



" LA ADMINISTRACION COMO CAMPO DE APLICACION EN  
TRABAJO SOCIAL "

SCIB  
00019645

29870

2

" LA ADMINISTRACION COMO CAMPO DE APLICACION  
EN TRABAJO SOCIAL "

PRESENTADO POR:

ANNERYS POSADA BAENA

Tesis para optar el título de Licenciada en  
Trabajo Social

PRESIDENTA DE TESIS :

LIC. ISABEL PEREZ DE BULA

ASESORES :

LIC. NYDA H. DE ELJAIK

LIC. CARMEN CABRALES

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CARTAGENA, MAYO DE 1975

T 658.1  
P 82

3

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

DR. ALBERTO CARMONA ARANGO

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

LIC. GRACIELA FONTALVO H.

SECRETARIA ACADEMICA

LIC. CAROLA H. DE JULIO

PRESIDENTE DE TESIS :

LIC. ISABEL PEREZ DE BULA

JURADOS :

1. LIC. NATACHA DE RODRIGUEZ
2. LIC. BLANCA FLOR DE ROVIRA
3. LIC. LUZ AMALIA DE BERRIO

CARTAGENA, MAYO DE 1.975

## DEDICATORIA :

A mis PADRES

A mis HERMANOS

A CARLOS

**AGRADECIMIENTOS:**

Expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas que en una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

" INDICE "

|  |      |
|--|------|
|  | pag- |
| INTRODUCCION .....   | 1    |
| PARTE I  |      |
| <u>ASPECTOS IMPORTANTES QUE TIENE QUE TENER EN CUENTA</u>        |      |
| <u>EL TRABAJADOR SOCIAL PARA ADMINISTRAR:</u> .....              | 1    |
| 1. <u>ANTECEDENTES Y MOMENTO ACTUAL DE LA ADMINISTRACION:</u> .. | 3    |
| 1.1. RAZON DE SER DE LA ADMINISTRACION .....                     | 3    |
| 1.2. DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION .....             | 6    |
| 1.3. DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION ....            | 10   |
| 1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LAS PRO                 |      |
| FESIONES: .....  | 13   |
| 1.4.1. <u>Antecedentes de la Administración en</u>               |      |
| <u>Trabajo Social</u> .....                                      | 14   |
| 1.4.2. <u>Importancia actual en Trabajo Social</u> ....          | 15   |
| 1.5. TIPOS DE ADMINISTRACION: .....                              | 20   |
| 1.5.1. <u>Administración Pública</u> .....                       | 21   |
| 1.5.2. <u>Administración Privada</u> .....                       | 22   |

|   |      |
|---|------|
|   | pag. |
| 1.5.3. <u>Administración Mixta:</u> .....   | 23   |
| 1.5.4. <u>Administración del Bienestar Social</u> ...                                     | 23   |
| 2. <u>PROCESO ADMINISTRATIVO:</u> .....   | 28   |
| 2.1. <u>PLANEACION</u> .....  | 29   |
| 2.1.1. <u>Definición e importancia</u> .....  | 29   |
| 2.1.2. <u>Categorías de la planeación:</u> .....  | 32   |
| 2.1.2.1. <u>Objetivo</u> .....  | 32   |
| 2.1.2.2. <u>Standar</u> .....   | 33   |
| 2.1.2.3. <u>Presupuesto</u> .....   | 33   |
| 2.1.2.4. <u>Programa</u> .....  | 37   |
| 2.1.2.5. <u>Política</u> .....  | 38   |
| 2.1.2.6. <u>Procedimiento</u> .....   | 40   |
| 2.1.2.7. <u>Método</u> .....  | 41   |
| 2.1.3. <u>Planeación a corto y largo plazo</u> .....                                      | 42   |
| 2.2. <u>ORGANIZACION:</u> .....   | 43   |
| 2.2.1. <u>Definición e importancia</u> .....  | 43   |
| 2.2.2. <u>Organización formal e informal</u> .....  | 45   |
| 2.2.3. <u>Estructura e Interacción</u> .....  | 47   |
| 2.2.4. <u>Departamentalización y distribución de</u><br><u>los recursos humanos</u> ..... | 49   |
| 2.2.5. <u>Autoridad</u> .....   | 50   |
| 2.2.5.1. <u>Significado, importancia y li</u><br><u>mites</u> .....                       | 50   |
| 2.2.5.2. <u>Delegación de tareas y Autori</u><br><u>dad</u> .....                         | 52   |

- 2.2.6. Relaciones de la Organización ..... 54
- 2.2.7. Dinámica de la Organización ..... 56
- 2.3. EJECUCION: ..... 57
  - 2.3.1. Significado, enfoques y principios ..... 57
  - 2.3.2. Supervisión y ejecución ..... 59
  - 2.3.3. Elementos para ejecutar ..... 60
  - 2.3.4. Coordinación ..... 60
- 2.4. CONTROL Y EVALUACION ..... 64
  - 2.4.1. Proceso del control ..... 64
  - 2.4.2. Control del presupuesto ..... 66
  - 2.4.3. Evaluación ..... 67
- 3. ASPECTOS BASICOS EN LA ADMINISTRACION: ..... 69
  - 3.1. TOMA DE DECISIONES ..... 69
  - 3.2. UTILIZACION DEL PERSONAL: ..... 72
    - 3.2.1. Personal profesional, auxiliar, empleado y voluntario ..... 72
    - 3.2.2. Equipo Interdisciplinario ..... 74
  - 3.3. ADMINISTRACION DE PERSONAL: ..... 76
    - 3.3.1. Papel y programas de la ad. de personal... 76
    - 3.3.2. Selección de personal ..... 77
    - 3.3.3. Relaciones Laborales ..... 80
- 4. ASPECTOS PSICO-SOCIALES ..... 82
  - 4.1. MOTIVACION E INCENTIVOS ..... 82
  - 4.2. COMUNICACION ..... 87

4.3. OBSERVACION Y COLABORACION ..... 94

4.4. INSTITUCIONES SOCIALES ..... 98

4.5. EL GRUPO ..... 103

5. EL TRABAJADOR SOCIAL COMO ADMINISTRADOR:..... 106

5.1. PAPEL Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL ADVO..... 106

5.2. FILOSOFIA Y VALORES ETICOS DEL TRABAJADOR SOCIAL-  
ADMINISTRATIVO ..... 113

PARTE II

ANALISIS PRACTICO DE LAS FALLAS ADMINISTRATIVAS ENCONTRA-  
DAS EN UNA EMPRESA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA:..... 115

6. ASPECTOS QUE OBSTACULIZARON LA LABOR PROFESIONAL DEL -  
TRABAJADOR SOCIAL: ..... 118

6.1. ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES ..... 119

6.2. DELEGACION DE FUNCIONES ..... 121

6.3. ESTABLECIMIENTO DE LINEAS DE AUTORIDAD Y CONDOC -  
TOS REGULARES ..... 122

6.4. INTEGRACION DEL TRABAJADOR A LA EMPRESA ..... 124

6.5. CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LOS PROBLEMAS ADVOS. 129

6.6. COMUNICACION ..... 131

6.7. COORDINACION ..... 132

6.8. FORMAS DE CONTROL ..... 134

7. CURSOS DE ACCION DESARROLLADOS POR EL TRABAJADOR SO -  
CIAL: ..... 137

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| CONCLUSIONES .....    | 141 |
| RECOMENDACIONES ..... | 149 |
| BIBLIOGRAFIA .....    | 151 |

\*\*\*\*\*

" INTRODUCCION "

El Trabajo Social durante su proceso de desarrollo ha tenido necesidad de reconceptualizar algunas de sus funciones. En la actualidad vemos que además de intervenir en programas directos de desarrollo y promoción humana, ha tenido necesidad de prestar otros servicios para estar a la disposición de todas las personas y cada uno de los estratos sociales. Es por esto que nos vemos en la necesidad de profundizar más en Administración.

Con éste estudio quiero presentar un análisis de la importancia de la Administración en Trabajo Social, el cual aspira a convertirse en una guía útil y productiva para todo Trabajador Social que quiera situarse en los niveles administrativos altos de las Instituciones, ya sean del área pública o privada, porque el estar dentro de una estructura administrativa no debe ser nuestro fin, sino nuestro medio, pero desafortunadamente algunos Trabajadores Sociales se conforman con esto, pero la realidad es otra, es necesario que además de estar en la estructura, influyamos en ella y ésto se logrará solamente estando a niveles administrati -

vos altos, de aquí la importancia de que dominemos la ciencia y técnica de la Administración, conocimientos de la profesión y de las ciencias de las que se nutre el Trabajo Social.

En la práctica de nuestra profesión, la Administración no ha sido utilizada con la debida importancia, sino únicamente ha sido recibida como conocimiento "auxiliar". La importancia de desarrollar este trabajo consiste precisamente en poder reunir todos los temas que considero útiles para los Trabajadores Sociales en su formación para ejercer los altos mandos de las Instituciones y presentar con la parte práctica una guía acerca de la forma de enfrentarse el Trabajador Social ante los problemas administrativos de las organizaciones.

Sabemos que en las organizaciones se establecen niveles de dirección que van variando de acuerdo a la estructura de la cada organización: Mandos superiores, medios (medio alto y medio bajo) e inferiores. Con éste último nivel los Trabajadores Sociales han venido trabajando, dejando en esta forma el sector de la dirección de los programas e Instituciones (con honrosas excepciones) en manos de otro tipo de profesionales. Los resultados según algunos autores han sido "que hemos actuado a través de las relaciones individuales y a veces de grupo, perdiendo la perspectiva global del Trabajo Social, además ésta falta de participación en los niveles de dirección ha dejado las decisiones en otras manos y por consiguiente la organización, distribución y atención de los servicios.

a criterios faltos de objetividad técnica."

Uno de los motivos comprobados que influye para que los Trabajadores Sociales no tomen una posición adecuada en las Instituciones se debe exclusivamente a la falta de encuadre de su tarea profesional en la organización. También la apoliticidad y neutralidad en que se hizo caer la formación y ejercicio de la carrera. Sabemos que en nuestro país los niveles de dirección cuanto más altos, más ligados están al sistema político imperante, y es por esto, que para ocupar los altos cargos de nuestras Instituciones se toman en cuenta estos criterios políticos. Los Trabajadores Sociales se han visto limitados por éste aspecto, o porque no se lo proponen o porque no tienen un alto valor de la profesión.

Es necesario que ésta actitud la cambiemos, que nos preparemos para asumir posiciones altas dentro de los niveles de dirección de las Instituciones, en donde demostremos nuestra forma de enfocar las situaciones, de poner en acción nuestro criterio dinámico y acorde a la situación actual. Es por esto, que necesitamos prepararnos administrativamente e ir considerando a la Administración como uno de los campos de trabajo.

EL trabajo será útil para todos los Trabajadores Sociales-interesados en formarse administrativamente, ya que contiene conocimientos administrativos de las últimas décadas, conocimientos de la profesión propiamente, de las disciplinas de las que se nutre el Trabajo Social y experiencias personales como Trabajador -

Social administrativo, adaptados y revisados hacia las necesidades actuales de los Trabajadores Sociales.

" OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS "

OBJETIVO GENERAL:

Poder presentar una guía útil y productiva para todo Trabajador Social que quiera trabajar en el campo de la Administración.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Mostrar la importancia de la Administración en la profesión de Trabajo Social y su debida utilización como campo de trabajo.
2. Presentar con una investigación práctica la necesidad de que los Trabajadores Sociales asumamos los cargos administrativos altos necesarios si queremos en la realidad efectuar nuestra labor profesional.
3. Que éste estudio sirva de estímulo entre los Trabajadores Sociales, esperando despertar en ellos inquietudes por leer, pensar y profundizar mucho más sobre este tema.

" HIPOTESIS "

1. El Trabajador Social puede ejercer cargos administrativos altos por su formación profesional y con los conocimientos especializados de la Administración.
2. El Trabajador Social se vé obstaculizado a realizar su-

- iiii -

labor profesional cuando encuentra fallas en los niveles de Dirección.

" METODOLOGIA "

El tiempo para desarrollar la parte teórica de éste estudio será de 90 días. La parte práctica se llevó a cabo en una empresa de la ciudad de Cartagena, en donde hice una investigación a nivel administrativo para conocer las fallas que en ella habían y que servían de impedimento a mi labor profesional. Esta investigación se realizó en un lapso de 3 meses, se tomaron como muestra las personas que ocupan los mandos medios y superiores de la empresa, que hicieron un total de 44 personas.

Se utilizó como técnica de investigación, la entrevista de carácter personal, una encuesta general, discusiones de grupo y observaciones del personal. Los resultados de la Investigación muestran la realidad verdadera de la empresa. La veracidad de los datos recogidos es el producto de la integración y de la estrecha vinculación a la empresa que tuve como Trabajador Social, en donde hubo en todo momento colaboración y apoyo a la investigación.

" ASPECTOS IMPORTANTES QUE TIENE QUE TENER EN CUENTA EL TRABAJADOR SOCIAL PARA ADMINISTRAR "

En esta primera parte del trabajo, considerada como la parte teórica, doy a conocer más bien a manera de guía, los contenidos generales de la Administración, Ciencias de la Conducta y conocimientos propios de Trabajo Social, adaptados y enfocados hacia las necesidades teóricas y prácticas de los profesionales en Trabajo Social.

mi deseo en ésta primera parte es reunir los temas que considero útiles para la formación de los Trabajadores Sociales Administrativos vinculando en forma profunda a la Administración en nuestra actividad profesional. Consta ésta primera parte de 5 capítulos:

El I Capítulo, encierra los antecedentes y momento actual de la Administración que comprende el Desarrollo histórico de ella y la importancia que tiene la Administración en Trabajo Social.

El II Capítulo, trata sobre el Proceso Administrativo en

rrando sus 4 funciones importantes: Planeación, Organización, Ejecución y Control-Evaluación.

El III Capítulo trata sobre algunos aspectos importantes y básicos en las instituciones.

El IV Capítulo encierra los aspectos Psico-sociales de las Instituciones y de las personas que laboran en ella.

El V Capítulo muestra cómo debe ser el Trabajador Social como Administrador cuando hablo de su Papel y funciones, Filosofía y Valores éticos.

No pretendo presentar estos temas en forma exhaustiva, sino dar una visión global de los conocimientos que tiene que tener presente el trabajador social para administrar.

CAPITULO I

"ANTECEDENTES Y MOMENTO ACTUAL DE LA ADMINISTRACION"

En este capítulo se hablará del desarrollo histórico de la Administración, desde su comienzo hasta llegar a los diversos enfoques de ella, las definiciones más importantes, sus funciones, su importancia en las profesiones haciendo un especial énfasis en la profesión de Trabajo Social, por ser ésta mi objeto de estudio y de revisión en el trabajo. Por último, se tratará en este capítulo los diferentes tipos de Administración existentes que el Trabajador deberá conocer para mayor comprensión de las Instituciones.

1.1. RAZON DE SER DE LA ADMINISTRACION:

La Administración surgió como respuesta a 3 interrogantes básicos: A dónde nos dirigimos?

A dónde deberíamos dirigirnos?

Cómo llegaremos allí?

La Administración surgió como una respuesta a las necesidades de las Instituciones u organizaciones de crear procedimientos adecuados de planificación, ejecución, métodos de trabajo, formas de control del tiempo, de la calidad y cantidad de la producción, del uso y utilización de los recursos tanto humanos, económicos - como material y de reducción de costos.

Se ha llegado a difundir la Administración a tal grado que ningún ejecutivo o administrador puede hacer caso omiso de su importancia. Si estos dirigentes administrativos no tratan de adquirir un conocimiento especializado de lo que es la Ciencia y técnica de la Administración y no aprenden a ponerla en práctica, pueden poner en peligro el futuro de las Instituciones.

Hertz considera que "La ciencia de la Administración a llegado a ser el medio más importante para la solución de los problemas empresariales y como ciencia administrativa es una disciplina relativamente nueva, que lógicamente dará cabida a nuevas aplicaciones y descubrimientos. La ciencia de la Administración es pues, una ciencia aplicada, basada en la matemáticas y en las ciencias de la conducta, físicas y biológicas."<sup>1</sup>

La importancia que tienen los seres humanos en la Administración ha dado como resultado que se denomine la Administración como pseudo-ciencia o ciencia social, puesto que toma ayuda y re-

---

<sup>1</sup> David Hertz, NUEVAS TECNICAS PARA LA DIRECCION DE EMPRESAS, Centro Regional de Ayuda Técnica, pags. 21 y 31

fuerzos de las demás ciencias sociales, tales como la Psicología, Sociología y la Antropología. Con ésto, no quiero decir que la Administración sea una recopilación de la sabiduria humana, pero como ella considera importante a el hombre dentro de las organizaciones tiene que tomar como elemento indispensable para su desarrollo los fundamentos de las ciencias del comportamiento humano.

Dentro del cuerpo de conocimientos de la Administración también se incluye el uso de las matemáticas y estadísticas, pero éstas no son fundamentales en la ciencia de la Administración, sino que son utilizadas sólo cuando el caso lo requiera.

Existe además el arte de la Administración, que es la aplicación del conocimiento o de la ciencia. La ciencia nos enseña a "conocer" y el arte a "hacer". El desarrollo de este arte se logrará con la observación, el estudio y la práctica. El administrador para poder poner en práctica sus conocimientos administrativos tiene que tener habilidad artística para ésto, puesto que si tiene que estimular, inducir, adular y enseñar a un grupo de personas para conseguir un esfuerzo dirigido a un objetivo dado, tiene que utilizar el arte de la Administración.

Tanto el arte como la ciencia de la Administración son necesarias y en cualquier caso, la combinación que se use deberá estar de acuerdo a la situación. Debe haber un equilibrio entre los dos. La ciencia no debe excederse ni el arte aminorarse, sino que deben avanzar juntos.

## 1.2. DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION:

El conocimiento y uso de la Administración comenzó en las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia en la dirección de los asuntos políticos. La historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano nos sirve para conocer la forma en que fueron utilizados los conocimientos administrativos en los asuntos de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, es fuerza de unidad de grupo e implantación de la autoridad.

La Iglesia contribuyó al conocimiento de la Administración por haberse constituido en una estructura orgánica mundial clásica que sirve de ejemplo, y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Durante mucho tiempo los pueblos de Europa utilizaron los mismos métodos y conocimientos administrativos para su producción. Después de muchas décadas se registraron una serie de investigaciones que modificaron el cuadro de la actividad industrial. Este nuevo período que se le designa como la Revolución Industrial produjo una mayor utilización de maquinarias, de actividades de producción y de nuevas relaciones entre empresarios y empleados. Con este movimiento hubo necesidad de hacer mejoras en la Administración.

Contribuyeron a dar nuevas teorías sobre la Administración una pluralidad de hombres. Entre los más importantes encontramos

a Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, quien hizo énfasis "en que se utilizara en la Administración de una empresa, los datos precisos obtenidos de investigaciones formales."<sup>2</sup>

Frederick Taylor, contribuyó al conocimiento administrativo con su planteamiento de "considerar como una de las mayores dificultades, la falta de comunicación y comprensión de lo que esperan los Gerentes, y la falta de conocimiento de cuáles eran las esperanzas de los empleados. Era necesaria la respuesta a ésta pregunta: Qué es lo que constituye un honrado día de trabajo? Si ésto podía determinarse, podría servir como base para el entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual pudiera construirse una mejor Administración."<sup>3</sup> Taylor resaltó el carácter mecánico y fisiológico de la Administración, opinión que ha sido rebatida a través de nuevos planteamientos.

El Francés Henry Fayol considerado como "tradicionalista" fué un vital pionero administrativo, "ya que proporcionó una perspectiva amplia e integral de la Administración y proporcionó la estructura alrededor del cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo."<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> George Terry, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Ed. Continental, pag. 25.

<sup>3</sup> Ibid, pag. 25

<sup>4</sup> Ibid, pag 26

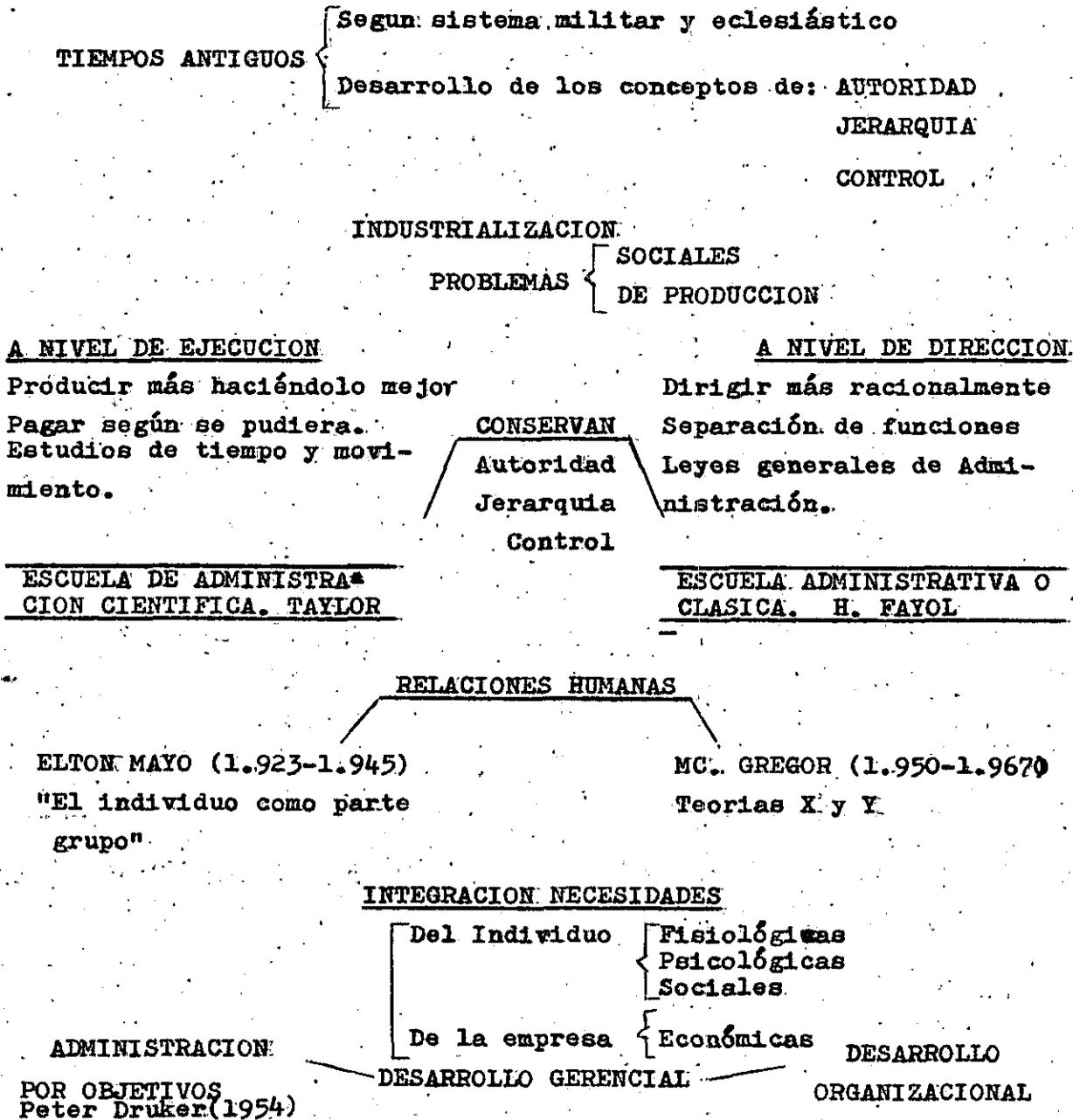
También durante la Segunda Guerra Mundial se utilizaron - las técnicas de la Administración para ayudar a resolver los problemas de decisiones estratégicas y tácticas que confrontaban los estados mayores militares.

Se fundó en el año 1.953 la Sociedad de investigación de operaciones de los Estados Unidos como una forma de utilizar la Administración en los asuntos del país; como también se fundó el Instituto de ciencias de la Administración en 1.954, teniendo como finalidad las publicaciones de revistas a profesores y administradores de empresas.

Las Universidades de Columba, Carnegie-Mellon, Pensilvania, la de Noroeste, la Stanford, la U. de California, Instituto técnico de Case y el Instituto tecnológico de Massachusetts comenzaron a impartir cursos sobre esta especialidad a raíz del auge que tomó la Administración.

Los famosos estudios Hawthorne le dieron más importancia a la gente como factor importante en la administración y consideran que el estudio de ésta, debe ser el constituido por los seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. - Estos estudios surgieron en la década de 1.930 resaltando la aportación de las ciencias de la Conducta en el estudio de la Administración. En 1.950 surgió otro enfoque: la utilización de las matemáticas o métodos cuantitativos de análisis. Después surgieron - nuevas teorías, como es la toma de decisiones y la Adm. de sistema.

El siguiente es un esquema resumen sobre la evolución de la Administración elaborado por Elvira Balseiro:



<sup>5</sup> Elvira Balseiro, CURSO DE ADMINISTRACION EN BIENESTAR SOCIAL, U. P. Bolivariana, Fac. Trabajo Social, Medellin, Conferencias Mimio.

1.3. DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION:

Entre las diferentes definiciones que sobre Administración han surgido, cabe destacar la de los siguientes autores:

Terry: "La administración es un proceso distintivo que consiste en la Planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recurso."<sup>6</sup>

Trecker: "La Administración es el proceso de trabajo con personas aplicando métodos que liberen y vinculen sus energías, de manera que utilicen todos los recursos disponibles para alcanzar un objetivo, por ejemplo la provisión de servicios y programas que la comunidad necesita."<sup>7</sup>

Tead: "La Administración es la dirección de personas asociadas con el fin de alcanzar un determinado objetivo compartido temporariamente. Es el proceso total de integración de los esfuerzos humanos para obtener un resultado deseado."<sup>8</sup>

Wilkins: "Los procesos administrativos utilizados para asegurar el mejoramiento progresivo de los servicios de asistencia -

<sup>6</sup> Terry, Obr Cit, pag 20

<sup>7</sup> Harleigh Trecker, NUEVOS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS SERVICIOS DE COMUNIDAD Y BIENESTAR SOCIAL, Ed. Omeba, pag 21

<sup>8</sup> Ibid, pag 21

pública son el análisis del programa y la planificación, la formulación de la política general, la aplicación de procedimientos, la interpretación de los objetivos y las necesidades del programa, la supervisión, la consulta, el desarrollo y dirección del personal y los controles fiscales."<sup>9</sup>

Tebow anota: "que estos procesos están interrelacionados y se desarrollan simultáneamente. La eficacia de cada uno depende de todos los demás y de la coordinación de los diferentes procesos en el proceso administrativo total."<sup>10</sup>

Una organización educacional conceptúo: "La Administración puede ser definida como un conjunto de procesos a través de los cuales se movilizan los recursos humanos y materiales apropiados y se les utiliza eficazmente para alcanzar los propósitos de una empresa. La Administración funciona influyendo en la conducta de las personas."<sup>11</sup>

De todas estas definiciones se deduce que la Administración es un proceso de trabajo con personas, fundamentado en las relaciones humanas y conducta, y representa una coordinación dinámica de personas, recursos y objetivos; lleva implícita 4 funciones fundamentales en su proceso: Planeación, organización, ejecución y con

<sup>9</sup> Trecker, Obr Cit, pag 22

<sup>10</sup> Ibid, pag 22

<sup>11</sup> Ibid, pag 22

trol-evaluación.

Toda administración debe tener un objetivo trazado. Este objetivo debe ser normalmente aceptado por la sociedad y vá a dar significado y propósito a el esfuerzo humano. Teniendose un propósito, la Administración vá a girar alrededor de los objetivos y muchas de las preocupaciones en la Administración es el buscar acertadamente los objetivos que se buscan.

Se define al objetivo administrativo como "una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere orientación para los esfuerzos de un dirigente o de un miembro de la organización."<sup>12</sup>

Los objetivos van a servir para guiar con un propósito el trabajo físico de las personas y estimular la acción. La falta de objetivos en una Administración hace difícil la ejecución de las tareas administrativas, por lo qué se consideran vitales.

Existe un principio de los objetivos que creo importante anotar: "Los objetivos básicos en la administración son un requisito para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa a quienes afectan."<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Terry, Obr Cit, pag 42

<sup>13</sup> Ibid, pag. 43

Clapp considera: "La voluntad de pensar, y de pensar con un objetivo, es el factor más valioso que puede poseer una organización competente. La creación de procesos en virtud de los cuales, la voluntad de pensar se convierte en la voluntad de actuar con un sentido de responsabilidad que procura valorar las consecuencias humanas de las diversas posibilidades de decisión, es el objeto del arte y la ciencia de la Administración."<sup>14</sup>

El objetivo de toda Administración debe ser la promoción de los individuos, poder desarrollar sus talentos y potencialidades a través de medios eficaces.

Los objetivos administrativos generalmente son clasificados como económicos, sociales y filantrópicos. Presentandose en algunos casos dificultad para delimitarlos completamente. Otro aspecto importante de los objetivos, es el que se refiere a su armonización, es decir, que es de vital importancia que en las Instituciones se armonizen los objetivos tanto de la empresa, de los dirigentes, como de los colaboradores.

1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LAS PROFESIONES:

La Administración no solamente es utilizada por el Trabajador Social como una herramienta de trabajo, sino que también es importante y esencial para los demás profesionales. Si se quiere pro

<sup>14</sup> Trecker, Obr Cit, pag

porcionar un ambiente de trabajo que dé cabida a un esfuerzo productivo y organizado de todo el personal, el profesional, además de tener un conocimiento especializado de su profesión, deberá utilizar la Administración para todo lo enunciado, es decir, para una DIRECCION Y ORGANIZACION.

#### 1.4.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN TRABAJO SOCIAL:

Lo que hoy en día consideramos Administración es uno de los aspectos más antiguos de la actividad humana organizada. Pero solo hasta hace poco no había sido objeto de estudio sistematizado y práctica responsable.

El individuo desde su comienzo se ha podido asociar con otros para lograr los objetivos que se han propuesto. En las actividades que se llevaban a cabo se observa algunos aspectos del proceso que hoy en día denominamos Administración. Sólo hasta mediados del siglo pasado se comenzó a estudiar sistemáticamente el concepto, proceso y método de la Administración, primero respecto al gobierno y después en las empresas o industrias y por último en el campo del bienestar social.

Antes de 1.930 se empleaba la Administración en forma superficial y sin importancia en el campo del Bienestar Social. En el Social Work Year Book (Anuario del Trabajo Social) publicado en 1.929 no aparece la Administración como importante, ni como herramienta o tópico específico en Trabajo Social. Luego en la 2da. edi-

ción de éste Anuario publicada en 1.933, incluía un artículo de Elwood Street sobre la Administración en las Instituciones del bienestar social. Solo hasta el quinto volumen de este Anuario, no se habló con toda amplitud de la Administración.

En 1.940 es cuando de verdad el Trabajo Social descubre la Administración como herramienta esencial en la carrera. Esta importancia se vé más claramente en la literatura del Trabajo Social de la última década, en donde se le dá un lugar destacado en Trabajo Social. En los períodos de 1.940 y 1.950 se incluyó la Administración dentro de los planes de estudio de la profesión de Trabajo Social.

#### 1.4.2. IMPORTANCIA ACTUAL EN TRABAJO SOCIAL:

Hoy en día la Administración es de gran importancia para los Trabajadores Sociales. Los conocimientos sobre Administración, se consideran esenciales e insustituibles en la preparación de todos los profesionales en Trabajo Social.

"Aceptando el supuesto de que las personas se asocian para la realización de trabajos; y que para llegar a realizarlos se ponen en juego, fases que traducen en acción los objetivos enunciados, o sea el proceso administrativo empírico; así también el Trabajador Social al asumir la responsabilidad que le corresponde en la transformación de propósitos en realidades, hace uso de la Administración, razón por la cual, la Administración como método y proceso debe ha-

- 16 -

cer parte esencial dentro del esquema conceptual, referencial y operativo que su profesión le indica como meta válida."<sup>15</sup>

En base a los valores en qué está fundamentada la profesión, como son la dignidad humana, la igualdad del ser humano y el derecho del hombre a vivir satisfactoriamente, podemos decir que el Trabajador Social debe estar capacitado para la Administración, puesto que estos mismos valores se encuentran dentro de la Administración del bienestar social. "Además de estar capacitado en la Administración debe estar preparado para convertir las políticas sociales en servicios sociales, e influir en ellas a través del proceso administrativo, ya que en cualquier Institución o empresa el Trabajador Social se verá envuelto en situaciones administrativas a las cuales deberá reconocer su valor profesional."<sup>16</sup>

El aceptar a la Administración como un proceso de interrelaciones humanas frente o en consecución de un objetivo común; y al Bienestar Social como un conjunto de recursos que buscan prestar servicios a sectores de la población con determinados problemas o necesidades, estamos considerando la participación como elemento esencial dentro de la Administración de los servicios sociales. Por esta razón, deducimos que para el Trabajador Social la Administra -

<sup>15</sup> Clelia Calderaro de del Pozo, ORGANIZACION, PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE AGENCIAS DE BIENESTAR SOCIAL, Ed. Ecro, pags. 9-12

<sup>16</sup> Ibid, pag. 12

ción es esencial e importante para realizar sus objetivos, ya "que permite y promueve una participación consciente y responsable de aquellos que directa o indirectamente se relacionan con la prestación de los servicios sociales a través de un proceso administrativo."<sup>17</sup>

A partir de los años 40, los Sociólogos, Antropólogos y Psicólogos Sociales han contribuido con sus teorías a fortalecer la ciencia de la Administración. Los sociólogos han contribuido mucho a la anatomía de la organización, mediante sus trabajos sobre los grupos, la conducta de los grupos y el liderato. Los Psicólogos con respecto a los aspectos e influencias de la conducta racional, la naturaleza del liderato y el origen de la motivación. Las contribuciones de estos profesionales nos demuestran que la Administración no está únicamente bajo la jurisdicción del ejecutivo o administrador público, sino que está necesariamente basada en todas las disciplinas que buscan comprender la acción del individuo y del grupo. El Trabajo Social es una profesión que se nutre de todas estas disciplinas y trabaja con individuos, grupos y comunidades y por lo tanto tiene mucho que ver con la Administración.

Aunque actualmente el Trabajo Social le dá un énfasis a la Administración, cabe preguntarnos: El porqué no se piensa en un profesional en Trabajo Social para un cargo en los altos mandos?.

<sup>17</sup> Puyo, Restrepo y otras, APLICACION DE LA TEORIA PARTICIPATIVA DE LA ADM. GENERAL, AL PROCESO ADVO. EN BIENESTAR SOC., Tesis de grado. U. P. B. Fac. de Trabajo Social, pag. 3

Sobre ésto existen muchas consideraciones que vale la pena anotar, para ir mejorando nuestro quehacer profesional.

- "1. Generalmente es utilizada la Administración por una gran mayoría de Trabajadores Sociales como conocimientos auxiliares y no como un conocimiento esencial para el ejercicio profesional.
- 2. Algunos Trabajadores Sociales se conforman con estar dentro de una estructura administrativa y no se esmeran en ocupar los niveles altos, para así poder influir en la estructura organizativa. Este debe ser nuestro fin en una Institución.
- 3. Los Trabajadores Sociales se han dedicado a trabajar a nivel de servicios de base, dejando en ésta forma el sector de la dirección de los programas o instituciones (con honrosas excepciones) en manos de otro tipo de profesional
- 4. La apoliticidad y neutralidad en que se hizo caer la formación y ejercicio de la carrera; sirvieron de motivo para que los Trabajadores Sociales no tomaran una posición adecuada en las Instituciones.
- 5. Generalmente para ocupar los altos cargos administrativos de nuestras Instituciones se toman en cuenta los criterios políticos del sistema imperante. Por ésta razón los Trabajadores Sociales se han sentido limitados.

6. Algunas personas piensan que los Trabajadores Sociales - no quieren salir de su técnica, el tener visión de "casi to" los incapacita para la Administración.
7. Profesión predominantemente femenina."<sup>18</sup>

Veamos ahora las consideraciones que tiene a su favor el Trabajador Social para ejercer puestos administrativos altos.

1. El Trabajador Social está convencido de que puede contribuir en la solución de los problemas que continuamente se presentan en la vida de los grupos, utilizando en forma constructiva, eficiente y armónica los métodos y procedimientos de la profesión, para de ésta forma contribuir al bienestar total, enfocando el ejercicio de la profesión en realización con el sistema-cliente y no solamente en relación con los objetivos únicos de las Instituciones.
2. Conoce la manera de trabajar con la gente.
3. Su capacidad de comprensión para disminuir tensiones.
4. Su capacidad para manejar y mejorar las relaciones interpersonales.
5. Los conocimientos administrativos que recibe en la formación profesional, que son utilizados para organizar las-

---

<sup>18</sup> Edgar Macías y Ruth de Macías, HACIA UN TRABAJO SOCIAL LIBERADOR, Edit. Humanitas, page. 183-185

personas, recursos económicos y materiales en la consecución de objetivos comunes.

- 6. Proporcionan una atmósfera o clima de trabajo apropiado para lograr los propósitos trazados.
- 7. El Trabajador Social es la persona que puede experimentar y analizar si las teorías administrativas se están cumpliendo en la práctica y reforzarlas, ya que su contacto directo con las personas le dá oportunidad de conocer la problemática de estas.
- 8. Es un profesional capacitado para prestar servicios técnicos.
- 9. Tienen en cuenta la dignidad humana, capacidades y aptitudes de las personas y proporcionan igualdad de oportunidades.

Sobre las primeras consideraciones, puedo afirmar sin lugar a dudas que el problema estriba en que algunos Trabajadores Sociales no saben ubicarse dentro de las Instituciones. Esto es factible de superar solo cuando empezemos a valorar nuestra profesión y nuestro rol profesional dentro de las Instituciones y conozcamos además la Ciencia y técnica de la Administración, únicos medios para poder ubicarnos en los altos mandos de ellas.

**1.5. TIPOS DE ADMINISTRACION:**

El Trabajador Social al integrarse a una Institución tiene-

como deber investigar todo lo referente a ella. Entre las cosas que vá a investigar está el saber que tipo de Administración es la de la Institución y ésto solo lo identificará si conoce de antemano los 4 tipos de Administración existentes: Administración Pública, Privada, Mixta y del Bienestar Social. Encontramos en ellas muchos elementos comunes, sin embargo, en cada una hay características específicas que le son propias.

1.5.1. ADMINISTRACION PUBLICA:

Gulick define la Administración Pública como: "aquella parte de la ciencia que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales."<sup>19</sup>

El profesor Jhon M. Pfiffner considera que "La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno - coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos."<sup>20</sup> En ésta definición encontramos el elemento coordinación, factor importante dentro de la Administración.

LA Administración Pública puede ser de carácter Nacional, -

---

<sup>19</sup> U.P.B., Conferencias Mimiografiadas, Obr. Cit., pag 17

<sup>20</sup> Ibid, pag 17

departamental y municipal y en su aplicación puede referirse a la Administración de personal, presupuesto, de compras y ventas y de financiamiento.

#### 1.5.2. ADMINISTRACION PRIVADA:

Se refiere a las actividades de los particulares. La industria es la ilustración más adecuada de lo que es la Administración Privada, pero ésta también se ha desarrollado últimamente en las universidades, colegios, hospitales, etc. Por su estructura puede ser bancaria, industrial, comercial, agrícola, etc.

Existen ciertas diferencias específicas entre la Administración Pública y la Administración Privada que debemos tener presente como Trabajadores Sociales, y son las siguientes:

1. El Administrador Público no está en la zozobra de pérdidas y ganancias como el Administrador Privado.
2. El poder, es el fin de los Administradores Públicos, mientras que la ganancia es el fin de los Administradores Privados.
3. El Administrador Público tiene que ajustar sus acciones a las prescripciones legales, debe consultar constantemente el código. Su actuación está limitada a reglamentos rígidos, a cambio de políticas.
4. El objetivo de la Administración Pública es servir al ciudadano, procurar el bien colectivo y salvaguardar

las Instituciones, mientras que el propósito de la Administración Privada es la obtención de un lucro.

5. El control financiero es más severo en la Administración Pública."<sup>21</sup>

1.5.3. ADMINISTRACION MIXTA:

Este tipo de Administración se refiere a los organismos que están bajo la jurisdicción del Estado y del sector privado. Ejemplo: Empresas Públicas Municipales de Cartagena.

Por el ámbito que abarcan pueden ser internacionales, nacionales y regional. Por su estructura pueden ser descentralizadas, autónomas, semi-oficial. Ejemplo: Intercol, Instituto Colombiano de los Seguros Sociales, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, etc.

1.5.4. ADMINISTRACION DEL BIENESTAR SOCIAL:

La Administración del bienestar social es considerada como "el proceso de transformaciones de políticas sociales en servicios sociales, mediante acciones sistematicas u ordenadas que buscan llevar a la realidad los propósitos de desarrollar al hombre y solucionar problemas y necesidades sociales."<sup>22</sup>

<sup>21</sup> U.P.B., Conferencias Mimioografiadas, Obr Cit, pag. 18

<sup>22</sup> John Kidneigh, LA ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES SOCIALES, Revista Servicio Social, Número # 12, Ed. Interamericano, Noviembre de 1.958, pag. 3

Calderaro define a la Administración en Bienestar social e como "la conversión en un servicio, de una pauta, reglamento, ley o norma social, que irá a ser realidad y llevada a la práctica - por entidades públicas o privadas, que tengan como objetivo el bienestar social."<sup>23</sup> En ésta definición se destaca un aspecto importante de la Administración del bienestar social que puede ser privada o pública.

En los países de escasos recursos, la Administración del bienestar social se hace indispensable puesto que de ésta forma se van a fijar las prioridades para la solución de las necesidades del país. Repito una vez más, que el Trabajador Social debe capacitarse en Administración para poder convertir las políticas sociales en servicios sociales y de ésta forma poder administrar las agencias de bienestar social.

"La Administración de agencias sociales está a su vez fundamentada en principios filosóficos que parten de la convicción sobre la dignidad humana y del reconocimiento de que los hombres deben tener oportunidad de vida. Las experiencias del hombre han requerido decidida intervención del razonamiento administrativo y la calidad de los servicios dependen, entre otras cosas, del uso de la razón, interpretación lógica y de una atinación ordenada en los procedimientos varios de la regencia administrativa. Por todo-

---

<sup>23</sup> Calderaro de del Pozo, Obr. Cit., pag 21.

ésto, surge la necesidad de que al bienestar social se le sea aplicado un proceso administrativo, que permita una mejor distribución de los recursos y el alcance de los objetivos filosóficos."<sup>24</sup>

Aunque en el próximo capítulo amplie y detalle el proceso administrativo que se lleva a cabo en cualquier Institución o empresa, es necesario que hable un poco del proceso administrativo en las agencias de bienestar social propiamente, ya que vamos a encontrar algunas pequeñas diferencias que debemos conocer.

La planeación que es la formulación sistemática de un conjunto de decisiones debidamente integradas que determinan los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, es vista en bienestar social desde un punto de vista dinámico porque está basada en la dignidad de la persona y en la forma en que se le puede ayudar a realizar sus aspiraciones. Por ello, la función del ser social, la institución dentro de la comunidad, las necesidades específicas del grupo y del individuo en el grupo, constituyen 4 áreas fundamentales que deben tener en cuenta los administradores al planear dentro del bienestar social. La forma como se valoran y se tienen en cuenta estas áreas, es lo que diferencia específicamente la planeación del bienestar social con la de la Administración en general.

---

<sup>24</sup> Universidad de Puerto Rico, MEMORIAS DE UN SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACION DE AGENCIAS SOCIALES, Dirección: Rosa Celeste Marin, Escuela de Trabajo Social, Enero 1970, pag 20

La planeación en el bienestar social está realmente basada en las siguientes etapas que enuncia Ander Egg:

- 1. Diagnóstico del problema correctamente
- 2. Pensar en soluciones adecuadas.
- 3. Elaboración de planes y programas.
- 4. Evaluación comparativa de los diferentes cursos de acción programados."<sup>25</sup>

"La organización es considerada como un sistema de esfuerzos cooperativos y conscientemente planificados y coordinados para que cada uno de los participantes conozca de antemano sus labores, responsabilidades y derechos que le corresponden en su condición de integrante del grupo."<sup>26</sup>

La dirección viene a ser la ejecución de las acciones previstas en la planeación y la Evaluación y Control están íntimamente ligadas en la Administración del bienestar social, ya que no puede evaluarse sin unos medios de control que permitieran calificar la acción.

Por último, hay que clarificar que los propósitos que han sido aceptados tanto en el sector público como en el privado acerca

<sup>25</sup> Ezequiel Ander Egg, PLANIFICACION DEL BIENESTAR SOCIAL, Editorial Humanitas, page. 42-44

<sup>26</sup> Puyo, Restrepo y otras, Obr Cit, pag 50

de la productividad, comercialización y rentabilidad, en bienestar social son tomados así: Los propósitos de productividad de refieren a la calidad y cantidad de los servicios; la comercialización se refiere al mayor número de beneficiados y la rentabilidad a los bajos costos y la reinversión en nuevos y mejores servicios.

La comunidad es el fin primordial en las agencias sociales, mientras que en las empresas privadas o públicas la comunidad ocupa un papel secundario. La Administración de los servicios sociales viene a ser en resumen, un medio de buscar formas administrativas de participación en donde se tengan en cuenta las aspiraciones y necesidades del personal que trabaja en la prestación de los servicios y del personal beneficiado.

CAPITULO II

" PROCESO ADMINISTRATIVO "

El proceso administrativo se lleva a cabo a través de 4 funciones fundamentales en la Administración: Planeación, organización, ejecución y control-evaluación. Dichas funciones debe conocerlas y ponerlas en práctica el Trabajador Social.

Estas 4 funciones se hallan entrelazadas e interrelacionadas. Tenemos que la planeación se encuentra implícita en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se utilizan en la planeación, ejecución y control. En fin, cada una de las funciones fundamentales de la Administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

El proceso administrativo tiene algo de universal, es decir,

que las funciones de planeación, organización, ejecución y control son básicas para todo tipo de Institución u organización. Se encuentra universalmente dondequiera que los hombres trabajen juntos para el logro de objetivos comunes y puede ser utilizado por todo tipo de ejecutivos, administradores, gerentes, supervisores, etc. - que se encuentran en todas las partes del mundo.

## 2.1. PLANEACION:

### 2.1.1. DEFINICION E IMPORTANCIA:

Terry la define como: "La selección y relación de hechos, a sí como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Es decir, en la planeación el Gerente usa hechos, premisas razonables y restricciones y de todo esto visualiza y formula las actividades necesarias, la forma en que deben ser dirigidas y lo que contribuiría a lograr los resultados deseados."<sup>27</sup>

La planeación es una función fundamental del vital proceso administrativo, es la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, es un proceso, una actividad mental en donde el Administrador tiene en cuenta lo que va a hacer, como lo va a hacer y los resultados que se espera de esa actuación.

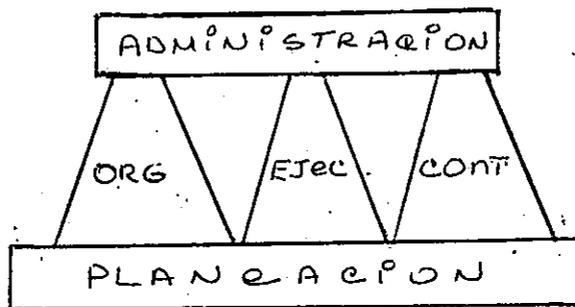
---

<sup>27</sup> Terry, Obr Cit, pag. 190

Es importante anotar que la planeación es básica para las demás funciones administrativas, es decir, si no se planea, no hay organización, ejecución y control. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito durante algún tiempo, a menos que halla planeado todas las actividades. Esto nos demuestra que la planeación es siempre importante en la Administración de una Institución u organización.

Terry nos muestra con la siguiente figura cómo la planeación forma los cimientos de la Administración y sus columnas de apoyo son la organización, ejecución y control quienes descansan sobre la planeación.

FIGURA # 1



Para lograr una efectividad en la planeación deberemos basarnos en hechos y no en emociones o en deseos. Es decir, se vá a mirar la realidad tal cuál es, se evitaran los obstáculos y en caso de que estos no se puedan evitar, se tendrán en cuenta dentro de los planes con las previsiones del caso.

La planeación al ser una actividad mental, por lo tanto, es

de índole intelectual y se necesita reflexionar mucho cuando se vá a planear y para ésto será de gran ayuda nuestra experiencia, nuestra imaginación y previsión como Administrador.

"La planeación implica también actividades futuras y concierne a las acciones que se proponen. La planeación se refiere a las acciones propuestas, mediante ella, los miembros de la Administración tratan de ver adelante, de anticipar eventualidades, prepararse para contingencias, trazar actividades y proporcionar un orden adecuado para lograr el objetivo. La planeación vá de acuerdo con el proverbio que dice "Si eres prudente, a reflexionar de terte". Este es el ejercicio para la previsión y preparación para el futuro."<sup>28</sup>

Ningún administrador puede dejar de planear las acciones futuras, aunque se trate de encontrar justificaciones para no planear, ya sea por falta de tiempo o porque había que actuar inmediatamente, no puedo dejar de anotar aquí, que es importante que la planeación siempre se lleve a cabo antes que la acción.

Si hacemos una planeación adecuada antes de los hechos o esfuerzo físico podemos minimizar los costos, el tiempo y utilizar los recursos humanos, económicos y materiales en forma efectiva.

---

<sup>28</sup> Terry, Obr Cit., pag. 190

2.1.2. CATEGORIAS DE LA PLANEACION:

En la planeación se tienen en cuenta una serie de planes - que el Trabajador Social debe conocer, estos son los objetivos, - el standar, presupuesto, programa, política, procedimiento y método. Estos serán enunciados a continuación:

2.1.2.1. Objetivo:

El objetivo es considerado como un tipo de plan, ya que viene a ser el planeamiento de actividades futuras que requieren imaginación y visión.

Para determinar e identificar un resultado debemos planear lo primero, de hecho, toda planeación se refiere a objetivos, del mismo modo que los objetivos son el resultado de la planeación. - La falta de objetivos o no tenerlos claramente definidos hace la tarea administrativa difícil. Más aún, es difícil coordinar la tarea de un grupo con la de otros grupos y es probable que la motivación baje y se hace difícil incitarlos a rendir sus mejores esfuerzos. También es sabido que cuando los objetivos no están claramente definidos no podemos valorar adecuadamente al personal.

La importancia de los objetivos está completamente aceptada, el problema con respecto a ellos, es que muchos administradores no saben identificar y utilizar sus objetivos. Los objetivos son de vital importancia en la Administración y por esto los Tra-

Bajadores Sociales deberan identificarlos.

2.1.2.2. Standar:

Se usa el standar en la Administración como norma o referencia. Es esencial en la programación cronológica, en la determinación de los requisitos y para lograr el equilibrio adecuado y la interrelación entre los recursos básicos de la Institución o empresa.

"La standarización es el establecimiento y uso de tamaños, tipos, estilos, medidas, etc. definidos, basados en normas. Existe un principio de ella y es que la standarización ofrece patrones y niveles predeterminados para las actividades, lo cual contribuye a hacer más eficiente y expedito el control."<sup>29</sup>

Para implantar estándares se utilizan 3 fuentes importantes, como son las experiencias adquiridas, las evaluaciones intuitivas cuando el tiempo es corto o no hay dinero para establecer estándares más exactos y el método científico que es el medio más apropiado. Los estándares deben tener flexibilidad para modificarlos, según las necesidades actuales del control o por diversas situaciones.

2.1.2.3. Presupuesto:

---

<sup>29</sup> Terry, Obr Cit, pag. 251

Es un plan de acción expresado en términos financieros. Es decir, una manera de traducir los planes en términos cuantitativos, de dinero, de capital y a la vez ayuda a la buena utilización de éste.

El presupuesto viene a ser una etapa de la planeación, por lo que en todo presupuesto hay que dejar un 15% o 20% para imprevistos. Viene a ser entonces, un conjunto bien integrado de decisiones sobre los objetivos de la empresa o institución y los medios de lograrlos, incluyendo las disposiciones sobre recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, calidad y cantidad.

Para que un presupuesto sea correctamente elaborado debe cumplir con los siguientes elementos:

- 1. Debe haber un equilibrio entre el monto de ingresos y egresos.
- 2. Debe tener una definición clara y precisa de las funciones de la entidad ejecutadora del presupuesto.
- 3. Debe contener una descripción del objetivo preciso de cada uno de los gastos.
- 4. Debe ser universal, lo cual implica que no debe dejarse por fuera ningún renglón de ingresos o gastos.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> U. Soc. Católica de la Salle, METODOLOGIA DE TRABAJO SOCIAL, SU APLICACION Y ORIENTACION EN LA PRACTICA, Fac. Trabajo Soc., Bogotá, pag. 29

Para elaborar un presupuesto hay que seguir los siguientes pasos:

- "1. Se define con exactitud que es lo que se vá a hacer.
- 2. Se determina el número de personas y demás medios necesarios para desarrollar el programa.
- 3. Se hace el cálculo de ingresos y egresos.
- 4. Se justifica cada una de las partidas. En el caso de presupuestos oficiales o privados reglamentados, es obligación citar la disposición legal que autoriza el gasto.
- 5. Se elabora un cuadro-resumen para la presentación de cada presupuesto."<sup>31</sup>

El presupuesto como técnica, es un instrumento que se utiliza como instrumento político, instrumento de política económica, instrumento de planeación e instrumento de administración.

Algunos autores consideran que existen 4 tipos de presupuesto:

- "1. Pre-tradicional: En el cual se pone el nombre de la institución y los gastos en listas desordenadas y con denominaciones diferentes, incluso para objetos iguales, según la dependencia.
- 2. Tradicional: Este se diferencia del anterior porque los

<sup>31</sup> U. Soc. Católica de la Salle, Obr. Cit. pags. 29-30

gastos están ordenados y definidos en grupos que pueden utilizarse uniformemente en todas las dependencias.

3. Por programas: En éste tipo de presupuesto los administradores han encontrado un sistema y un medio racional de justificar detalladamente sus actividades y poder mostrar su contribución a la comunidad. El gobierno encontró en éste presupuesto grandes ventajas para conocer a fondo los programas que impulsa, para fijar prioridades, evitar duplicaciones y hacer economía en los gastos.
4. Por actividades: Se definen cada una de las actividades del conjunto de acciones que se deben realizar, para el cumplimiento de las metas de un programa o sub-programa de operación."<sup>32</sup>

Para presentar una guía completa y sencilla de todo lo relacionado a un presupuesto, considero necesario anotar por último, la manera de clasificar los ingresos y gastos.

"1. Tipos de presupuesto de ingresos:

- a. Ingresos corrientes: Estos se refieren a los ingresos obtenidos bien por cobro de servicios prestados o bien por aportes, por ej: nacionales.
- b. Recursos del balance: Se consideran como los ingresos provenientes del presupuesto anterior.

<sup>32</sup> Sonia Valencia, CURSO DE ADMINISTRACION DEL BIENESTAR SOCIAL, - Conferencia Mimioografiada, U. de C/gena, Esc. de Trabajo Soc.

c. Recursos extraordinarios: Se refieren a créditos o -  
dineros nacidos de manera aprovechable, luego de la-  
elaboración del presupuesto total de ingresos.

2. Tipos de presupuesto de gastos:

a. Gastos de funcionamiento: Son todos aquellos gastos-  
necesarios para el normal funcionamiento de la insti-  
tución o del programa. Estos no aumentan el patrimo-  
nio de la institución. Entre estos tenemos:

- Gastos personales: Son los pagos por concepto de -  
servicios personales como: sueldos, honorarios, -  
gastos de representación, pagos por servicios téc-  
nicos, primas, subsidios, horas extras, etc.
- Gastos generales: Se relacionan al consumo de mate-  
riales: mantenimiento, equipos, suministro de ser-  
vicios públicos, comunicaciones, publicaciones, a-  
rriendos, imprevistos, etc.
- Transferencias: Son gastos carentes de contrapres-  
tación, tales como becas, auxilios, donaciones, etc.

b. Gastos de inversión: Son aquellos que sirven para rea-  
lizar las obras necesarias para los programas de la-  
Institución y aumentan el patrimonio de la misma."<sup>33</sup>

2.1.2.4. Programa:

<sup>33</sup> U. Soc. Católica de la Salle, Obr. Cit., pags 30-31

Se define como "un amplio plan que incluye el uso efectivo de diferentes recursos en un patrón integrado, y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados."<sup>35</sup>

Cuando formulamos un programa podemos incluir los objetivos, estándares, políticas, procedimientos y métodos, pero no es necesario que se incluyan todos estos planes. Los programas vienen a ser acciones planeadas para lograr un objetivo fijado y es analizar la forma como se van a utilizar los recursos humanos, económicos y materiales de las organizaciones.

2.1.2.5. Políticas:

Se define como "una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa."<sup>36</sup>

Las políticas generalmente son confundidas con reglas o decisiones, pero estas surgen de la planeación y vienen a ser unas guías o pautas amplias, elásticas y dinámicas que van a indicar una dirección específica para actuar.

Las políticas van a darle significado al objetivo, ya que ella traduce el objetivo en términos que son comprensibles para -

<sup>35</sup> Terry, Obr Cit, pag. 253

<sup>36</sup> Ibid, pag. 254

el personal. Son utilizadas las políticas como respuesta a muchos problemas administrativos, ya que le dan confianza al administrador para actuar de acuerdo con los deseos de los superiores y a utilizar la autoridad en forma tal, que pueda lograr una acción de grupo efectiva.

Una de las clasificaciones que se le han hecho a las políticas es la siguiente:

1. Políticas Externas: Son aquellas que se originan para hacer frente a diversos contratos o solicitudes de fuerzas ajenas a la Institución o empresa, tales como el gobierno, las asociaciones industriales y los sindicatos.
2. Políticas Internas: Son las originadas por el propio gerente o administrador en cualquier nivel administrativo con el fin de lograr una dirección efectiva de la Institución o empresa.
3. Políticas Originadas: Surgen como respuesta a un caso excepcional, vienen a ser políticas adicionales o modificaciones a las ya existentes.

Otra de las clasificaciones más generalizadas es la que se ha hecho de acuerdo a las funciones de una empresa: Políticas de producción, ventas y compras, financiera y de personal.

Se ha discutido mucho sobre si las políticas deberán ser escritas o no. Con respecto a esto se han estudiado las ventajas-

y desventajas de las políticas por escrito. Hay que anotar que existen muchas políticas que no se enuncian por escrito porque se encuentran implícitas ya sea en los objetivos o programas.

Entre las ventajas de las políticas por escrito se encuentran los siguientes puntos: Obligan a el que vaya a formular la política a pensar y reflexionar a fondo en las acciones para lograr los objetivos, y a redactar en forma tal, que sea comprensible y explícita de modo que no halla alteración en la transmisión de la política y por último se puede utilizar como una referencia conveniente y autorizada para los colaboradores.

Como desventajas encontramos: Que pueden ser escritas con demasiada amplitud y pueden sufrir desperfectos en cuanto a su exactitud y precisión, dando como resultado errores de interpretación de palabras o frases. También se dice que las políticas por escrito pueden carecer de flexibilidad y no son convenientes para incluir asuntos confidenciales por razones de discreción y seguridad. Aunque hallan desventajas las políticas por escrito no dejan de ser nunca importantes.

Las políticas deberán ser evaluadas con alguna periodicidad para ir observando si son realmente útiles para las personas o están estorbando los esfuerzos de éstas para llegar a los objetivos.

#### 2.1.2.6. Procedimiento:

Se define como "una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que debe hacerse. La secuencia cronológica de una tarea determinada y relacionada por medio de la planeación, es la marca característica de cualquier procedimiento."<sup>37</sup>

Cuando planeamos un procedimiento, estamos planeando cómo, cuándo, y quien vá a ejecutar las labores dentro de un mínimo de trabajo, esfuerzo y gasto. Hay que anotar, que hay procedimientos que se ven obstaculizados por algunos factores internos, pero generalmente un procedimiento es aplicable cuando se ha utilizado alguna vez y ha dado buenos resultados.

El procedimiento deberá basarse también en hechos concretos sobre una situación en particular, es decir se tendrán en cuenta el personal, los materiales, el tipo de trabajo, y el objetivo. Está muy marcada la tendencia de que los procedimientos deben ser externos. Se aconseja que se deben de revisar periódicamente, ya sea para agregar, modificar o eliminar los ya existentes como una respuesta a las situaciones cambiantes de la Institución o empresa.

2.1.2.7. Método:

Planear la manera como cada trabajador ejecutará cada operación de un procedimiento es lo que constituye un método. El

<sup>37</sup> Terry, Obr Cit, pag 262

cual se define como "la forma prescrita para ejecutar un trabajo-  
dado poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones -  
disponibles y al total de gastos de tiempo, dinero y esfuerzo."<sup>38</sup>

Un método se refiere a un trabajo que comprende un paso de  
un procedimiento y es específica la forma en que éste paso debe e  
jecutarse. Un método tiene un ámbito más limitado que un procedi-  
miento.

### 2.1.3. PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO:

Los programas difieren ampliamente en su contenido, propó-  
sito y período que cubren. Sobre ésta última característica es -  
que han surgido los programas de corto y largo plazo, en base a -  
las planeaciones de corto y largo plazo.

Generalmente se considera que cualquier plan que cubra pe-  
ríodos de 2 años o menos, son de corto plazo y los planes que se  
refieren a más de 2 años y menos de 5 se consideran de largo pla-  
zo.

La planeación a corto plazo debe integrarse y ajustarse a-  
la planeación de largo plazo, de tal forma que contribuya al lo-  
gro de los objetivos de ella. Existen muchos objetivos en la pla-  
neación a largo plazo. Entre los más comunes se encuentran los si

---

<sup>38</sup> Terry, Obr Cit, pag 265

güentes:

1. Proporcionar una imagen clara de lo que desea la Institución o empresa.
2. Mantener sólida a la Institución o empresa.
3. Enfocar sobre las oportunidades a largo plazo.
4. Evaluar al personal Administrativo
5. Facilitar nuevos financiamientos.
6. Poner atención a las nuevas técnicas.

La planeación a largo y corto plazo tienen ciertas características y es que son continuas porque representan actividades que nunca terminan; para el desarrollo de ambas se necesitan de aptitudes especiales, tales como la habilidad conceptual que sirve para visualizar y relacionar conceptos y para aplicar la imaginación en forma efectiva; la planeación a largo plazo es útil para Instituciones o empresas pequeñas, pero generalmente es de menor importancia de lo que es para una empresa grande; la planeación a largo plazo es un trabajo difícil y laborioso por su amplitud y estructura de detalles, por lo que se necesita de un apreciable tiempo para ella.

2.2. ORGANIZACIÓN:

2.2.1. DEFINICION E IMPORTANCIA:

Terry la define como "el establecimiento de relaciones de-

conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente."<sup>39</sup>

La organización reúne los recursos en forma ordenada, de modo que se puedan desarrollar las actividades. Se hizo para que la gente trabaje en forma ordenada y unida hacia el logro de los objetivos específicos. Para lograr una efectividad en la organización el administrador deberá saber que tareas va a administrar y quien dependerá de él, conocer además la estructura de la organización y sus canales de comunicación.

La organización en la Administración se requiere como un medio de lograr una acción colectiva eficaz. Organizar es reunir los esfuerzos de varias personas coordinandolos de tal forma, que produzcan acciones colectivas valiosas y satisfactorias para la Institución.

El Administrador no solo espera la suma de los esfuerzos individuales, sino que espera el sinergismo., o sea, "la acción simultanea de unidades individuales y separadas que juntas producen un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales."<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Terry, Obr Cit, pag. 338

<sup>40</sup> Ibid, pag. 328

Anteriormente se daba más énfasis a la actuación del individuo y del grupo dentro de la organización y olvidaban la importancia de sus relaciones interpersonales. Por lo que en la actualidad se le dá también importancia al ambiente y la gente con quien un individuo trabaja o no trabaja, aspectos importantes en Trabajo Social.

2.2.2. ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL:

Los administradores tienen necesidad de conocer las características de estos dos tipos de organización, para así conocer y comprender la actuación del individuo.

Según Redfield la organización formal comienza con "un plan o propósito general, luego éste se subdivide en actividades y las actividades son asignadas a determinados cargos. Se definen las relaciones estructurales entre el cargo A y el cargo B, no entre el señor S y la señora J. Todas las organizaciones formales se levantan alrededor de un sistema de relaciones de autoridad y cada cargo es superior o inferior a otros cargos, según un organograma. Las relaciones de superior a subordinado y viceversa constituyen un aspecto fundamental de la estructura de la organización formal."<sup>41</sup>

La organización informal es una consecuencia natural de la organización formal y es enunciada por Branner así: "La mayoría de

<sup>41</sup> Trecker, Obr Cit, pag 42

las estructuras de la organización de tipo formal están formadas por grupos más reducidos de empleados que se encuentran frecuentemente en contacto recíproco. Cada individuo mantendrá contactos frecuentes con un número relativamente reducido de personas. Las relaciones que mantienen se convierten en pautas tipificadas de conducta aceptable: cada persona sabe que se espera de ella y que puede esperar de otros. Estos grupos acrecientan la estabilidad, crean canales de comunicación y confieren carácter rutinario a muchas relaciones. Los individuos obtienen satisfacción y un sentido de seguridad en orden a su identificación con estos grupos de carácter informal."<sup>42</sup>

Dubin define al grupo informal en forma más precisa cuando dice que "es un ente que se distingue de la organización formal. Es un núcleo de gente más pequeña y puede contribuir a subvertir los propósitos de la estructura general o a apoyarlos. Es un grupo espontáneo que surge por la simple razón de que los hombres se asocian. Estos grupos informales aparecen en todo tipo de organizaciones."<sup>43</sup>

Todo nos indica que como Trabajadores Sociales administrativos debemos tener en cuenta las organizaciones formales e informa-

---

<sup>42</sup> Trecker, Obr. Cit., pags. 44-45

<sup>43</sup> Ibid, pag. 45

les e influir en ellas, ya que estas ejercen influencia en la conducta de cada persona. Por lo tanto nuestra tarea es proporcionar un ambiente adecuado para que los grupos informales puedan progresar y florecer.

2.2.3. ESTRUCTURA E INTERACCION:

La estructura se afirma que es el marco o sostén de una empresa y además es en si misma un medio o una red de canales y de relaciones que permiten cooperar eficazmente a las Instituciones y a los grupos.

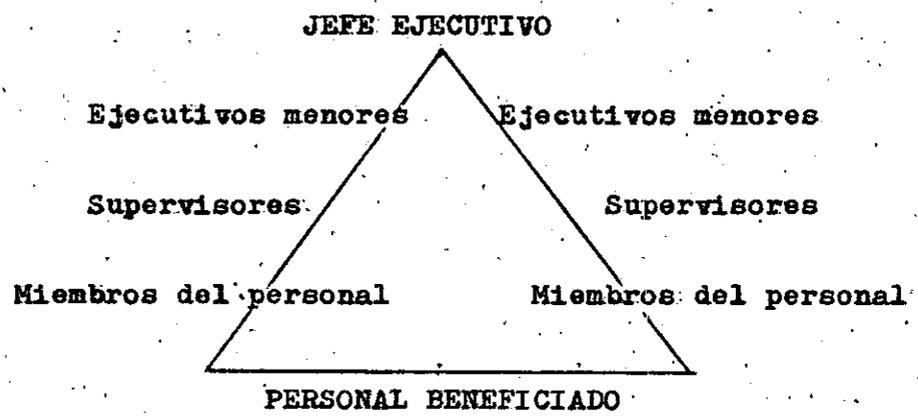
Cuando se va a crear una estructura hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. El fundamento legal de la Institución y su área funcional de servicio.
- 2. Las proporciones de la entidad y la magnitud de la comunidad que influyen sobre las decisiones de la estructura y organización.
- 3. El lugar reservado a los miembros.
- 4. La estructura de una organización multifuncional será más compleja que la de una organización monofuncional.
- 5. Las Instituciones que se apoyan en un edificio para prestar sus servicios serán diferentes a las que se apoyan en un programa o vecindario.
- 6. Tener en cuenta las Instituciones que tienen un local cen

tral y varias filiales y personas voluntarias."<sup>44</sup>

Muchas organizaciones tienen estructura jerárquica, entendiéndose la jerarquía como una pirámide en donde están situados los funcionarios de acuerdo a su rango. En ésta pirámide se observa las relaciones de autoridad bien definidas. Generalmente se coloca al jefe ejecutivo en la cúspide, debajo los ejecutivos menores, luego los supervisores, después los miembros del personal y por último al personal beneficiado si es una agencia de bienestar social. Existiendo de ésta forma canales de comunicación tanto en la base a la cúspide como viceversa.

FIGURA # 2



La interacción es un proceso necesario y esencial en las Instituciones. "La interacción social es un proceso por el cual dos o más personas se tienen mutuamente en cuenta."<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Trecker, Obr. Cit, página 49

<sup>45</sup> Francis Merrill, INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA, Ed. Aguilar, pag 26

La cohesión del grupo vá a ser decisiva para el movimiento de interacción, al igual que el lenguaje puesto que el proceso de interacción incluye expresiones faciales, gestos, actitudes del cuerpo, signos emotivos o actos no verbales.

La interacción social siempre se dá en un grupo por lo que es una característica más interpersonal que personal del comportamiento. Este es un fenomeno que se dá en todo momento, desde la simple relación de un individuo con otro hasta la de una Institución con otra.

2.2.4. DEPARTAMENTALIZACION Y DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Por departamentalización se conoce como la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, es decir, las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes.

Generalmente la departamentalización se hace por funciones. Ejemplo: Departamento de ventas, personal, producción y finanzas.- Pero también se utilizan las divisiones por productos, territorios, clientes, procesos y fuerza de trabajo. El método que se escoja para dividir por departamentos, vá de acuerdo a la forma de organizar del administrador y al tipo de Institución.

Para departamentalizar el administrador debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Situar una actividad en la unidad en donde mejor se aproveche.
2. Considerar la repartición de una actividad entre dos unidades.
3. Fomentar la competencia entre dos unidades.
4. Dar énfasis a la armonía y cooperación.
5. Seguir el interés de la Administración.

Ahora bien, distribuir los recursos humanos se refiere a proporcionar un miembro administrativo a cada grupo de división del trabajo. Es tener en cuenta las capacidades y cualidades de cada persona para saberla utilizar y colocar en cada uno de los puestos administrativos o no administrativos. Uno de los éxitos de toda Administración es saber buscar la persona adecuada y colocarla en el puesto adecuado. Esta función del administrador es enteramente organizativa, ya que la organización le dá importancia a las relaciones humanas, a los miembros o recursos humanos.

2.2.5. AUTORIDAD:

2.2.5.1. Significado, importancia y límites:

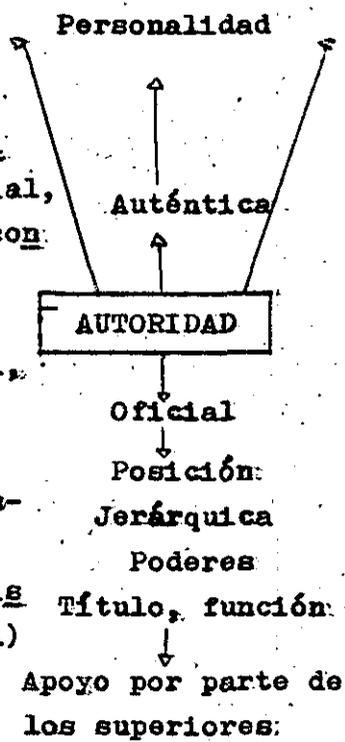
Pinilla define autoridad como "el legítimo poder de influir la conducta individual y la interacción al dar órdenes que son cumplidas. No hay interacción humana organizada sin mando legítimo, es decir sin autoridad. El grado de organización de la acción de un grupo se mide por el ejercicio efectivo de alguna forma de auto

ridad o mando sobre los integrantes del mismo.<sup>46</sup>

Chapuis considera a la autoridad como "el reflejo de la personalidad (irradiación personal), pudiendo provocar respeto, disciplina, confianza y buena voluntad entre los subalternos."<sup>47</sup> Presenta además un cuadro sobre los 3 fundamentos de la autoridad:

FACULTADES:

- Salud
- Inteligencia
- Aptitudes naturales: D discernimiento, sentido de lo real, sencial, posible, visión de conjunto.
- Formación: General, profesional, psicológica.
- Experiencia: Del oficio, de la empresa, de la vida.
- Cualidades de administrador: (Según Fayol)
  - Previsión
  - Organización
  - Dirección
  - Coordinación
  - Control



CUALIDADES HUMANAS:

- Espiritu de disciplina, lealtad.
- Consagración a la causa común.
- Sentido de la responsabilidad.
- Respeto a los demas.
- Integridad: Objetividad, rectitud, equidad.
- Cualidades de corazón: Comprensión, ayuda efectiva
- Entusiasmo e iniciativa.
- Cualidades personales: Confianza en si mismo, firmeza, tenacidad.
- Dominio de si mismo
- Estabilidad y esfuerzo de perfeccionamiento.

<sup>46</sup> Antonio Pinilla, PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS, Editores Técnicos asociados, pag. 297

<sup>47</sup> Fredy Chapuis, GUIA PRACTICA DEL JEFE, Editores técnicos asociados, pags. 19-

La autoridad en fin sirve para hacer respetar las decisiones de acuerdo a las reglas y costumbres establecidas, a lograr - que la acción de grupo no se derrumbe y a que la interacción de éste no pierda su propósito de unidad.

Existen límites para ejercer la autoridad, ya que ninguna persona puede obligar a otra a realizar una actividad que no está de acuerdo a sus capacidades para ejecutarlas. Existen además aspectos sociales que van a limitar el ejercicio de la autoridad tales como las convicciones, creencias, códigos y hábitos del grupo. Estas limitaciones sociales se encuentran tanto dentro como fuera de una Institución o empresa.

Para nosotros los Trabajadores Sociales ninguna autoridad puede ser imposición absoluta y personal, ya que considero que la mejor de las disciplinas es la que se imparte a través del ejemplo y trasciende a toda la organización, porque emana de la autodisciplina que tengamos. Existiendo disciplina en los niveles superiores la tendremos asegurada en los niveles inferiores.

#### 2.2.5.2. Delegación de tareas y autoridad:

Cada vez se oyen más las quejas de los colaboradores acerca de que no se les toma en cuenta para delegarles ciertas tareas y poderes. Existen muchas razones sobre el porqué muchos miembros administrativos no delegan o lo hacen en forma insuficiente:

1. Incapacidad de organizar su trabajo.

2. Hábitos y costumbres del administrador que no es capaz de considerar las cosas bajo nuevos ángulos.
3. Falta de disciplina personal
4. Orgullo y desconfianza: El jefe se cree irremplazable y no confía en los demás.
5. Falta de autoridad
6. Amor propio y sentimiento de la propia importancia: El jefe no quiere reconocer que empleados sin su formación y experiencia puedan llevar a cabo satisfactoriamente su tarea.
7. Egoísmo: El jefe piensa reservarse las tareas más agradables y más interesantes.
8. Intereses financieros
9. Considerar el trabajo como un escape de sus problemas familiares o falta de intereses extra-profesionales.
10. Temor respecto a los inferiores: El jefe no se halla seguro de su trabajo y considera a sus colaboradores como rivales que lo van a desplazar.<sup>n48</sup>

En todos los estudios que se han hecho al respecto, se ha considerado esencial la delegación de tareas y autoridad para aumentar la eficacia del conjunto del servicio, hacer más interesante el trabajo de los colaboradores y motivarlos a realizar con dinamismo su tarea, también para aprovechar las cualidades de los -

---

48. Chapuis, Obr. Cit, pags. 49-50

colaboradores y darles la oportunidad de reforzar su confianza en si mismo y para disponer de suplentes capaces de ser relevados en los cuadros de mando.

Se delega todo aquello que sepamos que el colaborador vá a realizar en igual o mejor forma que uno, se delegan también los trabajos de especialistas, tareas que proporcionen experiencias y perfeccionamiento, misiones especiales o de representación y poderes para decidir y firmar en algunos casos.

Cuando vayamos a delegar es importante que lo hagamos a la misma persona, es decir, no utilizar intermediarios puesto que así nos aseguramos de que comprende y acepta su papel y de estimular y apoyar a ese colaborador con muestras de aprecio y confianza.

2.2.6. RELACIONES DE LA ORGANIZACION:

Entre los tipos diferentes de las relaciones de la organización encontramos la Autoridad lineal, que es la relación mando-directo que existe entre un jefe y un subordinado prolongandose indefinidamente hasta establecer una cadena de mandos desde el puesto superior hasta el inferior; la Autoridad Staff o de asesoramiento técnico, que no es una relación de mando sino de asesoramiento técnico y tiene como característica ser una autoridad auxiliar y complementaria a la de tipo lineal cuyas funciones son las de aconsejar, sugerir y asesorar; y la Autoridad funcional que es

utilizada por el jefe de un departamento o sección solo para resolver situaciones problemáticas de otros departamentos o cuando es necesario aplicar ciertas políticas o procedimientos a seguir.

Para ayudar a visualizar las principales relaciones de la organización formal se han creado los organogramas, que son definidos como "una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal y la autoridad real de cada uno de los miembros de la Administración a cargo de las respectivas funciones."<sup>49</sup>

Los organogramas pueden ser de tipo maestro o complementarios. Los primeros se refieren a una muestra total de la estructura y los segundos a un departamento o unidad principal, en forma tal que detallen las relaciones, autoridad y obligaciones de esta área.

Por su diseño se han dividido en típicos, que son los que comúnmente se utilizan y en donde los canales de autoridad están indicados por una línea; de izquierda a derecha en donde aparecen las jerarquías supremas a la izquierda y van descendiendo a la derecha y los organogramas Circulares en donde aparecen las jerarquías supremas en el centro y los puestos administrativos de importancia se colocan en la misma distancia de éste con unas líneas que van a unir los bloques representando los canales de comunicación.

<sup>49</sup> Terry, Obr Cit, pag. 441

2.2.7. DINAMICA DE LA ORGANIZACION:

Por tener precisamente las Instituciones o empresas perso - nas laborando en ellas, es lo que nos dá base para considerar dina mica la organización.

Los Trabajadores Sociales debemos recordar y tener siempre presente que las organizaciones son entes dinámicos, variables y - organismos vivos y recordar además que no hay dos organizaciones - idénticas, ya que los individuos que están dentro de ella tienen - intereses distintos, distintas formas de identificarse con los pro pósitos, distintos compromisos con la Institución y distintas for mas de concebirla.

"Las organizaciones tienen particulares formas de actuar, - ya sea durante su comienzo y desarrollo o cuando el progreso es - lento. También hay que recordar que en su carácter de organización humana las Instituciones sufren procesos de transformación, que en si mismo reflejan la dinámica subyacente del crecimiento."<sup>50</sup>

A medida que la empresa o Institución crece, su estructura también crece, ya sea en forma vertical u horizontal. El crecimien to vertical se caracteriza por mostrar las relaciones de superior a subalterno y el crecimiento horizontal es el que indica las rela ciones en el mismo nivel administrativo de autoridad y funciones.- Este crecimiento horizontal debe estar bien justificado porque de-

<sup>50</sup> Trecker, Obr Cit, pag. 58

lo contrario traería duplicidad de funciones y desperdicio de esfuerzo.

Cuando una empresa crece tiene más necesidad de una conducción capaz de cumplir funciones integradoras. Para esto se necesita de una dirección vigorosa, imaginativa y capaz de unir y coordinar los esfuerzos. A medida que crece una organización sus partes se van separando del todo -como lo hemos visto en el crecimiento horizontal y vertical- y ésta separación hace que los esfuerzos se disgregen. Por esta razón se necesita de una buena dirección de influencia integradora que servirá como medio de unión de las partes, la cual puede ser ejercida por los Trabajadores Sociales por que somos profesionales capaces de llevar a cabo esta dirección.

2.3. EJECUCION:

2.3.1. SIGNIFICADO, ENFOQUES Y PRINCIPIOS:

La ejecución "es hacer que todos los miembros del grupo de seen alcanzar los objetivos y se esfuerce en lograr los objetivos que el Gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlo."<sup>51</sup>

Existen muchos enfoques sobre la manera de ejecutar, algu-

---

<sup>51</sup> Terry, Obr Cit, pag. 487

nas personas afirman que es necesario despertar deseos de trabajar a través de motivaciones, incentivos, buenas relaciones humanas, - confianza, consideración y ambiente agradable; otras consideran - que hay que dar recompensas económicas despues de una buena actuación del trabajador y por último hay otro enfoque en que el administrador se esfuerza por integrar los recursos del potencial humano de su grupo, identificando y satisfaciendo buenas relaciones - entre los miembros del grupo.

Considero que los Trabajadores Sociales debemos hacer una combinación del primer y último enfoque para llevar a cabo la ejecución de programas en las Instituciones, puesto que el segundo enfoque está implícito en el primero y no tomar uno en especial. Además considero que debemos de utilizar como medios para obtener una buena ejecución el trato a las personas como seres humanos, lograr su crecimiento y desarrollo, tener en cuenta sus capacidades y aptitudes y actuar con equidad y ética profesional.

En la ejecución, debemos tener en cuenta el comportamiento y no la persona. Es decir, hay que tener en cuenta sus reacciones, actuaciones y respuestas para llegar a una interpretación de su comportamiento.

Para obtener una buena ejecución administrativa los Trabajadores Sociales deberemos tener en cuenta los siguientes principios:

- I. Hacer que las personas se sientan importantes.

2. Reconocer las diferencias individuales.
3. Proporcionar una guía adecuada.
4. Práctica de la Administración participativa.
5. Reconocer que la mayoría de la gente es adquisitiva.
6. Saber escuchar bien.
7. Evitar discusiones.
8. Conocer los sentimientos profundos de los demás.
9. Emplear preguntas para persuadir.
10. Proporcionar supervisión efectiva.<sup>52</sup>

2.3.2. SUPERVISION Y EJECUCION:

Generalmente el Supervisor es el ejecutor formal de un grupo de trabajo. Por lo tanto, su actitud como tal influirá muchísimo sobre el ambiente de trabajo y sobre la cantidad y calidad de los servicios.

Las supervisiones demasiado severas o rígidas dan como resultado una meta claramente definida y los trabajadores saben lo que se espera de ellos. Mientras que en las supervisiones moderadas hay más libertad de acción y aprovechan y ponen en práctica sus ideas y están más a gusto.

Se debe buscar entonces un término medio de acuerdo con el tipo de trabajo y de las características de las personas que efectúan el trabajo. Aconsejan que la vigilancia estrecha debe ser uti

<sup>52</sup> Terry, Obr Cit, pags. 511-513

lizadas en un trabajo definido y a un empleado que tiene labor específica, pero cuando las actitudes dependen de los esfuerzos de un grupo la vigilancia moderada es la más conveniente.

2.3.3. ELEMENTOS PARA EJECUTAR:

Los elementos que utiliza todo administrador para llevar a cabo la acción, es decir, para ejecutar las actividades o tareas son:

- 1. Motivación e Incentivos
- 2. Comunicación
- 3. Coordinación
- 4. Autoridad

Para efecto de su estudio los dos primeros elementos los trataré en el capítulo IV de ésta primera parte, clasificándolos como conocimientos psico-sociales que debe tener en cuenta un Administrador. Solamente separe estos elementos del proceso administrativo por razones de mejor comprensión, puesto que de sobra sé que estos elementos son tenidos en cuenta en éste proceso.

La autoridad ha sido tratada al hablar de la organización y la Coordinación es el elemento que desarrollaré en el transcurso de este trabajo.

2.3.4. COORDINACION:

Coordinar "es ordenar, canalizar en una misma dirección y ar

monizar los esfuerzos de diversos colaboradores o servicios, cada-uno de los cuales asume una labor determinada."<sup>53</sup>

Coordinar es el hecho de que cada trabajo que hagan los co-laboradores no sea un obstáculo, sino por el contrario se comple-mente y aumente su eficacia, además la coordinación vá a fortale-cer la cohesión y vá a econocer energías, tiempo y dinero. Con-una coordinación adecuada se evitan las fricciones, problemas de-dobles funciones y se vá a facilitar el trabajo.

Casi todas las Instituciones se encuentran organizadas por-divisiones y subdivisiones, que permiten distribuir el trabajo y a-aumentar la eficacia de los servicios. Las funciones están agrupa-das también en forma armoniosa. Esto no solo nos suministra una es-tructura sino también un marco que permita la coordinación de las-distintas divisiones.

Simon afirma que "la eficacia con que un individuo alcance-sus objetivos en una situación social, dependerá no solo de su pro-pia actividad, sino también del grado de relación positiva entre -dicha actividad y la que otros interesados estén desarrollando."<sup>54</sup>

No se debe confundir la coordinación con la cooperación. Coo

<sup>53</sup> Chapuis, Obr. Cit, pag. 57

<sup>54</sup> Trecker, Obr. Cit, pag. 112

peración indica simplemente la voluntad de los individuos para ayu-  
 darse entre si. Es decir, es la resultante de una actividad volun-  
 taria de un grupo. Mientras que Coordinación es sincronización y -  
 unificación de las acciones que realiza un grupo de personas que -  
 trabajan juntas para un objetivo común y para lograrla se requiere  
 algo más que un simple deseo o voluntad de los participantes.

Los principales efectos de la coordinación son:

- "1. La organización simplificada.
2. Los programas definidos.
3. Los medios de comunicación bien establecidos.
4. La interacción del esfuerzo conjunto.
5. La distribución del trabajo
6. La unidad de propósito
7. La unidad de acción."<sup>55</sup>

Se utilizan como métodos de coordinación administrativa la-  
 supervisión, mesas redondas, concejos técnicos, comités, juntas, -  
 etc.

En una Institución o empresa todo miembro administrativo tie-  
 ne como función lograr la coordinación interna y externa. Estas -  
 dos coordinaciones dependen de la aplicación eficaz que hagamos -  
 del proceso administrativo. Tenemos que tener presente siempre las

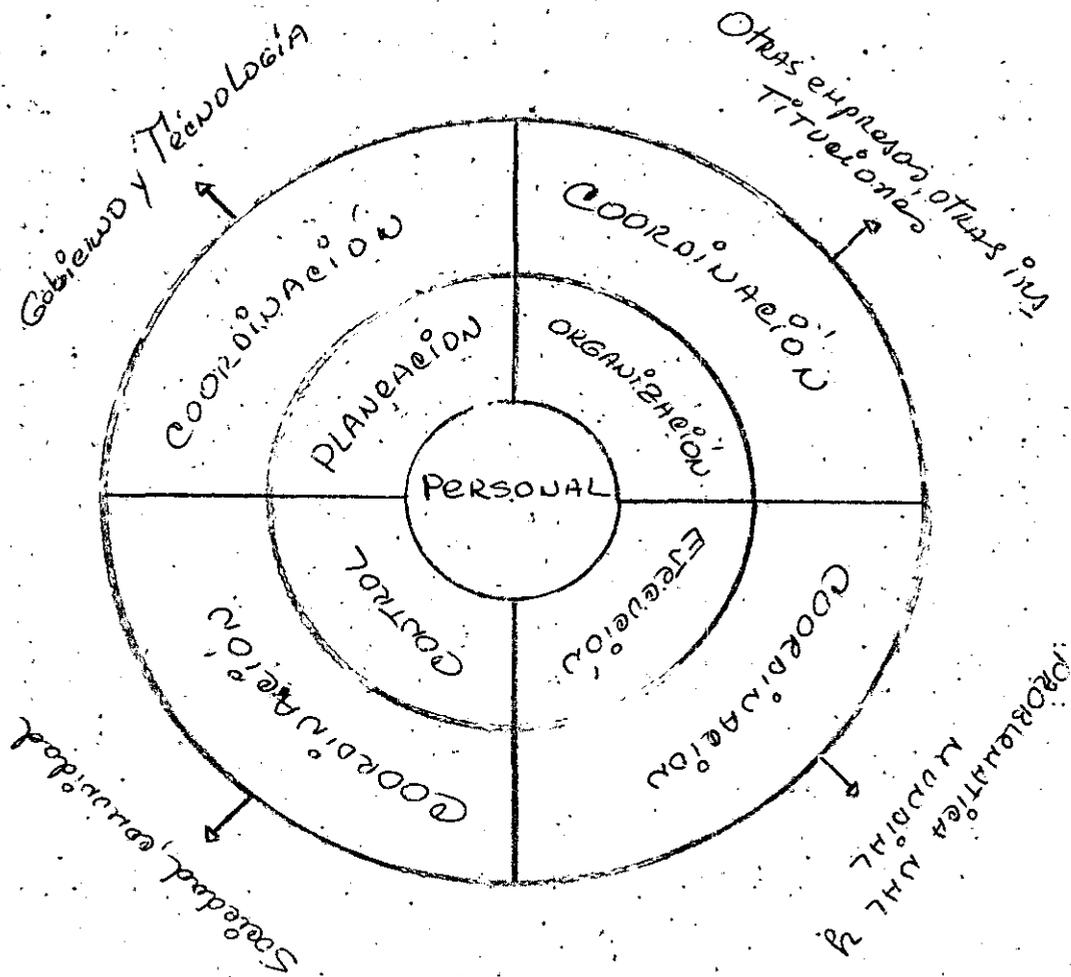
---

<sup>55</sup> U. P. B. Conferencias Mimiografiadas, pag. 46.

fuerzas externas, puesto que el éxito de las Instituciones está -  
 condicionado en cierta medida por ellas, ya que una empresa no fun-  
 ciona aisladamente sino que debe coordinar sus esfuerzos con la e-  
 conómia mundial y nacional, aprovechar la tecnología y sujetarse a  
 las disposiciones legales y gubernamentales de un país.

El siguiente gráfico muestran las fuerzas externas que afec-  
 tan la coordinación y las relaciones de tales fuerzas con la coor-  
 dinación interna de la empresa:

FIGURA # 3



## 2.4. CONTROL Y EVALUACION:

### 2.4.1. PROCESO DEL CONTROL:

Todo administrador debe conocer el porqué del control, cuál es su finalidad, momento y medios del control. Es necesario que se ejerza control puesto que así se va a asegurar de que las tareas que han sido confiadas y realizadas hayan sido cumplidas con conciencia e inteligencia, para de esta forma adoptar las medidas apropiadas en forma oportuna. Además controlando nos vamos a dar cuenta de los medios para disminuir y hacer más rápido el trabajo, de prevenir accidentes y errores, disminuir fatigas y coordinar esfuerzos.

El control puede realizarse, según las necesidades, en forma inmediata o retardada, frecuente, regular u. ocasional o previamente enunciado o imprevisto. El objeto del control siempre recaerá sobre un trabajo que se vaya a realizar o sobre su resultado, sobre la calidad y cantidad de trabajo o sobre el conjunto de una actividad.

Se utilizan como medios para controlar las entrevistas individuales, colectivas, informes verbales o escritos, cartas, proyectos de los colaboradores, informes, estadísticas, gráficas, etc.

El control como proceso debe ser algo consciente, además-- de intelectual y racional. Newman enumera 3 puntos importantes en

el proceso del control:

- "1. Establecimiento de Standard en puntos estratégicos.
- 2. Comprobación e información sobre la ejecución.
- 3. Toma de la acción correctiva."<sup>56</sup>

Los dos primeros puntos implican para su cumplimiento tener en cuenta los siguientes aspectos:

- "1. Comparación de los resultados verdaderamente logrados con los que estaban previstos en la planeación.
- 2. Señalamiento de los obstáculos que han impedido el cumplimiento cabal de los programas y las sugerencias relativas a lo que deba hacerse para eliminarlos."<sup>57</sup>

Al hacer el control no debemos dar una impresión desagradable y lo que es más importante, no atentar contra la dignidad humana de las personas, por lo que debemos inspirarnos en los siguientes principios que enumera Chapuis:

- "1. Individualizar el control
- 2. Controlar con objetividad
- 3. Controlar honestamente

<sup>56</sup> William Newman, PROGRAMA, ORGANIZACIÓN Y CONTROL, Ed. Beusto, pag. 540.

<sup>57</sup> Dale Yoder, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES, Ed. Continental, pag. 1

- 4. Controlar con sensatez.
- 5. Controlar apuntando a una finalidad definida.
- 6. Controlar con espíritu constructivo."<sup>58</sup>

Los controles pueden ser de tipo formal, como es el que se le hace a las políticas y programas de una Institución y de tipo informal al tenerse en cuenta las satisfacciones personales del personal en cuanto a personalidad, adiestramiento, aspiraciones, etc. Dentro de estos dos tipos de controles se encuentran los de tipo interno inherentes a la organización y los de tipo externo o fuera de ella.

2.4.2. CONTROL DEL PRESUPUESTO:

El presupuesto en primera instancia lo enuncie como un tipo de plan. En esta oportunidad lo voy a considerar como un sistema de control. En ésta forma se considera que "el control del presupuesto es el proceso de descubrir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias. Al control del presupuesto se le llama comúnmente vigilancia de presupuesto."<sup>59</sup>

Existen dos tipos de control en el presupuesto. El control pasivo que es el que se hace en el momento de la programación del

---

<sup>58</sup> Chapuis, Obr Cit, pags. 194-195  
<sup>59</sup> Terry, Obr Cit, pags. 719-720

presupuesto y el control activo que es el que se hace en el momento de su ejecución.

El control administrativo del presupuesto no solo hace relación al control de la calidad, cantidad, uso del tiempo y de las cosas que se hacen, sino que también se relaciona de modo simultáneo con la coordinación técnica y la coordinación general.

2.4.3. EVALUACION:

Evaluar es confrontar los objetivos que se persiguen con los logros alcanzados. Se constituye como un instrumento para orientar los programas hacia los cambios sociales que se exigen en el proceso administrativo. La función más importante de la evaluación como actividad permanente es descubrir como va el proceso de desarrollo a fin de orientarlo en aquellos aspectos que lo necesitan.

La evaluación debe planearse de tal forma que pueda cubrir los siguientes campos: filosofía y política del programa o Institución, planes a corto y largo plazo y sus alcances, estructuras administrativas, objetivos inmediatos y mediatos, criterios y métodos a aplicar en la evaluación.

"La experiencia nos enseña que el planeamiento es la base de una labor eficiente. Sin un plan serio, realista y audaz, los esfuerzos que se hacen carecerán de sentido y de efectividad, por que serán esfuerzos realizados de manera imprevista sin un objeti

vo determinado que los oriente. Solamente planificando la evaluación y fijando los medios para recoger los datos, se puede hacer una evaluación científica y útil para futuros programas en bien de la Institución."<sup>60</sup>

El control puede realizarse durante la acción misma, mientras que la evaluación solo mira y analiza los resultados. Esta se puede hacer a dos niveles, ya sea revisando el trabajo de cada funcionario o revisando el trabajo conjunto del equipo en cumplimiento de un programa trazado.

Las evaluaciones se pueden hacer anual o parcialmente y se van a utilizar los mismos medios que para controlar (informes, actas, cuadros, registros etc.). Estos informes se harán de tipo directo (encuestas, investigaciones especiales, observación, entrevistas, visitas, etc) y de tipo indirecto (estadísticas, archivos, historias, etc.).

Sin evaluación no puede haber progreso. Si estamos conscientes de que toda Administración tiene por obligación mantener un servicio eficaz, que merezca la confianza y apoyo de la comunidad, tenemos que utilizar la evaluación, porque es una función diagnóstica y pronóstica que nos ayuda a hacer hipótesis y a desarrollarnos una auto-disciplina.

---

<sup>60</sup> U. P. B. Conferencias Mimografiadas, pag. 41

CAPITULO III

" ASPECTOS BASICOS EN LA ADMINISTRACION "

Existen dentro de las organizaciones ciertos aspectos importantes o básicos que debe tener en cuenta el Trabajador Social Administrativo. La toma de decisiones, la debida utilización del personal dentro de la Institución y la eficacia con que manejemos la Administración de personal son factores tan importantes que se consideran esenciales para el éxito y desarrollo de las organizaciones.

3.1. TOMA DE DECISIONES:

Es el elegir entre dos o más alternativas sobre la conducta que se vá a seguir. El Trabajador Social se enfrenta a diario con estas situaciones, por lo que debe estar preparado para saber elegir, deberá basarse en ciertos criterios como es el de conse -

guir mayor participación, clientela, mejor calidad de los servicios, etc.

La toma de decisiones -según el concepto moderno- es llevada a cabo en todos los planos o mandos de la organización, por medio de los diversos puestos jerárquicos. Generalmente se toman las decisiones de mayor calibre después de hecho un análisis concienzudo de la situación problema entre los miembros de un grupo. Esta es la forma más adecuada en que el Trabajador Social debe tomar las decisiones, es decir, debe analizar y pensar en el problema y su solución junto con los miembros afectados.

La toma de decisiones siempre se relaciona con un problema, dificultad o conflicto dentro de una Institución o fuera de ella, o sea, a las comunidades sobre las cuales se proyectan las Instituciones. Sobre esto hay que anotar que dentro de las organizaciones o comunidades se presentan algunos problemas en donde no hay necesidad de tomar decisiones, es decir, de discernir entre varias alternativas. Ejemplo: Problemas de información.

Los tipos de decisiones van de acuerdo a las distintas decisiones que tienen que tomar las secciones o departamentos de la Institución. Ejemplo: El departamento de personal tiene que tomar decisiones de acuerdo a su función, como es el de escoger candidatos idóneos y apropiados para ingresar a la Institución, de velar por las relaciones laborales, etc.

El Trabajador Social deberá tener en cuenta las siguientes etapas para tomar decisiones:

1. Planteamiento del problema: Es saber descubrir el problema y conocer todos sus matices y saberlo interpretar junto con otras personas para así tener en cuenta sus opiniones.
2. Búsqueda de la solución: Al buscar la solución tenemos que tener en cuenta lo siguiente:
  - La solución que se busca debe perseguir un objetivo concreto y éste debe armonizar con los objetivos generales de la Institución.
  - Buscar varias alternativas de solución de tal modo que haya posibilidad de escoger el mejor curso de acción.
3. Decidir sobre las alternativas: Es aquí donde se toma la decisión final, pero es necesario para esto hacer otro análisis y otro juicio.
4. Poner en práctica la solución: Al poner en práctica la decisión se necesita saber que personas van a intervenir en ella, que materiales y procedimientos deberán aplicarse, etc.
5. Controlar sus resultados: Esta es la última fase y consiste en conocer los resultados de las decisiones para así conocer el valor y eficacia de ellas.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Alvaro Rubio Chavez, CURSO DE ADMINISTRACION GENERAL, pags: 29-31

El objetivo de este método es buscar solucionar los problemas de una Institución y comunidad a través de una buena toma de decisiones. Si junto a éste método añadimos nuestra capacidad diagnóstica de las situaciones problemas y nuestra actuación profesional en busca de soluciones adecuadas y de llevarlas a la práctica, con toda seguridad haríamos una adecuada toma de decisiones.

3.2. UTILIZACION DEL PERSONAL

3.2.1. PERSONAL PROFESIONAL, AUXILIAR, EMPLEADO Y VOLUNTARIO:

Personal Profesional: Son aquellos que tienen una preparación académica y una formación intelectual. Estas personas son utilizadas para ejercer funciones administrativas, de supervisión o propias de su profesión. Ejemplo: Trabajadores Sociales, Psicólogos, Sociólogos, Ingenieros, Médicos, Economistas, Enfermeras, Administradores de empresas, etc.

Personal Auxiliar: Pertenecen al grupo de formación menor o parcialmente calificados y es conveniente que funcionen bajo la supervisión de los profesionales. Ejemplo: Auxiliares en Trabajo Social, en enfermería, en contabilidad, secretarias, etc.

Personal Empleado: Es el personal común que no requiere formación especializada, pero que debe ser igualmente adiestrado, informado y supervisado, ya sea por los profesionales o Auxiliares de estos. Ejemplo: Chofer, celador, jefe mantenimiento, etc.

Personal Voluntario: Son personas que prestan su colaboración -sin ninguna retribución económica- a las Instituciones bajo diferentes motivos individuales. Estas personas tienen como responsabilidad para con la Institución lo siguiente:

1. Someterse a un código ético y respeto por los asuntos-confidenciales de la Institución.
2. Estar dispuesto ha recibir dirección y supervisión y tener interés de recibir ayuda para mejorar la calidad de los servicios que prestan.
3. Cumplir las normas y reglamentos de la Institución para evitar problemas tales como interferencia de funciones, mala interpretación de su papel y sobrepasar la autoridad.

La Institución también tiene responsabilidades para con la voluntaria y es la de:

1. Encomendarle tareas claramente definidas, según sus condiciones, experiencias y conocimientos.
2. Definir el papel y función del profesional y voluntario, de forma tal que no surgan conflictos ni fricciones de ninguna especie.
3. Saber integrar los esfuerzos de estos voluntarios con el esfuerzo total de la Institución.
4. Proporcionarles un ambiente de desarrollo y capacita-

ción y reconocerles la labor realizada en la Institución.

Es importante que el Trabajador Social sepa valorar cada una de estas personas y utilizarlas adecuadamente. Como profesional hará parte de los equipos interprofesionales por lo que deberá saber cuál es su función y aporte en él.

3.2.2. EQUIPO INTERDISCIPLINARIO:

Se define como una reunión cooperadora, democrática y con un propósito común entre profesionales de diferentes disciplinas. Existe entre estas personas una íntima coordinación e identificación de las tareas que realizan.

"Un equipo asume todas las tareas de un área de trabajo.- Nadie es el poseedor de una persona, un grupo, una comunidad. La tarea es la cosmo-visión de un hecho y la acción correspondiente a través del esfuerzo cooperativo de todos los integrantes."<sup>62</sup>

Kisnerman considera que para lograr un buen trabajo de equipo hay que "vencer individualismos, tradiciones, actitudes de competencia, de inseguridad, de autolimitarse, los rumores, los objetivos personales por sobre los del grupo y el trabajo, la - desconfianza. Hay que dejar de ser y sentirse omnipotente, hay -

<sup>62</sup> Natalio Kisnerman, SERVICIO SOCIAL PUEBLO, Editorial Humanistas, pags. 195-196

que crean confianza en la gente, establecer el clima que permita el diálogo y evite crear "chivos emisarios".<sup>63</sup>

Existen ciertas condiciones para la formación de un equipo interdisciplinario y son:

- 1. Estructura participativa
- 2. Delimitación de las funciones
- 3. Intercambio y complementación
- 4. Atención a las personas
- 5. Conducción democrática.<sup>64</sup>

Los miembros de un equipo interdisciplinario -por lo tanto el Trabajador Social- deberán tener flexibilidad en sus criterios, amplitud de conocimientos, capacidad para compartir conocimientos y objetividad.

El equipo interdisciplinario se ha hecho tan necesario en las Instituciones que en la actualidad son muchas las entidades que tienen esta forma de actuar. Es utilizada hasta por el sistema de gobierno como base de una planificación integral. Esta planificación integral encierra los aspectos económicos, sociales, físicos y técnicos de un país vistos como un todo interrelacionados, por lo que se utiliza un grupo de expertos en diferentes

<sup>63</sup> Kisnerman, Obr Cit, pag. 196

<sup>64</sup> U. de C/gena, Conferencias Mimioografiadas de Administración, Fac. Trabajo Social.

campos: Estadistas, economistas, trabajadores sociales, sociólogos, abogados, arquitectos, urbanistas, agrónomos, ingenieros, médicos, educadores, psicólogos sociales, expertos en población, o demografía, etc.

3.3. ADMINISTRACION DE PERSONAL::

3.3.1. PAPEL Y PROGRAMAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL::

Hago énfasis en este tipo de Administración dentro de las entidades, porque aquí es donde vamos a lograr un desarrollo integral de todos sus miembros.

Solo a partir de la década de los años 30, los administradores le han prestado importancia a la Administración de personal y han reconocido que el éxito de la operación de una empresa o Institución proviene del buen manejo de la Administración de personal. Para lograr un desarrollo en esta Administración se han utilizado ciertas disciplinas, particularmente la de las ciencias sociales para la solución de los problemas y para el desarrollo del personal, constituyendose ésta como la función más importante en esta Administración.

Una Institución es operada por y a través de personas y el grado en que las Instituciones puedan lograr sus objetivos depende del comportamiento del personal, tanto individual como colectivamente. La ejecución eficiente no ocurre automáticamente

sino que es el resultado de una buena Administración de personal.

Para ejecutar la Administración de personal, sus dirigentes deben contar con un programa a seguir, en el que se identifiquen los objetivos que se desean obtener y prevea el control necesario para obtenerlos.

"La Administración de personal incluye el proceso de planeación, organización, colocación del personal en los diferentes puestos, dirección y control de sus actividades. Para que esta Administración sea efectiva, es esencial que se conceda una participación apropiada de atención a cada uno de estos procesos y que se mantenga un programa sólido que guie su desempeño."<sup>65</sup>

En el programa hay que detallar los objetivos que deberán estar de acuerdo con los objetivos de la Institución en general, las políticas como forma de que los empleados gozen de una mayor seguridad, mejor trato, etc. puestos que estas políticas van a servir de elementos de juicio para resolver situaciones o tomar determinaciones, y procedimientos para detallar los cursos de acción que debe tomarse para la Administración y van a indicar la secuencia cronológica de todos los pasos a seguir.

### 3.3.2. SELECCION DE PERSONAL:

---

<sup>65</sup> Chruden y Scherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. Continental, pag. 66.

Es importante una investigación social de la persona que vamos a seleccionar, por lo que necesitamos de los principios básicos de las relaciones humanas, de la psicología y sociología y no cada uno por separado. Esto nos dá base para pensar como persona competente para seleccionar al Trabajador Social, ya que su formación profesional está basada en estas disciplinas.

"Como los hombres son diferentes, tal como lo muestra la Psicología, son aptos para cosas distintas. En cierto sentido todo hombre es apto para algo específico y en la mayoría de los casos también todo hombre es inepto para algo específico. El acierto administrativo consiste en conocer a través de un estudio de los puestos mismos las exigencias en términos de cualidades humanas que éstas demanden y contar con los medios apropiados para descubrir entre diferentes individuos aquellos que poseen las cualidades exigidas para el puesto y seleccionarlo."<sup>66</sup>

En esta opinión de selección de personal se observan 4 puntos importantes que considero imprescindible anotar y desarrollar:

1. Conocer el puesto: Hay que conocer el objeto del cargo, las tareas o actividades específicas y sus obligaciones generales, para poder exigir las condiciones fisi-

---

<sup>66</sup> Pinilla, Obr Cit, pag. 325

cas, intelectuales y sociales necesarias para el puesto.

2. Establecer las exigencias del puesto: Entre las exigencias se encuentran las siguientes, aunque hay que recalcar que necesariamente no tienen porque exigirse todas.

- a. Edad y sexo.
- b. Formación general y facultades profesionales
- c. Exigencias físicas.
- d. Aptitudes intelectuales
- e. Actitud ante el trabajo
- f. Facultad de adaptación social
- g. Exigencias de orden general.
- h. Papeleo.

3. Reclutamiento de personal: En algunas Instituciones se promueven concursos internos, que es tratar de dar preferencia a los cuadros de mando o empleados que se encuentran al servicio de la empresa, es ascender a los más capaces e impulsar su interés e iniciativa en el trabajo. Cuando se escogen personas externas de la organización generalmente se utilizan los contactos con agencias de empleo, universidades, escuelas y la prensa ante todo.

4. Medios apropiados de selección: Entre los medios más utilizados encontramos los exámenes psicológicos, que-

96

consisten en una serie de test para medir las aptitudes, inteligencia y personalidad del solicitante. El dictámen que dé el Psicólogo de estos exámenes no debe considerarse definitivo para la selección, sino debenser datos "suplementarios". La entrevista es uno de los medios más utilizados para seleccionar por considerarse como el instrumento más efectivo para llegar a conocer a una persona. En el caso nuestro, ésta es nuestra herramienta durante todo el ejercicio de la profesión y por ende, será la que utilizaremos para seleccionar, al igual que la encuesta social.

En la entrevista se observan muchos aspectos importantes, tales como la constitución física, ademanes, expresión, voz, vocabulario, mirada, conducta, ambiente familiar, formación, aspiraciones, intereses, salud, aptitudes, etc.

Hay que anotar por último que el Trabajador Social tiene un importante papel en la Administración de personal y está capacitado tanto por su formación como administrativamente para ejercer cualquier dirección de relaciones industriales o de personal.

### 3.3.3. RELACIONES LABORALES:

Solo menciono éste tema como medio de que se conozca que la Administración de personal tiene la responsabilidad de aten-

der y velar por las buenas relaciones laborales en las Instituciones y propiciarlas además.

Si se aplica un trato digno a los trabajadores y empleados, si se le dan satisfacciones personales y salarios justos, si se hacen partícipes a los colaboradores en la realización de los objetivos y en la toma de decisiones, si se les proporciona un clima social y psicológico adecuado para su desarrollo y progreso, si se le proporciona al personal condiciones de trabajo cómodas, saludables y seguras, etc. tendríamos asegurada unas buenas relaciones laborales.

CAPITULO IV

" ASPECTOS PSICO-SOCIALES "

Para lograr una mejor comprensión de los aspectos psico-sociales de una Institución y de las personas que forman parte de ella, me he propuesto separar estos aspectos de los aspectos-administrativos propiamente solo por presentar la teoría en forma ordenada, puesto que en la práctica sabemos perfectamente que los aspectos psico-sociales con los administrativos están íntimamente relacionados.

Estos aspectos psico-sociales al igual que los administrativos, son los que maneja más a menudo el Trabajador Social en su quehacer profesional, razones por las cuales los trataré a continuación

4.1. MOTIVACION E INCENTIVO:

El hombre experimenta necesidades, las cuales tiene que satisfacer para poder seguir con vida. Hay necesidades primarias entre las cuales se encuentran las del aire, alimento, techo, etc. Pero existen otras necesidades consideradas como secundarias, tales como la necesidad de ser aceptado por los demás, seguridad, ser reconocido como persona individual, necesidad de creación, de encontrar un propósito en la vida, etc.

La necesidad produce insatisfacción y un impulso hacia una determinada parte del medio ambiente. Esta parte del medio se constituye en el fin del impulso. Si no existiera el impulso en el hombre y el fin en el medio, no habría conducta motivada...

"El funcionamiento social no es sino una respuesta a valores; cuando la persona funciona motivada por la aceptación de valores, se produce una situación de equilibrio. Al Trabajador Social le interesa el problema de la motivación, porque para conocer y comprender la persona del cliente deberá estudiar secuencias de conducta que lo liven hasta los motivos de los mismos."<sup>66</sup>

La conducta de una persona puede ser motivada por diferentes aspectos, por ejemplo: demostrar viveza, llamar la atención, presión del grupo, búsqueda de una compensación por inferioridad, deseo de venganza, etc. Por lo que el Trabajador Social está en-

---

<sup>66</sup> Eddy Montaldo, PSICOLOGIA Y SERVICIO SOCIAL, Editorial Humanitas, pag. 26

la obligación de conocer las motivaciones de las personas que trabajan en la Institución.

Frederick Herzberg entrevistó a un apreciable número de trabajadores de diversas empresas, en distintas posiciones y niveles y de una gran variedad de profesiones y oficios, sobre cuáles eran las situaciones con las que se habían sentido satisfechos e insatisfechos y en que forma la situación les ha afectado su rendimiento en el trabajo, qué ha sentido con respecto a la situación y cuánto tiempo le ha durado ese sentimiento. Sus conclusiones fueron las siguientes:

"La satisfacción o insatisfacción no son términos antagónicos, sino variables que deben considerarse separados pero paralelamente. La satisfacción o no satisfacción en el trabajo la determinan los sentimientos del individuo hacia el CONTENIDO de su trabajo, hacia lo que el hace. Entre los factores que producen o no satisfacción están:

1. Oportunidad de lograr y conocer los resultados logrados: Ejemplo: La finalización de un trabajo o su fracaso en finalizarlo, la resolución de un problema o la incapacidad para resolverlo y la posibilidad o imposibilidad de ver los resultados del trabajo que uno realiza.
2. Reconocimiento por las metas alcanzadas: El reconocimiento puede ser verbal, escrito, simbólico y puede

ser otorgado por cualquiera persona. Este reconocimiento no incluye promociones ni aumentos de sueldo.

- 3. Interés por el trabajo en sí mismo: El trabajo en sí mismo puede ser interesante y retador para el individuo, o puede ser monótono y no exigir ningún esfuerzo creador.
- 4. Asignación de un grado siempre creciente de responsabilidades y autoridad para hacer el trabajo: Esto incluye la asignación gradual de nuevas responsabilidades a compañías de la correspondiente autoridad para realizarlas.
- 5. Oportunidad de ascensos: Es tener oportunidad de ser promovido, de escalar posiciones más altas.
- 6. Posibilidad de avance y capacitación profesional: Es tener oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.

La insatisfacción o no insatisfacción en el trabajo la determinan los sentimientos del individuo hacia el CONTEXTO o ambiente dentro del cual realiza su trabajo. Entre los factores que producen o no insatisfacción están:

- 1. Normas y administración de la empresa: En éste factor incluyen los aspectos que forman las bases de la política administrativa de la empresa. Por una parte está lo adecuado o inadecuado de la organización, estructu-

ra y dirección de la empresa y por la otra los efectos beneficiosos o perjudiciales para los empleados de las normas de personal.

- 2. Tipo de supervisión que recibe en el trabajo: Este factor se refiere a lo competente e incompetente, a lo justo e injusto, etc. y no a las relaciones interpersonales con el supervisor.
- 3. Condiciones existentes en el trabajo: Son las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo y los medios con que se cuenta para hacer el trabajo.
- 4. Salario: Este factor influye como incentivo para el trabajador.
- 5. Vida personal: Este factor se refiere a la vida del individuo y al efecto de ésta en el trabajo.
- 6. Rango, posición, nivel o status: Este factor se refiere a las señales objetivas de pertenencias que condicionan las actitudes y sentimientos de los trabajadores.-  
Ejemplo: tener una secretaria, un carro de la compañía, una oficina privada, etc.
- 8. Estabilidad en el trabajo: Este factor se refiere al sentimiento de seguridad o inseguridad del individuo con respecto a su permanencia en el cargo."<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Frederick Herberg, VI CONGRESO DE CAPACITACION, Sena, C/gena-Conferencias Mimioografiadas, pags. 2-7

- 87 -

Herberg considera que los factores que hacen que el individuo se sienta o no insatisfecho en el trabajo, son factores higiénicos porque están relacionados a su naturaleza ambiental. Estos factores no hacen que el individuo se sienta satisfecho en su trabajo, sino que tratan de evitar que se sienta insatisfecho, es decir, son factores preventivos y ambientales. Considera además que los factores que hacen que el individuo se sienta o no satisfecho en el trabajo son factores motivadores porque están relacionados con sus necesidades de crecimiento, de desarrollo mental. La presencia de estos factores motivadores no evita que los trabajadores se puedan sentir insatisfechos en el trabajo.

Cerdá define el incentivo como "algo que el sujeto puede obtener a través de una determinada conducta. Los incentivos actúan a modo de poderosos estímulos con los cuales se pueden desencadenar ciertos tipos de comportamiento."<sup>68</sup>

Estos incentivos son utilizados en las empresas o Instituciones como forma de que los trabajadores hagan una determinada tarea con mayor precisión o rapidez y entre los incentivos más utilizados están los económicos y el reconocimiento o aprobación social.

#### 4.2. COMUNICACION:

<sup>68</sup> Enrique Cerdá, UNA PSICOLOGIA DE HOY, Ed. Herber, Barcelona, - pag. 249

#### 4.2.1. LA COMUNICACION COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO::

Las opiniones que se recogen sobre cuál es el trabajo más importante de los Administradores y ejecutivos, es el de "impulsar la producción", "mantener el trabajo", "ejecutar los planes y políticas de la empresa", "planeación y asignación de trabajo", "instrucciones y control del personal", etc. Pero en último análisis para todo esto no se requiere de la comunicación? Estamos plenamente convencidos cada vez más que para lograr que el trabajo se lleve a cabo a través de las personas se requiere de la Comunicación.

Se ha comprobado que los dirigentes administrativos utilizan una buena parte de su tiempo comunicandose por un medio u otro. Esto nos demuestra que la comunicación es el medio que utilizan con mayor frecuencia, es quizá, la habilidad máxima que deben tener estas personas pero también hay que anotar que es la más descuidada.

Aunque en la teoría de la Administración se le dá un importante papel a la comunicación, vemos que no se ha podido establecer un puente de enlace adecuado entre el trabajador y el dirigente administrativo. Fischer y Strong consideran que la razón de estas malas comunicaciones es: "En primer lugar, confundir la forma de comunicación con su sustancia, prestando demasiada atención a los medios y recursos y poca al contenido y finalidad. En

segundo lugar, es el tender a hablar demasiado y a escuchar muy poco y en tercer lugar a que se simplifica excesivamente en la comunicación."<sup>69</sup>

Es decir, son muchos los dirigentes administrativos que ven la comunicación como un mero objeto para utilizarlo cuando se necesite y muy pocos los que consideran a la comunicación como el eje de todas las operaciones industriales y procedimientos administrativos, ya que ésta es la base de la cooperación, comprensión y la acción.

La comunicación es considerada por algunos dirigentes como un "lujo" que se utiliza en determinados momentos para demostrar amabilidad con los empleados, ya que no pueden tomar parte de su tiempo para demostrar interés por sus empleados y problemas porque la producción bajaría. Pero su mismo interés de aumentar la producción los lleva a descuidar la comunicación como un aspecto importante en la producción.

Generalmente se considera a la comunicación como un solo-paso, el de transmisión de una idea. La verdadera comunicación comienza así:

- "1. Esclarecimiento de la idea en la propia mente de uno, - posiblemente con la ayuda de otras personas, identifi-

---

<sup>69</sup> Joseph y Vivianne, COMUNICACIONES EFECTIVA EN EL TRABAJO, Ed. Reverté, pag. 3

cando problemas, diferentes alternativas y procedimientos a seguir.

- 2. Transmitir la idea a las personas que van a efectuar la acción, en términos tales que comprenda el grupo, ya - que las instrucciones se prestan a malas interpretaciones.
- 3. Alentar a estas personas para que efectuen la acción, - de tal modo que la persona dé su mayor potencial para la realización de ella."<sup>70</sup>

Cuando hablo de comunicación, no puedo dejar pasar un punto importante y es la Actitud que toman los dirigentes en ella.- El dirigente que cumpla con sus promesas, informa los hechos con honradez, escucha con sinceridad y se interesa por los problemas e intereses del personal establece buenas actitudes para la comunicación, ya que ésta debe ser un programa continuado y no una "cosa de oportunidad", en esta forma los colaboradores interpretarán en una forma constructiva y positiva las actuaciones de los dirigentes.

Aunque en la teoría de las comunicaciones se diga que ésta se mueve libremente en ambas direcciones, en la práctica los dirigentes administrativos dedican más atención a decir, informar y ordenar -comunicaciones descendentes- que a escuchar, pre-

---

<sup>70</sup> Joseph y Vivianne, Obr Cit, pag 4

guntar e interpretar -comunicaciones ascendentes-. Estas últimas son difíciles de lograr en empresas o entidades grandes ya que - en las pequeñas el jefe máximo produce una sensación de intimidad.

Las razones más frecuentes para que existan dificultades en las comunicaciones ascendentes, se le atribuyen a los mismos dirigentes administrativos quienes "en un esfuerzo por mantener su posición superior y racionar su escaso tiempo, se aíslan de sus subordinados levantando barreras ficticias."<sup>71</sup>

Para ir logrando comunicaciones ascendentes buenas, el dirigente administrativo debe estimular a la persona informada a que exprese sus ideas y formule preguntas y así atender de paso cualquier problema que suscite la información.

Existen muchas formas de mejorar las comunicaciones ascendentes, entre estas se cuentan la de la puerta abierta, que consiste en darle oportunidad a todos los empleados de entrar en el despacho de cualquier director para presentarle sus problemas. Este sistema ha traído ciertas desventajas, puesto que algunas personas piensan que utilizando éste derecho echan a perder todo el futuro con su superior inmediato, por lo que no lo utilizan."<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Sena, CURSO DE RELACIONES HUMANAS, C/gena, Unidad 5.3. pag. 3

<sup>72</sup> Sena, Ibid, pag. 5

Generalmente la forma más establecida por los mismos trabajadores para una comunicación ascendente es a través de los sindicatos.

Lydia Strong enumera ciertos principios básicos de comunicación que se aplican a todas las situaciones y todas las personas:

1. Intentar aclarar las ideas antes de comunicarla.
2. Examinar la verdadera finalidad de cada comunicación.
3. Siempre que se haga una comunicación hay que tener en cuenta el aspecto total, físico y humano.
4. Consultar con otras personas si hay necesidad de planear la comunicación.
5. Tener cuidado cuando se redacta la comunicación tanto de sus matices como del contenido básico del mensaje.
6. Aprovechar la oportunidad, cuando surja, de transmitir algo de ayuda o valor al receptor de la comunicación.
7. Llegar hasta el final de la comunicación.
8. Asegurarse si las acciones apoyan las comunicaciones.
9. Buscar no solamente ser comprendido, sino comprender, ser un buen oyente.
10. Hacer la comunicación para mañana así como para hoy.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Joseph y Vivianne, Obr. Cit, pags. 9-11

4.2.2. EL ARTE DE SABER ESCUCHAR:

La mayor parte de las personas creen que son buenos oyentes, pero el escuchar en realidad es la habilidad más descuidada de la comunicación. El problema no consiste en hacer hablar a los hombres, sino es el lograr que los dirigentes escuchen.

El escuchar no es una virtud innata, sino una habilidad concreta que puede aprenderse. Con respecto a su aprendizaje se han descubierto algunos principios básicos que debemos conocer para mejorar nuestra manera de escuchar a las personas-clientes:

- "1. Escuchar es un proceso activo: Es tomar una actitud positiva, el rostro y postura deben de estar en disposición de escuchar y demostrar el interés mediante preguntas y comentarios para alentar al locutor.
- 2. Desarrollar habilidad en los 4 niveles siguientes:
  - a. Deducir y distinguir las palabras del locutor.
  - b. Comprender lo que está diciendo, ya que las palabras pueden ser tergiversadas y tener significados diferentes para distintos oyentes.
  - c. Distinguir lo real de lo imaginario, es valorar una declaración.
  - d. Escuchar con imaginativa comprensión el punto de vista de la otra persona. Los Psicólogos llaman a esto "escuchar con empatia". Pero para escuchar con empatia se requiere ser animoso-así lo explica el Psicó

logo Carl Rogers- cuando dice: "Si Ud. comprende realmente a otra persona... entra en su mundo privado y vé la forma en que la vida se le aparece a ella... Corre Ud. el riesgo de ser cambiado Ud. mismo. Pudiera ver la vida tal como la vé él, pudiera Ud. encontrarse influido en sus actitudes o su personalidad."<sup>74</sup>

El Trabajador Social debe ser un oyente hábil, debe desarrollar una sensibilidad que le permita salir del cascarón del aislamiento individual y compartir las emociones y experiencias con los demás.

4.3. OBSERVACION Y COLABORACION:

El observar es una técnica que requiere aprenderse, pero nosotros los Trabajadores Sociales hemos aprendido a observar con objetividad y carácter profesional desde nuestra formación profesional. En nuestras entrevistas observamos el aspecto físico de la persona, su comportamiento, actitud, etc. ya sea en entrevistas individuales, colectivas, visitas, reuniones de colegas, colaboradores, público, empresas, etc.

El Trabajador Social deberá además aprender a observar las reacciones del colaborador cuando:

---

<sup>74</sup> Joseph y Vivianne, Obr Cit, pag. 13

- 1. Se le informa
- 2. Se le hacen propuestas
- 3. Se le pide su parecer
- 4. Cuando presenta él proposiciones o propuestas
- 5. Cuando pide informes más amplios
- 6. Cuando informa
- 7. Cuando se le instruye de una nueva tarea
- 8. Cuando recibe un consejo o ayuda.
- 9. Cuando se corrigen sus errores
- 10. Cuando se intenta convencerle
- 11. Se le anima o incita a mejorar su trabajo
- 12. Se le expresa la satisfacción en cuanto a su comportamiento, su trabajo y sus ideas.
- 13. Cuando se responde a una pregunta o petición suya
- 14. Se rechaza su idea o petición
- 15. Se le recibe brevemente o se le consagra tiempo."<sup>75</sup>

Observando los aspectos anteriores nos podemos dar cuenta si es natural, atento, abierto, de humor jovial, confiado, tranquilo, seguro de sí, independiente, interesado, reflexivo, exacto y preciso, modesto, tolerante, agradecido, dispuesto a reconocer sus errores, complaciente, disciplinado, objetivo, de carácter sólido o todo lo contrario a lo enunciado. El Trabajador Social al observar todos estos aspectos podrá comprender y conducir

---

<sup>75</sup> Chapuis, Obr Cit, pags. 199-200

mejor a las personas.

En base a lo observado vamos a hacer una apreciación de las personas, es decir, vamos a hacer un juicio de su comportamiento y trabajo. El Trabajador Social cuando aprecia al personal, está reflexionando y calificando periódicamente a sus colaboradores en forma individual, está motivando al personal a mejorar su trabajo, vá a reforzar las relaciones de confianza, vá a controlar los métodos de selección de personal y sirve la valoración de personal para revisar los salarios, gratificaciones, peticiones personales, traslados, ascensos, etc.

La forma en que el Trabajador Social exprese su valoración del personal debe ser manifestada con mucho tacto, es decir, debe partir de hechos concretos y mostrarse firme cuando se trate de colaboradores difíciles o de personas sensibles o de cierta edad, comenzando a hablarles primero de sus cualidades, virtudes y progresos, despues sobre sus dificultades y dejar aquí que la persona se exprese con libertad. Luego hay que brindarle apoyo y estimular al interesado, mostrarle el camino a seguir en lo sucesivo para que así el colaborador se sienta comprendido y motivado a mejorar. Luego de esta entrevista, se hace un informe de ella para reunir por escrito la actitud del colaborador durante ella, los programas realizados, si se halla satisfecho de su trabajo y posición en la Institución, cuales son sus aspiraciones, si ocupa el cargo que le conviene, si está preparado para

otros cargos, si se halla su comportamiento o rendimiento obstaculizado por enfermedad, problemas físicos o económicos, problemas de orden psicológico, otras actividades, etc.

El Trabajador Social también está en la obligación de propiciar la colaboración en una entidad. Colaboración es "trabajar los unos para los otros y los unos con los otros, con el objeto de realizar una obra que sobrepase los intereses y las posibilidades de cada individuo. Es no solo entenderse, vivir en armonía, sino ante todo unir sus esfuerzos para alcanzar una finalidad común."<sup>76</sup>

De la colaboración depende que las personas se sientan a gusto en la entidad, se sientan que pertenecen a ella y se sientan solidarios los unos para con los otros. De aquí la importancia de que el Trabajador Social fomente la colaboración y hay muchos factores que de él dependen como es la autoridad que tenga dentro de la Institución, la equidad y apoyo que preste, la organización del servicio, la forma de utilizar, informar y consultar al personal, etc.

El Trabajador Social debe buscar todos los medios para fortalecer la cohesión y unidad de grupo, ya sea con tareas comunes, con programas recreativos, reuniones de grupo, etc. Ante

---

<sup>76</sup> Chapuis, Obr Cit., pags. 237 y 239.

todo debemos propiciar el trabajo en grupo, cultivar las relaciones con todos los miembros y velar por sus relaciones interpersonales, llegar a conocerlos y comprenderlos y enseñarles a que conozcan y se aprecien entre ellos, también que vivan las situaciones de grupo y busquen soluciones en grupo.

Una de las maneras más comprobadas por los administradores modernos para fomentar la colaboración, es la entrevista colectiva regular con los colaboradores directos, cuyas finalidades son generalmente para obtener información, consulta recíproca, intercambio de ideas, búsqueda común de la solución de un problema general, distribución de un trabajo, formación, etc. Los efectos de estas entrevistas colectivas van a ser efectivos y positivos para la organización, puesto que así el personal aumenta su interés en el trabajo, adquieren nuevos métodos, aprenden a pensar en grupo, a tener visión del conjunto de las actividades, a conocerse y a autocontrolarse.

4.4. INSTITUCIONES SOCIALES:

Kisnerman define una Institución como "una estructura formal de relaciones y servicios, que se nos presenta como un nivel de complejidades dado por las relaciones de roles que la integran, los que comprenden al número de tareas diversificadas que componen la actividad global de la misma y el grado de desarrollo alcanzado por dichas tareas."<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Kisnerman, Obr Cit, pag. 116

- 99 -

Algunas Instituciones surgen por las necesidades comunes de los individuos, necesidades personales y ambientales y para poder satisfacerlas necesitamos de un esfuerzo común organizado. De ésta forma las Instituciones subsisten y suministran servicios por el apoyo de las comunidades.

Los Trabajadores sociales antes de comprender la Institución deberán comprender a las personas que laboran en ella y al personal beneficiado, para así poder comprender a la Institución como una entidad dinámica y cambiante, con historia, objetivos y métodos de trabajo. Nuestras Instituciones algunas son financiadas y dirigidas por el gobierno, otras privadas y voluntarias, algunas prestan servicios especializados y otras servicios múltiples.

Trecker considera que la Institución social moderna es - "un complejo sistema social que afecta a muchas personas y para poder comprenderla como tal hay que considerarla como una unidad, porque cada parte guarda relación con todas las demás y todas son interdependientes, ya que la Institución está integrada por una serie de individuos organizados en grupos que trabajan juntos para alcanzar un fin común."<sup>78</sup>

El Trabajador Social además de las personas deberá conocer la Institución para poder realizar su labor profesional, ya

---

<sup>78</sup> Trecker, Obr Cit, pags. 37-38

que uno de los motivos comprobados por lo que el Trabajador Social tiene problemas en la Institución en la que forma parte, - se debe exclusivamente a la falta de encuadre de la tarea profesional.

Kisnerman considera que "el Trabajador Social debe ver - la problemática no a nivel de las personas particulares sino a nivel de la Institución, demarcando clara y precisamente sus tareas y su rol y tomando la ubicación en la jerarquía de los niveles institucionales, evitando entrar en la competencia absurda de roles superpuestos y en la confusión de encuadres y situaciones."<sup>79</sup>

Cada individuo aporta su potencial de trabajo y adquiere responsabilidad en una parte de la labor de la Institución. Aunque existan organogramas mostrando las relaciones entre los individuos en las Instituciones, estas realmente se van a fomentar a través de la comunicación e interacción de las personas, por lo que la Institución es una compleja red de relaciones humanas.

La capacidad operativa de las Instituciones debe estar - técnicamente integrada y administrativamente coordinada de tal forma que se eviten gastos innecesarios, superposiciones de ta-

---

<sup>79</sup> Kisnerman, Obr Cit, pag. 119

reas, etc. y debe actuar en una forma sistemática y eficiente.

Los Trabajadores Sociales deben hacerse los siguientes - interrogantes con respecto a cada una de las personas que están en la Institución:

1. Hasta qué punto entienden a la Institución?
2. Qué aportan a ella?
3. Cómo encajan en ella?
4. Qué tipo de compromiso han contraído con la entidad?
5. Qué significa para ellos el trabajo?
- 6.Cuál es su motivación personal?

Los individuos cuando ingresan a una Institución aportan a ella ciertas necesidades y esperanzas que desean satisfacer, - al igual que la Institución que tiene necesidades que han de - ser satisfechas por las personas que trabajan en ella. Una buena dirección requiere que utilizemos todo lo que puedan aportar las personas, para así tener un grupo más productivo de trabajo y suscitar motivaciones más elevadas en ellos.

Por último quiero presentar un concepto de Kisnerman: en - el que estoy plenamente de acuerdo, sobre nuestras Institucio - nes en los actuales momentos y el tipo de Institución que re - quiere nuestro tiempo:

"La realidad de nuestras Instituciones nos indica que su estructura responde a los principios positivistas y al paterna-

lismo sustentado por el sector dominante de la sociedad, asumiendo paliativos, imágenes punitivas al servicio de dogmatismos políticos o religiosos, medio para canalizar votos y para controlar dando dádivas, carentes de coordinación entre sus sectores internos y externos, féudos en los que los representantes del orden social cristalizan sus aspiraciones personales, parásitas muchas de ellas del pueblo que las sostiene."<sup>80</sup>

"El tipo de Institución que requiere nuestro tiempo debe ser una comunidad de trabajo con una estructura dinámica, interdisciplinaria, inserta en una comunidad más grande a cuyas necesidades esté permanentemente atenta y abierta, con una administración circular o participativa, cuya base sea la comunicación entre los sectores, actuando como grupo operativo regulador y en la que la representatividad asuma la autogestión del gobierno. - Una Institución que no espere a la gente acuciada con sus problemas, sino que salga a la calle, a los barrios, a las zonas rurales a buscarlos, que esté al servicio del hombre y no tome al hombre como cosa poseída en la Institución."<sup>81</sup>

Los Trabajadores Sociales podemos conseguir este tipo de Institución siempre y cuando ocupemos los altos cargos de ellas y ésta debe ser una de nuestras tareas en los actuales momentos.

---

<sup>80</sup> Kisnerman, Obr Cit, pags. 118-120

<sup>81</sup> Ibid, pag. 106

4.5. EL GRUPO:

Kisnerman define al grupo como "una estructura móvil de miembros implicados en una pertenencia y pertinencia, siendo la primera la ligazón que existe entre los integrantes y la segunda la capacidad de los miembros de centrarse en la tarea, lo cual a su vez define un área socio-emocional y un área instrumental."<sup>82</sup>

El grupo se constituye en una situación básica para el hombre, porque éste siempre hace parte de grupos, ya sea de trabajo, vecindad, de parentesco, etc.

Kurt Lewin dió una teoría de grupo que se puede esquematizar en los siguientes puntos:

1. El grupo no es una suma de miembros, es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que provoca cambios en ellos.
2. La interacción psico-social está en la base de todo grupo.
3. La relación que se establece entre los miembros y entre estos y el grupo, determina un movimiento y una fuerza llamada "dinámica" que proyecta el grupo hacia adelante
4. El comportamiento de los individuos en grupo está

<sup>82</sup> Kisnerman, Obr Cit, pag. 106

siempre determinado por la estructura de la situación presente.

- 5. El grupo es un medio que concreta teoría y práctica, - investigación y acción. Sólo es válida la teoría comprobada mediante la experiencia.

El Trabajador Social tanto administrativo o no, utiliza al grupo como un recurso dinámico operacional para llevar a cabo la acción, porque estamos conscientes que el individuo solo se desarrolla perteneciendo a los grupos.

El grupo es además un área o técnica de trabajo para el Trabajador Social, en la que se concretan situaciones problemas y en donde interviene profesionalmente con una metodología, para lograr que sus miembros participen de la acción y no sean solo meros asistidos de un profesional.

El grupo siempre se encuentra en una Institución o haciendo parte de una comunidad. A los grupos que están dentro de una Institución se les llaman grupos formales por tener normas para su funcionamiento. Los grupos informales son los que surgen como resultado de las interacciones o conjunción de esfuerzos para satisfacer necesidades. Por lo tanto para trabajar con un grupo que está dentro de una Institución hay que tener en cuenta las influencias de los otros grupos (exogrupos).

Las acciones que realizan los miembros de un grupo van a-

ser un sistema de roles que representan modelos de comportamiento, combinados a las expectativas propias y a la de los demás grupos. De aquí surgen los líderes, quienes son los que orientan al grupo en la consecución de la tarea. "En el Trabajo Social reconceptualizado -según Oliviera Lima- no nos interesa fomentar líderes, ni liderazgo como fenómeno individual y funcional para el grupo, sino un liderazgo colectivo como proceso de organización, como instrumento de trabajo en vista de un objetivo."<sup>83</sup>

Ningún grupo está en completo equilibrio, por esto surgen los conflictos en el grupo que son generalmente indecisiones en el aspecto de poder y dependencia. Al trabajar con grupos tenemos que descubrir sus contenidos manifiestos (realidad lógica) y sus contenidos no manifiestos (sentimientos). Sobre esto dice Lewin que "El Trabajador Social debe crear una dinámica interna que coloque a los miembros de un grupo de manera activa, crítica y responsable, a través de su propia participación, en situación de abordar sus dificultades y problemas con sentido de cambio y una dinámica externa que les permita interrelacionarse con los otros grupos en movimientos globales de cambio."<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Kisnerman, Obr Cit, pag. 111

<sup>84</sup> Ibid, pag. 113

## CAPITULO V

## " EL TRABAJADOR SOCIAL COMO ADMINISTRADOR "

Aunque en el transcurso del trabajo he dado pautas para los Trabajadores Sociales en la forma en que deben intervenir tanto - administrativa como socialmente en las Instituciones y los medios que debe utilizar como profesional, quiero presentar además este capítulo para mostrar el verdadero papel y funciones del Trabajador Social Administrativo y cuál debe ser su formación filosófica y ética al respecto, que servirá de ayuda para afianzarnos más como profesionales capaces de asumir los altos cargos administrativos de las Instituciones.

5.1. PAPEL Y FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL ADMINISTRATIVO:

Qué deben saber y comprender los Trabajadores Sociales Administrativos cuando asumen y cumplen sus importantes tareas admi

nistrativas? Trecker responde a éste interrogante con los siguientes conceptos:

- "1. Los Trabajadores Sociales Administrativos deben comprender la Institución misma: Significa que deben conocer los propósitos, objetivos y el área de la Institución. Deberan conocer y familiarizarse con la clientela que atiende la Institución y tener conciencia de sus necesidades e intereses. Se debe conocer la historia del organismo, su filosofía, valores y conceptos propios de la entidad. Deben conocer y comprender los métodos de trabajo de la Institución y saber los recursos utilizables y adicionales indispensables. Se deberá conocer la política, los procedimientos y el programa del organismo, tener una visión de las fallas y posibles mejoras de la Institución y poseer una visión unitaria y total de ella
- 2. Cada organismo siempre es parte de una comunidad: Por esta razón los Trabajadores Sociales deberan comprender las fuerzas que operan en la comunidad en que actúa la Institución, la toma de decisiones, características culturales, étnicas y su estructura básica. Se deberá estar atento a las nuevas necesidades y estar familiarizado con las demás organizaciones de su propia esfera de servicio y también tendrán una visión clara de los fundamentales procesos de planificación desarrollados por la comunidad.

- 3. Los Trabajadores Sociales Administrativos deben conocer los métodos que le permitan contribuir a la creación de medios de trabajo organizado: La Institución está formada por grupos de personas, estos grupos son dinámicos, evolucionan y se transforman. Estos grupos aportan a su situación de trabajo su profunda necesidad de jerarquía, reconocimiento y promoción, necesitando organizar estos grupos diversos en un sistema de esfuerzo cooperativo. Solo cuando la gente siente que se satisfacen sus necesidades y sus objetivos, podemos crear una organización humana eficaz y así la gente siente que su trabajo y sus esfuerzos ayudan a la Institución a lograr sus objetivos.
  
- 4. Los Trabajadores Sociales Administrativos deberán conocer el modo de facilitar la comunicación en el seno de la organización: Esta es considerada como una labor fundamental. A menudo pensamos en resolver problemas, definir la política general, adoptar decisiones, delegar autoridad y controlar a los subordinados para que actúen con arreglo a la responsabilidad delegada; pero olvidan el auto-análisis de su trabajo. Es saber si ejecuto mejor mi labor cuando mantengo las condiciones que me permiten conservar comunicaciones claras y francas y buenas relaciones con mis colaboradores.
  
- 5. Los Trabajadores Sociales Administrativos han de intere

sarse esencialmente por la creación de eficaces relaciones de trabajo entre las muchas personas que ejecutan las tareas del organismo: La actuación del Trabajador Social, su forma de relacionarse y de trabajo influyen sobre la reacción de ésta. En la medida en que los individuos y los grupos cambien, el Trabajador Social deberá ir al compás de estos cambios. Los administradores eficaces son personas que liberan las energías de los individuos y les ayudan a reunir sus fuerzas aisladas, de manera que sea posible considerarlas como una fuerza unida.

6. Los Trabajadores Sociales Administrativos deben entender los procesos de planificación y coordinación: La planificación significa juzgar con criterio, en lugar de emitir opiniones causales y desordenadas. Cuando mayor la organización mayor será la planificación. Los equipos de dirección administrativa deberán asumir la responsabilidad de aportar a la empresa un sentido de unidad, de integración y de totalidad. Cuando la gente se compromete a realizar un esfuerzo de planificación conjunta y a coordinar sus energías bajo la dirección administrativa, generalmente experimentan satisfacción y conciencia de su trabajo.

7. Los Trabajadores Sociales Administrativos han de saber como facilitar el cambio en el seno de su organismo: So

renson y Dimock manifiestan que para que haya una transformación institucional planificada es preciso contar - con una dirección administrativa decidida y consecuente. El Trabajador Social tiene un importante papel en el - proceso de cambio y tiene en cuenta que es imposible - cambiar una sola pieza del mecanismo institucional sin- que ésta ejerza influencia sobre el conjunto. También - sabemos que para producir cambios la gente tiene que estar implicada en éste proceso, de modo que vea y comprenda voluntariamente los motivos del cambio. Para obtener éxito en el cambio, es necesario mostrar destreza para- movilizar las fuerzas psicológicas y de esta forma faci- litar la aceptación de lo nuevo y la adhesión de la gente a la nueva pauta.

8. Los Trabajadores Sociales Administrativos deben compren- der la importancia de su propia función dinámica de con- ducción: Los Trabajadores Sociales deben comprender que les corresponde atender las necesidades insatisfechas y falta de ciertos servicios. Deben transmitir, utilizar y expresar sus conocimientos para definir las normas de - una buena práctica. Asumir una posición frente a los - problemas de la comunidad y de las personas que trabajan en la Institución, mostrar siempre una actitud crítica.

9. Los Trabajadores Sociales Administrativos deben compren- der que les corresponde impulsar el desarrollo creador-

de las personas: Además de ejecutar el trabajo, otra de nuestras responsabilidades es ayudar a las personas que ejecutan la labor a desarrollar su capacidad creadora.- La productividad administrativa es importante, pero tiene más importancia lo que le ocurre al individuo en el proceso."85

La Asociación de Trabajadores Sociales de Estados Unidos - en 1.955 consideró que el Trabajador Social tenía como papel y - función intervenir en políticas sociales. Este decreto se respalda en las 3 siguientes áreas:

- "1. Identificación, análisis e interpretación de las necesidades específicas de los individuos y grupos, para lo - cual está capacitado.
- 2. Desarrollo de la conciencia de las obligaciones mutuas - entre la sociedad y sus miembros, de tal forma que es - tos encuentren la manera más efectiva de satisfacer sus necesidades.
- 3. Aplicación de los conocimientos más específicos de su - experiencia e investigar aquellos problemas que puedan - resolverse a través de los programas de bienestar social (en agencias sociales o en empresas)."86

85 Trecker, Obr Cit, pags. 27-33

86 U.P.B. Conferencias Mimiografadas, Obr Cit, pag. 2

Las funciones del Trabajador Social van a ser de acuerdo a la Institución en que esté. Pero de manera general estas podrían ser las funciones::

1. Atención y estudio de solicitudes del personal.
2. Atención a los problemas sociales: (Casos)
3. Trabajo Social de grupo (Si se presta la Institución)
4. Trabajo Social de comunidad (Si se presta la Institución)
5. Selección de colaboradores.
6. Selección de personal beneficiado (Si es en una agencia social).
7. Realización y estudio de investigaciones.
8. Planificación (Formulación de políticas y programas)
9. Informes y estadísticas.
10. Participación en el Consejo técnico.
11. Hacer parte de los equipos interdisciplinarios
12. Coordinar con los demás departamentos
13. Coordinación de programas.
14. Funciones de relaciones públicas
15. Establecer comunicaciones adecuadas.
16. Supervisión y control
17. Coordinación de la Institución con la comunidad y con las demás Instituciones.

Como podemos observar el Trabajador Social tendrá funciones administrativas conferidas de acuerdo a su posición jerárquica

ca en la Institución y funciones propias de la carrera (Servicios técnicos). No es necesario que tenga todas estas funciones, pero habrán casos en que las tendrá todas y hasta más.

## 5.2. FILOSOFIA Y VALORES ETICOS DEL TRABAJADOR SOCIAL ADMINISTRATIVO:

La filosofía y valores éticos que debe tener el Trabajador Social Administrativo coinciden con los postulados propios de la carrera. Kisnerman los divide en principios operacionales y en postulados básicos. Los operacionales son los presupuestos o normas que orientan la actuación específica del Trabajador Social y los postulados son presupuestos éticos implícitos en la acción del Trabajador Social.

"Los principios operacionales básicos son el respeto a los valores culturales, establecer una positiva relación profesional, trabajar en equipo, tener permanentemente una perspectiva estructural en la acción y generar participación. Los postulados básicos son el reconocer la dignidad humana, admitir que en cada hombre existen recursos potenciales para su realización, reconocer que el hombre es un ser que se realiza en comunión de hombres y afirmar el derecho de los hombres a una sociedad que brinde iguales oportunidades de realización."<sup>87</sup>

Del Seminario sobre Administración de agencias sociales -

---

<sup>87</sup> Kisnerman, Obr Cit., pag. 136

realizado en San Juan de Puerto Rico por un grupo de Trabajadores Sociales tomaré algunos postulados más:

- "1. Protección igual para todos, oportunidades económicas y sociales, libertad individual y democracia política.
- 2. Equidad e imparcialidad. Ninguna discriminación por factores de color, sexo, casta, credo o filiación política.
- 3. Convicción en el ser humano.
- 4. Los problemas sociales son causados por el hombre y puede resolverse por el hombre mismo.
- 5. Utilización de las actitudes, creencias, métodos y procedimientos del Trabajador Social para alcanzar los objetivos sociales, cada ser humano tiene derecho de manejar sus propios recursos, de aprender, de trabajar y de participar en la vida de la comunidad. Los métodos de Trabajo Social han de respetar estos derechos.
- 6. Genuina preocupación por el bienestar de cada ser humano.
- 7. Las agencias sociales existen para servir a las personas y los métodos y procedimientos del Trabajador Social deben enfocarse con estos aspectos
- 8. Necesidad de compartir el proceso administrativo entre todos los individuos que hacen parte de la entidad."<sup>88</sup>

<sup>88</sup> U. de Puerto Rico, Obr Cit, pag. 19

P A R T E II

" ANALISIS PRACTICO DE LAS FALLAS ADMINISTRATIVAS ENCONTRADAS EN UNA EMPRESA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA "

Esta segunda parte, considerada como la parte práctica es con el objeto de ilustrar las fallas administrativas que como Trabajador Social encontré en una empresa de la Ciudad de Cartagena.

Al llegar a esta empresa encontré una investigación realizada por una Trabajadora Social sobre la realidad social de ella y encontré además entre la gente que labora allí, ciertos sentimientos de recelo y desconfianza en la atención y ayuda que podían prestar los Dirigentes para los programas que iba a comenzar a llevar a cabo, dichos programas eran con el objeto de atender las necesidades investigadas del personal por la Trabajadora Social anterior, que comprendían aspectos de capacitación, seguridad social, bienestar psíquico, satisfacciones y motivaciones, etc.

El Trabajador Social despues de hacer un estudio objetivo sobre las actitudes de los trabajadores ante los posibles -

programas, pudo diagnóaticar que la desconfianza que había en ellos se debía a las fallas administrativas existentes en la organiza-  
 ción, que daban como resultado cierto recelo y ciertas actitudes-  
 defensivas en los trabajadores con respecto a todo lo que la em-  
 presa intentara hacer. Desconfían de sus dirigentes pues conside-  
 ran que estos no los tienen en cuenta para nada y solamente son u-  
 tilizados para lograr una producción.

El Trabajador Social consideró que antes de cualquier pro-  
 grama, debía de comenzar primero por su estructura, es decir, a -  
 conocer las fallas administrativas de la organización que estaban  
 obstaculizando su labor profesional, para así luego poder resol-  
 ver o aminorar las situaciones problemas de todos los trabajado-  
 res. Pero antes de realizar la investigación a las personas que o-  
 cupan los Mandos Medios y Superiores de la empresa, el Trabajador  
 Social se integró a ella durante mucho tiempo ganándose la con-  
 fianza y el aprecio de los trabajadores. Consta ésta segunda par-  
 te de dos capítulos:

El capítulo VI se refiere a los aspectos que obstaculiza-  
 ron la labor profesional del Trabajador Social, datos que  
 fueron investigados y tabulados por él mismo. Encierra es-  
 te capítulo aspectos tales como el establecimiento de fun-  
 ciones, delegación de ellas, establecimiento de líneas de  
 autoridad y conductos regulares, integración del trabaja-  
 dor a la empresa, conocimiento y aceptación de los proble-

mas administrativos, coordinación, comunicación y formas de control.

El Capítulo VII, se refiere a los cursos de acción desarrollados por el Trabajador Social.

El Trabajador Social debe aprender a conocer las fallas administrativas de la Institución en la que forma parte y enfrentarse a ellas como agente de cambio. Por esto pretendo presentar con esta parte práctica una guía con mis experiencias como Trabajador Social Administrativo, la forma en que investigué las fallas administrativas de una empresa, los aspectos que tomé para investigar y los cursos de acción que me trazé al respecto.

## CAPITULO VI

" ASPECTOS QUE OBSTACULIZARON LA LABOR PROFESIONAL DEL  
TRABAJADOR SOCIAL "

Este capítulo muestra los datos recogidos a través de una encuesta general, entrevistas individuales y de grupo y observaciones al personal acerca de los aspectos administrativos que estaban fallando en la empresa mencionada.

Antes de efectuar la investigación realicé un plan al respecto y lo presenté por escrito al Gerente Administrativo, quien es la persona encargada de velar por la organización, cuyo contenido se refería a aspectos tales como objetivos del plan, recursos materiales, económicos y humanos necesarios, esbozo del problema, cursos de acción y fechas en qué se realizará el plan. - Luego de su aprobación y la colaboración que podían brindarme al respecto procedí a investigar los siguientes aspectos:

**6.1. ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES:**

**CUADRO # 1**

**" Establecimiento de funciones "**

|  | SI |      | NO |     |
|--|----|------|----|-----|
|  | #  | %    | #  | %   |
| Tiene Funciones                            | 43 | 100% | 0  | 0   |
| Se relacionan con el cargo todas           | 33 | 77%  | 10 | 23% |
| Considera que debe ejercer otras funciones | 4  | 9%   | 39 | 91% |

**CUADRO # 2**

**"Razones por las que algunos trabajadores no pueden cumplir algunas funciones satisfactoriamente"**

| Volumen Mayor de papeles y recargo de trabajo |     | Retrasos de otras dependencias |    | Poco tiempo para dedicarse a labores q' no corresponden. |    | No hay coordinación y no se sigue el conducto regular. |     | Dualidad de funciones |    |
|---|-----|--------------------------------|----|--|----|--|-----|-----------------------|----|
| #   | %   | #                              | %  | #  | %  | #  | %   | #                     | %  |
| 6   | 14% | 4                              | 9% | 3  | 7% | 6  | 14% | 4                     | 9% |
| Total: 23 personas                            |     |                                |    |  |    | % : 53%  |     |                       |    |

En el cuadro # 1 podemos observar que todas las personas -

investigadas (43) tienen funciones propias a su cargo, pero entre estas hay que destacar que existen 10 personas (23%) que manifiestan que tienen algunas funciones que no corresponden a su cargo.- Solamente 4 personas (9%) consideran que deben ejercer otras funciones de acuerdo a su posición: (Jefe de Personal, Enfermera, Asistente Gerencia Producción y Contador 2do. Revisor-Jefe). Las 39 restantes (91%) respondieron a ésta pregunta que tienen suficientes funciones con las actuales.

En el cuadro # 2 se observa que 23 personas de las encuestadas (53%) tienen problemas para desempeñar plenamente algunas de sus funciones, sean relacionadas a su cargo o no. Las razones que aducen son las siguientes:

- 6 personas consideran que hay exceso de trabajo y volumen mayor de papeles que tramitar (14%).
- 4 personas consideran que hay retrasos de otras dependencias (9%).
- 3 personas consideran que tienen poco tiempo para dedicarse a labores que no corresponden a su cargo (7%).
- 6 personas consideran que no hay coordinación y no se sigue el conducto regular adecuado (14%).
- 4 personas consideran que hay dualidad de funciones prestandose a retrasos y confusión en el trabajo (9%).

En conclusión tenemos que las funciones no han sido estable

cidas adecuadamente, es decir, no se han tenido en cuenta aspectos tales como cargo, tiempo y capacidades de las personas y los aspectos de comunicación y coordinación entre las personas o departamentos.

## 6.2. DELEGACION DE FUNCIONES:

### CUADRO # 3

#### "Delegación de funciones"

| HA DELEGADO FUNCIONES? |     |                            |    |                            |     |                                      |     |  |
|------------------------|-----|----------------------------|----|----------------------------|-----|--------------------------------------|-----|--|
| S I                    |     | NO (RAZONES)               |    |                            |     |                                      |     |  |
|                        |     | No hay una persona idónea. |    | No tienen poder para ello. |     | Lo ha intentado pero sin resultados. |     |  |
| #                      | %   | #                          | %  | #                          | %   | #                                    | %   |  |
| 20                     | 47% | 2                          | 5% | 16                         | 37% | 5                                    | 11% |  |
| Total: 20              |     | Total: 23 personas         |    |                            |     | %; 53%                               |     |  |

En el cuadro # 3 podemos apreciar que más de la mitad de las personas encuestadas no han delegado funciones (23 personas - 53%). Entre las razones que se destacan está el hecho de considerar que la delegación de funciones no depende de ellos, es decir, consideran que no tienen el poder de delegar funciones (16 personas, o sea el 37%). Dentro de estas 23 hay 5 de ellas que intentaron delegar algunas funciones, pero estas no fueron aceptadas por los Directivos por considerar que podían seguir con esas funcio\_

nes. (11%). Hay 2 personas (5%) que pertenecen a los mandos medios altos que no han delegado por no encontrar la persona idónea para ejercer las funciones. Dentro de los Directivos, hay uno en especial que no delega las funciones completamente porque se considera autosuficiente e irremplazable.

La delegación de funciones es un aspecto acaparado por los Directivos, ya que de lo que ellos consideran y decidan dependerá todo lo que hagan los colaboradores en la empresa.

6.3. ESTABLECIMIENTO DE LINEAS DE AUTORIDAD Y CONDUCTOS REGULARES:

CUADRO # 4

"Lineas de Autoridad y conductos regulares"

| RECONOCE JEFE O SUPERVISOR INMEDIATO | Lo consulta        | SI                           |   |                  |   |                      |                | NO                       |   |                      |   |                      |  |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------------|---|------------------|---|----------------------|----------------|--------------------------|---|----------------------|---|----------------------|--|
|                                      |                    | NO LO CONSULTA               |   |                  |   |                      |                | Consulta a otra persona. |   |                      |   | No consulta a nadie. |  |
|                                      |                    | Por ocupaciones o ausencias. |   | No es necesario. |   | No precisa atención. |                | a otra persona.          |   | No consulta a nadie. |   |                      |  |
| #                                    | %                  | #                            | % | #                | % | #                    | %              | #                        | % | #                    | % |                      |  |
|                                      | 30                 | 7%                           | 3 | 7%               | 3 | 7%                   | 1              | 2%                       | 6 | 14%                  | 0 | 0                    |  |
| Total:                               | 37 personas %: 86% |                              |   |                  |   |                      | Total: 6 (14%) |                          |   |                      |   |                      |  |

Sobre éste aspecto observé que dentro de la empresa las líneas de autoridad y conductos regulares no son utilizados adecuadamente. Aunque exista en la empresa un organograma señalando las líneas de autoridad y conductos regulares tanto para los trabaja-

dores como para los visitantes, ha menudo se observa durante el trabajo el desconocimiento de estos aspectos. En el cuadro # 4 podemos observar que existen dentro de la organización 6 personas (14%) que desconocen cuál es su jefe o supervisor inmediato, desconociendo por ende, la autoridad dentro de la empresa. Una de las razones enumeradas como frecuentes para que los trabajadores no cumplan de un todo algunas funciones es precisamente el poco uso de los conductos regulares dentro de la empresa.

En el cuadro podemos observar que existen 37 personas (86%) que reconocen a su jefe o supervisor inmediato, 30 (70%) de ellas consultan frecuentemente a su Superior y 7 (14%) de ellas no, las razones de no consultarlos es por ocupaciones o ausencias de éste (3 personas, o sea el 7%), otros (3 personas, o sea el 7%) consideran que no es necesario y una persona (2%) manifiesta que no presta atención a lo que ella dice y es una pérdida de tiempo hablar con él. Se observa también en el cuadro que las 6 personas que no reconocen a su jefe o supervisor inmediato generalmente consultan a otras personas que consideran que deben ser sus superiores.

Considero importante anotar el hecho de que los mismos dirigentes administrativos son los que propician ésta situación de caos y mala utilización de la autoridad y conductos regulares, ya que no se encargan de delimitar las funciones de los trabajadores y de establecer claramente las líneas de autoridad, al igual quedar una imagen de como deben utilizarse los conductos regulares mediante su ejemplo.

Para ilustrar, traigo como referencia cierta situación que observé en la empresa propiciada por uno de sus dirigentes. Dió una orden directamente a un obrero de una sección determinada, volando de ésta forma el conducto regular, es decir, no utilizando al jefe inmediato de ese obrero para comunicarle la orden. Dando como resultado con su actuación, fricciones entre ese obrero y su superior inmediato y estas situaciones en la empresa cada vez se hacen más constantes y frecuentes.

El poco reconocimiento de la Autoridad y el poco uso de los conductos regulares también se debe a las comunicaciones inadecuadas y a la falta de coordinación que tienen muchas veces los Directivos con los trabajadores.

**6.4. INTEGRACION DEL TRABAJADOR A LA EMPRESA:**

CUADRO # 5.

"Número de personas de acuerdo a los años de servicio"

| AÑOS DE SERVICIO | # DE PERSONAS | %   |
|------------------|---------------|-----|
| 1 - 4            | 20            | 47% |
| 5 - 8            | 7             | 16% |
| 9 - 12           | 3             | 7%  |
| 13 - 16          | 7             | 16% |
| 17 - 20          | 6             | 14% |



En el cuadro # 5 se observa que hay 20 personas (47%) cuyos años de servicio oscilan entre 1-4 años. Esto nos demuestra que la empresa no ofrece una estabilidad a sus trabajadores y una motivación permanente hacia ellos. Existen 7 personas (16%) cuyos años de servicio oscilan entre 5-8 años, 3 personas (7%) cuyos años de servicio están comprendidos entre 9-12 años, 7 personas (16%) que están entre 13-16 años de servicio a la empresa y 6 personas (14%) cuyos años de servicio oscilan entre 17-20 años.

No existen políticas o procedimientos para elevar el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores. En el cuadro #6 al relacionar el cargo inicial con el actual y los años de servicio nos dá una muestra de lo que son las políticas de ascensos y traslados, de motivación e incentivos que práctica la empresa para con los trabajadores. Los datos son los siguientes:

De los Mandos Inferiores Altos han pasado a:

- Mandos Medios Bajos: 1 persona (2%)
- Mandos Medios Medios: 2 personas (5%)
- Mandos Medios Altos: 8 personas (19%)

De los Mandos Medios Bajos han pasado a:

- Mandos Medios Medios: 3 personas (7%)
- Mandos Medios Altos: 1 persona (2%)
- Se observa que han permanecido en estos mismos mandos 11 personas (26%), cuyos años de servicio oscilan entre 1-8 años.

De los Mandos Medios Medios han pasado a:

- Mandos Medios Altos: 1 persona (2%)
- Se observa que han permanecido en éste nivel desde que ingresaron a la empresa 5 personas (11%), cuyos años de servicio oscilan entre 1-12 años.
- También se observa que han bajado de posición 2 personas (5%) a mandos medios bajos.

De los Mandos Medios Altos han pasado a:

- Mandos Superiores Medios: 1 persona (2%)
- Se observa que 1 persona (2%) ha bajado de posición a los mandos medios medios.
- También se observa que 3 personas (7%) han permanecido en la misma posición desde que ingresaron a la empresa, cuyos años de servicio oscilan entre 1-16 años.

De los Mandos Superiores Bajos han pasado a:

- Estan en la misma posición desde que ingresaron 3 personas (7%), cuyos años de servicio oscilan entre 1-8 años (Directivos Menores).

En los Mandos Superiores Altos:

- Se encuentran 2 personas (5%) que desde hace 18 años están en la misma posición (Directivos Altos)

Por los anteriores datos podemos deducir que sólo hay movilidad de los Mandos Inferiores altos a los mandos medios medios y

altos porque se refiere a personas que ingresaron en calidad de obreros de una sección determinada y por razones de crecimiento de la organización, los Directivos se han visto precisados a escoger entre los mismos un jefe de la sección para mayor control; pero podemos observar en el cuadro # 6 que a partir de estos mandos se produce un estancamiento. La empresa cuando se ha visto en la necesidad de buscar personas que ocupen los mandos medios altos o mandos superiores medios o bajos generalmente los busca por fuera, es decir, no asciende o promueve y no aprovecha los recursos humanos que se encuentran en ella.

Estos datos reafirman el hecho de que los trabajadores se encuentran desmotivados, puesto que consideran algunos que no se les reconoce sus esfuerzos, otros aunque tengan posiciones buenas expresan que son más las insatisfacciones que sienten que las satisfacciones. Los servicios que tiene la empresa se encuentran funcionando un poco mal, por ejemplo, el Club tiene mala administración, además fué creado con demagogía para los trabajadores y no con un sentido común y un sentido social de la necesidad de proporcionar bienestar psíquico a los trabajadores. El casino no cuenta con recursos económicos suficientes para por lo menos dar una alimentación media, por lo que es otro servicio que produce insatisfacción a los trabajadores. No existen ninguna clase de actividades artísticas o culturales, solamente deportivas (juego de tejo), razones por la que sienten más peso en su trabajo cotidiana-

no y menos estímulos y motivaciones para él.

Otra de las cosas que influye en la integración del trabajador a la empresa es el aspecto de las comunicaciones. No existen políticas en la empresa que tengan como objetivo integrar a el trabajador nuevo a la vida o sistema social de ella. No hay una persona que le dé la bienvenida en forma especial, ni se le informa desde un principio de las políticas y normas de la empresa, de sus escasos servicios sociales y de la forma de utilizarlos, además la capacitación y adiestramiento a ese nuevo empleado es hecha en forma mecánica, sin ningún sentido social, después de esta capacitación ya no tiene derecho a más en la empresa puesto que no se promueven cursos para capacitar al personal, solamente si se le ocurre al Trabajador Social hacerlo.

6.5. CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS:

CUADRO # 7

"Conocimiento de los problemas administrativos de la empresa"

| PROBLEMAS ENUNCIADOS POR LOS TRABAJADORES                  | #  | %   |
|--|----|-----|
| No hay coordinación  | 10 | 23% |
| Comunicaciones inadecuadas y poco acceso a los Directivos. | 6  | 14% |
| Condiciones malas de trabajo                               | 4  | 9%  |
| No hay disciplina, ni respeto                              | 3  | 7%  |
| Inadecuados elementos de trabajo                           | 2  | 5%  |

|  |    |      |
|--|----|------|
| Deben poner ejemplo primero los Directivos   | 2  | 5%   |
| Más control en algunas dependencias          | 2  | 5%   |
| Atrasos por falta de materiales              | 2  | 5%   |
| Ningún incentivo económico                   | 2  | 5%   |
| Se necesitan otros departamentos o secciones | 2  | 5%   |
| No se respeta el conducto regular            | 1  | 2%   |
| Más autonomía en el trabajo                  | 1  | 2%   |
| Más relaciones humanas                       | 1  | 2%   |
| Funciones inadecuadas                        | 1  | 2%   |
| No opinaron                                  | 4  | 9%   |
| TOTAL: Opinaron 39 personas                  | 43 | 100% |

Podemos observar que muchos de los problemas se deben a algunos de los enunciados, tenemos por ejemplo que el poco respeto y disciplina que hay en la empresa se debe al mismo ejemplo que dan los Directivos, a la falta de reconocimiento de la Autoridad, malas relaciones humanas y a la poca comunicación. Los atrasos se deben a falta de control, al volumen mayor de trabajo y poca comunicación y supervisión. La poca coordinación se debe al desconocimiento de los conductos regulares, poco acceso a los Directivos, funciones inadecuadas o duplicidad de ellas y poca comunicación. A todas estas problemas enunciados por los trabajadores yo le agregaría la falta de planeación y evaluación por parte de los directivos con respecto a las políticas, programas, procedimientos

y métodos utilizados en la empresa.

En el cuadro # 7 podemos apreciar que 39 personas (91%) dieron su opinión sobre cuales eran los problemas con que tenían que enfrentarse más a menudo, solo 4 personas (9%) no opinaron. Esto nos dá a pensar que los trabajadores conocen los problemas administrativos de la empresa pero no los aceptan, puesto que consideran que los problemas vienen de los Directivos y no de ellos. Esta no aceptación de los problemas no lo manifiestan con un pronunciamiento masivo, sino más bien con recelos y desconfianza a los Directivos y situarse a la defensiva de todo lo que intente hacer cualquier funcionario que pertenezca a los Mandos Superiores.

6.6. COMUNICACION:

CUADRO # 8

"Comunicación"

| EXISTEN COMUNICACIONES ADECUADAS TANTO ASCENDENTES COMO DESCENDENTES? |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|
| S I   |     | N O |     |
| #   | %   | #   | %   |
| 21  | 49% | 22  | 51% |

En el cuadro # 8 podemos apreciar que más de la mitad (22- personas, osea el 51%) consideran que las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes son inadecuadas. Estas personas mani-

fiestan que hay poca comunicaci3n descendente, es decir, de los Directivos para con ellos, ya que solamente lo hacen para dar 3rdenes. Personalmente observ3 que 3ste es un aspecto olvidado de los Directivos, porque siempre permanecen ocupados en pensar en la producci3n y muy pocas veces escuchan los problemas de los trabajadores. Esto hace que las comunicaciones ascendentes se vean obstaculizadas tambi3n. La comunicaci3n es uno de los aspectos importantes de una organizaci3n y la falta de ella en la empresa da como consecuencia una serie de problemas administrativos y de relaciones humanas propiamente.

6.7. COORDINACION:

CUADRO # 9,

"Coordinaci3n"

| LLEVA EN LA ACTUALIDAD UN TRABAJO COORDINADO EN SU SECCION? |     |      |     |             |    |      |     |                          |    |                   |    |
|---|-----|------|-----|-------------|----|------|-----|--------------------------|----|-------------------|----|
| S. I  |     |      |     |             |    |      |     | N. O (RAZONES)           |    |                   |    |
| CON TODOS   |     |      |     | CON ALGUNOS |    |      |     | POR QUE NO ES NECESARIO  |    | PERO ES NECESARIO |    |
| Adec  |     | Inad |     | Adec        |    | Inad |     |                          |    |                   |    |
| #   | %   | #    | %   | #           | %  | #    | %   | #                        | %  | #                 | %  |
| 21  | 49% | 6    | 14% | 3           | 7% | 8    | 19% | 1                        | 2% | 4                 | 9% |
| Total: 38 personas %: 89%                                   |     |      |     |             |    |      |     | Total: 5 personas %: 11% |    |                   |    |

CUADRO # 10

| LLEVA EN LA ACTUALIDAD UN TRABAJO COORDINADO CON OTRAS SECCIONES? |     |            |     |                           |    |                   |     |
|---|-----|------------|-----|---------------------------|----|-------------------|-----|
| S I   |     |            |     | N. O (RAZONES)            |    |                   |     |
| Adecuado  |     | Inadecuado |     | Por que no es necesario   |    | Pero es necesario |     |
| #   | %   | #          | %   | #                         | %  | #                 | %   |
| 20  | 47% | 8          | 19% | 3                         | 7% | 12                | 28% |
| Total: 28 personas %: 65%   |     |            |     | Total: 15 personas %: 35% |    |                   |     |

Una de las mayores razones sobre las fallas administrativas enunciadas por los trabajadores es precisamente la poca y mala - coordinación que existe en la empresa. En el cuadro # 9 podemos observar que hay 38 personas (89%) de las encuestadas que llevan un trabajo coordinado en su sección, dentro de estas hay 21 (49%) que llevan una coordinación adecuada con todas las personas de la sección y 3 personas (7%) llevan una coordinación adecuada solo con algunas personas. También dentro de estas 38 personas (89%) hay 8- (19%) que llevan un trabajo de coordinación inadecuado con las pocas personas que tiene que coordinar y 6 (14%) con todas las personas de la sección, o sea que en total son 14 personas (33%) las - que llevan un trabajo inadecuado de coordinación. Hay 5 personas - (11%) que manifiestan no llevar coordinación con nadie, una de ellas dice que no es necesario y las otras 4 (9%) manifiestan que si necesitan coordinar con otras personas de la sección para poder llevar a cabo satisfactoriamente el trabajo.

El cuadro # 10 nos muestra que existen 28 personas (65%) de las encuestadas que tienen coordinación con otras secciones. De estas 28 hay 20 personas (47%) que llevan una coordinación adecuada y 8 (19%) no. El cuadro arroja también que hay 15 personas (35%) que no llevan coordinación con otras secciones, de estas hay 3 (7%) que consideran que no es necesario, mientras que hay 12 personas (28%) que manifiestan que necesitan coordinar con otras secciones. La poca coordinación existente en la empresa se debe a la mala división del trabajo, pocas relaciones humanas, poca utilización de los conductos regulares y poca comunicación.

6.8. FORMAS DE CONTROL:

CUADRO # 11

"Formas de control"

| EJERCE CONTROL SOBRE PERSONAS? |     |        |     |         |    |                    |   |        |     |     |     |
|--------------------------------|-----|--------|-----|---------|----|--------------------|---|--------|-----|-----|-----|
| S I ( # DE PERSONAS )          |     |        |     |         |    |                    |   |        |     | N O |     |
| 1 - 6                          |     | 7 - 12 |     | 13 - 18 |    | 19 - 24            |   | 25 y + |     |     |     |
| #                              | %   | #      | %   | #       | %  | #                  | % | #      | %   | #   | %   |
| 11                             | 26% | 5      | 11% | 3       | 7% | 0                  | 0 | 8      | 16% | 16  | 37% |
| Total: 27 personas             |     |        |     |         |    | Total: 16 personas |   |        |     |     |     |
| %                              |     |        |     |         |    | %                  |   |        |     |     |     |
| 63%                            |     |        |     |         |    | 37%                |   |        |     |     |     |

- 135 -

CUADRO # 12

| EJERCE CONTROL SOBRE MATERIALES? |     |     |     |
|----------------------------------|-----|-----|-----|
| S I                              |     | N O |     |
| #                                | %   | #   | %   |
| 23                               | 53% | 20  | 47% |

CUADRO # 13

| EJERCE CONTROL EN UD. SU JEFE O SUPERVISOR INMEDIATO? |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|
| S I   |     | N O |     |
| #   | %   | #   | %   |
| 33  | 77% | 10  | 23% |

El control es ejercido en la empresa en una forma inadecuada. En el cuadro # 7 pudimos observar que 2 personas manifestaron que debía existir más control en algunas dependencias, otras que hay retraso en el trabajo, malas condiciones y elementos inadecuados de trabajo, hay desmotivación e insatisfacción para llevar a cabo las actividades programadas, etc. Esto nos da base para pensar que el Control no es ejercido en forma completa, sino solo bajo un punto de vista: Sobre la cantidad y costo de lo que se produce. Olvidando ciertos aspectos importantes que se deben controlar también como es la calidad de los servicios, con

- 136 -

dinación, comunicación, satisfacción y motivación, condiciones y elementos adecuados de trabajo, seguridad, etc.

En el cuadro # 11. podemos observar que 27 personas (63%) de las encuestadas ejercen control en personas, específicamente sobre su trabajo y 16 (37%) no. Entre las personas que más ejercen control se encuentran los Jefes de Sección quienes tienen a su cargo un promedio de 25 a más trabajadores, mientras que hay 11 personas (26%) que tienen un promedio de 1-6 trabajadores, 5 personas (11%) tienen a su cargo de 7-12 trabajadores y 3 personas (7%) controlan un número de 13-18 trabajadores.

En el cuadro # 12 se aprecia que 23 personas (53%) de las encuestadas ejercen control sobre materiales y 20 (47%) no.

En el cuadro # 13 se observa que 33 personas (77%) son controladas por su jefe o supervisor inmediato, mientras que hay 10 (23%) que no, sino que son controlados por otras personas que ocupan posiciones superiores a las del jefe. Esto nos da una muestra una vez más de la forma en que están mal establecidas las líneas de autoridad y la poca utilización de los conductos regulares de la empresa.

Menciono únicamente el control, por que éste es lo único que se lleva a cabo en la empresa, ya que nunca se dedican a hacer evaluaciones de sus programas y actividades. Solamente los Trabajadores Sociales que ha tenido la empresa han realizado evaluaciones de los programas, actividades, servicios y organización.

## CAPITULO VII

## " CURSOS DE ACCION DESARROLLADOS POR EL TRABAJADOR SOCIAL "

El Trabajador Social despues de tabular, interpretar y analizar los hechos que propiciaron estas fallas administrativas en la empresa (Fallas de planeación, organización, dirección) considero establecer ciertos cursos de acción necesarios para evitar que se siguieran produciendo estos conflictos dentro de la organización y qué de una manera u otra estaban perjudicando el prestigio y la calidad de los servicios de la empresa. Estos cursos de acción fueron los siguientes:

1. Coordinar con el Gerente Administrativo, quién es la persona encargada específicamente en la empresa de velar por la buena marcha de la organización, sobre la forma de reestructurar la organización en base a los

datos que arrojó la investigación. Los aspectos son los siguientes:

a. Delimitación de funciones, es decir, estas deberán estar de acuerdo al cargo desempeñado y a las capacidades y aptitudes de las personas.

b. Delegar algunas funciones y estudiar la posibilidad de escoger nuevos empleados. La delegación se hará de acuerdo a las cualidades y capacidades de las personas.

c. Establecer claramente las líneas de Autoridad y conductos regulares a través de una comunicación adecuada y ejerciendo control en todo momento hasta saber que se ha adquirido el hábito de utilizar adecuadamente estos conductos o canales de comunicación.

d. Planear y ejecutar políticas adecuadas sobre la manera de integrar a los trabajadores al sistema de vida de la empresa. Estas políticas se referiran a:

- Selección del personal
- Ingreso del personal a la empresa (Socialización)
- Comunicación
- Condiciones ambientales de trabajo
- Elementos adecuados de trabajo
- Capacitación y entrenamiento.
- Control y Supervisión.

- Divulgación de las normas o reglamentos, de los servicios de la empresa y la forma de utilizarlos.
  - Motivación y satisfacción en el trabajo.
  - Ascensos y traslados.
  - Incentivos económicos.
- e. Establecer en forma adecuada la coordinación que debe existir entre las personas de una misma sección y de ésta con otras secciones que se consideran necesarias para coordinar.
- f. Establecer cursos de acción para lograr una comunicación efectiva en el trabajo. Esto se hará en base a:
- Conscientización a los Directivos de la importancia y papel esencial de la comunicación en una Institución.
  - Reuniones formales e informales con el personal.
  - Integración a los trabajadores al proceso de planeación y toma de decisiones.
  - Saber escuchar los problemas o dificultades de los trabajadores por parte de los Directivos.
  - Mejoramiento de la forma de informar y dar órdenes de los Directivos.
  - Actividades recreativas, culturales y deportivas.
- g. Establecer adecuadas formas de control y evaluación en la empresa. Esto se referirá a:

- Establecer quienes serán las personas idóneas y los métodos adecuados para controlar la cantidad, calidad, uso del tiempo y costo de lo producido.
  - Establecer quienes serán las personas que supervisarán las condiciones y elementos de trabajo, el trabajo propiamente, las comunicaciones, satisfacciones y motivaciones del personal, la coordinación y seguridad.
  - Establecer las personas y las fechas en que se efectuarán evaluaciones de los programas, métodos, procedimientos y organización de la empresa.
2. Establecer un Manual de Funciones que tenga como objeto dar a conocer cada una de las funciones del personal y mostrar en forma reconceptualizada las líneas de dependencia, coordinación, asesoría, como único medio de que se sepa utilizar a cada una de las personas y recursos adecuadamente dentro de la organización. Cada persona deberá tener el Manual de Funciones como referencia en su sitio de trabajo.

## " CONCLUSIONES "

El objetivo del trabajo que fué el de presentar una guía - útil para los Trabajadores Sociales que trabajan en el campo de - la Administración ha sido obtenido en el transcurso de los 7 capítulos que encierra este trabajo con los conocimientos teóricos y prácticos que debe tener en cuenta el Trabajador Social.

Los objetivos específicos, como es el de mostrar la importancia de la Administración en la carrera de Trabajo Social ha sido logrado en el primer capítulo, y el presentar con la investigación práctica la necesidad de que los Trabajadores Sociales asu- - mamos los cargos administrativos necesarios para realizar nuestra labor profesional es otro de los objetivos satisfechos en este - trabajo.

La primera hipótesis que se refiere a que el Trabajador So- cial puede ejercer cargos administrativos altos por su formación profesional y con los conocimientos especializados de Administra- ción ha sido comprobada tanto por la parte práctica como teórica- de este trabajo. La segunda hipótesis que se refiere a demostrar -

que las fallas administrativas de una organización van a obstaculizar la labor profesional del Trabajador Social ha sido lograda plenamente en la segunda parte de este trabajo.

Como conclusión del trabajo podemos anotar los siguientes aspectos: La Administración surgió para dar respuesta a la necesidad de organizar a los hombres hacia un objetivo común. Está basada en las ciencias de la conducta, ciencias biológicas y físicas, por lo que se constituye en una Ciencia Social.

Esta actividad llamada Administración surgió desde la antigua Grecia y Mesopotamia como forma de intervenir en los asuntos políticos, gubernamentales, organizaciones militares, etc. Desde esta época se desarrollaron los conceptos de autoridad, jerarquía, y control en la Administración. Luego vino la Industrialización que necesitó de la Administración para resolver los problemas sociales y de producción que se presentaron.

Comenzaron posteriormente a producirse una serie de enfoques que dió como resultado diferentes escuelas del pensamiento administrativo, entre estas tenemos la Administración científica de Taylor y la Escuela Administrativa de Fayol que conservaron los aspectos de autoridad, jerarquía y control. Luego surgieron ciertos enfoques en donde se tenía en cuenta al individuo y su ambiente, siendo los pioneros de estos enfoques Elton Mayo y McGregor. En la actualidad encontramos la Administración por Objeti

vos y el Desarrollo Organizacional que son una integración de las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales del individuo - con las necesidades económicas de la empresa.

La Administración es en fin, un proceso de trabajo con personas, fundamentado en las relaciones humanas y en la conducta humana y representa una coordinación de esfuerzos para alcanzar un-objetivo, lleva implícita 4 funciones fundamentales en su proceso: Planeación, organización, ejecución y control-evaluación. Toda Administración debe tener un objetivo y éste vá a dar significado y propósito al esfuerzo humano y sirve para hacer más fácil el trabajo físico y estimular la acción.

Dado que la Administración es fundamental en todas las - profesiones, casi todos los profesionales la utilizan para llevar a cabo sus tareas administrativas. El Trabajador Social también - necesita de la Administración para efectuar su labor profesional- en las Instituciones o comunidades. Desde 1940 el Trabajador So- cial utiliza en forma amplia y total a la Administración como he- rramienta de trabajo y se incluye como materia fundamental en la- formación profesional de los Trabajadores Sociales por considerar se esencial en el ejercicio de la profesión.

El Trabajador Social al transformar los propósitos en rea- lidades hace uso de la Administración, razón por la cual la Admi- nistración como método y proceso debe hacer parte esencial en el- marco conceptual, referencial y operativo de la profesión.

Una de las tareas del Trabajador Social es convertir las políticas sociales en servicios sociales, para ésto necesitará en-frentarse a las situaciones administrativas que surgen de éste -proceso, para lograr una participación consciente y responsable -de las personas que directa o indirectamente están relacionadas -con la prestación de estos servicios. Uno de los problemas que -tienen algunos Trabajadores Sociales en las Instituciones en que -forman parte, es precisamente la falta de encuadre de su tarea -profesional, es decir, no saben ubicarse dentro de las Instituciones. Esto se puede superar sólo si valoramos nuestro rol profesional dentro de las Instituciones y conozcamos además la ciencia y técnica de la Administración para poder ubicarnos en los altos -mandos de ellas.

Dentro de los conocimientos administrativos más importan-tes para el Trabajador Social tenemos el hecho de saber distinguir los tipos de Administración existentes: Administración pública, -privada, mixta y del Bienestar Social para poder ubicarnos ade-cuadamente dentro de ellas.

El proceso administrativo que se lleva a cabo en todas las Instituciones o empresas, debe ser de completo dominio de los Trabajadores Sociales. El proceso administrativo se lleva a cabo a -través de 4 funciones: Planeación organización, ejecución, y control-evaluación, dichas funciones se hallan íntimamente relacionadas y cada una afecta a las otras.

La planeación que viene a ser una formulación sistemática de un conjunto de decisiones debidamente integradas que determinan los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos. Es básica para las demás funciones administrativas, es decir, si no se planea, no hay organización, ejecución y control-evaluación.

Dentro del conjunto de aspectos que se tienen que planearse encuentran una serie de planes, como es el objetivo, el estándar, presupuesto, programa, política, procedimientos y métodos que se van a llevar a cabo en la empresa. Estas planeaciones se pueden hacer a corto y largo plazo.

La organización que viene a ser la reunión de esfuerzos humanos coordinados de tal forma, que produzcan acciones colectivas valiosas y satisfactorias para la Institución. Dentro de las organizaciones podemos destacar las formales que son las que tienen un propósito determinado, una cadena de mandos, unidad de dirección, control, etc., y las informales que son una consecuencia natural de las organizaciones formales y vienen a ser grupos espontáneos que surgen por la simple razón de que los hombres se asocian.

La organización utiliza una estructura que viene a ser una red de canales y de relaciones entre las personas y en donde se lleva a cabo una interacción, que es un proceso necesario y esencial en las Instituciones. La organización también comprende el distribuir las personas y actividades conocida comúnmente como de

partamentalización y distribución de los recursos. Para ayudar a visualizar las principales relaciones de la organización formal se han creado los organogramas que son una forma de mostrar la estructura administrativa, funciones y autoridad.

La ejecución que viene a ser la realización de las actividades planeadas requiere de ciertos elementos, como son la autoridad, coordinación, comunicación y motivación.

La Evaluación-control que son procesos que están íntimamente relacionados se utilizan para asegurarse si las tareas o actividades planeadas han sido realizadas con consciencia y responsabilidad, para de ésta forma adoptar las medidas correctivas en forma oportuna.

La toma de decisiones, que es el elegir entre dos o más alternativas debe efectuarse en todos los niveles de la organización y debe efectuarse bajo un proceso adecuado y no por simple intuición o impulso. Dentro de las Instituciones hay que saber distinguir las personas que laboran en ella, osea, el personal profesional, auxiliar, empleado y voluntario para saberlo utilizar adecuadamente. De aquí surgen la Administración de personal que tiene como función velar y promover al personal, al igual que seleccionar nuevos trabajadores y velar por las relaciones laborales e industriales de la empresa o Institución.

Existen aspectos psico-sociales propiamente dentro de las-

Instituciones que el Trabajador Social debe conocer. Las satisfacciones o no satisfacciones que un individuo experimente en el trabajo la determinan los sentimientos de él hacia el contenido de su trabajo, es decir, hacia lo que él hace. Las insatisfacciones o no insatisfacciones en el trabajo la determinan los sentimientos del individuo hacia el contexto o ambiente dentro del cual realiza su trabajo. Estos aspectos debe tenerlos en cuenta el Trabajador Social, por tratarse de factores higiénicos y motivadores de los individuos.

El Trabajador Social debe observar siempre al personal en forma objetiva y llegar a la apreciación del mismo, como medio de conocerlos y de tener un contacto personal con ellos y de esta forma conducirlos, además éste método tiende a promover a los colaboradores.

La comunicación debe ser la habilidad máxima que debe tener el Trabajador Social y debe lograr establecerla adecuadamente dentro de las Instituciones, para esto debe comenzar por saber escuchar los problemas o dificultades de los trabajadores y saber buscar los medios de fomentar las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes dentro de la empresa.

Por ser siempre la Institución social el lugar donde el Trabajador Social se ubica, debe conocer aspectos de ella tales como, saber que es un complejo sistema social que afecta a muchas personas y que hay que considerarla como unidad, porque cada parte

guarda relación con todas las demás y todas son interdependientes. Dentro de las Instituciones encontramos los grupos de personas en consecución todos a un fin común. El Trabajador Social utiliza el grupo como un recurso dinámico operacional para llevar a cabo la acción y es además un área de trabajo, en la que se concretan situaciones problemas y en donde interviene profesionalmente con una metodología, para lograr que sus miembros participen de la acción y no sean solo meros asistidos de un profesional.

El Trabajador Social Administrativo tiene papeles y funciones importantes que debe conocer y tener en cuenta siempre los postulados básicos de la profesión para tratar a los individuos, grupos y comunidades.

La parte práctica de este trabajo muestra las fallas administrativas de una empresa, la forma en que fueron investigadas estas fallas y los cursos de acción que se trazó el Trabajador Social. Casi todas las organizaciones tienen ésta clase de fallas administrativas, algunas con mayor intensidad que otras. Con esta parte práctica pretendo presentar el hecho de que el Trabajador Social debe saber investigar y manejar estas fallas si de veras quiere ejercer su labor profesional, ya que a menudo se tendrá que enfrentar a ésta situación.

Para poder conocerlas y manejarlas hay que tener un conocimiento especializado de la Administración, recordar muchos aspectos de la profesión y estar en los niveles altos de las Institu-

ciones. Porque solo aquí es donde podemos ejercer nuestra labor - y poder efectuar sin ningún obstáculo los cursos de acción para - solucionar estas fallas en las organizaciones.

" RECOMENDACIONES "

A LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL:

1. Que se les haga énfasis durante toda la formación de los estudiantes de Trabajo Social de la importancia de la - Administración en el ejercicio de la carrera, no sola - mente por la titular de la materia, sino por todos los - Trabajadores Sociales que tienen cátedras en la Escuela.
2. Se le dé más seguridad a el Trabajador Social egresado - acerca del valor de la profesión y de su tarea profesio - nal en las Instituciones, a fin de que estas sepan ubie - carse en los altos mandos y encuadrar sus tareas dentro de ellas.
3. La escogencia de nuevos estudiantes de Trabajo Social - debe ser bien enfocada y con un propósito: Escoger las - personas que tengan aptitudes, destrezas y habilidades - para el Trabajo Social, con el objeto de no propiciar - profesionales mediocres o no aptos para la carrera.

A LOS TRABAJADORES SOCIALES:

1. Que éste trabajo sirva de guía para trabajar en el campo de la Administración propiamente.

- 150 -

2. Que conozcamos la importancia de la Administración y la utilizemos siempre, como una herramienta de trabajo esencial en cualquier tipo de Institución o comunidad y no como un conocimiento "auxiliar".
3. Que nos ubiquemos en los Altos Mandos de las Instituciones como medio de llevar a cabo nuestra labor profesional y evitemos entrar en la competencia absurda de roles superpuestos y en la confusión de encuadres y situaciones.
4. Que sirva este trabajo de estímulo para que se efectúen nuevos estudios o planteamientos al respecto.

" BIBLIOGRAFIA "

ANDER EGG, EZEQUIEL

INTRODUCCION A LAS TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL, Colección: Gidance - #6, Editorial Hymantitas, Buenos Aires, 1.972.

ANDER EGG, EZEQUIEL

PLANIFICACION DEL BIENESTAR SOCIAL, Editorial Hymantitas, Buenos Aires, - 1.973.

CERDA, ENRIQUE

UNA PSICOLOGIA DE HOY, Editorial Herder, 5 edición, Barcelona, 1.972.

CALDERARO DE DEL POZO,  
CLELIA

ORGANIZACION, PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE LAS AGENCIAS DE BIENESTAR SOCIAL, Editorial Ecro, Buenos Aires, 1.967.

CHRUDEM Y SHERMAN

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Continental, 1era. edición, México, 1.965.

CHAPUIS, FREDY

GUIA PRACTICA DEL JEFE, Editores Técnicos asociados, 3 edición, Barcelona, 1.972.

DALE, YODER

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUS  
TRIALES, Editorial Continental, 2da.  
edición, México, 1.970.

DOOHER, JOSEPH Y MARQUIS,  
VIVIANNE

COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO,  
Editorial Reverté, México, 1.960.

EXPERTOS DE LAS N.U.

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LOS  
SERVICIOS SOCIALES, Editorial Hymani-  
tas, Cuadernos de S.S. #9, Buenos Ai-  
res, 1.972.

HERBERT, SIMON

EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO, Edi-  
torial Aguilar, Madrid, 1.970

HERTZ, DAVID

NUEVAS TECNICAS PARA LA DIRECCION DE  
EMPRESAS, CRAT, Editorial Limusa-Wi-  
ley, 1ra. edición, México, 1.972.

KISNERMAN, NATALIO

SERVICIO SOCIAL PUEBLO, Editorial Hy-  
manitas, Colección Desarrollo Social,  
Buenos Aires, 1.974.

KISNERMAN, NATALIO

ETICA PARA EL SERVICIO SOCIAL, Edito-  
rial Hymanitas, Cuadernos de S.S., -  
#21, Buenos Aires, 1.973.

KOONTZ Y O'DONNELL

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, Edi-  
ciones del Castillo, Madrid, 1.967.

KIDNEIGH, JHON

LA ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES \*  
SOCIALES, Revista Servicio Social,, -  
Colección Interamericana, #12, Nov.-  
de 1.958.

- 170
- MONTALDO, EDDY      PSICOLOGIA Y SERVICIO SOCIAL, Editorial  
Hvmanitas, Cuadernos de S.S., #7, Bue-  
nos Aires, 1.973.
- MERRILL, FRANCIS      INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA, Colección  
Aguilar, 1ra. edición, Madrid, 1.967.
- MACIAS, EDGARD Y LACAYO DE      HACIA UN TRABAJO SOCIAL LIBERADOR, Edi-  
MACIAS, RUTH.      torial Hvmanitas, Colección Desarrollo  
Social, Buenos Aires, 1.973.
- MARISTANY, JAIME      EMPLEO Y DESARROLLO DE PERSONAL, CRAT,  
Ediciones Contabilidad Moderna, 1ra. -  
edición, Buenos Aires, 1.972.
- NEWMAN, WUILLIAM      PROGRAMA, ORGANIZACION Y CONTROL, Edi-  
torial Beusto, Bilbao, 1.966.
- PINILLA, ANTONIO      PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES SOCIALES  
Y ADMINISTRATIVAS, Editores Técnicos-  
Asociados, Barcelona, 1.972
- PINILLA, ANTONIO      RELACIONES HUMANAS Y LABORALES EN LA  
EMPRESA, Editores Técnicos Asociados,  
Barcelona, 1.972
- TOCORNAL DE ROMERO, LUZ      ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE  
BIENESTAR SOCIAL, Escuela de Alejan-  
dro del Rio, Trabajo Social, Santiago  
de Chile,
- TERRY, GEORGE      PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Edito-  
rial Continental, México, 1.961.
- TRECKER, HARLEIGHT      NUEVOS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS PARA  
LOS SERVICIOS DE COMUNIDAD Y BIENESTAR  
SOCIAL, Editorial Omeba, Buenos Aires,

1.966..

Otras fuentes:

U. DE PUERTO RICO

MEMORIAS DE UN SEMINARIO SOBRE ADMINIS-  
TRACION DE AGENCIAS SOCIALES, Enero -  
1.970..

U. P. BOLIVARIANA

CURSOS DE ADMINISTRACION, Conferencias  
Mimiografiadas, Medellín.

PUYO, CLARA INES Y OTRAS

APLICACION DE LA TEORIA PARTICIPATIVA  
DE LA ADMINISTRACION GENERAL; AL PROCE-  
SO ADMINISTRATIVO EN BIENESTAR SOCIAL,  
Tesis de grado, U.PB., Medellín, 1.970

DPTO DE TRABAJO SOCIAL

METODOLOGIA DE TRABAJO SOCIAL, SU APLI-  
CACION Y ORIENTACION A LA PRACTICA, Pu-  
blicaciones U. Soc. Católica de la Sa-  
lle, Bogotá, 1.974

HINCAPIE, AUGUSTO

METODOLOGIA BASICA PARA LA SELECCION \*  
DE PERSONAL, Publicaciones U. Externa-  
do de Colombia, Bogotá, 1.967.

U. DE C/GENA (T. SOC.)

CURSOS DE ADMINISTRACION GENERAL Y DEL  
BIENESTAR SOCIAL, Conferencias Mimiogra-  
fiadas, Cartagena.

U. DE C/GENA (T. SOC.)

CURSO DE METODOLOGIA INTEGRADA, Confe-  
rencias Mimiografiadas, Cartagena.

(Truchón, Ma. del Socorro)

U. DE C/GENA

CURSO DE ADMINISTRACION Y POLITICA DEL  
BIENESTAR SOCIAL, Conferencias Mimi-  
ografiadas, Cartagena.

(.Melo, Ligia )

SENA

CURSO DE RELACIONES HUMANAS, Conferen-

SENA

(Herberg, Frederick)

I.C.B.F.

(Valencia, Sonia)

I.C.B.F.

(Rubio, Alvaro)

cias Mimioografiadas, Cartagena.

VI CONGRESO NACIONAL DE CAPACITACION, -

Conferencias Mimioografiadas, Cartagena.

CURSO DE ADMINISTRACION GENERAL, Confe-

rencias Mimioografiadas, Cartagena.

CURSO DE ADMINISTRACION GENERAL, Confe-

rencias Mimioografiadas, Cartagena

\*\*\*\*\*