institucionales. Quizá para no afectarse emocionalmente, se busca no involucrarse, se cae en un enajamamiento de su trabajo.

D).- Baja moral del alumnado.

Las consecuencias de la baja moral de los alumnos;

1.- La mala imagen que tiene la carrera en la comunidad en virtud de los problemas universitarios y en específico el comportamiento inadecuado del alumnado, criticado incluso en el medio universitario.

- 2.- La irresponsabilidad del personal docente, que se manifiesta en elevado ausentismo, no preparar clases, etc.
- 3.- Percepción de deficiencia en su preparación, lo cual les produce inseguridad sobre lo que en realidad pueden desempeñar y la imposibilidad de aspirar a puestos altos o bien remunerados.
- 4.- Escaso mercado de trabajo, debido por un lado a un desconocimiento de los posibles demandantes de cual es el posible papel que puede jugar un Trabajador Social en su organización. Por otro lado es un Edo. -- eminentemente agrícola, que poco a poco va entrando a la industrialización alimentaria, por lo que en el -- corto plazo el mercado de trabajo se reduce a las dependencias oficiales.

Obviamente la baja moral acarrea el comportamiento -- inadecuado del alumnado, en casos tales como:

No asistir a clases estando en el recinto escolar, expresiones ofensivas cara a cara al personal docente y entre ellos mismos, relajos en la escuela, involucramiento en las luchas políticas de los profesores, apatía y otras reacciones más.

3.1.9.- En relación con su medio social:

- a).- Se desconoce la cantidad de Trabajadores Sociales que necesita el estado.
- b).- Se desconoce qué tipo de Trabajadores Sociales necesita el estado.
- c).- Falta promoción sobre lo que hace el Trabajador

Social y sobre nuevas posibilidades de acción.

3.2. MARCO TEORICO. (Cómo vamos a tratar de solucionar el problema).

Las formas como se puede plantear la solución a los problemas antes mencionados pueden ser:

- 1.- Atacar directamente problema por problema
o
- 2.- Partir de un marco teórico donde se planteen una solución integral a todos los problemas en conjunto.

Atacar problemas por problemas es suponer en la práctica misma que son independientes, que cada uno sigue su propio proceso dando más importancia a los medios y procedimientos, descuidando los objetivos, esencia y directriz de cualquier organización, y el modo de conseguirlos.

Además, consideramos que todo está interrelacionado por ejemplo, si queremos que se cumplan los progra-----

mas de estudio, se necesita obviamente que estén - elaborados, archivados, actualizados (por reuniones de maestros), que alguien haga el seguimiento de manera constante y para esto hay que delegar es ta responsabilidad lo que necesariamente implica-- ría una redefinición y reestructuración de los --- puestos, o sea una reorganización.

Parece idóneo partir de un marco teórico dondo se formalice la posible solución de los problemas generales, específicos, cotidianos, periódicos y --- eventuales.

3.2.1. Marco Teórico.

Como punto de partida de cualquier actividad y más tratándose de una organización, se debe establecer qué es lo que se quiere conseguir; en otras palabras, hay que fijar las metas u objetivos a al canzar. Este primer paso que se hará tomando como punto de partida el desarrollo del Trabajo Social - de lo que se considera que es ahora, así como de - objetivos propios de una institución educativa, los que consideramos personalmente.

Para que haya coordinación de esfuerzos, es ne cesario definir objetivos generales y objetivos - especificos que puedan ser alcanzados a través de una departamentalización.

La departamentalización, es un medio para alcan-- zar los objetivos a través de actividades, las -- cuales están agrupadas y asignadas a departamen-- tos, es una división del trabajo en la que cada - departamento de-----

be contribuir a alcanzar las metas de la organización. "... el departamento designa un área precisa, división o rama de una empresa sobre la que un ejecutivo tiene autoridad para la ejecución de actividades específicas" (Koontz 10).

La departamentalización va a estar dada en base a los objetivos, es decir, se va haciendo una diferenciación progresiva o división del trabajo - que nos lleve hacia la consecución de nuestros fines. La departamentalización nos dice con qué departamentos, con qué actividades, con qué decisiones y con qué relaciones interdepartamentales vamos a conseguir nuestras metas.

Para establecer esta departamentalización o estructura organizacional, realizaremos un análisis de actividades, análisis de decisiones y análisis de relaciones, que consistirán en lo siguiente:

3.2.2. Análisis de Actividades

Este análisis sirve para detectar actividades importantes que no están previstas o se dejan flotando, realizándose en forma casual y viceversa, actividades que posiblemente fueron importantes pero que en el momento actual han dejado de serlo.

1. Para determinar las actividades o funciones a ejecutar o hacer, primero se analiza la actividad de la institución en térmi

nos de funciones básicas y partiendo del o finalidades de la institución se hace una enumeración de las actividades o funciones que hacen una contribución positiva a los objetivos.

2. La coordinación de numerosas actividades se puede lograr, agrupándolas en departamentos básicos y derivados. Para determinar qué clases de actividades o funciones deben ir juntas, nos basaremos en los siguientes criterios;
 - La similitud o semejanza de actividades o especialidad será un método para combinar las actividades junto con:
 - La asignación por asociación íntima de las actividades relacionadas en términos de sus finalidades.

3. El énfasis que se dé a cada actividad o función dependerá del grado de relación que guarde con la existencia misma de la organización y que lleve a cabo actividades características básicas para las funciones de la institución, en este caso se dará más énfasis por considerarlo el más importante al aspecto docente y en especial a lo relacionado con el trabajo social.

Los demás departamentos que se creen esta
rán agrupados en actividades que sirvan -
de apoyo a la docencia y a la formación -
del alumnado o que coadyuven al logro de-
los fines de la organización.

De lo anteriormente dicho, se desprende -
que lo más importante es el aspecto docen
te junto con la planeación, promoción y -
extensión de la carrera y por ende el aná
lisis se centrará más en esos aspectos.

3.2.3. ANALISIS DE DECISIONES.-

Para hacer un análisis de decisiones según Peter Drucker hay que;

- A).- Enumerar y clasificar las decisiones para lograr las relaciones requeridas para alcanzar los objetivos.
- B).- Consiste en deslindar responsabilidades para establecer a --- quien corresponde solucionar un problema.

Respecto al punto A el mismo Peter Drucker dice que "es imposible prever que decisiones específicas habrán de surgir en el futuro, ... empero su clase y su tema son previsibles en grado sumo". En otras palabras la naturaleza de las decisiones depende de las responsabilidades encomendadas. Por lo cual nos parece más adecuado unir los puntos A y B a través del Análisis de Puestos, que servirá para determinar y delimitar las funciones para cada cargo de la organización, así se estará deslindando la responsabilidad, por lo que respecta a la jerarquía de autoridad, se considerará de un nivel más elevado Y con respecto a otro X, si la responsabilidad de X es subconjunto de la responsabilidad de Y.

Con respecto a la delimitación de funciones y puestos, la formalización con que se hagan debe ser baja, debido a que es una organización con la mayoría de su personal profesionalizado, además es una organización con necesidad de ir innovando y construyendo una tecnología de conocimientos cada vez mejor, lo cual apoya la baja formalización (21).

Por formalización baja se entiende que el grado de descripción del cargo es más laxo, que una formalización alta donde las descripciones del cargo son especificadas con alta precisión como por ejemplo trabajos rutinarios.

En otras palabras las descripciones de puestos no tienen como objeto limitar o encasillar a las personas asignadas a un cargo, sino simplemente darles a conocer los objetivos que deben alcanzar y ciertas funciones o actividades básicas que deben llevar a cabo. Por tanto las descripciones de puestos deben ser lo más generales en ciertas partes y específicos en actividades o funciones básicas repetitivas que deben realizar durante periodos fijados.

Es obvio que los cargos de mantenimiento, servicios secretariales y biblioteca deben ser más formalizados que los demás cargos pues requieren más actividades rutinarias y es donde hay menos profesionalización en la escuela.

El método que se seguirá en las descripciones de puestos será poner en primer lugar el Encabezamientos (con; nombre de puesto, ubicación, jerarquía, contactos), después la descripción genérica y por último funciones básicas.

Es obvio que las descripciones de puestos deben actualizarse de acuerdo a las experiencias y necesidades de la escuela.

Además es conveniente que estructuralmente se evite la centralización de las decisiones, ya que produce:

- Una concentración del poder en los niveles altos.
- Menor participación de los niveles bajos en las decisiones lo que trae con algo menor sentimiento de responsabilidad y menor identificación con las decisiones.
- Asentúa la comunicación vertical descendente en forma de ordenes.
- La comunicación vertical ascendente en forma de informes .
- Exige mayores controles y esta en contraposición con

el tipo de compromiso que se espera de sus miembros. No se puede aspirar a controlar rigidamente al personal y esperar su participación y colaboración espontánea.

- Conforme aumenta el nivel de profesionalización hay mayor resistencia al control estrecho (21). O sea que a mayor preparación del personal exige menos control y una mayor delegación de reponsabilidad y autoridad. Esto consideramos puede conseguirse mediante lo que Likert llama: Decisión y Supervisión mediante Grupos, e incluida dentro del mismo una administración por objetivos.

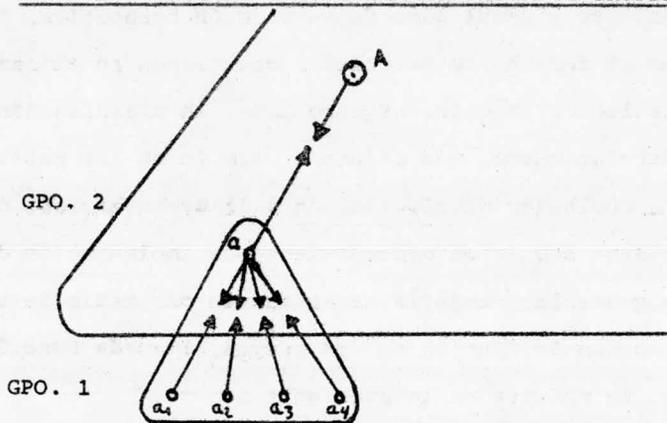
Decisión y Supervisión Mediante Grupos.-

Likert implícitamente propone que su enfoque es el mejor para todas las situaciones, a pesar de no estar de acuerdo en esta posición, consideramos más idónea la perspectiva situacional pero pensamos que para la situación de la escuela, por la necesidad de introducción de cambios y porque es una organización que según Etzioni utiliza el poder normativo, con baja formalización y que requiere la participación para obtener el compromiso fuerte de sus miembros, por todos estos aspectos la decisión y supervisión mediante grupos es lo más idóneo.

La decisión y supervisión mediante grupos, no excluye la supervisión individual, ni que el superior deje de ser responsable de las decisiones, ni de la ejecución de su departamento o área, por el contrario contribuye a que el grupo de ideas, participe, acepte las decisiones y las ejecute.

El encargado de cada área o departamento es responsable del funcionamiento y resultados de su sección respectiva, para lo cual tiene el derecho de establecer decisiones en el campo de acción que le corresponde. Por otro lado, la organización es un todo interrelacionado, que de una u otra forma las decisiones tomadas a cualquier nivel, afectan a la organización, debido a esto se debe seguir un procedimiento de implantación de una decisión que enlace toda la organización por medio de personas que desempeñan la función en dos grupos, llamada función Bisagra, como se muestra en la siguiente figura;

FIG. 1.- DECISION Y SUPERVISION MEDIANTE GRUPOS.



- a) .- Desempeñar su función en el grupo 1 como encargado o responsable y en el grupo 2 como subordinado. a) Desempeña la función tipo Bisagra y es el enlace entre el nivel inferior (a_1, a_2, a_3, a_4) y el nivel superior (A).

El procedimiento de toma de decisiones e implantación de la misma debe seguir el proceso interpenetrante descrito en el párrafo anterior en todos los niveles para que se enlace a toda la organización.

Este modelo de supervisión mediante grupos facilitará;

- 1.- El plantear, analizar y clarificar la misión del grupo.
- 2.- Analizar y clarificar las funciones y responsabilidades de cada miembro con jefe inmediato y personal en la misma situación.
- 3.- Discutir los intereses y deseos de los miembros - en cuanto esfuerzo conjunto (funciones, relaciones con el superior jerarquico, etc.).
- 4.- Presentar y explicar el plan del superior o del grupo, organización del trabajo (estructura, relaciones con otras partes de la organización, reglas del juego).
- 5.- Participación y discusión en mayores areas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro.
- 6.- Desarrollo de mejores mecanismos de comunicación.
- 7.- El seguimiento de planes o trabajos en ejecución por el grupo (retroalimentación).
- 8.- Buscar mejores objetivos de actuación.
- 9.- Mejorar las relaciones de apoyo. Puesto que el participar, el tomar en cuenta las opiniones de los miembros, el conocer los logros personales por el grupo de trabajo, los problemas que confrontan, el apoyo - que proporciona el superior al subordinado, la retroalimentación, el contacto continuo; todo esto va a repercutir en el reconocimiento de la importancia personal; comprensión, apoyo y corrección de los resultados de cada miembro y un mayor ambiente de confianza para expresarse y ganar el apoyo de la gente.

Es fundamental que el personal de la escuela participen, pues " el éxito es una exigencia situacional que sólo puede alcanzarse cuando la organización en su conjunto tenga un objetivo al cual aspira Likert (1) . Para llevar a cabo esto, es conveniente establecer un procedimiento de implantación de una decisión, que garantice la decisión y supervisión mediante grupos.

3.2.4. Análisis de Relaciones.-

- a).- **Ascendente.**- la relación hacia arriba debe ser la primera - que establezca un departamento, el supuesto lógico sencillo es que las actividades de cada departamento deben estar orientadas hacia los objetivos o hacia el departamento inmediato superior para coadyuvar con este a alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto hay que establecer cuales son las contribuciones que puede hacer cada departamento hacia arriba.
- b).- ~~Descendente~~ - con quien se va a trabajar, cuarto y que tipo de gente, y que contribución deben hacer cada uno para conseguir los objetivos departamentales y por consiguiente de la organización.
- c).- **Lateral** .- consiste en establecer que contribución debe hacer un encargado de area a otros departamentos o áreas y éstos a su vez que contribuciones deben de hacerle.

3.3.- CONDICIONES PSICOLOGICAS QUE DEBE INCLUIR LA ORGANIZACION PROPUESTA

El planteamiento de la estructura organizacional, de los puestos y procedimientos, para su adecuado funcionamiento deben contemplar la satisfacción de las siguientes condiciones.

1.- Trabajo Estimulante, bajo este enunciado se incluye:

3.3.1.1.- Diseño del trabajo en forma vertical, esto es, - que la responsabilidad o funciones que van a encomendar a una persona lleve como requisito ser una área circunscrita o porción específica cuyos resultados en la misma sean fundamentalmente atribuibles al desempeño de la personal asignada a la misma. Así el trabajo desempeñado es personalizado, puesto que el resultado es atribuible específicamente a esa persona, lo que redundará en que lo sienta como algo propio, algo personal.

3.3.1.2.- Que proporcione desarrollo, esto significa que - la tarea permita poner en práctica destrezas personales adicionales ya sean motrices, mentales - y/o de relación interpersonal, además de permitirle un adecuado desarrollo dentro del ámbito - laboral.

3.3.1.3.- Que haya variedad de actividades en cualquier - puesto de trabajo, aunque obviamente relacionadas con su función o funciones específicas, y no un trabajo continuamente repetitivo y mecánico - minuto a minuto. Utilizar más ampliamente las ap

titudes del personal, haciendo que pongan en -- práctica diferentes habilidades y conocimientos en el puesto de trabajo.

3.3.1.4.- Libertad de comunicarse entre si los miembros - de la organización ya sea para pedir o propor-- cionar información, asesoría, aclaración, parti cipación. Esto no excluye la necesidad de repor tar al jefe inmediato, e informar a los subordi nados.

3.3.1.5.- Aprovechamiento de la habilidad y poder creati vo. Habilidad se considera la capacidad o des-- treza que tiene una persona para realizar un de terminado trabajo.

Creatividad es la capacidad de sugerir y/o im-- plementar nuevas ideas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización.

3.3.2.- **CRECIMIENTO INDIVIDUAL.**- se consideran los siguientes as pectos, como partes del mismo.

3.3.2.1.- Autonomía en la actividad; coniderado como acla rarle o definirle al individuo lo que se espera de él y él decide como efecutar y controlar la operaición, y unicamente se le supervisa en base a resultados.

3.3.2.2.- Independencia.- que el individuo desarrolle sus propias ideas, valores e intereses, integrados a los objetivos de su área, departamento y de - la organización en general.

3.3.2.3.- Responder en una amplia variedad de formas. El

diseño realice su labor, con comportamientos diferentes.- (esto es con comportamientos que no sean estereotipados, ni rutinarios).

3.3.2.4.- Fijar y llevar a cabo planes a mediano y largo plazo (ya que esto permitirá la puesta en práctica de actividad, y una mayor implicación en el trabajo quedando un mayor compromiso en el cumplimiento de la responsabilidad asignada, además de un aumento en la capacidad de demora pues se fijarán resultados a obtener a mediano y largo plazo).

3.3.2.5.- Desarrollo de destrezas adicionales.-adquisición de nuevas habilidades, experiencias y conocimientos.

3.3.2.6.- Reconocimiento.- a la persona que realizo un --- buen trabajo, hacerselo de su conocimiento, como el demás personal de la organización. (retroalimentación personal y grupal).

3.3.2.7.- Respeto personal, definido como la aceptación de las diferencias personales.La aceptación de la diferencia implica que no haya burla, desprecio o ridiculización en las reuniones de trabajo de grupo o en el trabajo mismo, por las ideas, comportamiento, sentimientos y valores de una persona.El respeto es aceptar a las personas a pesar de que no se identifiquen o no haya atracción -- personal entre ellos. Esto es fundamental para formar equipos de trabajo que alcancen los obje-

tivos organizacionales.

3.3.2.8.- Creatividad, a través de un;

3.3.2.8.1.- Aprovechamiento de las ideas de como mejorar el trabajo o de -- perspectivas a desarrollar.

3.3.2.8.2.- Y con la confrontación de ideas a través de un análisis de las mismas.

3.3.2.9.- Mejoramiento.- preparar al personal para que mejore de posición o aumenten sus ingresos aún permaneciendo en su mismo puesto.

Consideramos que en la medida en que se establezcan en la práctica estas condiciones coadyuvarán a que el individuo tenga más confianza en si mismo y a que se tenga una apreciación más objetiva de sus capacidades, ya que la realimentación proveniente del medio y de si mismo ayudarán a que se de este fenómeno.

3.3.3.- Una administración por grupos cuyas finalidades sean;

3.3.3.1.- Democratizar el funcionamiento de la organización a través de;

3.3.3.1.1.- Una distribución del poder, esto significa una responsabilidad y control ampliamente compartida. La pertenencia a un grupo también lo es a sus consiguientes responsabilidades.

3.3.3.1.2.- Uso del poder basado en la colabo-

ración, establecida como;

- 3,3,3.1.2.1.- Interdependencia entre los miembros para conseguir un fin común.
 - 3,3,3.1.2.2.- El establecer un alto grado de influencia recíproca entre los miembros de un grupo.
 - 3,3,3.1.2.3.- Determinación conjunta por los elementos pertenecientes al grupo de metas, medios y soluciones a problemas.
 - 3,3,3.1.2.4.- Confianza mutua.- estipulada como expresión de las opiniones personales y un conocimiento y aceptación de las que se consideren adecuadas y un respeto a las diferencias de opinión e ideas que no se consideren idoneas.
- 3.3.3.2.- Hacer más flexible y dinámica la organización para que se aprenda de la experiencia y se codifique e instaure o restaure los conocimientos pertinentes.
- 3.3.3.3.- Uso de mecanismos de retroinformación sobre el desempeño o situación del grupo y sus miembros.

3.3.3.4.- Compresión entre grupos de trabajo.- esto significa que:

3.3.3.4.1.- Se conozca los objetivos de los otros grupos.

3.3.3.4.2.- Se conozca el soporte que proporciona cada grupo a los demás.

3.3.3.4.3.- Se conozca las relaciones intergrupales necesarias o mínimas.

3.3.3.4.4.- Se conozca los trabajos intergrupales que deben llevarse a cabo y las responsabilidades que corresponde a cada grupo participante.

C A P I T U L O I V

IMPLEMENTACION (DISEÑO DE LA ORGANIZACION)

4.1. OBJETIVOS

La función más importante de la organización es estructurarse, vertebrarse hacer una división del trabajo que permita alcanzar los objetivos, razón y fundamento de cualquier organización. Un objetivo - es aquello que pretendemos obtener a través de alguna actividad, es el blanco, meta o resultado que deseamos obtener.

Consideramos que el punto de partida para definir las metas que se desean alcanzar en la escuela de Trabajo Social, es partir de un sucinto bosquejo histórico, de como surgió el Trabajo Social, cual era su actividad y cual es en la actualidad.

Se considera históricamente que el Trabajo Social surge cuando aparece el cristianismo y el filantropismo y se prodiga caridad y amparo a los menesterosos, recordemos que filantropía es amor a los desvalidos, El Trabajo Social pasa así durante varios periodos históricos hasta nuestros días como dar ayuda al necesitado, al desvalido. Ayuda que consistía básicamente en resolver los problemas más ingentes y urgentes de la gente, provocando como lógica consecuencia la dependencia y la falta de una participación activa del pueblo en la solución de su problemática.

Esta situación se ha vuelto más aguda en nuestros días y la necesidad social ha hecho que se genere un cambio en la visión y en la función del Trabajador Social. Esto se entiende más claramente en el siguiente ejemplo;

Supongamos que se presenta la siguiente situación en una comunidad:

- Falta de electrificación.
- Falta de pavimentación y Alcantarillado.
- Falta de Escuelas.
- Falta de Servicios médicos.
- Falta de Aprovechamiento y explotación de la tierra y la ganadería, etc.

Es prácticamente imposible que el Trabajador Social resuelva estos problemas por si sólo (ni siquiera el Estado), es indispensable que la gente de la comunidad participe en la solución de los mismos.

Si se quiere introducir algún servicio, digamos de electrificación, en el Estado de Sinaloa (no es en los demás), la comunidad debe contribuir con la mitad y la C.F.E. la otra mitad, es obvio que para la consecución de esto, el Trabajador Social tuvo que "concientizar" sobre la importancia y beneficios de la electrificación, proporcionar orientación sobre trámites, moderar las reuniones de trabajo, trabajar con ellos en la planificación y solución del problema, sugerir sobre como recaudar fondos, etc.

En resumen "El Trabajador Social tiene una función de concientización en el proceso de desarrollo de individuos, grupos y comunidades, a fin de que por medio de su inserción crítica en la realidad y su participación activa pasen de una situación de marginalidad a otra de integración en una sociedad global que permita la realización de todo hombre y de todos los hombres (Anderson Egg 14).

Así veamos que el Trabajador Social pasa de generador de pasividad a generador de participación activa, de mantenedor del statu quo a agente de cambio, de solucionador limitado de problemas a concientizador y orientador.

Los objetivos que a continuación se proponen están acordes con esta visión del Trabajo Social y proponemos sirvan de base, como lineamientos generales de la escuela de Trabajo Social.

A).- Formación de Trabajadores Sociales que participen en la solución de la problemática del Estado de Sinaloa y del país a través del Trabajador Social de Casos, Grupos y Desarrollo de la Comunidad.

Este objetivo tiene trascendencia, pues

en última instancia lo que le interesa al Trabajador Social (al Estado y al País), es la solución de los problemas nacionales que no son otra cosa que los problemas del pueblo, Esto implica, además, un conocimiento detallado y completo de la región y un conocimiento general de los problemas -- y necesidades del país. Al saber las carencias o necesidades se identificarán las posibilidades de acción del Trabajo Social, de sus técnicos y de los conocimientos complementarios de otras disciplinas indispensables para hacer frente a la problemática que encuentre.

- B).- Formar Trabajadores Sociales como - Agentes de Cambio, Capacitados para "despertar" o "motivar" una conciencia crítica y lograr la participación activa de los individuos afectados por el problema.

(este objetivo recalca la importancia que tiene para el trabajador social la Influencia Personal como medio para alcanzar la participación activa de la gente, así como denota la importancia de su preparación teórico---práctica en aspectos psicológicos, políticos, económicos y sociales para canalizar positivamente el cambio.

- C).- Formación Integral del Trabajador Social.

Por Formación integral, debe entenderse como

una preparación teórica que abarque los siguientes aspectos (que llamaremos subobjetivos);

1.- Aproximación científica a los problemas (que el egresado sea capaz de usar una metodología adecuada para determinar con mayor objetividad y exactitud a --- cual es el problema, lo analice, interprete y le sirva --- para tomar decisiones para hacer lo pertinente).

2.- Que establezca buenas relaciones interpersonales (que el trabajador social establezca buen -- rapport, genere confianza y respeto para que obtenga el -- apoyo y participación de la gente).

3.- Capacidad para expresar ideas (que logren explicar lo que quieran explicar, ya sea a nivel individual o grupal).

4.- Capaces de lograr el apoyo y participación de la gente (ya que es de fundamental importancia - obtener la intervención de la gente en los problemas que la aquejan, de lo contrario la función del Trabajador --- Social será limitada y posiblemente intrascendente).

5.- Capacidad de Diagnóstico (que sea capaz de establecer cual es el problema, causas y posibles solu ciones del mismo).

6.- Capaz de realizar planes de acción y ejecutarlos (planeará como dará solución a los problemas que se le presenten, programando las etapas que se seguirán para resolverlo. Y después llevando a la práctica lo programado).

7.- Parte complementaria de esta formación es conocimiento y práctica sobre Trámites administrativos y legales de las instituciones públicas en las que posiblemente establezcan contacto en su vida profesional.

Y como parte de esta formación está en la base de todo una filosofía de servicio y colaboración con el necesitado.

Este objetivo general (formación integral del Trabajador Social), recalca la trascendencia que tiene la educación formativa del trabajador social, pues -- no es suficiente el conocimiento sobre Trabajo Social -- para operar idóneamente, sino que también se quiere práctica y desarrollo de " ciertas" cualidades personales.

Como Institución Educativa que es la escuela de Trabajo Social, requiere también de los siguientes objetivos institucionales (aunados a los anteriores);

D).- Preparar Trabajadores Sociales Eficientes y Actualizados.

Este punto es uno de los más importantes desde el punto de vista educativo, porque a través de él se podrá conseguir lo que se considera deseable --- en los egresados en cuanto a preparación tomando como base los avances teóricos-prácticos del Trabajo Social las necesidades de la región y la formación personal que debe tener.

E).- Desarrollo del Personal Docente.-

Si se quiere conseguir egresados eficientes y actualizados, el personal docente es el aspecto clave más importante para conseguir los objetivos anteriores, además sirve de incentivo para atraer mejores estudiantes a la carrera y a dar una imagen positiva de la Institución.

F).- Impulsar, desarrollar, fomentar la Investigación Científica.-

La importancia de este objetivo reside en la necesidad de desarrollar el Trabajo Social como ciencia, además contar con herramientas conceptuales para investigar y conocer la región y por último como parte de la formación del alumnado.

G).- Determinar el crecimiento de la carrera y Número de Egresados para los Próximos años.

Este punto es importante por varios -
motivos:

- Es indudable que una Institución Educativa debe crecer hasta el nivel en que satisfaga las urgencias de la región - (o del país) de profesionistas de -- Trabajo Social, o de cualquier tipo, - tomando en consideración otras Instituciones Educativas en el Estado (y - en el país) y el monto de egresados - de los mismos.
- Que el monto de los egresados sea idóneo con el mercado real y potencial - de trabajo.

H).- Difundir la Carrera.-

Este punto es importante por dar - a conocer la carrera, los fines -- que persigue, lo que hacen este tipo de profesionistas, etc., con el fin de crear una buena imagen y -- aceptación del mismo, lo que ayuda_

rá a tener o fomentar unas mejores relaciones y apoyo de las -- Instituciones Gubernamentales,-- privadas y creará mejores posibi lidades de trabajo.

4.2.- ACTIVIDADES

Para determinar las actividades a realizar, se partirá de los objetivos y se hará una enumeración de las mismas que nos permitan alcanzar las finalidades de la institución, posteriormente agruparemos las actividades en departamentos.

4.2.1.- ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE HACEN UNA CONTRIBUCION POSITIVA A LOS OBJETIVOS

1.- FORMACION DE TRABAJADORES SOCIALES QUE PARTICIPEN EN LA SOLUCION DE LA PROBLEMÁTICA DEL ESTADO DE SINALOA Y DEL PAIS A TRAVES DEL TRABAJO SOCIAL DE CASOS, GRUPOS Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.

Para participar en la solución de la problemática del estado y del país, antes que nada se debe conocer la problemática, lo que implica:

- a) Realizar investigación bibliográfica y de campo -- en el estado de Sinaloa y unicamente de fuentes -- indirectas la investigación que se haga del país.
- b) Adaptar la información obtenida en las investigaciones en los programas de las materias de los planes de estudio, para que sea analizada y discutida en el aula de clases.
- c) Coordinar investigaciones con los alumnos para --- que conoscan de " cerca " la realidad del estado - y del país, además de asesorarseles y orientarles sobre cual y en que consistirá su trabajo futuro.
- d) Elaborar bibliografía sobre aspectos socioeconómi--

- cos y políticos del estado de Sinaloa y del país.
- e).- Divulgación y archivo de las investigaciones en - la escuela de Trabajo Social.
 - f).- Plantear la enseñanza en forma teórico práctica, esto es, " mostrar " la problemática, la posible solución a la misma, posteriormente ir al campo - donde se observará, detectará, precisará el problema y con la dirección del maestro se planteará y se ejecutará hasta donde sea posible la solución.
 - g).- Servicio de asesoría al público.
 - h).- Servicio social en el estado de Sinaloa.

2.- FORMAR TRABAJADORES SOCIALES COMO AGENTES DE CAMBIO, CAPACITADOS PARA ' DESPERTAR ' O ' MOTIVAR ' UNA CONCIENCIA CRITICA Y LOGRAR LA --- PARTICIPACION ACTIVA DE LOS INDIVIDUOS AFECTADOS POR EL PROBLEMA.

Para la consecución de este objetivo se requiere:

- a).- Conocimiento sobre:
 - La teoría sobre individuos, grupos y comunidades.
 - Técnicas y tácticas de influencia social (como es motivación, técnicas participativas, cambio de actitudes, cambio social, manejo de estímulos e información en los medios masivos de comunicación, propaganda, etc.

Estos conocimientos deben adquirirse en la aula de clases.

- b).- Práctica que abarque; diagnósticos, y que se --

ponga en práctica la teoría de todas la materias canalizadas a los intereses del trabajo social de casos, grupos y comunidad -- (organización y desarrollo).

- c).- Obtener la participación de la gente (hacer analisis y evaluación con el alumnado para encontrar las causas de la participación o no-participación recurriendo a la teoría y a los casos prácticos que se presenten).

El lograr esto supone la realización de las siguientes actividades:

- Elaboración de los programas de estudio que respondan a las necesidades de conocimiento individual, grupal, comunal, estatal y nacional, así como las técnicas de intervención en cada realidad.
- Coordinación de los conocimientos de las materias para que se apliquen en la práctica.
- Evaluación de la aplicación de conocimientos.
- Retroalimentación al alumnado.
- Corrección de errores.
- Coordinación de maestros para elaborar formas o índices que midan o evalúen el rendimiento y aplicación en la práctica.
- Adiestramiento de supervisores sobre formas o criterios para supervisar y asesorar, y tipo de soporte que darán.
- Reforzamiento de resultados positivos de los alumnos.

3.- FORMACION INTEGRAL DEL TRABAJADOR SOCIAL

Anteriormente habiamos establecido que la obtención de este objetivo dependia de varios subobjetivos, los cuales son enunciados de nuevo aquí, estableciendose además las actividades que nos llevan a la realización de los mismos.

a).- La aproximación científica a los problemas requiere.

- Impartición de clases sobre la teoría de la investigación científica.
- Estudio y análisis de investigaciones mediante casos.
- Planteamiento de casos o problemas para su diseño e investigación.
- Supervisar que las prácticas se realicen siguiendo un plan y una metodología científica.
- En los trabajos y actividades desarrolladas de -- los alumnos evaluar la metodología aplicada.

b).- Que establezca buenas relaciones interpersonales y que sea capaz de expresar ideas:

- Diseñar los cursos, contenido del aprendizaje para que se lleve a cabo por técnicas participativas.
- Supervisar que se lleven a cabo de la manera planeada los cursos.
- Elaborar indices para medir esos aspectos, con -- sus correspondientes estudios de validez, confia-- ble y estandarización.
- En prácticas supervisar, analizar y evaluar estos conceptos.

- Adiestramiento de maestros para evaluar estos aspectos.
- c).- Capaces de lograr el apoyo y participación de la misma gente:
- Diseño y planteamiento del contenido del aprendizaje de las materias Relaciones Humanas, grupos, Psicología Social y Antropología Cultural y las Técnicas Didácticas aplicadas.
 - Conocimiento de la teoría al respecto y sometimiento a prueba en la realidad mexicana.
 - Análisis de fracasos y éxito, tomando como base una metodología científica.
 - Diseñar experimentos sobre como lograr el apoyo y participación.
 - Supervisar el cumplimiento del programa y la técnica Didáctica implicada.
 - Elaboración de formas con su respectiva confiabilidad, validez y estandarización, para evaluar a los alumnos y adiestrar a los maestros y supervisar del uso del mismo.
- d).- Capaces de Diagnosticar:
- Impartir por técnicas dinámicas análisis de problemas, definición y delimitación de los mismos.
 - Supervisar que en las prácticas hagan una investigación preliminar los alumnos y diagnostique el problema.
 - Evaluar el desarrollo del alumno con pruebas departamentales.
- e).- Capaces de realizar planes de acción y ejecutarlos:

- Enseñar la teoría de la administración.
- Enseñar mediante casos y trabajos prácticos a: - aplicar el proceso administrativo.
- Exigir plan de trabajo para toda práctica o investigación que lleven a cabo los alumnos.

f).- Realicen trámites administrativos:

El conocimiento de los mismos se debe obtener en las materias relacionadas con el Derecho y en las prácticas de campo, llevando a cabo trámites administrativos y legales de acuerdo a las necesidades concretas que se presenten en las mismas.

g).- Filosofía de Servicio Social.

- Establecer la filosofía por escrito.
- Visitas y entrevistas a trabajadores sociales laborando en los diferentes campos de aplicación del trabajador social.
- Analizar y criticar en clases la función que desempeñan los trabajadores sociales tomando como base la filosofía.
- Participación del alumnado en problemas individuales, de colonias o comunales de los habitantes del estado de Sinaloa, haciendo que los alumnos realicen actividades de servicio llevando a la práctica la filosofía del Trabajo Social.

4.- PREPARAR TRABAJADORES SOCIALES EFICIENTES Y ACTUALIZADOS

Por eficiente entendemos que los alumnos tengan un grado de conocimiento no menor en cada materia del 70% y aplicación de la teoría a la práctica.

Por actualizado se entiende que los trabajadores sociales que egresen tengan una preparación con lo más moderno y actual en Trabajo Social. Para ello se requiere:

a).- Realizar programas por objetivos (para que el alumno sepa lo que deba saber para acreditar la materia y el maestro lo que debe enseñar y como enseñarlo.

- Todo programa debe contener lo siguiente:

Índice o contenido del curso.

Objetivo terminal de la materia.

Objetivo de cada unidad o tema.

Objetivo operacional de cada punto del temario.

Sugerencias metodológicas para cada punto del temario.

Bibliografía.

Reactivos de autoevaluación.

- Revisión y actualización de programas antes de su impartición.

- Coordinar fechas y maestros para la actualización.

- Llevar archivo de programas.

b).- Evaluación del rendimiento académico del alumnado.-

- Elaborar y estandarizar pruebas de conocimiento y de desempeño en prácticas para evaluar y comparar con generaciones pasadas.

- Modificar las pruebas de acuerdo a modificaciones a los programas.
 - Elaboración de formas alternativas.
 - Validez, confiabilidad y estandarización de las pruebas.
 - Aplicar y analizar las pruebas
 - Tomar medidas correctivas.
- c).- Registro de avance programático.- la eficiencia en la preparación del Trabajador Social -- también esta relacionada con los contenidos de las materias.
- Cada materia debe tener un contenido mínimo -- que debe cumplir el maestro.
 - A través de los registros de avance detectar -- el grado de cumplimiento del programa.
 - Seguimiento de todos los maestros.
- d).- Registro de calificaciones y exámenes.-
- Comparar calificaciones, porcentajes de aprobación y reprobación, rendimiento de grupos con un maestro, con diferente maestro y toma de medidas correctivas para mejorar los resultados.
 - Recepción de formularios, cuestionarios y formas de examen de parte de los maestros, que servirán para formar un banco de reactivos e ir implantando métodos de evaluación objetiva, que reflejen el aprovechamiento del grupo.
 - Análisis del grado de dificultad de los reactivos.

- Archivo, control, análisis y toma de medidas según sea el caso.
- e).- Utilización de medios audiovisuales.-
 - Selección de equipo, proyectores, retroproyectores, etc.
 - Selección y compra de material audiovisual.
 - Elaboración de Material Audiovisual para cada materia .
 - Archivo control y préstamo de equipo y material audiovisual.
- f).- Centro de información o biblioteca que preste servicio al personal de la escuela, alumnos y comunidad en general, que cumpla primeramente con tener libros y revistas básicos y complementarios en cada materia de la escuela de Trabajo Social y en segundo lugar libros conéctados o relacionados con los anteriores y en tercer lugar libros de cultura general.
- g).- Agrupar y distribuir los alumnos en grupos homogéneos, en base a tests psicológicos y pruebas de conocimiento.
- h).- Asignar cargas de trabajo (cantidad de materias - de acuerdo a su grado de dificultad e importancia), a alumnos tomando como base inteligencia, calificaciones y tiempo de que dispone para estudiar.
- i).- Evaluar la eficiencia del Trabajador Social y tomar las medidas correctivas en caso necesario.

- j).- Evaluar la eficiencia en el trabajo del asistente Social y tomar las medidas correctivas que se requieran.

5.- DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE.

En la medida que se mejoré el personal docente es de esperar que contribuya a una mejor preparación del alumnado.

Y las posibles formas de lograrlo son:

- a).- Reuniones de trabajo académico.- se requiere realizar reuniones periódicas para tratar:
- La resolución de problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje, con el alumnado o de otra índole académica.
 - Programar cursos entre el personal docente de a-- cuerdo con sus necesidades pedagógicas, de conocimientos generales, para que se los autoimpartan.
 - Para que revisen y actualicen programas de estu-- dios y pruebas departamentales.
 - Tratamiento y asesoría de problemas académicos generales por los maestros.
 - Registro, control y ejecución de las decisiones - tomadas por los maestros.
- b).- Talleres de microenseñanza.-
- Realización de sesiones y talleres donde los maestros se impartan clases, se analicen y corrijan - defectos entre ellos mismos al dar la clase.
- Esto implica otras actividades relacionadas con este punto como son: elaborar criterios de análisis y evaluación, coordinar y llevar un control de -- los talleres de microenseñanza, archivo, etc.
- c).- Supervisión en el aula.-
- Como forma de desarrollo del personal implica anal

lizar y evaluar el desempeño del maestro; al impartir su clase como ' motiva ', como la dirige, como retroalimenta y como evalúa. Esto va a requerir la elaboración y validación de una forma de evaluación del maestro, adiestrar personal para supervisar, evaluar y corregir defectos, control de entrevistas y seguimiento de los maestros.

- d).- Planear el desarrollo del Personal docente sobre el proceso enseñanza aprendizaje y en la especialización o de postgrado.

Esto va a requerir que alguien planeé, determine -- las necesidades de adiestramiento, programe cursos, establezca contacto con instituciones, evalúe el -- el adiestramiento, programe cursos, lleve un control del desarrollo de cada maestro, etc.

- e).- Tener servicio de préstamo de libros y revistas especializadas en las diferentes ramas y materias -- que se imparten en Trabajo Social y lo más actualizado en técnicas y métodos didácticos.

**6.- IMPULSAR, DESARROLLAR Y FOMENTAR LA INVESTIGACION
CIENTIFICA**

El alcance de este objetivo va a depender de la realización de:

- La planeación de investigaciones (sobre necesidades de desarrollo del Trabajo Social, necesidades académicas y administrativas de la escuela, o como parte de la formación del alumnado, o sobre alguna disciplina social).
- Coordinación y ejecución de los planes de investigación.
- Asesoría y soporte a personal docente y alumnado - en investigaciones o planes de investigación ha -- realizar.
- Supervisión de campo en lo referente a investiga-- ción.
- Divulgación de las investigaciones.
- Archivo y control de las investigaciones.
- Elaboración de teoría.

**7.- DETERMINAR EL CRECIMIENTO DE LA CARRERA Y NUMERO
DE EGRESADOS PARA LOS PROXIMOS X AÑOS**

A través de investigaciones sobre planes de industrialización de la región, índices económicos, planes de infraestructura, se detectará la necesidad de Trabajadores Sociales en la región, de acuerdo con las posibilidades de empleo real y potencial, actual y futuro en organizaciones públicas o privadas.

8.- DIFUSION DE LA CARRERA. _

Esto puede llevarse a cabo a través de:

- Relaciones Públicas Internas.- estar informado sobre lo que sucede en la escuela sobre proyectos de trabajo, trabajos realizados, avances o contribuciones -- del Trabajo Social, buenas relaciones entre personal docente, administrativo y alumnado, investigaciones, prácticas de campo, actividades culturales, deportivas, actividades organizacionales, logros, etc. con el objeto de darlo a conocer en primer lugar internamente y después externamente.
- Relaciones Pública Externas.- dar a conocer los proyectos, actividades y resultados positivos de la escuela, en la Universidad, Instituciones Públicas y Privadas con el propósito de crear una buena imagen hacia la escuela y sus egresados, lo cual ayudará -- para obtener apoyo a proyectos de trabajo, obtener -- soporte económico, en caso necesario, mejorar posibilidades de empleo, obtener mejores candidatos que -- quieran estudiar, conseguir lugares para prácticas y servicio social, etc.

Esto va a implicar;

Contactos con todos los departamentos de la escuela de Trabajo Social, conocer planes de trabajo y actividades que se realicen, dar a conocer lo proyectado y lo realizado. Contactos con dependencias gubernamentales, iniciativa privada, escuelas e institutos de Trabajo Social, comunidad en general, con medios má-

sivos de comunicación, Universidad en General.

Formación de directorios, elaboración de comunicaciones, etc.

Programas de difusión de la carrera y de sus egresados a través de medios masivos de comunicación.

- Escuelas de Trabajo Social.
- Con dependencias de la U.A.S.
- Con organizaciones Públicas, privadas y comunidades.

4.2.2.- AGRUPACION DE ACTIVIDADES EN DEPARTAMENTOS

La imposibilidad de que una persona lleve a cabo la realización de los objetivos de la escuela de Trabajo Social, nos lleva a agrupar las actividades en base a un criterio, que llamaremos Departamentalización, que nos servirá para dividir y distribuir el trabajo entre los integrantes de la organización, asignándoles responsabilidad y autoridad. La reunión de actividades es dependiente de los objetivos y será el mecanismo a través del cual los alcanzaremos.

La acción de la escuela de Trabajo Social está determinada de acuerdo con lo que las escuelas realizan y puesto que toda escuela, colegio, facultad o Instituto llevan consigo la formación o capacitación de personas y puesto que esto ocurre en un medio social, la función primordial de la escuela es formar o capacitar alumnos de acuerdo a necesidades de la región.

Por ende partiremos de la agrupación de actividades íntimamente ligadas o vinculadas al-----

proceso enseñanza- aprendizaje (académicas), y formar sus consiguientes departamentos, tomando en cuenta que su importancia está relacionada con la existencia misma de la organización. Es el punto sobre el cual van a girar los demás departamentos o funciones de apoyo y soporte estableciendo una relación mútua.

Esto quiere decir que los 'demás' departamentos que se creen, no vayan a ser importantes -- pues incluso pueden echar abajo la organización si no dan el soporte y cumplen con las funciones que se les encomienden , sin embargo, para la finalidad de la escuela cobra mayor peso la relación enseñanza- aprendizaje, puesto que lleva a cabo las actividades características básicas para las operaciones de la escuela. Los demás departamentos serán de apoyo y ayudarán al logro de los objetivos de este centro de estudios.

Para la diferenciación departamental iniciando del aspecto enseñanza - aprendizaje tenemos - las siguientes operaciones:

- 1).-Poner un Departamento que coordine y lleve a cabo todas las actividades de planeación, supervisión, evaluación y control de todas las facetas del proceso enseñanza - aprendizaje en lo que respecta a maestros, alumnos, programas y técnicas de enseñanza.

- 2).- Poner un Departamento para la planeación, supervisión, evaluación y control de las actividades del personal docente y otro Departamento para la planeación, supervisión y control de las actividades académicas del alumnado.

- 3).- Departamentalizar en base a la semejanza íntima de las materias.

Las opciones 1 y 2 son departamentalizaciones con semejanza en la operación, pero que nos llevarían a:

- Una mayor centralización y concentración en la toma y ejecución de las decisiones por una persona,-- debido a la falta de una mayor -- división del trabajo, con la consiguiente ambigüedad para delegar responsabilidades. Esto acarrearía:

- Esa persona tendría demasiada gente que supervisar y controlar.

- Aprovechamiento inadecuado de los subordinados.

- Escesiva cantidad de actividades para con los maestros y alumnos,-- para que las lleve a cabo una persona.

- Posiblemente se daría más importancia a lo mecánico como son: registros, archivos, etc., descuidándose lo dinámico como son las entrevistas, supervisión de la enseñanza, etc.

- El grado de profesionalización de los subordinados debe ser alto -- por tener que establecer relación con los maestros, pero esto mismo estaría en contradicción -----

- con el papel que desempeñarían únicamente de informantes.
 - No alcanzaria el tiempo para planear, revisar programas con maestros; entrevistas con maestros, con alumnos (problema y no problema), etc.
 - La estructura, en este caso la formalización de las prescripciones, de como, -- cuando y donde realizar cada actividad -- sería ambigua, no delimitaría las responsabilidades y las actividades para cada persona serían cambiantes.
 - En fin se podrían numerar aun una gran cantidad de problemas potenciales que harían inadecuada esos tipos de departamentalización. Por lo cual no se seguirán -- las alternativas 1 y 2.
 - No se estaría en posibilidad de corregir gran cantidad de problemas, por el tiempo que requerirían a una persona. Esta alternativa (opción 3), permite.
- 1.- Una delegación más precisa de autoridad y responsabilidad.
 - 2.- Aprovecha mejor al personal de medio -- tiempo y tiempo completo con que cuenta la escuela (aprovecha 7 de los ocho que hay).
 - 3.- Facilita la planeación, organización, -- supervisión y control del personal subordinado.
 - 4.- Facilita la administración por resultado.

- 5.- El alumno sabrá a quien recurrir cuando haya problemas con alguna materia o maestro de una área -- respectiva, o bien por necesidades de información.
- 6.- En relación con las anteriores - opciones, hay más posibilidad -- de contacto más estrecho entre; - encargado de área y maestro, facilitando la comunicación.
- 7.- Se puede llevar un mejor control del personal docente y alumnos.
- 8.- Acentua la descentralización.

Por lo cual nos parece más conveniente esta - opción y será la que seguiremos en este trabajo.

4.2.3.- LA AGRUPACION

Respecto a la opción 3 un análisis detallado del plan de estudios (18) muestra que las materias tienden a formar los siguientes conglomerados:

a).- Materias de Trabajo Social

- Introducción al Trabajo Social
- Técnica de Casos
- Técnica de Grupos
- Técnica de Organización y Desarrollo de la Comunidad.
- + Prácticas de Casos
- + Prácticas de Grupos
- + Prácticas de Organización y Desarrollo de la Comunidad.
- + Supervisión.
- Campos de aplicación del Trabajo Social
- Reconceptualización del Trabajo Social

METODO UNICO

- Compromiso e ideología en servicio Social.
- Etica profesional

b).- Materias de Psicología

- Psicología General
- Paidología (Psicología Infantil)
- Psicología Social
- Psicopatología
- Psicología Evolutiva
- Relaciones Humanas

c).- Materias de Sociología

- Sociología General I
- Sociología II
- Historia Sociológica de México
- Antropología Socio-Cultural.

d).- Materias de Derecho

- Información Jurídica
- Derecho Laboral
- Criminología
- Derecho Agrario
- Seguridad Social

e).- Materias de Economía Política y Social

- Economía Política y Social
- Doctrinas Políticas y Sociales
- Realidad Nacional y Estatal
- Organización Política y Planeación Social

f).- Materias de Investigación

- Técnicas de investigación Documental
- Técnicas y Métodos de Investigación Social
- Estadística Descriptiva
- Seminario de Tesis

g).- Materias de campos diversos

- Organización y administración de los servicios de Bienestar Social
- Instituciones Asistenciales y de Rehabilitación Social.
- Salud Pública
- Pedagogía

Las materias de campos diversos es conveniente incluir- las ya sea en un-área que englobe a todas; el problema es que tienen campo de acción diverso, consideramos que con fines de - aprovechamiento de personal, y de especificidad de las materias, estarían mejor integradas en conglomerados donde tuvieran más - semejanzas y relaciones más estrechas, así estas materias de - campos diversos, quedarían integradas de la manera siguiente ma- nera:

Organización y Servicios de Bienestar Social, así como - Instituciones Asistenciales y de Rehabilitación Social y Salud Pública, se anexarían al grupo de materias de Sociología, pue- sto que se cargaría demasiado el área de Trabajo Social, si se - le agregara alguna otra materia, así al asignarlas al área de - Sociología estaría mejor distribuido el trabajo de una forma - más equilibrada.

Pedagogía se anexaría al área de Psicología, pues es con la que tiene vínculos más estrechos.

En síntesis se proponen las siguientes áreas:

1. Area de Trabajo Social
2. Area de Psicología
3. Area de Sociología
4. Area de Derecho
5. Area de Economía Política y Social
6. Area de Investigación

Nota: Al grupo de actividades superior al de las áreas, lo - llamaremos Departamento.

Las anteriores áreas estarían encargadas del aspecto académico, las cuales llevarían a cabo las siguientes actividades o funciones:

1. Selección de Maestros.
2. Supervisar que se impartan las clases.
3. Control de Ausentismo, retardos y rotación de personal docente.
4. Tener elaborados los programas por objetivos.
5. Control de los programas de su área.
6. Bibliografía de las materias que coordina.
7. Coordinar la elaboración de programas de su área - vinculados con objetivos de la escuela de Trabajo Social, tomando en consideración tiempo y prerrequisitos.
8. Supervisar que los programas tengan teoría y práctica de los conocimientos.
9. Solicitar por anticipado, antes de que comience el período escolar, plan de trabajo donde marque temas, tiempo que se va a dedicar a cada uno, fecha de evaluación y fecha de terminación.
10. Hacer seguimiento de los maestros de su área sobre avance programático, seguimiento del programa, porcentaje de clases dadas, exámenes aplicados, calificaciones, comentarios informales de los alumnos, supervisión en el aula, aprovechamiento de alumnos, - pruebas departamentales, etc.
11. Coordinar la revisión y actualización de programas.
12. Seguimiento de alumnos a través de calificaciones,

reporte del maestro sobre comportamiento del grupo, ausentismo y aprovechamiento.

13. Retroalimentación al alumnado.
14. Coordinar maestros para elaborar pruebas departamentales y formas o índices que midan o evalúen el rendimiento académico y la aplicación de conocimientos en prácticas.
15. Obtener la confiabilidad, validez y estandarización de los índices, formas y pruebas departamentales.
16. Aplicar pruebas departamentales.
17. Evaluar las prácticas.
18. Recepción, análisis de reactivos y archivo de exámenes.
19. Recepción, análisis estadístico y archivo de calificaciones con porcentajes de aprovechamiento.
20. Registros de avance programático, retardos y ausentismo del maestro.
21. Registros de deserción escolar, análisis y toma de medidas correctivas.
22. Asesorar a maestros y alumnos sobre asuntos académicos.
23. Tratar problemas maestro-alumno.
24. Planear el desarrollo del personal docente tanto en aspectos educacionales, como en las materias que imparte, o de su especialidad.
25. Establecer contactos con instituciones educativas.
26. Hacer reuniones periódicas con maestros para planear y solucionar problemas, programar cursos, etc.

27. Realizar talleres de microenseñanza.
28. Hacer un banco de reactivos para cada materia, válidos y confiables.
29. Proponer a autoridades superiores y maestros, técnicas y procedimientos pedagógicos que se requieran en su área.
30. Comunicar a los maestros a su cargo, las instrucciones técnico-pedagógicas que reciba de autoridades superiores.
31. Supervisar que los alumnos cuenten con el material y equipo necesario para el desarrollo de prácticas académicas de su área correspondiente.
32. Coordinar horarios y actividades de los maestros a su cargo.
33. Colaborar en el proyecto de presupuesto de su área.
34. Preparar informes que le requieran las autoridades sobre su área.
35. Tratar con el coordinador asuntos de su competencia.
36. Evaluación y desarrollo del personal docente.
37. Determinar cargas de trabajo al alumnado en base a inteligencia, tiempo disponible y antecedentes escolares.
38. Asesoría de tesis.
39. Evaluar con métodos objetivos y cuantitativos "hasta donde sea posible".

Además de las actividades antes mencionadas, en el departamento de investigación se anexarían las siguientes:

- Planeación, coordinación, supervisión y ejecución de investigaciones de acuerdo a necesidades de la escuela y conocimiento de la región.
- Asesoría en metodología de la investigación y
- Elaboración de teoría en base a las investigaciones.

En el área de Psicología se agregarían las siguientes actividades o funciones:

- Asesoría en Psicopedagogía a las demás áreas o departamentos (técnicas de enseñanza, objetivos educacionales, técnicas de evaluación, etc.).
- Asesoría en Reclutamiento, Selección e Inducción del personal.
- Selección y orientación del alumnado.
- Asesoría en Desarrollo Organizacional.
- Asesoría en objetivización y cuantificación de ideas o proposiciones abstractas.
- Asesoría para estudios de confiabilidad, validez y estandarización de formas, índices o pruebas.

COORDINACION ACADEMICA

Justificación

Su función fundamental va a consistir en integrar los objetivos operacionales, funciones y actividades de las áreas académicas antes mencionadas con los objetivos generales de la institución.

Actividades.-

- 1.- Selección, inducción y adiestramiento de maestros, con la cooparticipación del encargado de área respectivo.
- 2.- Determinación de necesidades de adiestramiento y programación del desarrollo del personal docente y encargados de área.
- 3.- Determinar crecimiento de la carrera.
- 4.- Coordinar que el plan de estudios, objetivos departamentales, programas de materias, planes de trabajo relacionados con el proceso enseñanza aprendizaje esten acordes con los objetivos de la institución.
- 5.- Revisar que se ejecuto lo planeado.
- 6.- Detectar y transmitir a la dirección las necesidades de -- recursos materiales y humanos.
- 7.- Aprovechamiento del personal docente, tanto en su distribución como en su utilización.
- 8.- Supervisar periodicamente las funciones realizadas por cada área académica.
- 9.- Estar al tanto de los problemas de maestros y alumnos, o entre ambos intervenir cuando el encargado de área así se lo requiera.
- 10.- Establecer contactos e intercambios de información académica

ca con instituciones educativas.

- 11.- Analizar y evaluar los conocimientos teóricos y prácticos del alumnado, realizando comparaciones con grados anteriores y con diferentes maestros.
- 12.- Tomar medidas correctivas según retroalimentación que le de extensión y promoción.

4.3.-RELACIONES

4.3.1.- Relaciones Hacia Arriba

COORDINACION ACADEMICA es responsable de:

- 1.- Formar una filosofía de servicio en el personal y alumnado.
- 2.- Eficiencia en la formación del alumnado.
- 3.- Optimizar la enseñanza
- 4.- Que los programas de estudio incluyan investigación.
- 5.- Planear y hacer que se de una formación integral al alumnado.
- 6.- Supervisar que los programas además de la visión -- teórica general, esten adaptados a la realidad económica, política y social del país.
- 7.- Hacer que se lleven a cabo las prácticas y con la eficiencia planeada.
- 8.- Que se realice investigación departamental.
- 9.- La actualización de conocimientos del personal docente.
- 10.- Determinar el crecimiento de la Carrera.

Todas estas responsabilidades estan intimamente relacionadas con los objetivos institucionales, excepto con el objetivo de difusión de la carrera, en el que obviamente participa indirectamente.

Además de las atribuciones anteriores comunes a todas -- las áreas académicas, estas van a tener las siguientes -- especificas a cada una.

AREA DE TRABAJO SOCIAL

- 1.- Proporcionar al alumno de Trabajo Social, los conocimientos teóricos-prácticos del método de Trabajo Social.
- 2.- Que el alumno aplique en prácticas los conocimientos teóricos en situaciones individuales, grupales y de comunidad, dependiendo de la naturaleza del problema.
- 3.- Que el alumno aplique la teoría de la práctica haciendo que los individuos sean sujetos activos en la solución de sus problemas.

AREA SOCIOLOGICA

- 1.- Que el alumno conozca y explique de la sociedad.
- 2.- Que el alumno sea capaz de analizar y deducir los fenómenos sociales.
- 3.- Que el alumno sea capaz de introducirse adecuadamente en problemas que planteen el cambio social.
- 4.- Que el alumno maneje las técnicas para romper los factores de resistencia al cambio.
- 5.- Que el alumno sea capaz de planear y ejecutar la solución de problemas sociales.

AREA DE DERECHO

- 1.- Que el alumno conozca y aplique las normas, procedimientos y trámites que rigen.
- 2.- Orientar a la gente sobre sus problemas y obligaciones jurídicas.

AREA ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL

- 1.- Que el alumno conozca y analice las relaciones de pro-

- ducción de nuestro país y del estado de Sinaloa.
- 2.- Que el alumno conozca la situación de las clases sociales y la relación entre ellas.
 - 3.- Que el alumno conozca y analice las diferentes corrientes ideológico-políticas que han existido en la sociedad.
 - 4.- Que el alumno sea capaz de analizar la naturaleza y consecuencias de los problemas económicos en --- nuestra sociedad.
 - 5.- Dar los elementos fundamentales en clase para que el trabajador Social diagnóstique y planifique el tratamiento de problemas económico sociales.

AREA DE PSICOLOGIA sus finalidades son:

- 1.- Que el alumno sea capaz de:
 - Explicar el comportamiento humano - como unidad bio-psico-social.
 - Conozca y aplique la explicación -- causal en la conducta humana.
 - Conozca lo que determina la persona lidad y los estudios de la misma.
 - Que utilice las técnicas y métodos de influencia social derivados de la psicología
- 2.- Escoger y distribuir en base a un criterio los alum-- nos en grupo.
- 3.- Seleccionar e implantar mejores métodos de enseñanza.
- 4.- Planear la evaluación de la formación integral del -- alumnado.

AREA DE INVESTIGACION

- 1.- Que el alumno sea capaz de:
 - Manejar la teoría de las técnicas de investigación.
 - Aplicar las técnicas de investigación en trabajos y prácticas escolares.
 - Analizar, diagnosticar, teorizar e -- interpretar investigaciones.
 - Utilizar las herramientas matemáticas en la investigación.
- 2.- Realización de investigaciones sobre necesidades de la escuela o de la profesión del Trabajo Social.
- 3.- Hacer que los programas tengan investigación .

COORDINACION DE EXTENSION Y PROMOCION: es responsable de:

- 1.- Difusión de la carrera y de las actividades de la - escuela de Trabajo Social.
- 2.- Del establecimiento de buenas relaciones externas e internas.
- 3.- Evaluar el desempeño del trabajador social en servicio social o en su vida profesional.
- 4.- Proponer programas de especialización.
- 5.- Conseguir mejores lugares para prácticas, o servicio Social.

En general este departamento tiene ingerencia básicamente en el objetivo de difusión de la carrera y como retroalimentador de la formación del alumnado.

AREA DE SERVICIO SOCIAL.

- 1.- Evaluación y Retroalimentación del desempeño en el - servicio social.
- 2.- Servicio a la comunidad y al estado de Sinaloa.
- 3.- Asesoría y Control de pasantes.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Es responsable de proporcionar servicios administrativos, de limpieza, bibliotecarios.

SERVICIOS SECRETARIALES: tiene como propósito que su personal -- lleve a cabo:

- 1.- Los trámites burocráticos de la escuela a la U.A.S. y viceversa.
- 2.- Los controles y registros requeridos por la U.A.S.
- 3.- Proporcionar servicio al personal de la escuela.

AREA DE BIBLIOTECA.-

- 1.- Tener en existencia los libros y material didáctico necesario y suficiente para cada materia.
- 2.- Prestamo efectivo de material escrito , material - y equipo didáctico.

AREA DE MANTENIMIENTO:

- 1.- Tener siempre limpia la escuela.
- 2.- Tener la escuela en buenas condiciones físicas.

DIRECCION

- 1.- Plantear y coordinar las actividades y funciones - que lleven a cabo los departamentos de la escuela.
- 2.- Responsabilidad ejecutiva en el cumplimiento de -- los objetivos institucionales y departamentales.
- 3.- Desarrollo del personal de la escuela a todos sus niveles.
- 4.- Supervisar la operacionalización de los objetivos - institucionales.

CONSEJO TECNICO

- 1.- La toma de decisiones, asesoría y consulta de los - problemas de la escuela.
- 2.- Responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 3.- Asumir una posición ante la problemática universitaria.
- 4.- Supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales en sus diversas formas.

4.3.2,-Relaciones Horizontales

La relación horizontal nos va a mostrar la interdependencia entre los diferentes departamentos de forma explícita lo que va a proporcionar cada departamento.

- Area de Trabajo Social va a proporcionar a las demás - áreas o departamentos de la organización lo siguiente;
 - Filosofía de Servicio Social.
 - Información y Asesoría sobre Trabajo Social.
 - Información sobre lo que esta realizando y planes de acción.
 - Participación en trabajos interdepartamentales.
- Area Sociológica.- va a proporcionar.
 - Asesoría para explicar historicamente los fenomenos sociales.
 - Asesoría para analizar, investigar y deducir los fenomenos sociales.
 - Asesoría en problemas de prácticas grupales y comunales de alumnos y maestros.
 - Asesoría en la planificación y ejecución del cambio social.
 - Cursos al personal de la escuela.
 - Proporcionar índices y procedimientos al area de Trabajo Social para evaluar la aplicación de la teoría y la ejecución de la misma en prácticas.
 - Proporcionar calificaciones y asistencias de alumnos a servicios secretariales.
- Area de Derecho va a proporcionar.
 - Asesoría a personal de la escuela y alumnos en prác-

ticas y servicios a la comunidad.

- Asesoría en problemas y procedimientos legales.
- Proporcionar índices y procedimientos al área de Trabajo Social para evaluar la aplicación de la teoría y la ejecución de la misma en prácticas.
- Proporcionar calificaciones y asistencias de alumnos al departamento Administrativo.
- Impartición de cursos al personal de la escuela.
- Proporcionar bibliografía necesaria a bibliotecas para el siguiente semestre.

.Área Económico-Político-Social.

- Asesoría en explicaciones económicas.
- Asesoría en análisis, investigaciones y deducción de explicaciones de fenómenos económicos.
- Asesoría en estudios socio-económicos de la comunidad, municipios, estatal y nacional.
- Asesoría en la realización de proyectos económicos.
- Proporcionar índices o formas y procedimiento al área de Trabajo Social y Servicio Social para evaluar la aplicación de la teoría y ejecución en prácticas.
- Proporcionar calificaciones y asistencias de alumnos al departamento administrativo o servicios secretariales.
- Cursos al personal de la escuela.
- Proporcionar bibliografía necesaria a biblioteca para el siguiente semestre.

.Área de Psicología.

- Asesoría en Desarrollo Organizacional.
- Asesoría en la explicación del comportamiento humano -

individual y grupal.

- Asesoría en análisis, investigaciones y deducción de explicaciones de fenómenos psicológicos.
 - Asesoría en análisis psicológicos en casos, grupos y comunidad.
 - Asesoría en tácticas de influencia social.
 - Asesoría en Psicología Educativa.
 - Impartición de cursos al personal de la escuela.
 - Proporcionar bibliografía al área de biblioteca para el siguiente semestre
 - Proporcionar calificaciones y asistencias de alumnos al departamento administrativo o servicios secretariales.
 - Proporcionar índices o procedimientos al área de trabajo Social y de Servicio Social para evaluar la aplicación de la teoría y ejecución de la misma en prácticas.
- Área de Investigación.
- Asesoría en Metodología Científica.
 - Asesoría de Investigación Documental.
 - Cursos al personal de la Institución sobre Metodología de la Investigación.
 - Cursos sobre elaboración de fichas bibliográficas y de trabajo.
 - Proporcionar índices y procedimientos al área de Trabajo Social y de Servicio Social para evaluar la aplicación de la teoría y ejecución de la misma en prácticas.

- Proporcionar calificaciones y asistencias de alumnos al departamento administrativo o servicios secretariales.

- Proporcionar bibliografía al area de biblioteca para el siguiente semestre.

• Coordinación Académica.

- Asesoría en desarrollo del personal

- Asesoría en determinación de necesidades de adiestramiento.

- Asesoría en planeación y ejecución de cursos.

- Asesoría en Metodología y Técnicas Didácticas.

- Asesoría en Evaluación Objetiva.

- Asesoría en otros asuntos educativos y académicos.

- Dar soporte para la impartición de cursos al personal.

• Area de Mantenimiento.

- Mantener limpio el local.

- Mantener en condiciones de funcionamiento físico la escuela .

- Servicio de Mensajería.

• Area de Servicios Secretariales.

- Informes sobre retardos, ausentismo, asistencia y calificaciones.

- Elaboración de nombramientos.

- Elaboración de listas.

- Pagó de cheques.

- Servicios Mecanográficos.

- Asesoría Administrativa.

• Area de Biblioteca.

- Préstamo de libros

- Préstamo de Material Didáctico.
- Proporcionar bibliografía al personal docente.
- Asesoría para escoger libros.
- . Area de Servicio Social.
 - Retroalimentación a Coordinación Académica, áreas académicas y Dirección sobre el desarrollo del Servicio Social de alumnos.
 - Asesoría a prácticas de alumnos
 - Orientación sobre requisitos para realizar el Servicio Social.
- . Coordinador de Extensión y Promoción.
 - Conseguir apoyo externo para proyectos de trabajo de la escuela.
 - Conseguir nuevos lugares para prácticas.
 - Crear una buena imagen de la escuela en su conjunto.
 - Asesoría para establecer buenas relaciones externas e internas.
 - Planes escuela-lugares de trabajo.

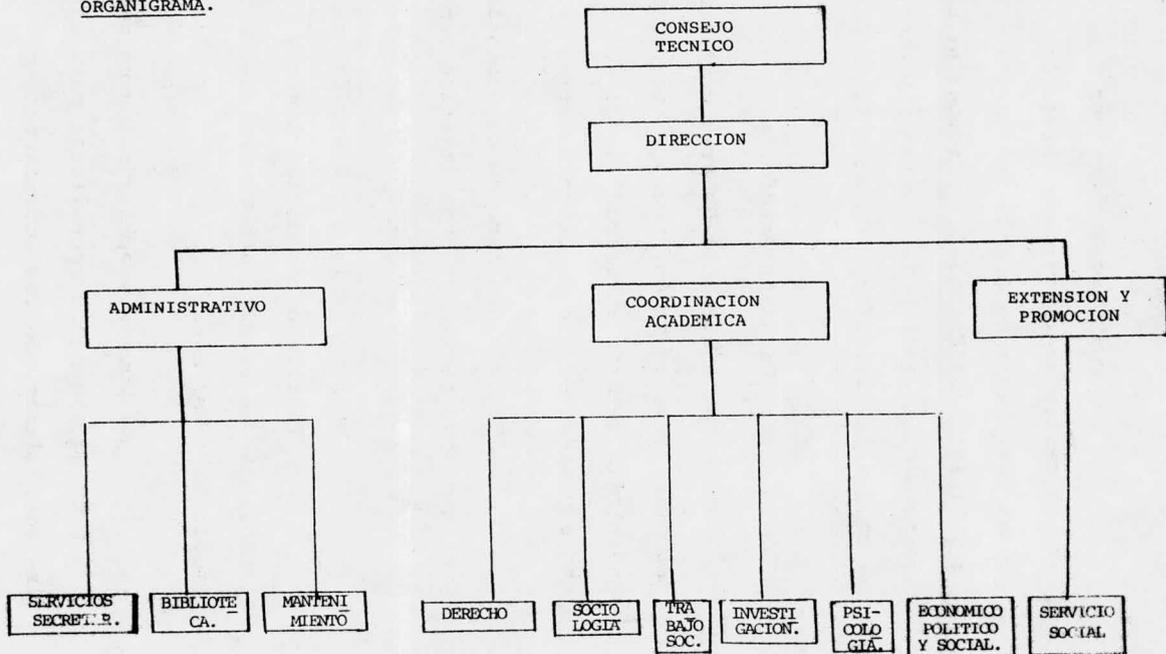
4.3.3. Relaciones Descendentes

Las relaciones descendentes establecen con quien se va a trabajar y que contribución debe hacer cada uno .

La asignación de responsabilidades al personal de la escuela precisará las contribuciones que debe aportar cada individuo.

Los análisis de puestos y la decisión y supervisión mediante grupos, clasificará la misión de cada persona.

FIGURA 2.
ORGANIGRAMA.



4.4.- JERARQUIA

La organización contiene tres grandes sectores o partes que llamaremos División. Las tres divisiones son: División Académica, División Administrativa y División de Extensión y Promoción, en las cuales mostraremos la jerarquía interna y posteriormente llegaremos a la Dirección y Consejo Técnico.

División Académica

Los encargados de área como son: Derecho, Economía, Investigación, Trabajo Social, Psicología y Sociología tendrán autoridad lineal sobre las actividades y maestros que impartan materias de su área.

Tendrán una función de asesoría y Staff en problemas que requieran conocimientos especializados de su área, en otros departamentos o áreas.

Reportan a la Coordinación Académica.

Y tendrán las obligaciones y facultades -- estipuladas en el Estatuto General de la U.A.S., artículo 52 (Ver anexo).

El Coordinador Académico es responsable -- del proceso enseñanza-aprendizaje para ello coordina las actividades, de sus subordinados directos, o sea los encargados de las áreas de: Derecho, Económica, In

investigación, Sociología, Psicología y Trabajo Social.

Desempeñará una función de Staff en el aspecto educativo con los demás departamentos o áreas, con la Dirección y con el Consejo Técnico.

Reporta directamente al encargado de la Dirección o Director.

Tendrá las obligaciones y facultades estipuladas en el artículo 52 del Estatuto General de la U.A.S.

División de Extensión y Promoción.-

El encargado del Area de Servicio Social supervisará y asesorará a alumnos en servicio social, quienes le reportarán directamente.

Reporta al Coordinador del Departamento de Extensión y Promoción.

El Coordinador del Departamento de Extensión y Promoción tiene como subordinados directos al encargado de Servicio Social y pasantes auxiliares del Departamento.

Desempeña la función de Staff en asuntos externos y problemas internos.

Reporta a la Dirección ó encargado de la Dirección. Tiene las obligaciones y facultades esti

puladas en el artículo 52 del Estatuto General de la U.A.S.

División Administrativa.-

Las áreas de Mantenimiento, Servicios Secretariales y Biblioteca no requieren encargado para cada área debido al poco personal de que dispone - cada una de las áreas y a la cantidad de trabajo en - las mismas que necesita de toda la fuerza de trabajo - que hay.

El personal de esas tres áreas reportará al Administrador y no tienen subordinados.

El encargado del Departamento Administrativo u Administrador coordinará y será el Jefe -- de las áreas de Mantenimiento, Servicios Secretariales y Biblioteca y en caso de ausencia del Director será la autoridad máxima.

Reporta a la Dirección y tiene las -- obligaciones y facultades estipuladas en el artículo 52 del Estatuto General de la U.A.S.

D i r e c c i ó n . -

Es la parte ejecutiva del Consejo Técnico, para ello se auxilia y coordina a sus subordinados directos; el Administrador, el Coordinador ---

de Extensión y Promoción.

Reporta al Consejo Técnico y tendrá las facultades y atribuciones encargados en el Estatuto General de la U.A.S., Capítulo V, artículos 48,49,50 y 51.

Consejo Técnico.-

Es el nivel jerárquico más elevado dentro de la escuela y por ende la máxima autoridad de la misma.

Se designará y funcionará de acuerdo con el Estatuto General de la U.A.S. Capítulo VI, artículo 53, 54, 56, 57 y - 58.

4.5.- ANALISIS DE PUESTOS

Puesto.- **DIRECTOR**

Departamento .- **Dirección**

Jerarquía.-

Reporta a: Consejo Universitario de la Universidad
Autónoma de Sinaloa.

Consejo Técnico de la Escuela de Trabajo
Social de la U.A.S.

Le Reportan: Coordinador Académico

Administrador

E. de Extensión y Promoción

Contactos:

Internos: Con todas las unidades organizativas de
la Escuela de Trabajo Social de la U.A.S.
(Coordinación Académica, las diversas -
areas Académicas, Administración, Servi-
cios Secretariales, Mantenimiento, Bibliote
teca, Extensión y Promoción, Servicio So-
cial).

Externos: Rector de la U.A.S.

Secretario del Rector

Con autoridades de la escuelas, faculta-
des y demás dependencias de la U.A.S.

Instituciones Educativas de Trabajo So--
cial de País .

Sector Público

Iniciativa Privada

Medios masivos de comunicación

Otros.

DIRECCION

Las facultades y obligaciones de la Dirección están mar cadas en el reglamento General de la U.A.S. y son las siguientes:

- 1.- Representar a la escuela, facultad, instituto, cen- tro de estudio y departamento de enseñanza.
- 2.- Concurrir, los directores de escuelas y facultades, a las sesiones de Consejo Universitario con voz y - voto.
- 3.- Ejercer las funciones de Dirección de las dependen- cias a su cargo.
- 4.- Rendir a la Rectoría un informe semestral de sus -- actividades.
- 5.- Ser consultores de la Rectoría en los problemas que afecten a sus respectivas dependencias.
- 6.- Vigilar el trabajo docente que le corresponde.
- 7.- Convocar y presidir las sesiones de Consejo Técnico
- 1 8.- Velar dentro de la Escuela o Facultad respectiva -- por el cumplimiento de ese Estatuto General, de los Reglamentos Especiales y de su Reglamento Interno - así como de los planes y programas de estudios, dic tando las medidas conducentes para que las labores se dearrollen ordenada y eficazmente.
- 9.- Las demás que confieren la ley, este Estatuto o el Consejo, en general todos aquellos que sean propios de la calidad a su cargo.

Tendra la siguiente: **DESCRIPCION GENERICA**

Esta encargado del eficiente funcionamiento de la Institución, para ello planea, organiza, integra, dirige y controla, con la única limitación de la Ley Organica, el Reglamento General de la U.A.S. y el Reglamento Interno de la escuela de Trabajo Social, auxiliandose del personal a su cargo.

FUNCIONES DE LA DIRECCION

- 1.- Elaborá el Plan de Trabajo para toda la Escuela junto con sus colaboradores.
- 2.- Convoca y Preside las reuniones del Consejo Técnico y --- llevar a cabo las decisiones del mismo, dandoles a conocer a la base estudiantil y magisterial.
- 3.- Asiste al Consejo Universitario con posiciones de Base --- Magisterial y Estudiantil dando a conocer los acuerdos tomados en el seno del Consejo Universitario.
- 4.- Elaborá el presupuesto anual despúes de llevar a cabo un análisis de la situación y necesidades que presente la Es cuela y llevarlas al H. Consejo Universitario Paritario pa ra su aprobación.
- 5.- Elabora el Calendario Anual de la Escuela en casos especia les junto con sus colaboradores.
- 6.- Conocer y atender los problemas del personal y alumnado a su cargo.
- 7.- Asigna jurados para exámenes profesionales en Coordinación con el Coordinador de pasantes y el Coordinador General.
- 8.- Autorizá el no, de estudiantes de nuevo ingreso y los re-- requisitos de admisión en base a las necesidades de la Es-- cuela y de la carrera misma.
- 9.- Preveé el posible crecimiento o limitación del mismo. Ren-- dir informe anual de actividades a Rectoría tomando en cuen ta los informes del personal de tiempo completo y de medio tiempo de la Escuela.
- 10.- Solicita y trámita Becas para el personal Docente y del -- Alumnado.

- 11.- Pugnar por que se forme la Asociación Estatal de Trabajadores Sociales.
- 12.- Solicita y Trámite la asistencia del personal Docente y del Alumnado de la Escuela o Cursos y Eventos para -- elevar el nivel Academico y Profesional.
- 13.- Convoca a reuniones periódicas del personal a su cargo para detectar necesidades y evaluar el desarrollo de -- programas.
- 14.- Representa a la escuela en congresos o seminarios o -- cuantas veces sea necesario.
- 15.- Imparte en la Escuela cuando menos tres horas semana-- les de clases.
- 16.- Velar por el cumplimiento de la ley Organica del Regla-- mento General de la Universidad, del Reglamento Interno de la Escuela de los planes y Programas de Trabajo, dic tando las medidas necesarias para que las labores se de sarrollen de forma coordinada y eficaz.
- 17.- Promover las buenas relaciones entre el personal que co labora a su cargo para que trabaje en equipo para alcan-- zar los objetivos comunes.
- 18.- Encauzar a los alumnos en el desarrollo de sus faculta-- des empleándolas en la revisión y actualización del plan de estudios e invitandoles a que participen en activida des Universitarias y de la Comunidad.
- 19.- Modificar, revisar y actualizar el Plan de estudios con juntamente con los coordinadores de area y Coordinador General.
- 20.- Dirigir el desarrollo del plan de estudios.
- 21.- Promover la proyección de la Escuela en la Comunidad.

- 22.- Actualización continua en relación con la profesión.
- 23.- Proporcionar orientación y asesoría a todos los estudiantes y maestros que a si lo soliciten.
- 24.- Solicitar cursos especiales de actualización y conferencias ya sea para maestros o para alumnos.

ANALISIS DE PUESTOS

Puesto.- COORDINADOR ACADEMICO

Departamento.- Coordinación Académica.

Ubicación: Escuela de Trabajo Social
Calle Angel Flores
Culiacán, Sinaloa.

Jerarquía.-

Puesto del Jefe inmediato, Director.

Le Reportan: Trabajo Social.

Sociología.

Psicología.

Económico-político-social

Investigación

Derecho.

Contactos.-

a).- Internos.- Consejo Técnico.

Dirección.

Departamento Administrativo y Areas respectivas..

Departamento de Extensión y Promoción.

Area de Servicio Social.

b).- Externos (a la escuela).-

- Centro o Institutos de Investigación educativa.

- Centro o Institutos de Pedagogía o Psicología educativa.

COORDINADOR ACADEMICO .

DESCRIPCION GENERICA.

Es responsable de la eficacia del proceso en enseñanza - aprendizaje, para ello planea, organiza, integra, dirige, controla y coordina a los encargados de area.

FUNCIONES BASICAS.

PREVISION.-

- 1.- Antes de que principie el período escolar realiza reuniones individuales y grupales con sus colaboradores (encargados de area), con el fin de:
 - 1.1.- Revisar.- Plan de estudios, objetivos departamentales, coordinación de materias, planes de trabajo departamentales, programas de materias, etc.
 - 1.2.- Establecerá formas de control.
 - 1.3.- Elabora un programa anual conjuntamente con dirección y encargados de área.
 - 1.4.- Elabora programas de preparación y formación de maestros en Didáctica y Pedagogía,

en Actualización de conocimientos ó para aumentar el nivel cultural del maestro.

P L A N E A C I O N .

- 1.- Revisa y analiza la unidad de acción que hay y habrá entre las funciones y actividades de las áreas y elabora un plan de acción para subsanar esas diferencias en el próximo año lectivo.
- 2.- Revisa e investiga el plan de estudios - y planea la acción a tomar para superar las deficiencias.
- 3.- Indaga las necesidades de recursos materiales y humanos de cada área, pasando - el reporte a la Dirección para que ésta tome las medidas pertinentes.

O R G A N I Z A C I O N .-

- 1.- En colaboración con los jefes de -- área estudio y revisa las modificaciones que deben realizarse en las áreas bajo - su mando.

- 2.- Cuida que los encargados de área --
cumplan con la función que les ha sido
encomendada.

- 3.- Para alcanzar lo anterior, revisa --
que los maestros estén desempeñando
las actividades manifestadas en su
plan de trabajo.

I N T E G R A C I O N .

- 1.- Revisa personalmente y de manera --
constante el adiestramiento que se-
dé a Maestros en:

Aspectos pedagógicos y Didácticos.

Actualización de conocimientos.

Aspectos Socioculturales.

Métodos de Investigación y otros.

Cursos de interés e importancia.

A L U M N O S .-

Contenidos de las materias .

Cumplimiento de programas.

Investigación.

Grado de preparación que están re-
cibiendo .

Establece parámetros de necesidades de adiestramiento y de acuerdo con eso programa y - lleva a cabo cursos, conferencias, pláticas, discusiones y otras actividades pertinentes para aumentar el nivel académico (de maestros y alumnos).

D I R E C C I O N .-

- 1.- Revisa y supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo conjuntamente con los encargados de área.

C O N T R O L .-

Mensualmente recibe información oral o escrita sobre actividades, grado de alcance de -- los cuadros de avance, compara los resultados esperados con los obtenidos y junto con sus colaboradores- (encargados de área), toman las decisiones conducentes para que se realice lo planeado.

**FUNCIONES DEL COORDINADOR GENERAL COLOCADAS EN ORDEN
DE IMPORTANCIA.**

- 1.- Revisión, Modificación y actualización del plan de estudios - conjuntamente con la dirección - y con los coordinadores de área.

- 2.- Revisión, actualización, unificación, coordinación y control - de los programas o temarios de - las materias, conjuntamente y a través de los coordinadores de - área.

- 3.- Organiza reuniones periódicas - con los coordinadores de las -- áreas para tratar asuntos relacionados al desempeño de sus -- funciones y problemas en general.

- 4.- Elabora un plan de trabajo jun to con Dirección y encargados - de áreas, para cada año escolar.

- 5.- Asesora, revisa y evalúa los planes - de trabajo de los coordinadores de área.
- 6.- Revisa la implantación de métodos --- teórico-práctico en las materias que sea posible.
- 7.- Revisa la implantación de la investigación, supervisando directamente o - través de informes.
- 8.- Revisa la implantación de métodos --- de evaluación objetivos.
- 9.- Organiza cursos, conferencias, etc.- para los maestros de las demás áreas con respecto a la orientación y conocimiento del Trabajo Social.
- 10.- Tiene reuniones periódicas con los - alumnos para conocer sus necesidades y problemas académicos.
- 11.- Detecta necesidades del personal bajo su cargo y promueve sus soluciones - por medio de la Dirección.
- 12.- Emita un informe mensual de actividades a la Dirección y al consejo técnico.

13.- Asiste a asambleas convocadas por la
Dirección o Coordinadores de área.

14.- Preparar e impartir por lo menos una-
cátedra.

PUESTO.- ENCARGADO DE AREA ACADEMICA.

Areas Académicas.- Trabajo Social.

Sociología.

Psicología.

Económico- Político- Social.

Derecho.

Investigación.

Departamento.- Coordinación Académica.

Jerarquía.-

Puesto del Jefe Inmediato.-Coordinador Académico

Contactos.-

a).- Internas con:

- Consejo Técnico.

- Dirección.

- Departamento Académico y áreas respectivas.

- Departamento Administrativo y áreas respectivas.

- Coordinación de Extensión y Pro
moción .

- Servicio Social.

b).- **E x t e r n a s , -**

- Dependencias de la U.A.S.
- Sector Público y Privado.
- Escuelas, Institutos y Universidades.

DESCRIPCION GENERAL.

El jefe de área es responsable ante el --- Coordinador General de la eficiente Coordinación -- del área. Para ello programa, organiza, integra, -- dirige y controla con la sola limitación del reglamento interno de la Escuela, además se coordina con los responsables de las demás áreas y con el Coordinador General.

Funciones Básicas del Coordinador de Area.

1.- Previsión.

1.1.- Previsión de programas.- Antes de - que principie el período escolar, - el Coordinador realizará reuniones- con los maestros responsables de -- las materias que forman su área y - elaborarán los programas de estudio cuidando los siguientes aspectos:

1.1.1.- Temario.- Se analizarán cuáles son - los temas indispensables que debe te ner la materia.

1.1.2.- Contenido.- Se revisará el conteni
do de cada uno de los temas que --
contenga la materia.

1.1.3.- Tiempo de realización:

1.1.3.1.- Deberá presentarse el programa de--
cada materia a más tardar quince -
días después del curso de inicia--
ción de clases.

1.1.3.2.- Se estimará que el tiempo total --
del programa, no exceda al 80% del
tiempo total con que se cuenta, --
además se dejará un margen de un -
20% por posibles suspensiones, ---
huelgas, conferencias, viajes de -
estudio, etc.

1.1.4.- Técnicos de Enseñanza y Aprendi--
zaje.- En base al conocimiento --
de las Técnicas de la enseñanza -
se escogerán las más adecuadas pa
ra ponerlas en práctica.

1.1.5.- Trabajo de gobierno e investiga--

cion.- Diseño y preparación del ma
terial con fines de investi
gación.

1.1.6.- Prácticas.- Programación de activida
des, coordinación de las mismas, con-
el alumno, con otras materias y con-
otras facultades y dependencias, Su-
pervisión y Asesoramiento de alumnos
que realizan su práctica. Método de-
evaluación de la práctica.

1.1.7.- Evaluación.- El Coordinador de área-
debe evaluar periódicamente el traba
jo realizado para advertir desviacio
nes y corregirlas oportunamente o pa
ra mejorar programas. Así como tam-
bién cada maestro debe evaluar los -
conocimientos impartidos en base al-
programa presentado.

1.1.8.- Todo programa debe contener la bi-
bliografía básica y de consulta.

1.2.- Previsiones de formación profesional. Super-
visa los estudios para introducir sistemas -

y métodos que eleven la capacidad de aprendizaje, por medio de:

- 1.2.1.- Mejoramiento de temas y contenidos.
- 1.2.2.- Eliminación de temas y contenidos-- inoperantes.
- 1.2.3.- Posibilidad técnica de elaborar --- teoría (supervisando, orientando-- correctamente la Praxis).
- 1.2.4.- Aprovechamiento integral de recur-- sos materiales y humanos. Aprobará-- programas, sistemas y métodos que - contribuyan a una mayor eficiencia-- del área.

2.- PLANEACION.-

- 2.1.- Formulará y revisará periódicamen-- te los objetivos del área y los es-- pecíficos de cada materia, buscan-- do lograr la unidad de acción en-- tre las diferentes funciones y ac-- tividades del área, poniéndose de-- acuerdo con el Coordinador Académi-- co.
- 2.2.- Actualización de planes educativos

Ayudará a la elaboración del plan de estudios, haciendo las contribuciones pertinentes a su área -- y con sugerencias generales, todo con el fin de fijar cursos de acción mejores que con los que actualmente se cuentan.

- 2.3.- Programas y presupuestos generales. Traduce siempre que sea posible, los resultados que obtiene en los dos pasos anteriores a programas y presupuestos tanto a corto como a largo plazo.

Somete a la aprobación del Coordinador General todos los programas y presupuestos de duración semestral o anual, procurando que en todos los programas y presupuestos se fijen siempre máximos y mínimos.

3.- ORGANIZACION.-

- 3.1.- Estudia y revisa constantemente la organización de su área para decidir y llevar a cabo las modifica-

ciones y aplicaciones que a su --
juicio requiere el área.

3.2.- Cuida que los maestros se ajus - -
ten a las actividades y programas-
que les han sido encomendados.

3.3.- Para alcanzar lo anterior, formula
y mantiene al corriente todos los-
temarios y planes de trabajo de su
área.

4.- INTEGRACION.-

4.1.- Vigilará el adiestramiento y capa-
citación que se dan a los alumnos-
y maestros, en aspectos pedagógi-
cos y sociales de tal modo que se-
obtengan la mayor eficiencia y ce-
lebración de todas las personas.

4.2.- Solicitará la colaboración de con-
ferencistas.

5.- DIRECCION.-

5.1.- Deja libertad de cátedra a los --
maestros, lo único que les pide -

es que cumplan los requerimientos del temario, manteniéndose informado del cumplimiento del mismo.

5. 2.- Coordinación.- Coordina la acción de sus colaboradores inmediatos - (demás áreas) celebrando juntas - periódicas, pláticas informales, - etc.

5. 3.- Supervisa la actuación de sus co laboradores inmediatos, tanto --- por medio de la revisión de con-- troles e informes ordinarios (en-- cuestas), personalmente, para -- orientar, mejorar, ajustar, etc., todas las funciones y activida-- des.

5.4.- Fomenta la comunicación para lo-- grar la colaboración y entusias-- mo de los maestros.

6.- CONTROL.-

6.1.- Cuidará que se establezcan sistemas de información sobre:

6.1.1.- Grado de avance y desarrollo del temario.

6.1.2.- Tipos de exámenes que se van a aplicar.

6.1.3.- Resultados de los exámenes--

6.1.4.- Gráficas.

6. 2.- CONTROL DE PERSONAL.-

6.2.1.- Remite al Coordinador General informes sobre ausentismo .

6.2.2.- Permisos.

6.2.3.- Sustituciones eventuales.

6.3.- Medios de control de personal.

6.3.1.- Reuniones de maestros.

6.3.2.- Encuestas, memorándums y ofi
cios.

7.- Actividades Diarias.-

7.1.- Revistas asuntos pendientes- y los ordenamientos según su importancia.

- 7.2.- Supervisión de alumnos en la aplicación correcta de la técnica a la práctica.
- 7.3.- Fomentar las relaciones humanas.
- 7.4.- Preparar clases.
- 7.5.- Investigación.

8.- Actividades Periódicas.

- 8.1.- El encargado de área, deberá presentar un plan de trabajo al iniciarse el año escolar.
- 8.2.- Celebrará reuniones con sus colaboradores a fin de dar y recibir información, tomar decisiones, resolver dudas, etc.
- 8.3.- Realiza reuniones mensuales con los coordinadores de área y con el Coordinador General, donde rinde informes concisos sobre lo que se vá a realizar, lo que se está realizando y problemas que presentan.
- 8.4.- Impartición de cátedra.
- 8.5.- Elaboración y entrega de temas a --

Promoción y Extensión para su radio difusión ó para formar parte de la revista.

9.- Actividades Eventuales.

- 9.1.- Se hará cargo en momentos extraur--gentes, ya sea por permisos de profesores, ausentismo de los mismos - o por falta de catedrático, de las materias bajo su coordinación.
- 9.2.- Participará en Congresos, Convencio--nes, Asambleas, etc., que considere necesarias para el buen funciona---miento del área y de la escuela.
- 9.3.- Preparará informes sobre asuntos específicos encomendados por el Coordinador General.
- 9.4.- Participará en reuniones urgentes - con alumnos, colaboradores, encarga--dos de área, Coordinador General, Dirección o Representación de Organi--zaciones.

9.5.- Solicitará la colaboración de conferencistas, para aumentar los conocimientos obtenidos en clases y libros.

9.6.- Asesoramiento a pasantes en la ---
elaboración de su Tesis.

Puesto.- **Coordinador de Extensión y Promoción**

Departamento.- **Extensión y Promoción**

Ubicación.- **Calle Angel Flores**

Culiacán Sinaloa

Escuela de Trabajo Social

Jerarquía.- **Puesto del Jefe Inmediato, Director**

Le reportan, el encargado del Servicio Social y pasante adscritos a su área.

Contactos.-

a).- **Internos con:**

- **Coordinador académico con sus respectivas areas.**
- **Departamento Administrativo con sus respectivas areas.**
- **Dirección**
- **Consejo Técnico**

b).- **Externos con:**

- **Dependencias de la U.A.S.**
- **Sector Público en sus diversas formas fundamentales : SAG, IMSS, SRA, ISSSTE, etc.**
- **Dependencias estatales.**
- **Iniciativa Privada**
- **Comunidad**
- **Medios masivos de comunicación .**
- **Institutos Educativos .**

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable del control en la programación, - organización y ejecución de las actividades de proyec- ción de la escuela, de la carrera; de la creación y - manejo de los medios de comunicación con que cuenta - la escuela; y de fomentar e incrementar el nivel socio- cultural y de convivencia.

FUNCIONES BASICAS

Planeación

Antes de que inicie el periodo escolar;

- 1.- Revisará u analizará las necesidades de la escuela y los recursos del departamento y en base a ello elaborará su plan anual.
- 2.- Elaborará el programa anual del departamento con- juntamente con dirección y subordinados sobre:
 - 2.1.- Difusión de actividades de la escuela.
 - 2.2.- Difusión de la función del Trabajo Social.
 - 2.3.- Promoción de la carrera en centros de ense- ñanza media básica.
 - 2.4.- Promoción de campos de acción del Trabajador Social.
 - 2.5.- Creación y manejo de medios de comunicación e información.
 - 2.6.- Programas de difusión cultural.
 - 2.7.- Control del Servicio Social .
 - 2.8.- Contactos con Sector Público y Privado.
 - 2.9.- Formas de obtener recursos.
 - 2.10.- Adiestramiento de su personal.

- 3.- Elaborará y pasará a la Dirección el presupuesto de necesidades del departamento.

Organización.

- 1.- Asigna responsabilidades a sus subordinados.
- 2.- Revisa que sus subordinados desempeñen las responsabilidades encomendadas.

Integración.

- 1.- Escoge a su personal de los pasantes solicitantes de Servicio Social.
- 2.- Adiestra su personal en;
 - 2.1.- Responsabilidades de su cargo.
 - 2.2.- Calificación de índices o formas de aplicación de teoría a práctica
 - 2.3.- Evaluación del Servicio Social.

Supervisión del Servicio Social.

- 2.5.- Otros.
- 3.- Realiza conferencias, mesas redondas, etc. sobre temas de interés para personal y el alumnado.

Dirección.

Revisa y supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo en cuanto a tiempo y eficacia, con sus subordinados.

Control.

Periodicamente compara lo planeado con lo realizado a través de registros, informes escritos y orales, y por la retroalimentación recibida de los otros departamentos.

FUNCIONES DE EXTENSION Y PROMOCION

- 1.- Proyecta a nivel de comunidad, las actividades de la Escuela.
- 2.- Proyecta a nivel de comunidad, las funciones que realiza el Trabajador Social.
- 3.- Da difusión a la carrera en (Escuelas Secundarias, - Preparatorias, Instituciones, Organizaciones del --- País y del Extranjero etc.)
- 4.- Investiga campos de acción del Trabajador Social, ya sea para investigación en sí o para fuente de trabajo.
- 5.- Programación para radio Universidad.
- 6.- Elabora Plán de Trabajo para la creación de una Revista.
- 7.- Creación de un periódico mural sobre actividades que se realizan en la Escuela o lugares de práctica.
- 8.- Impartirá por lo menos, una cátedra.
- 9.- Se coordinará con jefes de Departameno y catedráticos para ponerse de acuerdo como elaborán con él y - cada cuando darán o aportarán el tema o temas que corresponda a cada uno.
- 10.- Participara en la organización de Conferencias, discusiones, exposiciones, etc.

- 11.- Realizar o llevar a cabo, Intercambios Estudiantiles.
- 12.- Contactos con organizaciones públicas y privadas.
- 13.- Tener reuniones periódicas con alumnos y maestros para dar a conocer y para la organización de actividades de interés para la Escuela y su Departamento.
- 14.- Informe mensual de actividades a Dirección y Consejo Técnico y ante las asambleas en que se les convoque.
- 15.- Boletines.
- 16.- Publicar tesis para fines de lucro del autor.
- 17.- Seleccionar y dar a conocer trabajos de investigación.
- 18.- Anualmente presentará programa de actividades.

PUESTO.- ENCARGADO DEL SERVICIO SOCIAL

AREA:- Sercicio Social

DEPARTAMENTO.- Extensión y Promoción

JERARQUIA.- Puesto del Jefe Inmediato.- Coordinador de extensión y Promoción

Le Reportan.- Pasantes adscritos al área

CONTACTOS.-

a).- Internos

Coordinación acedémica y áreas respectivas.

Dirección

Departamento Administrativo.

b).- Externos

Dependencias del estado

Dependencias federales

Comunidad

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de que el Servicio Social sea eficaz --- en el servicio a la comunidad y en la aplicación de conocimientos en el mismo, para ello asesora y lleva control del Servicio Social.

UNCIONES BASICAS.-

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONTINUAS

- 1.- Asesora y orienta a los solicitantes que van a realizas su Servicio Social sobre requisitos que deben cumplir el alumno para poder ser aprobada su solicitud.
- 2.- Aprueba el Servicio Social, lo cual implica considerar:
 - 2.1.- Los requisitos educátivos que debe cumplir el alumno
 - 2.2.- Plan de Trabajo del Solicitante
 - 2.3.- Lugar donde se realizará el Servicio Social
- 3.- Lleva el control de los expedientes de los alumnos presta rios del Servicio Social.
- 4.- Supervisa y lleva un seguimiento del desempeño de los a- lumos prestarios del Servicio Social.
- 5.- Evalúa la aplicación de la teorfa en las practicas de -- campo.
- 6.- Evalúa los resultados del Servicio Social en la comunidad
- 7.- Asesora y orienta a alumnos que realizan su servicio So-- cial en problemas de campo.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- 1.- Realiza programas de difusión sobre el Servicio Social pa ra comunidades y alumnos de la escuela de Trabajo Social.
- 2.- Analiza y establece criterios o formas de evaluación del Servicio Social con su jefe inmediato y personal docente de la escuela.
- 3.- Revisa conjuntamente con los ejecutantes del Servicio So- cial el grado de avance y realización en comparación con lo planeado.
- 4.- Hace sugerencias al personal docente, encargados de area y coordinador académico para mejorar la formación de los

alumnos de la escuela.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- 1.- Mantiene y consigue nuevos lugares para la realización del Servicio Social.
- 2.- Sugiere políticas del Servicio Social al Consejo Técnico
- 3.- Propone el establecimiento o modificación del Reglamento de Servicio Social al Consejo Técnico de la Escuela.

Puesto.- **ADMINISTRADOR**

Departamento.- Administrativo

Ubicación.- Escuela de Trabajo Social de la U.A.S.

Calle Angel Flores

Culiacan, Sinaloa.

Jerarquía.-

Jefe Inmediato; Director

Le reportan;

Mantenimiento (manuales)

Servicios Secretariales (secretarias)

Bibliotecas (bibliotecarios)

Contactos.- con

Coordinador y encargados de areas académicas

Coordinador de Extensión y Promoción

Personal Docente

Departamento de Personal de la U.A.S.

Editorial universitaria

Control Escolar

Sindicato de Trabajadores de la U.A.S.

Rectoría

Y visitantes de la escuela.

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de la escuela en ausencia del Director y del buen servicio de Servicios Secretariales, Mantenimiento y Biblioteca; para ello planeará, organizará coordinará y supervisará - el funcionamiento óptimo de las mismas

FUNCIONES BASICAS

PREVISION

- 1.- Antes de que inicie el período escolar;
 - Tendrá en existencia los libros y material didáctico que se van a necesitar.
 - Tendrá procedimiento de préstamo de libros a domicilio.
 - Procedimiento de control de personal, revisado y --- actualizado.
- 2.- Prevee las posibles fallas en las instalaciones y las posibles alternativas de solución.
- 3.- Prevee necesidades de recursos materiales y humanos.

PLANEACION

- 1.- Elaborará plan para que la escuela este la mayor -- parte del tiempo limpia y funcionando físicamente tomando en consideración los recursos de que dispone.
- 2.- Elaborará plan para la utilización de los servicios secretariales por los departamentos, areas y personal de la escuela.
- 3.- Planea mejoras a formas de control de: personal, - préstamo de libros a domicilio.
- 4.- Establecerá plan para tener en existencia los libros y material didáctico que se vaya a requerir en el semestre antes de que se inicie el período escolar.
- 5.- Planea la forma de evaluar y desarrollar a su -- personal.

ORGANIZACION

- 1.- Dirige reuniones de grupo en las areas que comanda, delimitandose responsabilidades y obligaciones de los subordinados.
- 2.- Establecerá las responsabilidades por escrito.

INTEGRACION

- 1.- Participa en la Selección del personal de su departamento.
- 2.- Determina necesidades de adiestramiento y formas de implantación a su persona.
- 3.- Retroalimenta y desarrolla a su personal en la tarea.

DIRECCION

Revisa, coordina y supervisa el cumplimiento de las actividades encomendadas, a su personal.

CONTROL

- 1.- Recibe informes y los análisis y en caso necesario toma las medidas correctivas.
- 2.- Recibe y analiza las quejas de los usuarios de los servicios que presta su departamento.
- 3.- evalua con el subordinado el rendimiento del mismo.

Puesto.- BIBLIOTECARIO

Area.- Biblioteca

Departamento.- Administrativo

Ubicación.- Escuela de Trabajo Social

Calle Angel Flores

Culiacán, Sinaloa.

Jerarquía.-

Jefe inmediato.- Administrador

Contactos.-

Alumnos de la escuela

Lectores visitantes

Personal de la escuela

Biblioteca de la U.A.S.

Editorial Universitaria

Rectoría.

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable del mantenimiento, preservación, ordenamiento y solicitud de los Recursos y Materiales didácticos, así como del servicio proporcionado en la biblioteca.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Diarias.-

1.- Presta medios audiovisuales al personal docente.

- 2.- Presta libros, revistas, investigaciones y apuntes de acuerdo a procedimiento de la escuela.
- 3.- Clasifica u ordena libros, revistas, investigaciones y apunta de acuerdo al método de la biblioteca de la escuela.
- 4.- Lleva control de libros prestados en la biblioteca y a domicilio
- 5.- Elaborá bibliografía según necesidades de la escuela.
- 6.- Llevá control de las penalizaciones.
- 7.- Llevá almacen bibliográfico de necesidades de la escuela.
- 8.- Jerarquiza necesidades de material didáctico o libros.

PERIODICAS

- 1.- Solicita al final de cada semestre bibliografía a maestros sobre libros base y de consulta para el siguiente período léctivo.
- 2.- Solicita mensualmente información bibliográfica a editoriales.
- 3.- Selecciona y solicita a Rectoría material didáctico .
- 4.- Elaborá solicitud de libros y material didáctico jerarquizando su importancia.
- 5.- Revisa cada semestre procedimiento de préstamo de libros en la biblioteca y a domicilio.
- 6.- Se reune con su jefe inmediato y compañeros cada mes para analizar y resolver problemas de trabajo.

EVENTUALES

- 1.- Proporciona bibliografía al personal docente
- 2.- Suscribe a revistas para la escuela.
- 3.- Aplica penalizaciones a usuarios del servicio a domicilio, de libros entregados fuera de tiempo.
- 4.- Repara o canaliza a la editorial de la U.A.S. los libros en mal estado.
- 5.- Asiste a reuniones de trabajo cuando lo solicita su jefe o alguna autoridad superior al mismo.
- 6.- Pasa a Rectoría reporte de necesidades bibliográficas o de material didáctico.

PUESTO.- SECRETARIA

AREA.- Servicios Secretariales

DEPARTAMENTO.- Administrativo.

UBICACION.- Escuela de Trabajo Social de la U.A.S.

Calle Angel Flores

Culiacán, Sinaloa

JERARQUIA.- Jefe Inmediato .- Administrador

CONTACTOS.- Con Dirección

Administrador

Todas las áreas u departamentos de la escuela

Departamento de Personal de la U.A.S.

Control Escolar

Sindicato de Trabajadores de la U.A.S.

Rectoría

DESCRIPCION GENERICA

Se encarga de realizar y dar soporte en tramites burocrata - administrativos y servicios mecanográficos a los departamentos, áreas y personal de la institución.

FUNCIONES BASICAS

DIARIAS

- 1.- Lleva el control de las asistencias del personal.
- 2.- Realiza actividades mecanográficas para los diversos departamentos de la escuela.

PERIODICAS

- 1.- Realiza quincenalmente el reporte de asistencias, - retardos e inasistencias para el Departamento de -- Personal de la U.A.S.

- 2.- Recoge quincenalmente la nómina y cheques del departamento de Personal de la U.A.S.
- 3.- Paga al personal, firmandole el mismo la nómina de recibido.
- 4.- Elaborá listas de alumnos cada que empieza el semestre y las proporciona a los maestros.
- 5.- Recibe y registra las calificaciones de cada alumno en su respectivo Kardex.
- 6.- Trámite cada semestre exámenes extraordinarios y a Título.
- 7.- Antes de que termine cada semestre recibe de Control Escolar las formas de boletas.
- 8.- Entrega formas de boletas a maestros, quienes le devuelven original y copia con la calificación respectiva de cada alumno.
- 9.- Distribuye original a alumnos y manda copias a Control Escolar.
- 10.- Registra además las calificaciones finales en el Kardex.
- 11.- Se reúne mensualmente con jefe inmediato y compañera para analizar y resolver problemas de trabajo.

EVENTUALES

- 1.- Elaborá nombramientos de personal de nuevo ingreso.
- 2.- Trámite la alta en el Departamento de Personal con documentos autorizados por el Rector y Director de la escuela.

- 3.- Trámite exámenes especiales.
- 4.- Proporciona asesoría e informes sobre trámites administrativos.
- 5.- Asistirá a reuniones convocadas por jefe inmediato o superior al mismo.

PUESTO MANUAL

AREA.- Mantenimiento

Departamento.- Administrativo

Ubicación.- Escuela de Trabajo Social de la U.A.S.

Calle Angel Flores

Culiacán, Sinaloa

JERARQUIA.- Jefe inmediato superior.- Administrador

No tiene subordinados

CONTACTO.- Dirección

Personal de la escuela

Departamento de Personal de la U.A.S.

Control Escolar

Rectoría

Sindicato de Trabajadores de la U.A.S.

Departamento de Mantenimiento de la U.A.S.

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de tener siempre limpia y en condiciones de funcionamiento físico el local de la escuela.

FUNCIÓNES BASICAS

DIARIAS

- 1.- Barrera y trapeará las áreas encomendadas
- 2.- Limpiará y sacudirá las paredes y techos

- 3.- Cuidará y mantendrá funcionales su equipo y materiales de trabajo.
- 4.- Es responsable del equipo y material que se le ha proporcionado.

PERIODICAS

- 1.- Se reúne mensualmente con jefe inmediato y compañeros de area para analizar y tratar problemas que confronten en el area.
- 2.- Obtendrá la reposición de equipo y material de trabajo.

EVENTUALES

- 1.- Compostura de desperfectos en las instalaciones
- 2.- Llevará mensajes a alguna dependencia de la U.A.S.
- 3.- Canaliza problemas de las instalaciones que no puede resolver, al departamento correspondiente de la U.A.S.

4.6.-PROCEDIMIENTOS DE TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO

HACER MAS DINAMICA LA ORGANIZACION, que funcione operacionalmente como un todo interrelacionado, que al mismo tiempo al lograr sus finalidades sistemicas, logre el desarrollo personal de sus integrantes.

POLITICAS

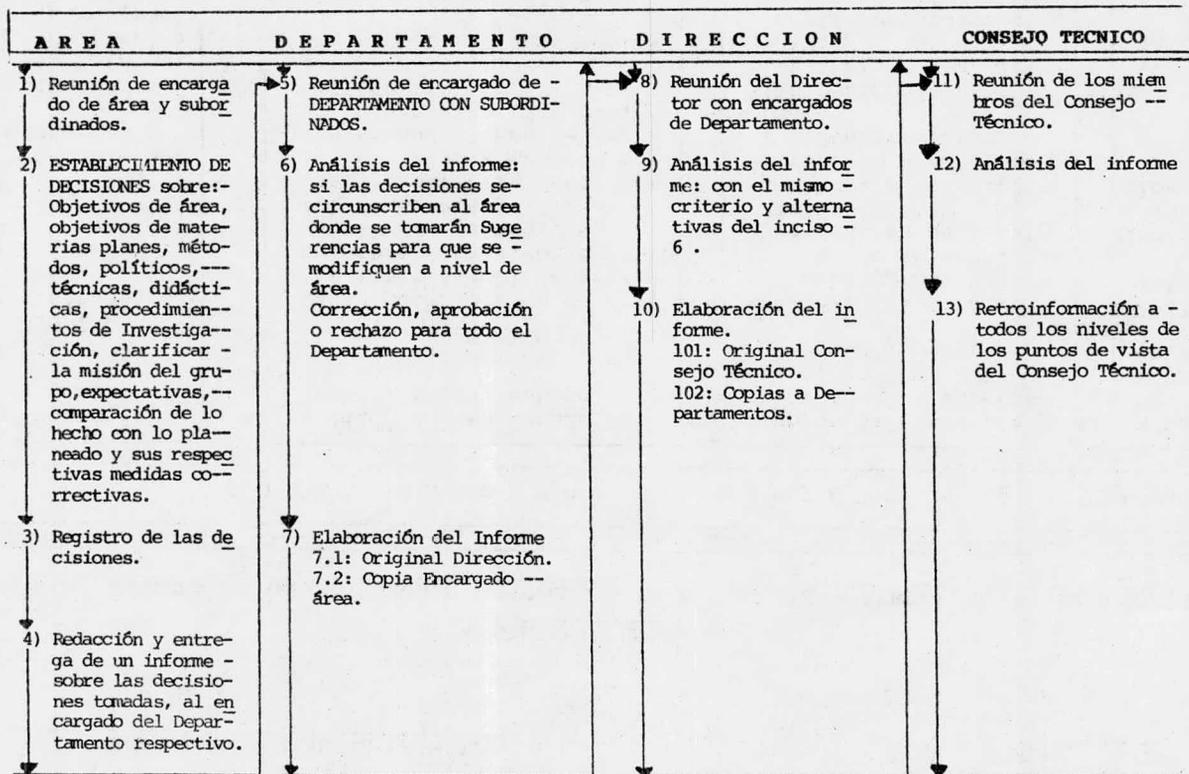
Las situaciones bajo las cuales deben estos procedimientos son:

- 1.- En la toma de decisiones sobre el area de --
autoridad y responsabilidad que tiene enco--
mendada el grupo.
- 2.- Para plantear, analizar o discutir planes de
trabajo, sugerencias, ideas entre otras co--
sas en grupo de trabajo.
- 3.- Para definir lo que se espera de cada miem--
bro del grupo.
- 4.- Para plantear analizar o discutir asuntos que
afecten al grupo de trabajo.
- 5.- Con fines de Información y Retroinformación
al grupo de trabajo.

NOTA: GRUPO DE TRABAJO ES AQUEL FORMADO POR EL SUPERIOR -
INMEDIATO Y SUS SUBORDINADOS.

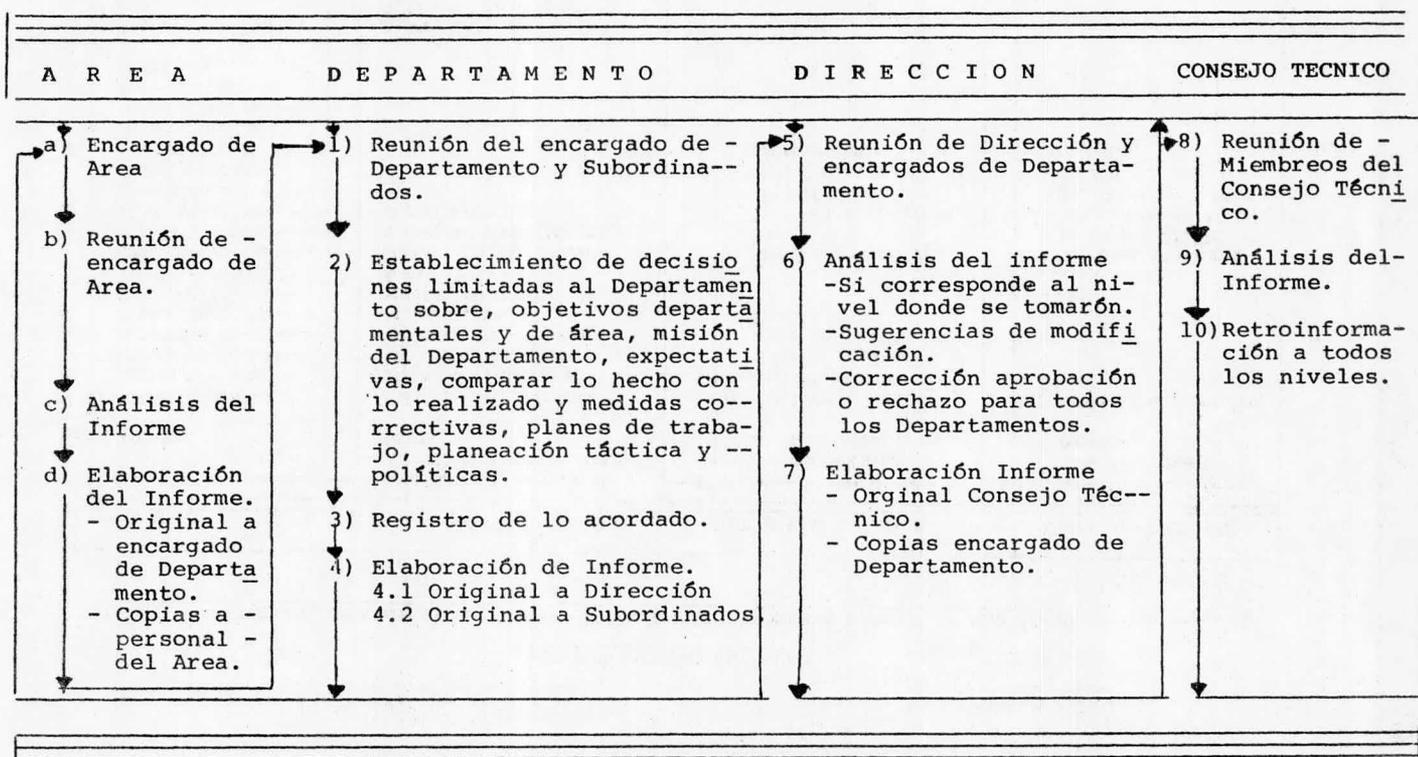
PROCEDIMIENTO ESTANDAR

TITULO.- SISTEMA DE IMPLANTACION E INFORMACION DE DECISIONES A PARTIR DE UNA AREA



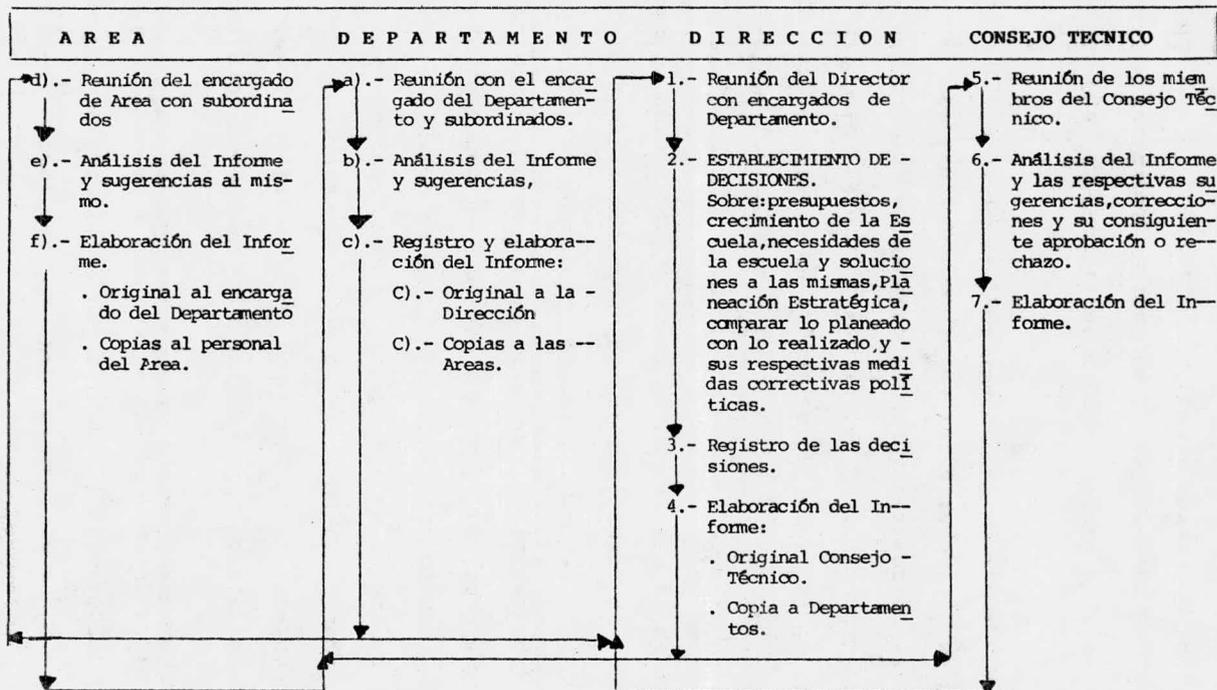
PROCEDIMIENTO ESTANDAR

TITULO.- SISTEMA DE IMPLANTACION E INFORMACION DE DECISIONES A PARTIR DE UN DEPARTAMENTO



PROCEDIMIENTO ESTANDAR

TITULO : SISTEMA DE IMPLANTACION E INFORMACION DE DECISIONES: A PARTIR DE LA DIRECCION.



CONCLUSION

El diseño de organización propuesto en los capítulos precedentes, son un intento de hacer frente y solucionar los problemas que aquejan a la escuela de Trabajo Social de la -- U.A.S.

La posición tomada en este escrito, fue considerar a la Escuela de Trabajo Social como un todo integrado, interdepen-- diente con una finalidad común, es decir, como un sistema.

Bajo esta perspectiva, el tratamiento de la situación condicionó una aproximación más " deductiva ", aunque sin descuidar el aspecto inductivo, puesto que en la realidad ambos -- aspectos determinan mutuamente lo particular y lo general, --- dando unidad a nuestra concepción sobre el mundo.

Esto nos lleva a mencionar que no únicamente es importante la función general del sistema, sino también el aspecto particular y que la unidad de ambos componentes determinan la unidad del sistema.

Visto así, el diseño de organización contempla la satisfacción de la función general del sistema, la eficiencia organizacional, así como de un aspecto particular importantísimo, (quizá el más importante) como lo es la satisfacción de las necesidades de los individuos involucradas en el desempeño laboral.

Se asume que la efectividad organizacional y la satisfacción de las necesidades humanas no necesariamente son disyuntivas y, que por el contrario, la complementaneidad entre ambos va a depender de la coordinación y equilibrio que se -- guarde entre ambos.

Disyuntivo es el concepto que establece que si una parte consigue lo propuesto, la otra no lo conseguirá, y viceversa.

Complementario es el concepto que dice que si una parte consigue lo deseado, la otra también lo conseguirá. Esto es, si la organización funciona con efectividad, los individuos obtendrán mayores satisfactores, y viceversa.

Es obvio que para lograr las finalidades deseadas, va a tomar un papel muy importante el diseño organizacional, en el cual se deben considerar las funciones, los mecanismos de coordinación y comunicación, así como la disposición del personal entre algunos de ellos.

Además, la organización, al ser un ente dinámico y nunca totalmente acabado, va a requerir de flexibilidad, capacidad de adaptación a cambios, aprender de las experiencias, el uso de mecanismos de retroinformación, mayor implicación del personal en los asuntos de la organización, etc., con el fin de que se esté autorenovando permanentemente.

Por lo enunciado en los párrafos anteriores, lógicamente se puede deducir que el presente trabajo trata sobre aspectos formales de la organización, como son la división del trabajo, la jerarquización, los canales de comunicación, etc., y por otro lado, la utilización de tácticas psicológicas tales como la formación y operación de grupos de trabajo, el diseño en forma vertical del trabajo, el desarrollo en el trabajo del personal y otras más.

A continuación plantearé, de manera sucinta, el modo como se buscó solucionar los problemas de organización y sociopsicológicos de la Escuela de Trabajo Social.

Los problemas formales de organización para poder ser tratados y solucionados, requirieron, primero que nada, del establecimiento de objetivos institucionales, para que sirvieran de fundamento a la división del trabajo y a las respectivas funciones de cada segmento de la organización; de aquí se pudo derivar para definir las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Los niveles jerárquicos son las partes donde se reúnen las funciones de más de una subparte de la organización, siendo el nivel jerárquico más alto aquél que comprenda todos los sectores de la organización.

La comunicación se facilitó formalmente, permitiendo el contacto interpersonal entre los miembros de la organización, pudiéndose recurrir a quien se considere pertinente, aun cuando no sea del mismo segmento o de nivel diferente; de este modo, se pretende hacer más efectivamente el trabajo.

Los problemas de N-poder son tratados a través de una distribución del poder; en este caso concreto consistió en delegar y delimitar las responsabilidades e implantar mecanismos de toma de decisiones en grupo.

La delegación de responsabilidades es una forma de dar poder a las personas, el cual será mayor conforme el nivel jerárquico sea más elevado. La distribución del poder que se dé, va a depender de la estructura organizacional, de los puestos de la misma, de las características del personal (tales -

como aspiraciones, preparación, capacidad, experiencia y otras habilidades). Este fenómeno fundamentalmente se daría entre el personal docente que dedica más de medio tiempo a la escuela, o que puede dedicárselo.

La asignación de responsabilidades obliga al aceptante a un compromiso hacia los resultados que se obtengan en la función encomendada, ya sea por la actividad directa del responsable o por la coordinación llevada a cabo, o simplemente por que no se realice nada al respecto. Todo esto supone el poner en juego la posición personal, puesto que la imagen de la persona responsable va a ser afectada por el desempeño que se tenga, el cual será conocido por los demás miembros de la organización en las reuniones de trabajo. Esto puede ser un factor muy importante para lograr canalizar la energía y el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, uno de los propósitos buscados en esta Tesis.

A los problemas de falta de cooperación, centralización de las decisiones, oposición de barreras al trabajo de los otros, relaciones agresivas, la desconfianza, la inseguridad en el trabajo y otros más, generados por la dependencia, deberá tratarse de solucionar por medios grupales.

Según Huse (19), el trabajo en equipo aumenta el contacto y la influencia recíproca entre el personal, facilitando:

- a). El conocimiento y comprensión de los puntos de vista interpersonales, y
- b). El trabajar juntos disminuye los prejuicios y estereotipos.

Ambos aspectos sin duda coadyuvarán a relajar el ambien-

te de tensión, así como a diluir la agresión entre los miembros de la escuela, como de las disputas inter-grupo.

El trabajo en equipo requiere que sus integrantes se pongan de acuerdo sobre metas, medios, soluciones a problemas, expectativas y sobre la interdependencia que debe darse entre ellos, para lograr los fines propuestos; de éste también se podrá lograr la colaboración, aspecto sine qua non para obtener los resultados deseados; además, el trabajo en equipo ayuda a descentralizar las decisiones, para que se den en los lugares más cercanos a los hechos y para eliminar barreras por la interdependencia que se requiere.

A la pasividad y sus consecuencias negativas tales como: actividad mínima, resultados deficientes, baja moral, pobre aprovechamiento de las capacidades del personal, son algunos de entre otros problemas que se tratan de combatir con un incremento de la responsabilidad personal y con un mayor involucramiento del recurso humano en los problemas de la escuela.

Por "incrementar la responsabilidad personal" me refiero a aclararle al personal lo que se espera de él; a una mayor participación en la toma de decisiones; a que los resultados en el trabajo puedan ser atribuibles a alguien específico, facilitando la retroinformación por parte del superior y permitirle darse cuenta al responsable, de su desempeño. Es importante recompensar el trabajo grupal, pero también lo es recompensar el buen desempeño individual, pues ambos son contribuyentes a la efectividad organizacional.

El involucramiento personal se buscará a través del compromiso personal en proyectos de trabajo, negociaciones superior-subordinado y/o a través de objetivos y tareas asignadas en trabajo de grupo.

Estos aspectos aunados a la participación del personal en las reuniones de trabajo, sus aportaciones al mejoramiento del trabajo, el diseño vertical del trabajo y cursos que se imparten, son componentes del desarrollo y motivación al personal y contribuirá a un mejor aprovechamiento del personal, en cuando a sus capacidades, habilidades y disponibilidad del mismo. Un elemento más que ayudará a activar la iniciativa del personal, es la presión que ejerza el grupo sobre sus miembros.

De una manera hasta cierto punto genérica, se ha mostrado como a pesar de seguir una visión global, no se han descuidado aspectos críticos particulares, a los cuales se les ha planteado solución, pero con una visión global de la organización.

Es conveniente señalar algunas limitantes en este ensayo:

La seguridad en el trabajo, la administración de sueldos y salarios, los incentivos económicos y todo lo referente a los aspectos financieros, no son tratados aquí, puesto que son elementos o fenómenos que no están bajo el control del sistema; es decir, no son controlados por la Escuela de Trabajo Social, pero si a nivel de Consejo Universitario y Rectoría.

Un defecto de suma trascendencia en este escrito, es - que fue elaborado remarcando el aspecto formal, aunque en des cargo se podría decir que tal como fue presentado aquí, no im plica que necesariamente sería elaborada por una persona o -- grupo directivo y que la introducción del cambio sería por de creto o por una orden; por el contrario, se seguiría un proce dimiento aproximado al que sugiere Greyner (Ver anexo A), - en el cual se considera la participación del grupo en la deli neación e implantación del cambio, aunque con fines de la te sis fue presentado así para resaltar aspectos significativos.

Otro aspecto inquietante es conocer cuál sería el rol -- del psicólogo en este tipo de trabajo. Considero que la orga nización, como forma de influencia que orienta las acciones de las gentes que integran la institución, es un aspecto que no debe descuidar el psicólogo, como elemento que ayuda a crear las condiciones para que se manifiesten ciertos comportamien- tos. Un análisis más detallado sobre este punto puede ser lef do en el anexo (B) .

Una de las actividades que quizá fuera necesario llevar a cabo antes de la introducción de cambios, sería el tratar - por algún método psicológico los choques y conflictos entre - el personal. De este modo; se podrán sentar las bases para ob tener la colaboración y participación del mismo en la intro- ducción de cambios organizacionales que mejoren la situación existente de la escuela.

Respecto a las políticas y procedimientos, el incremento de ellos va a depender de las necesidades de la institución - y el soporte que requieran los miembros de la misma.

A N E X O A

LA INTRODUCCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Una pregunta inquietante que se nos plantea a lo largo - del presente Trabajo es ¿Cómo se introducirá el cambio organizacional?.

Para responder a esta cuestión, recurramos a Greiner (22) según él, los enfoques para introducir cambios en las organizaciones son:

- a). **La acción unilateral.**- Donde la definición y la solución del problema es estipulada por los altos niveles y se dirige hacia abajo por mecanismos formales o impersonales. Esta autoridad unilateral se presenta en tres formas:
1. Por Estatuto.- Parte de la posición formal superior hacia abajo a través de memorandum, conferencia, declaración de política u orden verbal. Es de naturaleza formal, impersonal y orientada a la tarea.
 2. Por Sustitución.- Consiste en el cambio de individuos "causantes" del problema o por ineptitud. Este enfoque implica más personalización de la autoridad superior.
 3. Por Estructura.- Que consiste en racionalizar - el diseño de la organización formal y la distribución de la tecnología. Supone que las personas se comportarán en conformidad con la estructura y tecnología que los gobierna.

- b). **Poder compartido.**- La autoridad sigue estando presente y se utiliza, pero también existe interacción en cuanto al compartimiento del poder. Se presenta en dos formas:
1. Por la Toma de Decisión por Grupo.- Sigue la tendencia a que los problemas se definan de arriba, pero las soluciones alternas y la selección entre ellas queda a elección de los grupos más bajos. Aquí se supone que los individuos se comprometen más en la acción cuando influyen en las decisiones.
 2. Por la Resolución de Problemas por Grupos.- Enfatiza tanto la definición como la solución de los problemas dentro de las discusiones entre grupos. Aquí, según Greiner, se comprometen más los miembros y aportan conocimientos, experiencia y capacidad.
- c). **Delegación de Autoridad.**- Se entrega a los subordinados casi la totalidad de la responsabilidad de definir y actuar respecto a los problemas. Puede ser por medio de:
1. Por Discusión de Casos.- Se dirige más a la adquisición de habilidad y conocimientos que a la solución de problemas específicos.
 2. Por sesiones de Grupos T.- Buscan un aumento en la autoconciencia del individuo y su sensibilidad a los procesos sociales de grupos.

¿Cuál es el mejor?

Greiner hizo una encuesta de 18 estudios de cambios orgánicos y los comparó tomando como base:

1. Las condiciones que produjeron el intento de ejecutar el cambio.
2. La manera como se introdujo el cambio.
3. Los obstáculos y/o factores críticos que se encontraron durante la implementación y
4. Los resultados más duraderos a través del tiempo (cierto período).

Se encontró que los cambios exitosos fueron generalmente los que:

- a) Se esparcieron en toda la organización para incluir y afectar a muchas personas.
- b) Produjeron cambios positivos en la actitud del personal de línea, como la Administración.
- c) Motivaron comportamiento más efectivo de las personas y sus relaciones con los demás, y
- d) Mejoraron el rendimiento de la organización.

(A grosso modo abarca lo que se busca en la presente tesis, pues respecto al punto "a)" se propone un cambio total - que incluya y afecte a una gran cantidad del personal de la Escuela; en el punto "b)", se buscan cambios positivos en la actitud a través de la redistribución del poder-democratización-, en orientar la energía hacia la tarea en lugar de hacia grupos antagónicos por el poder, destruir prejuicios trabajando juntos, donde se respeten puntos de vista personales y se tomen en cuenta las buenas ideas; en el punto "c)", se busca el comportamien

to efectivo a través de una administración por resultados para cada individuo y la relación efectiva con los demás va a ser necesaria por el soporte que va a requerir y el que va a proporcionar; en el inciso "d)", se busca un mejor aprovechamiento - del personal, un mejor funcionamiento administrativo y académico, una adaptación más idónea de la Escuela a su medio y for - mar profesionistas mejor preparados y más eficientes.)

Greiner encontró que los cambios exitosos se deben fundamentalmente a una distribución del poder y su distribución a - través de un proceso desarrollador de cambios que incluía las siguientes fases:

1. Presión externa e interna a la alta administración para que logre mejoras, que tanteando busca solución a los problemas.
2. Entra en la organización un hombre "nuevo" (jefe o consultor externo), hábil en la introducción de mejoras.
3. El hombre nuevo estimula el examen de los procedi - mientos del pasado y de los problemas vigentes.
4. La cabeza de la organización y sus subordinados in - mediatos toman un papel directo en ese reexamen.
5. El hombre nuevo y la alta administración implican a los varios niveles de la organización para discutir hechos, soluciones, para identificar y diagnosticar problemas.
6. El hombre nuevo proporciona ideas y métodos para el desarrollo de soluciones a los problemas y a los varios niveles de la organización.

7. Las soluciones se prueban en pequeña escala.
8. El esfuerzo se disemina con cada experiencia exitosa.

Por otra parte, las formas menos exitosas fueron las que mostraron:

- Falta de constancia, es decir, se presentaban brechas lógicas y con menos orden, y el proceso de cambio comienza en diversos puntos iniciales.
- Enfoque unilateral o delegado.

De donde se desprende por lógica que el enfoque del poder compartido, en cualquiera de sus formas, toma de decisiones por grupos y resolución de problemas por grupos es el mejor.

Considero que la evidencia presentada por Greiner no es suficiente, por varios motivos (ej.: la muestra seleccionada no es representativa, falta hacer más estudios, son estudios post-facto), empero proporciona información para establecer qué enfoque es mejor sobre una base empírico-racional, a través de estudios comparados que muestran los resultados que se obtienen o podrían obtenerse al aplicar un enfoque particular, debido a lo cual yo aprovecharía esta evidencia para introducir el cambio, pues quiero dejar bien establecido que la forma como se presentó esta tesis no implica que así se introduciría el cambio.

La forma en que el cambio sería introducido, siguiendo lo más posible el proceso de cambio encontrado por Greiner sería:

PRIMERO.- Que la problemática interna y externa obligue a la alta administración (Consejo Técnico) a tomar cartas en el asunto.

Esta iniciativa puede ser generada por alguno (s) de sus miembros y ser tratada en las reuniones del Consejo Técnico. Es obvio que pueden darse cuenta de la situación y buscar soluciones, o bien estar tan inmersos dentro del problema que lo minimicen o no lo vean como tal. Yo, como maestro de tiempo completo, podría entablar pláticas informales con maestros representantes en el Consejo Técnico, sobre la problemática de la escuela y la necesidad de resolverla; así él lo plantearía al Consejo Técnico, si lo considerase por parte de él (o ellos) conveniente. En este primer caso, hasta ahí se limitaría mi intervención.

SEGUNDO.- Que me invitara el Consejo Técnico como consultor. (cosa bastante probable por la preparación que tengo, también conocida por ellos cuando ingresé y fue uno de los ofrecimientos que hice).

TERCERO.- Primero que nada plantearía un estudio de la situación actual de la organización a todos sus niveles y a todas sus funciones, para conocer con exactitud cómo está la Escuela, cuál es su problemática. Se implicaría al personal de todos los niveles y de acuerdo con los resultados arrojados, estimularía el reexamen de procedimientos y problemas vigentes.

CUARTO.- Se mostrarían los resultados de la investigación al Consejo Técnico, para que los reexaminara, aclarara y analizara. (Se analizaría la problemática).

QUINTO.- Se implicaría a los otros niveles (de acuerdo a su área específica) para que proporcionaran ideas de cómo solucionar los problemas existentes.

SEXTO.- Entonces, y en base a las ideas proporcionadas y a las propias, y con una metodología, propondría la organización en la cual se desarrollarían las soluciones a los problemas de la institución a todos sus niveles.

Posteriormente, mi actividad consistiría en explicar la metodología usada y la organización que se propone al Consejo Técnico y, en mutuo acuerdo, se efectuarían las modificaciones pertinentes. De ahí se bajaría a los diversos niveles para informarles y para hacerlos copartícipes con ideas y sugerencias sobre modificaciones a la estructura, medios como se implantarían, formas como se podría seleccionar el personal para encargados de áreas o departamentos, o bien, simplemente para aclarar dudas. Realizado esto, pasaríamos al punto séptimo:

SEPTIMO.- Se sometería a prueba un área académica, con las siguientes condiciones:

- Escogida al azar.
- Que los miembros pertenecientes al área aceptaran participar en la prueba.
- Que se decidiera qué comparar, cómo comparar los resultados y en qué período de tiempo se llevaría

a cabo el estudio de los dos tipos de organización (la actual y la que se propone).

OCTAVO.- Si después de efectuada la prueba, al comparar los resultados, hubiese diferencias significativas a favor del cambio, se iría cumpliendo la implementación a otras áreas académicas y coordinación académica; posteriormente, se haría lo mismo en Extensión y Promoción y, por último, con el Departamento Administrativo.

Hay que aclarar que conforme se vaya implementando la organización propuesta, en su introducción y funcionamiento se usará la toma de decisiones por grupos y, gradualmente, se introducirá la resolución de problemas por grupos, asegurando por lo menos a nivel de procedimiento, la toma de decisiones por grupos.

A N E X O B

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA FORMACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una cuestión importante en el presente trabajo, es clarificar cuál sería el papel del psicólogo en la formación y operación de la estructura orgánizational; para contestar esto, creo conveniente partir desde un punto de vista histórico de cuál ha sido el papel del psicólogo y así hacer más comprensible mi punto de vista.

Schein (9) considera que la Psicología de la organización ha pasado por diferentes etapas que en esencia describen el cambio paulatino de énfasis que en un principio se centraba en el individuo considerado aisladamente y que, posteriormente se fue orientando hacia los grupos y los sistemas sociales o de organización; en otras palabras, la historia de la Psicología en la organización muestra el cambio del estudio del hombre aislado, a lo dicho por Ortega y Gasset: "el hombre es él y sus circunstancias" y dentro de tales circunstancias podemos considerar a otros hombres y a las organizaciones a las que pertenece o con las que de alguna manera se relaciona.

Este desarrollo de la psicología en las organizaciones se debe a la indudable preocupación que siempre ha existido por utilizar de manera más eficaz a las personas que participan en el esfuerzo humano organizado.

Así, vemos que el primer problema psicológico importante que se plantean las organizaciones es cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en los puestos de trabajo, de manera tal que cumplan su papel con

máxima eficiencia; esto es así porque las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, que únicamente comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con las personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan. Los psicólogos del trabajo han proporcionado técnicas de entrevista, tests psicológicos, procedimientos de selección, estudios de ingeniería humana para enfrentar con bastante éxito este tipo de problemas. Para objeto de nuestro estudio, es importante recalcar que el psicólogo ya interviene en la organización del trabajo, que es algo impersonal en sí mismo, con el fin de aprovechar las capacidades y posibilidades humanas, con el propósito de obtener mayor eficacia.

Otro problema psicológico importante es el problema de la motivación, al cual el psicólogo intenta resolver mediante la investigación y catalogación de las necesidades de los trabajadores y vinculándolas a las recompensas y castigos ofrecidos por la organización.

De esta interrelación parcial entre individuo y organización, le hizo patente al psicólogo que el problema era mucho más complejo de lo que suponía; de este modo, pasó a analizar otra serie de interrelaciones tales como la naturaleza del poder en las organizaciones (la autoridad racional-legal, el poder coercitivo, el liderazgo, etc.), la posibilidad que tiene el individuo de influir en el sistema, los perfiles de motivación y expectación de empleados y directivos, los tipos de dirección que crean una actitud de lealtad y colaboración y la estructuración de sistemas de incentivos por la dirección.

Los psicólogos que manejan la técnica del grupo operativo han mostrado que, además del análisis del poder, de su legitimación y de las posibilidades de influencia de personas y subgrupos dentro de las organizaciones, está el contenido latente del comportamiento de esos grupos y de sus miembros que pueden y de hecho logran afectar profundamente el desempeño de los miembros, para el logro de los objetivos de la tarea que les fue encomendada. Por tanto, el análisis formal de las instituciones no debe pasar por alto la existencia de una función latente de los grupos que la integran. Aquí es importante recalcar la influencia del aspecto afectivo sobre la tarea y viceversa, por lo que es indispensable tratar los dos aspectos interdependientemente y no de manera desvinculada y separada.

Dentro del problema de la interrelación entre la organización y sus miembros, el psicólogo ha desarrollado un estudio exhaustivo del comportamiento de los grupos, enfocados fundamentalmente al conocimiento y desarrollo de técnicas de grupos para el desenvolvimiento de los mismos dentro de las organizaciones que puedan cumplir tanto las necesidades de la organización, como problemas de la competición o conflictos intergrupo.

"Actualmente" uno de los problemas "psicológicos" más acuciantes que enfrentan las organizaciones se relaciona con la eficiencia de la organización como sistema, o sea la problemática de su supervivencia. Por problemas de supervivencia se entiende: el desarrollo, la capacidad de adaptación y la introducción de cambios necesarios en la organización.

La supervivencia de cualquier organización depende en última instancia de su capacidad para seguir siendo útil en el me

dio que la rodea. Los problemas psicológicos de las organizaciones tales como selección, motivación, etc., descritos en párrafos anteriores se relacionan con la supervivencia de la organización, puesto que plantean condiciones esenciales para la organización que podríamos llamar de mantenimiento o previsión.

Sin embargo, hay otro aspecto complementario crucial que se refiere a la supervivencia de las organizaciones y que es el desarrollo; esto es, el cambio que puede sufrir la organización para adaptarse a situaciones diferentes. Aquí es donde se plantean problemas "psicológicos" nuevos.

Para que la organización sea flexible y adaptable a cambios, se requieren una serie de tácticas de dirección; para que los miembros de la organización aprendan de la experiencia, se permita y fomente el pensamiento creador, se usen mecanismos de retroalimentación, se logre una mayor implicación personal y una participación activa al introducir cambios en la organización.

Uno de los modos de lograr que una organización sea más dinámica es a través del planeamiento y desarrollo de la estructura organizacional. Dicha estructura organizacional, implícitamente debe contemplar no únicamente los objetivos organizacionales, sino también de manera fundamental, las necesidades o motivaciones de sus integrantes en la tarea misma, es decir, la estructura organizacional debe contener no sólo la relación de las funciones con los objetivos, sino también la relación de las necesidades y capacidades humanas con la tarea o función. De este modo, el puesto de trabajo le da al ser humano la posibilidad de desarrollarse, de incrementar sus habilidades, cono-

cimientos y estabilidad emocional. Por contraparte, el ser humano al utilizar más capacidades y más ampliamente, pienso que esto contribuirá más positivamente al mejor desempeño de su puesto o función y, en síntesis, en el logro de los objetivos organizacionales, aunque bueno sería aclarar que esto no lo es todo, puesto que considero que existen otros factores no discutidos aquí, que van a influir en el desempeño e implicación del trabajador.

Lo interesante en este punto, es el diseño organizacional y, por cierto, harto difícil es establecer el profesionalista que debe llevar a cabo tal trabajo, bajo las condiciones enumeradas anteriormente.

Por un lado está el administrador, quien usualmente ha sido el constructor de estructuras de organización; para ello cuenta con un cuerpo de conocimientos surgidos de la experiencia, pero su limitación más grande es que comúnmente y al organizar, únicamente considera sus objetivos y recursos, acentúa el procedimiento escrito y descuida las características y necesidades propias del comportamiento humano, como es por ejemplo crear un ambiente de colaboración, de iniciativa personal, donde se aproveche más ampliamente la preparación y experiencia de los miembros de la organización donde el individuo pueda influir, donde haya desarrollo personal, etc. Sin embargo, es un campo válido en su accionar profesional.

Por otro lado está el sociólogo de la organización, quien a través de investigaciones ha descrito y explicado la influencia de características organizacionales tales como: la complejidad, el tamaño de la organización, la tecnología, la formali-

zación, etc. Empero, ha descuidado la investigación sobre cómo organizar.

Así se podría seguir mencionando otros tipos de profesionistas ligados íntimamente con la tarea de organizar y, quizá - la posición que pareciera ser la más débil y frágil sería la - del psicólogo. Sin embargo, se pueden esgrimir los siguientes argumentos para justificar su derecho a este campo de acción:

1. El ser humano es el agente del sistema y de él dependen los resultados del sistema (Katz y Kahn 20). Razón por la cual considero debe ajustarse la organización y la tarea en sí a sus necesidades y capacidades.
2. A través del Desarrollo Organizacional, aproximación de las ciencias del comportamiento -entre ellas la Psicología- a las organizaciones, se realizan cambios - organizacionales importantes en la estructura, en la - operación de la misma y en la asignación de responsabilidades.
3. Los puestos deben adaptarse al individuo, al grupo y a la organización para satisfacer con más eficiencia las necesidades de los mismos. Un psicólogo con visión sistémica adaptaría los puestos de trabajo a las necesidades individuales y grupales, todo lo cual estaría integrado a los objetivos organizacionales.
4. Uno de los papeles más importantes del psicólogo es comprender e influir en el comportamiento humano, facilitando o bloqueando determinadas conductas y uno de los - medios para lograr tal propósito es manipulando la es - tructura y variables organizacionales.

5. Greyner (22) ha encontrado, a través de estudios comparados que ha realizado, que la introducción de cambios en las organizaciones son más exitosos a través de la administración participativa. Por lo que los cambios organizacionales se irán gestando cada vez en mayor cantidad a través de técnicas psicológico-sociales.

Estos argumentos y algunos otros que escapan a mi imaginación, fundamentan la participación del psicólogo en la formación y operación de la estructura organizacional. Quizá lo más atinado sería que se manejara interdisciplinariamente ese vasto campo de acción que es la organización; empero, en la vida profesional, en la actividad cotidiana quizá esto no fuera posible, excepción hecha cuando se tratara de grandes monstruos organizacionales, lo que no es el caso de México, Por lo que el psicólogo debe estar preparado para ayudar en la formación y operación de la estructura organizacional, dándole de ese modo operacionalización a los conocimientos que tiene sobre el hombre en contextos organizacionales.

A N E X O C

ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SINALOA

CAPITULO QUINTO.

**De los Directores de Facultades, Escuelas, Institutos, -
Centros de Estudios y Jefes de Departamentos de Enseñan-
za.**

A r t í c u l o 48.- Los Directores de Facultades, Es-
cuelas, Institutos, Centros de Estudios y Jefes de Departamen-
tos de Enseñanza, deberán reunir los requisitos previstas por -
el Artículo 20 de la Ley Orgánica y durarán en su cargo 2 años,
pudiendo ser reelectos y tendrán las atribuciones y deberes que
especifican los reglamentos relativos.

A r t í c u l o 49.- Los Directores de Escuelas y Fa-
cultades serán nombrados por el Consejo Universitario de la ter-
na de profesores propuesta por el Consejo Técnico de la Escuela
o Facultad respectiva.

A r t í c u l o 50.- Los Directores de Institutos, --
Centros de Estudios y Jefes de Departamento de Enseñanza serán
designados por el Consejo Universitario Paritario a proposición
del Rector.

A r t í c u l o 51.- Son facultades y obligaciones de
Directores:

- I. Representar a la Escuela, Facultad, Instituto, Cen-
tro de Estudios o Departamento de Enseñanza.
- II. Concurrir, los Directores de Escuelas y Facultades -
a las sesiones del Consejo Universitario, con voz y
voto.
- III. Ejercer las funciones de Dirección de las dependen--
cias a su cargo.

- IV. Rendir a la Rectoría un informe semestral de sus actividades.
- V. Ser consultores de la Rectoría en los problemas que afectan a sus respectivas dependencias.
- VI. Vigilar el trabajo docente que les corresponda.
- VII. Convocar y presidir las sesiones del Consejo Técnico de su Escuela o Facultad.
- VIII. Velar dentro de la Escuela o Facultad respectiva -- por el cumplimiento de este Estatuto General, de -- los reglamentos especiales y de su reglamento interno, así como de sus planes y programas de estudio, -- dictando las medidas conducentes para que las labores de desarrollen ordenada y eficazmente.
- IX. Las demás que confiera la Ley, este Estatuto o el -- Consejo y en general todas aquéllas que sean propias de la calidad de su cargo.

Artículo 52.- Los Directores de Institutos, -- Centros de Estudios y Jefes de Departamentos de Enseñanza tendrán las obligaciones y facultades estipuladas en el Artículo anterior, exceptuando sólo lo preceptuado en las fracciones II y VII.

CAPITULO SEXTO.

De los Consejos Técnicos de las Facultades y Escuelas.

Artículo 53.- En cada una de las Facultades o Escuelas se constituirán Consejos Técnicos que serán órganos de decisión, consulta y asesoramiento técnico y científico por lo que respecta a los asuntos propios de su Facultad o Escuela.

Artículo 54.- Los Consejos Técnicos se integrarán con el Director de la Escuela o Facultad, que será su presidencia; el Presidente de la Sociedad de Alumnos o el Comité de

Lucha de la misma: un representante de los profesores y un representante de los alumnos de cada grado escolar.

Artículo 55.- Son miembros de los Consejos Técnicos por ministerio de Ley: el Director de la Escuela o Facultad y el Presidente del Comité de Lucha de la misma, y son miembros de elección anual, los representantes de los profesores y de los --- alumnos.

Artículo 56.- Los representantes de los profesores serán designados por mayoría de votos de los integrantes de cada uno de los grados escolares de la Escuela o Facultad y el - Presidente del Comité de Lucha de la misma, y son miembros de -- elección anual, los representantes de los profesores y los alumnos.

Artículo 57.- Los representantes de los alumnos para integrar el Consejo Técnico, será designados por la mayoría de los integrantes de cada uno de los grados escolares de su Escuela o Facultad. La convocatoria será lanzada por la Rectoría - y a las asambleas asistirá un representante del Consejo Universitario que de fe del acto.

Artículo 58.- Los Consejos Técnicos tendrán las atribuciones que les señala el Artículo 24 de la Ley Orgánica.

A N E X O D

COMO LA ORGANIZACION DISEÑADA CONTEMPLA LAS CONDICIONES PSICOLOGICAS PROPUESTAS

La organización diseñada contempla la solución de la - problemática psico-social de la siguiente manera:

1. La actividad basada en una administración por objetivos se plantea como un antídoto a la pasividad - del personal.
2. De la dependencia a grupos se busca orientar la misma pero a los objetivos institucionales y departamentales.
3. Contra los conflictos intergrupales por el poder, - se propone implícitamente una distribución del personal en las áreas y departamentos: por un lado, para diluir el conflicto por el poder; por otro, se plantea una distribución del poder buscando orientar los intereses e inquietudes hacia los objetivos y la tarea. O sea, se busca transformar los conflictos intergrupales por el poder, en conflictos intergrupales hacia la tarea, que canalicen sus esfuerzos todos los miembros, a solucionar conflictos en la tarea y, por ende, reducir la lucha por el poder, que en última instancia trae consigo la destrucción del oponente.

Además, según Huse (19), el trabajo en equipos facilita:

- El conocimiento y comprensión de los puntos de vista interpersonales, y

- El trabajar juntos disminuye los prejuicios y estereotipos.
4. Contra la baja colaboración se plantea:
- Influencia recíproca para conseguir fines comunes.
 - Determinar en trabajo de equipo las metas, los medios y las soluciones a problemas y el conocimiento de los puntos de vista y expectativas de los miembros del grupo.
 - La interdependencia necesaria de los miembros para conseguir los fines propuestos.
5. Contra la baja motivación para el trabajo se propone:
- Diseño de trabajo en forma vertical.
 - Reconocimiento del desempeño individual y grupal.
 - Se define lo que se espera de cada miembro.
 - Todo el personal tiene responsabilidades que cumplir.
 - Hay una distribución racional del trabajo.
 - Se usarán mecanismos de retroinformación.
 - Desarrollo del personal.
 - Respeto a sus puntos de vista y valores.
 - Participación del personal en los problemas propios a su trabajo o que lo afecten directamente.
 - Análisis de las ideas y sugerencias del personal y aprovechamiento de las que se consideren idóneas.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Likert, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1965.
- 2.- Drucker, Peter, La Gerencia de Empresas, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1969.
- 3.- Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional, Su Naturaleza, Sus Orígenes y sus Perspectivas, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 4.- Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- 5.- Blake, R.R. y Mouton, J.S., El Modelo de Cuadro Organizacional Grid, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 6.- Lawrence, P.R., y Lorsch, J.W., Desarrollo de Organizaciones Diagnóstico y Acción, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 7.- Walton, Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontaciones y consultoría de Mediadores, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 8.- Schein, Edgar H., Consultoría de Procesos: su Papel en el Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 9.- Schein, Edgar H., Psicología Organizacional, Editorial McGraw Hill de México, México 1973.
- 10.- Koontz, Harold y O'Donell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw Hill de México, México, 1972.
- 11.- McGregor, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México, 1968.
- 12.- McGregor, Douglas, El Administrador Profesional, Editorial

Diana, México 1970.

- 13.- Cartwright, Dorwin y Zander, Alivin, Dinámica de Grupos , Editorial Trillas, México 1971.
- 14.- Ander Egg, Ezequiel, El Trabajo Social en la Encrucijada, Editorial Humanitas. Buenos Aires Argentina, 1970.
- 15.- Ander Egg, Ezequiel, Desarrollo de la Comunidad, Editorial Humanistas, Buenos Aires, Argentina, 1970.
- 16.- Reyes Ponce, Agustín, Administración Por Objetivos, Editorial Limusa, México 1973.
- 17.- ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SINALOA, - Editorial U.A.S. Sinaloa, México 1972.
- 18.- PLAN DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA U. A.S., Sinaloa, México 1973.
- 19.- Huse, Edgar y Bowditch, James, El comportamiento Humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano S.A., España 1976.
- 20.- Katz y Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1977.
- 21.- Hall, Richard H., Organizaciones: Estructura y Proceso, Ed. Pretice Hall Internacional, Madrid, España 1973.
- 22.- Greiner, Larry E., Modelos para Cambios en la Organización Facículo 90 biblioteca Harvard de Administración de Empresas Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México, 1975.
- 23.- Zuleznik, Abraham, El poder y la Política en la vida de las organizaciones, Facículo 56 biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A. , México 1974.
- 24.- Granger, Charles H., La Jerarquía de los Objetivos, Facículo 63 biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México 1975.

- 25.- Mouzelis, Nicos P. Mouzelis.- Organización y Burocracia, Ed. Península Barcelona.
- 26.- Mottez Bernard.- La Sociología Industrial, Ed. OIKOS-TAU, - Barcelona España, 1972.
- 27.- Forrester , J. .- Industrial Dinamica MAT PRESS, Cambridge Massachussetts, 1968.
- 28.- Ackoff, R. .- Un Concepto de Planeación de Organizaciones, Ed. Limusa, México, 1980.
- 29.- Enriquez, J. J. y Fiol, Michel, Matemáticas I (apuntes de clase), Ed. Unitec de México, D.F. .
- 30.- Gellerman, Saul.- La Adminstración de las Relaciones Humanas, Ed., C.E.C.S.A., México 1975.
- 31.- Herzberg, F..- Una vez más ¿ Cómo motivar a sus empleados, No. 49 Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, - Ed., Publicaciones ejecutivas de México, S.A. México, 1974.
- 32.- Arias Galicia, F. y otros.- Administración de Recursos Humanos, Ed., Trillas, México 1976.