

ISSN 2395-8456



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FTSyDH

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO



POLÍTICAS SOCIALES SECTORIALES

Publicación de la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano,
Universidad Autónoma de Nuevo León

Año 5, No. 5

Agosto 2018 - Julio 2019



58	Política social en México para la atención a la vejez rural: tensiones, contradicciones y retos. <i>Rosa María Flores Martínez</i> <i>María Elena Ramos Tovar</i> Universidad Autónoma de Nuevo León	1270 - 1295
59	Análisis institucional de un centro de prácticas de trabajo social orientado a los servicios de la juventud. <i>Yadira Elizabeth Arias Reyes, Sandra Rubí Amador Corral</i> Universidad Emiliano Zapata	1296 - 1318

Análisis institucional de un centro de prácticas de trabajo social orientado a los servicios de la juventud.

*Yadira Elizabeth Arias Reyes*²³³

*Sandra Rubí Amador Corral*²³⁴

Resumen

En este trabajo se presenta un análisis institucional que incluye aspectos relacionados a las funciones y cometidos que se realizan en una organización, así como la estructura de la misma. Para ello se hace mención la forma en la cual el organismo lleva a cabo su quehacer social y el concepto bajo el cual es catalogada. Plantea la dinámica social en la que la institución se encuentra envuelta, desde la manera en la que busca incidir en la sociedad, la composición de sus elementos, hasta el tipo de sistema al que pertenece. Asimismo, señala la labor que se efectúa desde el lado de un trabajador social, el ámbito de actuación y rol del que es partícipe y los propósitos que pretende lograr de acuerdo a las premisas de la organización social. También se hace referencia a las actividades que fungen como aliadas para el cumplimiento de las mismas. Con la idea de entender la dinámica de una institución se describe la estructura jerárquica de la asociación. También se hace un significativo análisis respecto a las acciones y comportamientos que influyen en los miembros de la organización, el sometimiento observado y la descentralización que forma parte de ella. Además, alude las disputas o colisiones que enfrenta el sistema organizacional para el cumplimiento de los objetivos y metas, la forma en la que se lidera e imponen objetos, las relaciones impersonales que surgen dentro de la asociación y la resistencia al cambio. Como parte fundamental de este examen, se citan los contextos cultural, económico y político en el que se enfunda la institución y los miembros de esta. Por último, se expone la vinculación de la organización con la política social, las acciones

²³³ Universidad Emiliano Zapata
yadiarias@gmail.com

²³⁴ Universidad Emiliano Zapata. Academia Nacional de Investigación en Trabajo Social rubi.amador.co@gmail.com

y estrategias elaboradas y llevadas a cabo para elevar o contribuir el bienestar social de una población meramente específica.

Palabras clave: *Organización social, trabajador social, descentralización, política social.*

Introducción

Hoy en día los trabajadores sociales se han convertido en importantes colaboradores o trabajadores de una institución, ya sean gubernamentales o no, por lo que es considerable que tengan un cierto grado de conocimiento acerca de la organización donde se desempeñan.

Este artículo pretende mostrar la dinámica organizacional bajo la cual se encuentra un centro de prácticas, el cual dirige sus servicios al sector juvenil. Para ello, se explican conceptos básicos y se comparan con la realidad que vive una asociación civil de nombre Servicios a la Juventud.

Para comenzar, es conveniente diferenciar dos conceptos que a menudo se mencionan en este texto, y los cuales pueden llegar a utilizarse como homólogos, puesto que ambos aluden al seguimiento de pautas: institución y organización.

En cuanto al primer término, García (2013) refiere que es un “producto natural de unas necesidades y presiones sociales; es decir, un organismo que ‘responde’ y se ‘adapta’ a fuerzas externas y no sólo a sus reglas formales” (p. 218). Mientras que para el segundo, señala que “se trata de un sistema de gestión racionalmente establecido y presidido por las ideas de la racionalización y disciplina” (p. 218). Lucas (2013) indica que una organización son “grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios)” (p. 14).

En virtud de lo señalado, el presente trabajo y desde a la perspectiva del área de Trabajo Social, expone circunstancias que afectan la marcha de la organización, colaboradores o beneficiarios, asimismo, señala alternativas que pudiesen ser refuerzos para la dinámica institucional. La importancia de la participación de los trabajadores sociales no sólo recae

en la población asistida, sino que su actuación también repercute en los elementos que conforman a una institución, de tal forma que su rol y ejercicio puede auxiliar o modificar condiciones que la afecten.

Trabajo Social posee habilidades y competencias que le permite conocer aspectos imprescindibles de las personas con las que realiza su intervención, y dependiendo su metodología (individuos, grupos o comunidades), trabaja para contribuir a satisfacer necesidades o resolver problemáticas. Por otra parte, también es un área apta para analizar las situaciones institucionales que impiden que el funcionamiento de una organización sea adecuado o que sus finalidades sean llevadas a cabo de la mejor manera posible.

La dinámica social dentro de las organizaciones es compleja debido a que siguen reglas, normas y regímenes, y estos mismos pueden generar conductas o formas de actuación con las que no todos los componentes de una institución están de acuerdo. Por lo tanto, una de las tareas del trabajador social es identificar problemáticas surgidas de la interacción organizacional, elaborar y echar a andar propuestas para mejorarlas o erradicarlas.

Servicios a la Juventud A.C.

Servicios a la Juventud A.C. (SERAJ) es una asociación civil cuya sede principal se encuentra en la Ciudad de México. La institución cuenta con cuatro bases más, una de las cuáles está situada en el estado de Nuevo León.

Actualmente la organización brinda servicios a jóvenes entre 17 y 24 años, y en ciertos casos beneficia a adultos entre 24 y 29 años. Su principal objetivo es que los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad (como pobreza y exclusión) puedan acceder a oportunidades laborales y/o educativas para contribuir a su pleno desarrollo y el de la sociedad (Servicios a la Juventud [SERAJ], 2017).

SERAJ es una asociación que, de acuerdo con Méndez, Zorrilla y Monroy (1993), se entiende como “organización de grupos menos universales y permanentes que desempeñan generalmente menos funciones y más especializadas, y son consideradas de menor

importancia para la sociedad. Frecuentemente son órganos subsidiarios que colaboran en la ejecución del programa de una institución más amplia” (p. 96).

Existen instituciones públicas de gran magnitud que se encargan de aplicar varios programas y proyectos a la vez y se enfocan a un conglomerado amplio de la población, lo que ocasiona que sean más complejas. A diferencia de las instituciones, la asociación tiene prácticas más concretas y está preparada para atender la problemática o necesidad de un grupo reducido de forma más cercana y específica. Tal es el caso de SERAJ, que trabaja con una cantidad de entre 100 y 150 jóvenes al año.

La institución es subvencionada por la United States Agency for International Development (USAID) y YouthBuild (2017), las cuales a través de su programa enfocado a la juventud buscan el bienestar de la misma, su tranquilidad y satisfacción. Asimismo, que desarrolle competencias y habilidades que le permita insertarse favorablemente en la sociedad.

Siguiendo la Dinámica Social de las Organizaciones (Méndez et al., 1993):

El tipo de organización en la que SERAJ se encuentra envuelta es en relación con sus objetivos, puesto que pretende alcanzar sus metas o acciones hacia afuera. También podría considerarse como una institución para la conservación de patrones que procuran (mediante la educación social) el equilibrio del sistema. Es una organización formal compuesta por integrantes delimitados por el departamento de administración, y que en base a normas establecidas llevan a cabo sus funciones.

Los miembros de la asociación forman un grupo secundario que mantiene relaciones formales con lazos poco afectivos, y que además son una colectividad voluntaria por el hecho de decidir permanecer en ella. Por contar con una estructura formal, definitivamente es un grupo institucionalizado.

La institución y su contexto cultural, económico y político

Existen innumerables definiciones de cultura, pero en general y siguiendo a Molano (2007) “cultura es lo que le da vida al ser humano: tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento,

creencias, moral. Se podría decir que tiene varias dimensiones y funciones sociales, que generan: modo de vivir, cohesión social, creación de riqueza y empleo, equilibrio cultural” (p. 72).

De acuerdo con lo anterior, SERAJ es una asociación enfundada en la cultura, puesto que uno de sus objetivos es que los jóvenes que beneficia obtengan conocimientos, ya sea al concluir sus estudios básicos o generando nuevos saberes a través de los cursos y capacitaciones técnicas que se imparten en los centros de juventud. Asimismo, es una organización que busca que los jóvenes actúen de acuerdo con la estructura de la sociedad, con principios y valores cotidianos.

La institución, el personal y la juventud beneficiaria, siguen tradiciones y costumbres que parte de la sociedad en la que vivimos sigue, tal es el caso de las fiestas patrias, en la que se organiza una convivencia entre personal y jóvenes en las que además de decorar de acuerdo con la fecha celebre realizan actividades acordes y se rememora la historia por la que se lleva a cabo dicha celebración.

La organización participa en el aumento de la riqueza del país en medida que ofrece empleos a los jóvenes y los prepara para otros. SERAJ utiliza un enfoque cultural psicológico, ya que, los educadores (psicólogos y contadores) y trabajadores sociales estudian los comportamientos de los jóvenes a través de las entrevistas y la interacción con ellos. Asimismo, intentan modificar comportamientos aprendidos que no son adecuados para los jóvenes o que van en contra del sistema, tal como la violencia, el pandillerismo, el uso de armas de fuego, armas blancas, uso de sustancias nocivas para la salud, entre otros.

Los integrantes de la organización no cuentan con alguna representación simbólica, sin embargo, sus acciones están fundamentadas en razón de valores, normas, costumbres y tradiciones de la sociedad en la que se encuentra emergida.

La institución, tanto personal como población juvenil, está rodeada de una subcultura, puesto que respeta y/o refuerza los valores de la multiculturalidad en la que vivimos. También, está inmersa en una diversidad cultural, dado que cada persona que forma parte de la asociación cuenta con rasgos característicos y distintivos de identidad propia

(conocimientos, costumbres, valores, normas). No es una organización que busca beneficios a través de la venta de elementos culturales (Méndez et al., 1993).

Según Guerra (2017), la economía es el “estudio sobre la forma en la que sociedad gestiona sus recursos escasos” (p. 11), refiriéndose a los bienes y servicios que la población tiene de manera deficiente.

En razón de lo expuesto, la relación que SERAJ tiene con la economía está determinada de la siguiente manera: la asociación civil no se dedica a la producción de bienes, sin embargo, ofrece servicios a los jóvenes orientados para una futura productividad.

Por otro lado, el factor de producción de la organización es el capital, mismo que es otorgado por el sector social y privado, es decir, empresas privadas financian a la institución para que ofrezcan servicios y oportunidades de empleo y educación a la juventud que lo necesita.

Entre la asociación civil y los beneficiarios existe una relación de intercambio, puesto que a los jóvenes se les prepara con capacitaciones técnicas especializadas en ventas, máquinas y herramientas, asistente administrativo, asistente educativo, tecnologías y cocina. Además, se les entrega una bonificación mensual a cambio de su fuerza de trabajo, que incluye el esfuerzo por asistir a las clases, capacitaciones, realización de actividades y tareas, entrevistas socio-familiares, entre otros.

La organización se encuentra envuelta en el sector terciario, es decir, en el sector de servicios, dado que las capacitaciones técnicas que ofrece a la población beneficiada están dirigidas a ramas productivas como el comercio, restaurantes y hoteles, servicios de educación y/o servicios administrativos.

La tecnología como parte del sistema económico, se presenta en SERAJ de modo que desarrolla habilidades en los jóvenes en la utilización de máquinas y aparatos como la computadora.

Aunque contribuir a la dinámica y desarrollo del sistema económico del país no es un objetivo fijado por la asociación, sí coopera en ese sentido, ya que al momento de que los

jóvenes se egresan de una capacitación técnica, estos se insertan a un empleo en empresas asociadas a la organización, por tanto, participan en el intercambio y la prosperidad de la economía (Ayala, 1999).

De acuerdo con la Dinámica social de las organizaciones (Méndez et al., 1993), SERAJ, no se encuentra envuelta en un contexto político ni busca formar parte del mismo. La organización carece de poderío, influencia, mando, autoridad y poder por parte del Estado, partidos políticos o grupos de presión.

A pesar de que la asociación civil no se impulsa o actúa en conjunto con el Estado, sus acciones están fundamentadas en el funcionalismo y estructura de la sociedad. Podría decirse que el Estado no ejerce coerción sobre la institución, sin embargo, esta se dirige bajo el comportamiento que exige el mismo. Hablando de poderío, la organización no está al alcance de la fuerza económica o social del Estado, este último no tiene imposición directa sobre SERAJ.

En cuanto a la influencia, toda institución establecida en una sociedad debe seguir normas y procedimientos que previamente están asentados, de modo que la asociación está situada dentro de un sistema en el que se deben cumplir normas para poder formar parte de la estructura social y ofrecer sus servicios a la juventud. El poder del Estado no empapa a la organización civil, pero a pesar de que no está directamente a su alcance, la institución se rige por legitimación y burocracia del sistema social.

Trabajo Social

SERAJ, hasta la fecha, no cuenta con un departamento propio de Trabajo Social, sin embargo, cuenta con empleados y prestadores de servicio social que ejercen dicha profesión. Los trabajadores sociales realizan y/o llevaron a cabo actividades e intervenciones en proyectos denominados como Continuidad Escolar, Desafío y Escuela de Capacitación Laboral.

La organización se desempeña en el campo de la educación y el empleo prestando servicios para jóvenes, los cuales se encuentran en situaciones de riesgo como deserción, pandillerismo, exclusión o desempleo.

Entre las funciones que realizan los trabajadores sociales y psicólogos, están la de dirigir laboralmente a los beneficiarios de los proyectos e insertarlos en algún empleo. Blancas y Jurado (2011) mencionan que la orientación laboral es “un proceso dinámico donde se determinará el ámbito profesional y las expectativas laborales que tiene la persona” (p. 287). Como parte de esa orientación, personal de SERAJ inicia realizando una entrevista en la que pretende conocer las habilidades e intereses del joven al que posteriormente apoyará a insertarse a un empleo.

Respecto al ámbito de la educación, y como se mencionó en el apartado del contexto institucional, SERAJ brinda cursos y capacitaciones que competen a la enseñanza, tal es el caso de asesorías para exámenes de educación media superior, cursos en tecnologías de la información, inglés, talleres de desarrollo humano y formación técnica. En esta última se prepara a la juventud práctica y académicamente para después introducirla en el mundo laboral.

Para Ander-Egg (1996) los roles profesionales son “comportamientos y uniformidades de conducta que desempeñan -y que otros esperan desempeñen- aquellos que ejercen una determinada profesión” (p. 76).

En razón de lo expuesto, y además de las funciones anteriormente señaladas, los roles o tareas que los trabajadores sociales ejecutan son: planificador, administrador de programas, movilizador de recursos humanos, institucionales, técnicos, materiales y financieros, ejecutor de programas y proyectos sociales, educador social informal, animador, facilitador, orientador y gestor intermediario.

De manera más definida, en SERAJ, los trabajadores sociales elaboran planeaciones en las que se distribuyen las actividades que deben realizar semanal o mensualmente en algún proyecto o evento en particular. Realizan reportes de actividades, contactan a jóvenes interesados en algún servicio, capturan información, gestionan documentos físicos y/o digitales, organizan eventos afines a los objetivos de la asociación. Buscan generar alianzas

o la participación de otras instituciones que contribuyan a mejorar la situación de los jóvenes a través de su asistencia o actuación.

Emprenden o apoyan la ejecución de proyectos dando atención focalizada, entrevistando, llevando a cabo seguimientos, visitas domiciliarias, promoción de eventos y de programas, entre otros. Se encargan de establecer comunicación entre los beneficiarios y sus redes sociales de apoyo para fortalecerlos. Realizan talleres y presentan temas que pueden servir de apoyo y mejoramiento a la condición de riesgo presentada.

Además, los trabajadores sociales apoyan a los jóvenes de manera en que puedan valerse por sí mismos, se sensibilicen y obtengan mayores conocimientos. Fomentan su propia participación para disminuir o eliminar la problemática y desarrollar sus potencialidades. Estimulan el cambio sobre el rendimiento o conocimientos académicos y motivan para explotar al máximo sus capacidades y habilidades. Brindan asesoramiento de modo que permita modificar la situación problemática y los comportamientos desfavorables de la juventud.

Estructura organizacional

A manera de sustentar orden y control dentro de la institución, los miembros que forman parte de ella se someten a reglas establecidas, y por tanto, se concibe una jerarquía. SERAJ actúa jerárquicamente basándose en una autoridad lineal.

Candela (2008) menciona que:

La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir, cada persona tiene una unidad de mando. Las decisiones son tomadas por una sola persona que las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel y así sucesivamente hasta llegar al último nivel. (s.p)

De este modo, y de manera lineal, dentro de la asociación cada empleado o aprendiz codifica o decodifica las tareas o roles que debe desempeñar en su respectivo espacio de trabajo.

Dinámica organizacional

Poder

El poder se refiere a las acciones que provocan determinadas actuaciones. Según Martínez (2010), el poder se define como “la imposición de la propia voluntad sobre otro. La imposición puede ser por medio de la fuerza, pero también por otros medios tales como: la persuasión, la manipulación, las recompensas o los castigos” (p. 414).

De acuerdo al modelo burocrático de organización propuesto por Chiavenato (2014), SERAJ es una institución burocrática en el sentido de que “es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar los medios a los objetivos (fines) pretendidos con el propósito de garantizar la máxima eficiencia posible para alcanzar esos objetivos” (p. 190).

Para cumplir con dichos fines una persona debe asegurarse de que sus palabras o comportamientos causarán cierta influencia en otra, debe aseverarse que se imponga su voluntad. Al implantar alguna orden o mandato existe la posibilidad de que sea obedecida, esto implica autoridad (Chiavenato, 2014).

Los empleados se convierten en subordinados al momento de respetar y seguir una petición hecha por un superior, es decir que estos últimos imponen su poder y autoridad sobre los trabajadores de la organización. El personal de la asociación civil lleva a cabo sus tareas por el hecho de que son legitimadas. Cada objetivo, actividad y función son realizadas justificadamente por la simple razón de que son establecimientos hechos por un alto mando de la institución.

Asimismo, las acciones que se ejecutan tienen carácter formal, puesto que cumplen con criterios en los que se siguen normas, reglamentos, procedimientos y una jerarquía de autoridad. Cada acción realizada por el personal de la organización conlleva la imposición de voluntad de algún superior.

En la mencionada organización el poder y la autoridad se ejerce de manera lineal descendiente, de modo que la coordinadora regional genera imposiciones sobre el personal

administrativo y coordinadores de distintos departamentos, a su vez estos implantan obligaciones o responsabilidades sobre otros puestos laborales como los educadores de los centros de juventud, y estos últimos tienen bajo su mando a trabajadores sociales, personal de limpieza y/o promotores. Cada uno de ellos sigue órdenes y cumple con actividades por encomienda, convirtiéndose en subalternos.

La organización civil recurre a la descentralización, puesto que su personal en dadas ocasiones se encuentra en período vacacional o incapacitado por enfermedad o embarazo. Según Orfale (2014), la descentralización “implica el traspaso efectivo de competencias” (p.29).

El tipo de descentralización que se da en SERAJ es delegacional, dado que se encomiendan o autorizan ciertas responsabilidades, tareas y funciones temporales entre las mismas personas de la institución (Ander-Egg y Aguilar, 1995).

La transferencia de atribuciones en la institución incluye continuar con las metas de los programas o proyectos o la definición de nuevos objetivos, la responsabilidad de cumplir con las tareas que desatenderá la persona encargada de un departamento o puesto, intervenir con la población beneficiaria e informarse de su situación actual, autorizar o desautorizar decisiones correspondientes con las actividades de cierto cargo, informar a superiores sobre las tareas confiadas y supervisar operaciones, funciones o personas ligadas a la responsabilidad del que delega.

Conflicto

En múltiples organizaciones surgen conflictos y las razones por la que surgen están basadas en el poder, la autoridad, la rivalidad y la competencia. (Hall, 1983). En Servicios a la Juventud la mayoría de los conflictos se dan por la ineficiencia, el excesivo formalismo, las disputas y relaciones laborales apáticas.

En el caso de la ineficiencia, existen empleados que no están aptos para cumplir con determinadas funciones o no cuentan con el mínimo de conocimientos relacionados a su puesto laboral, esto ocasiona que entre los miembros de la organización se generen

discusiones para solucionar algún problema surgido por la incapacidad de haber realizado una tarea de forma inadecuada, lo cual provoca un ambiente poco propicio para la prestación de los servicios de la institución.

Un excesivo formalismo en la manera de realizar las funciones y la gestión de papeleo, conlleva a que se pierda tiempo que puede ser utilizado para cumplir con determinadas metas u objetivos. En innumerables casos la pérdida de tiempo implica un problema entre los equipos de trabajo, puesto que para pasar a la realización de alguna tarea primero se debe terminar con la anterior o esperar a que la gestión de algún documento sea concluida o una solicitud de recursos sea aprobada.

El conflicto entre el personal, y en ocasiones con superiores, se suscita porque ciertos miembros de la institución siguen al pie de la letra las instrucciones que le son impuestas, mientras que otros buscan avanzar con el trabajo. En definitiva una persona puede continuar con otros propósitos mientras que la otra termina con algo distinto, sin embargo, el formalismo de la organización genera tiempo muerto y conflictos entre las personas por cumplir los lineamientos antepuestos.

Las discusiones entre los empleados de SERAJ surgen por las malas relaciones impersonales, la apatía, el ego y la falta de comunicación. La asociación civil carece de relaciones en las que predomine la confianza y la solidaridad, provocando que el personal se vea competitivamente y no racionalice que en realidad están trabajando por el mismo objetivo general. Los problemas se dan por la falta de comunicación entre los empleados, a tal grado que cuándo ocurren accidentes como el que la puerta de una oficina se quede cerrada, se crean ideas de que una persona la cerró por motivos personales.

La rivalidad en la institución ocurre cuando dos o más proyectos se ejecutan al mismo tiempo y en el mismo lugar, tal es el caso de los centros de juventud, que lleva a cabo dos proyectos en el mismo período y se compite por quedarse con determinados beneficiarios, incluso surgen hurtos de los datos de contacto de usuarios con el perfil para formar parte de algún proyecto. Asimismo, al momento de que algún educador encomienda actividades al

promotor del centro, otro le impone otra y justifica que su tarea es más importante para que la realice primero.

Liderazgo

Según del Bosch (2018), el liderazgo es “la habilidad y la capacidad que tienen algunas personas para llegar a un resorte intangible de los demás que se encuentra en el centro de la persona” (p.31). Esto quiere que decir que una persona utiliza su influencia para que otra cambie de prioridades o preferencias.

En el caso de SERAJ, ningún miembro del personal intenta imponer liderazgo. Todos siguen las pautas establecidas por los altos mandos y no busca influir en el comportamiento de otros o realizar algún cambio. Sin embargo, en el caso de los centros de juventud, algunos de los educadores buscan influir en el comportamiento de los practicantes o prestadores de servicio social a través de su carisma y buenos tratos.

Una de las pretensiones de los educadores en plan de líderes es que los practicantes adopten sus conductas y se alineen a las imposiciones de los superiores, asimismo, que lleven a cabo cada una de las tareas que les delegan aunque no les corresponda. En ciertas ocasiones, los educadores tratan de influir al personal de servicio social para que alteren resultados de algún proyecto en particular, a tal grado de ofrecerles firmar el total de horas de servicio aún sin cumplirlas.

Una de las teorías más reconocidas sobre los tipos de liderazgo es la de White y Lippitt (1952), en ella identifican tres estilos: autocrático, liberal y democrático. En SERAJ, algunos de los educadores manejan las tres formas de liderazgo con los practicantes. Ciertos educadores imponen funciones sin comentarlo previamente con ellos, llevan a cabo tareas sin consultarles, asignan actividades de forma dominante.

En cambio, otros, discuten las tareas y funciones con los practicantes y personal de servicio social, trabajan en equipo para alcanzar determinados fines, sugieren actividades a realizar y entre ambos deciden cuál es la más beneficiosa y dividen las tareas de la forma que mejor convenga. Por último, están los educadores que ceden total libertad a los aprendices para

realizar actividades o tomar decisiones, todo en relación a los objetivos a cumplir, funciones, recursos a utilizar, la forma de trabajo, distribución de tareas, entre otros.

Toma de decisiones

La capacidad para tomar decisiones dentro de la organización, corresponde a la posición jerárquica que se tiene dentro de la organización. Existen ocasiones en las que la coordinadora de la región no puede elegir entre una cosa u otra por la imposición del presidente de la institución, y lo mismo sucede con cada coordinador, educador, trabajador social, promotor, personal de limpieza o practicante.

La mayoría de las decisiones de la asociación están pensadas estratégicamente y de forma racional para así cumplir con cada objetivo planteado. Sin embargo, se presentan situaciones en las que se tiene que recurrir a plantear alternativas para llegar a cierto fin, siempre y cuando se sigan las normas y procedimientos establecidos.

Para que una decisión vaya de acuerdo con lo que los superiores decretan, tiene que hacerse entre lo posible. A modo de ejemplo, los proyectos que se ejecutan en los centros de juventud deben cumplir determinadas metas, tal como el número de beneficiarios inscritos en los mismos. En dado caso de que a una fijada fecha no se haya contactado o inscrito al número de beneficiarios requeridos para arrancar el proyecto, los educadores y promotores tienen que planear alternativas para cumplir con el objetivo.

Dichas opciones deben proponerse en base a la situación en la que se encuentra el proyecto: lugar, factor tiempo, recursos disponibles para seguir promocionando la convocatoria, lo que el personal está dispuesto a hacer, la posibilidad de realizar distintas alternativas, entre otros. El hecho de tomar decisiones exige a los educadores y promotores mayor esfuerzo para alcanzar los resultados pretendidos y que a su vez tales determinaciones sean alcanzables.

Comunicación

De acuerdo con Gumucio (como se citó en Buitrago, Betancur y Zuluaga, 2016) la comunicación implica “procesos de participación entre iguales y de comunión en el sentido de compartir” (p. 86).

Tratándose de la comunicación entre el personal, a veces es buena y otras no tanto. Generalmente los miembros de la organización comparten información relacionada a las metas que se tienen que cumplir o datos que puedan contribuir al cumplimiento de determinada tarea. En el sentido de la cooperación, primero cada uno se enfoca en su esfuerzo para realizar sus actividades y alcanzar los propios fines, ya sea por tarea o proyecto y después, si se tiene la disponibilidad, apoyan a otros compañeros.

La comunicación, cuando se habla de trabajo en equipo, es considerada como adecuada, puesto que se conoce la forma de trabajo de cada miembro de la institución, entre ellos se reparten las responsabilidades y en conjunto se desempeñan de tal manera que cumplan los objetivos de SERAJ, además, se hace el uso de habilidades y conocimientos para trabajar de forma más eficaz.

Entre educadores de los centros de juventud (quiénes son los que trabajan con la población beneficiaria) y los jóvenes existe una comunicación cordial en la mayoría de los casos. El educador trabaja en conjunto con el joven e interactúa con él de forma que pueda ganarse su confianza y obtener información propicia para apoyarlo en su situación problemática u orientarlo con el servicio más adecuado.

La comunicación social es muy importante entre los educadores y los miembros de los programas o proyectos, puesto que los primeros buscan aproximarse con los beneficiarios para contribuir a su bienestar. Los educadores y trabajadores sociales de los centros de juventud están en constante comunicación con los jóvenes, por lo que deben estar preparados para poder comunicarse y proporcionar el apoyo requerido. Para ello necesita contar con un grado de empatía y comprensión.

A través una atmosfera en la cual el joven se siente cómodo y seguro de compartir información, los educadores y profesionistas de trabajo social realizan entrevistas en la que obtienen datos personales, educativos y laborales.

Asimismo, recolectan información de acuerdo a la condición de riesgo del joven, su ambiente socio-familiar, sus actitudes, aptitudes y habilidades. Obteniendo dichas averiguaciones, el educador o trabajador social puede desenvolverse de forma correcta y por ende podrá atender problemas o necesidades del joven además de brindar el servicio. En definitiva, los empleados de la institución deben saber escuchar, entender y apoyar para que exista la comunicación con el beneficiario.

Cambio

Dado que en SERAJ existen preceptos que deben seguirse, algunos de sus miembros están acostumbrados a cumplirlos y repetirlos tal como les exige un superior o los mismos regímenes establecidos, esto crea la idea de que su trabajo está seguro y quizás puedan tener un mejor puesto laboral en la asociación con el paso del tiempo, y por tanto, se resisten a cualquier tipo de variación que se quiera proponer, realizar o establecer.

Por el contrario, otros empleados se atreven a proponer cambios que pueden contribuir a la eficiencia y eficacia de la institución, y aunque son rechazados por superiores en cuanto se los proponen, siguen sugiriendo activamente en pro de la institución.

Las áreas de oportunidad que se detectan en la institución y que pueden ajustarse para brindar mejor servicio a los jóvenes beneficiarios o que contribuirían a que la asociación sea más efectiva son: el cambio de horarios de los proyectos de manera en que no se lleven a cabo al mismo tiempo, que se contrate personal capacitado para impartir clases y no sólo practicantes, realizar visitas domiciliarias a jóvenes interesados en el programa a fin de convencerlos para que formen parte del proyecto de su interés, y fomentar el trabajo en equipo y la comunicación en las relaciones interpersonales.

Política social

El término de política social ha sido abordado por innumerables autores, por lo que puede haber variaciones conceptuales. Una definición allegada a los fines de este análisis es la de Montoro (1997), quien menciona que es el “diseño y la ejecución programada y estructurada de todas aquellas iniciativas adoptadas para atender una serie de necesidades consideradas básicas para la población” (p. 34).

De acuerdo con lo anterior, de manera más factible y desde la perspectiva del Trabajo Social, la política social está envuelta por aquellos planes, programas y/o proyectos destinados a cubrir los menesteres de las personas y comunidades en materia de salud, vivienda, alimentación, educación, empleo, entre otros.

SERAJ, mediante la implementación de programas y proyectos contribuye a elevar la calidad de vida de jóvenes en situaciones de riesgo. USAID (2017) menciona que el enlace socioeconómico y cultural, la inseguridad, la frontera que comparte México y Estados Unidos y la postura de México como “un país de renta media-alta y con un alto nivel de capacidad institucional, proporcionan un fundamento único” (s.p) para su intervención en los problemas sociales mexicanos.

En tal virtud y financiando a la asociación civil en mención, USAID pretende apoyar al Estado Mexicano para que de una manera específica confronte problemas sociales que presenta la juventud, tal es el caso del desempleo y el no acceso a oportunidades académicas.

A través de la concesión de recursos económicos, USAID auxilia los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo de México 2013-2018 establecidas por el Gobierno de la República (2013), el cual señala que “la política de educación de los próximos años significa impulsar su transformación para construir una mejor sociedad” (p. 57). Asimismo, decreta que con oportunidades de empleos, además de fomentar la riqueza económica, genera desarrollo y combate la pobreza, incrementando la calidad de vida.

En razón de lo expuesto, y como se indicó anteriormente, SERAJ plantea estrategias y las ejecuta para que la juventud adquiera o desarrolle competencias que le posibilite insertarse propiciamente en la sociedad, potenciarse y amplificar su calidad de vida.

La política social dentro de la organización civil se compone bajo un modelo adquisitivo-ejecutivo, puesto que la asociación brinda servicios y contribuye a mejorar el nivel de vida de los jóvenes en relación con el esfuerzo, dedicación y resultados de estos (Montoro, 1997). Ejemplificando lo anterior, a los beneficiarios de algún programa que no cumplen con asistencia a clases o capacitación laboral, dependiendo del grado con el que lo hagan, se les retira la prestación para cederla a otro joven, se les confiere actividades como el servicio comunitario y/o se les deniega constancia del proyecto escolar o laboral.

Entre las destrezas que Trabajo Social debe poseer para adentrarse en la política social están: actuar en pro de la población más desvalida y excluida, fomentar un trato digno por parte de las instituciones y prestadores de estas al momento de brindar asistencia, e impulsar la implementación o reconfiguración de prestaciones y demandas que cooperen en el bienestar de la población (Infante, 2001). De dichas competencias, los trabajadores sociales y demás personal que opera en SERAJ, se realizan las dos primeras, puesto que la institución interviene con jóvenes vulnerados..

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, a pesar de que los empleados de la organización proponen y promueven medidas para mejorar la atención o algún proyecto, estas son rechazadas a fin de no ir en contra de los decretos y normas de la asociación.

Para finalizar con lo propuesto, la política social de SERAJ se encuentra dentro de un paradigma emergente, esto debido a que la institución no forma parte del Estado, sino que es independiente. Además, en dados casos recurre a la descentralización, la prioridad para brindar sus servicios es la juventud más necesitada y su desempeño está ligado al nexo costo-impacto, a mayor cantidad de jóvenes asistidos, mayor subvención (Franco, 2001).

Conclusiones

La organización en mención se maneja de manera prescriptiva y normativa, a lo largo de cada actividad o función que se realiza se siguen pautas y principios a fin de alcanzar la

eficiencia. Existe una correlación en la que cada acto de algún miembro de la institución tiene un efecto, y debido a eso, el comportamiento que tiene el personal es mecánico.

SERAJ funciona bajo las órdenes y obediencia de superiores y subalternos, respectivamente. Además, presenta niveles de autoridad y/o poder siguiendo una cadena de mando en la que cada quién sabe a quién debe dirigirse, a quién imponer decretos y a quién subordinarse. La institución todo el tiempo está bajo el control de reglas y órdenes establecidas por altos mandos.

La institución está bajo una estructura totalmente organizada, es decir, bajo una estructura burocrática en la que los preceptos y principios deben seguirse al pie de la letra porque los confiere una persona con algún tipo de autoridad. Las decisiones, actividades y funciones a realizar están previamente reportadas por escrito. Hay una división de objetivos y tareas que establecen las personas de la organización que tienen el poder y que empuja a que cada empleado se enfoque en su puesto laboral y sus responsabilidades específicas.

Cabe destacar que el poder lo legitima el personal de la asociación civil bajo la ideología de que obtendrán una recompensa salarial por el hecho de adecuarse a la formalidad de la organización. Las tareas que se confieren a los empleados están basadas en términos impersonales, es decir, de acuerdo con su puesto y no en razón de las personas implicadas. Asimismo, las órdenes se acatan por estimación de la posición que ocupan ciertos mandos.

La institución funciona estandarizadamente por el hecho de que cada uno de los integrantes de la misma hace lo que previamente se impone. A pesar de que es una organización burocrática, esta cuenta con personal que no ocupa una posición por sus habilidades y competencias, lo que ocasiona que surjan conflictos entre los miembros y las relaciones sean todavía más interpersonales.

Al apearse a las normas que impone la institución existe mayor probabilidad de que se concreten los objetivos, pero también se presentan casos en los que las cosas no están funcionando y se pretende optar por otras alternativas que no están permitidas, puesto que va en contra del reglamento. Esto provoca atraso y un atasco en las actividades y funciones a realizar.

El excesivo formalismo en la gestión de documentos es positivo en medida de que todo está previamente escrito, y negativo en razón de que no se pueden seguir otras directrices en caso de ser necesario. La resistencia a los cambios ocasiona que los integrantes de la asociación se adecuen y conformen con lo que se les implanta, el control por parte de la autoridad impide que se sigan otras líneas de acción que pueden ser más favorables para solucionar un conflicto.

El recurso humano con el que cuenta la institución está preparado para ofrecer nuevas alternativas y maneras más adecuadas para conseguir las metas que se pretenden, sin embargo, el modelo estandarizante bajo el que opera la organización impide la introducción de nuevos medios para la resolución de conflictos o buenas propuestas.

Desde el ámbito de Trabajo Social es recomendable que se deleguen actividades y funciones a una persona previamente preparada, puesto que al momento de cubrir a una persona en su puesto laboral, el factor tiempo y las complicaciones afectan en el cumplimiento de metas pautadas.

La división del trabajo contribuye a diferenciar tareas, pero en SERAJ esta no es eficiente, por lo que sería prudente que en situaciones específicas o momentos dados el personal trabaje en conjunto, esto traería consigo que las relaciones impersonales mejoren y que los objetivos de la organización se alcancen en un período de tiempo menor al pensado.

Es aconsejable que el poder y la autoridad estén bajo personas eficientes y reconocidas por su trabajo, puesto que algunos empleados no son aceptados por otros por el hecho de que los consideran incompetentes para su cargo. Esto provoca fricciones y que haya una comunicación inexistente entre superior y subordinados.

Asimismo, la persona que ordene ciertas tareas debe respetar y tratar a las personas humanizadamente, puesto que en numerosas oportunidades a los integrantes de la organización se les trata como máquinas que deben funcionar eficientemente.

La organización se preocupa tanto por la formalidad y descuida la informalidad al grado de que los empleados proponen cosas que contribuyen al funcionamiento de la institución o al

cumplimiento de propósitos, pero dichas proposiciones son ignoradas, por lo que en dadas circunstancias debería permitirse ir contra los procedimientos de la asociación, siempre y cuando sean favorecedores y no afecten el funcionamiento, los objetivos o la estructura de la institución.

El excesivo formalismo y tiempo de gestión en papelería tendría que aprovecharse para realizar otras tareas o dedicar más tiempo a los jóvenes que se atienden. La resistencia a los cambios debe dejarse de lado y permitir que los subordinados propongan y pongan en marcha alternativas que funcionarían más para el alcance de las metas que plantea la organización.

Los empleados de la asociación civil no deberían conformarse con la implantación de poder, deben participar y buscar a superiores con puestos jerárquicos más altos en medida que les sea posible, proponerles alternativas o nuevas formas de trabajo que facilite las actividades, funciones y propósitos de cada integrante o de la misma institución.

Es recomendable que se trabaje en las relaciones impersonales de los empleados para que adquieran compromiso hacia el trabajo en equipo y la solución de problemas que surgen entre ellos por mantenerse incomunicados, tanto personal como laboralmente.

Sería oportuno establecer momentos en los que los empleados puedan conversar sobre los logros alcanzados y generen propuestas para mantenerse en contacto dentro de la institución y cumplir las metas mediante el trabajo en conjunto. Asimismo, es estimable que se identifiquen intereses comunes para contribuir a la interacción entre el personal que favorezca el desempeño de sus actividades y funciones, es decir, que se propicie una atmosfera cordial y de confianza en el lugar de trabajo.

Para finalizar con lo propuesto, el principal propósito de este trabajo es que estudiantes o trabajadores sociales se apoyen del análisis institucional expuesto y puedan examinar las organizaciones o asociaciones para las cuáles laboran, asimismo, que planteen medidas que contribuyan al mejoramiento de la misma, sus participantes y población beneficiaria.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E., y Aguilar, I. M. (1995). *Administración de programas de acción social*. Buenos Aires: Lumen.
- Ander-Egg, E. (1996). *Introducción al Trabajo Social*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Ayala, E. J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México.
- Blancas, A. R., y Jurado, C. G. (2011). El rol de la Orientación Laboral en el ámbito del Trabajo Social. *Revista Documentos de Trabajo Social*, 50, 280-293.
- Buitrago, T. H., Betancur, G. C., y Zuluaga, Q. E. (2016). Medios de comunicación para el cambio social y comunicación para el fortalecimiento del tejido social. *Comunicación*, 34, 85-97.
- Candela, C. R. (2008). *La Organización*. Perú.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Del Bosch, B. M. (2018). Liderazgo ejemplar. *Revista Ejército*, 924, 30-37.
- Franco, R. (2001). Los paradigmas de la política social en América Latina. En C. Arteaga, y S. Solís. (Ed.), *La política social en la transición* (pp.18-39). México: Plaza y Valdés.
- García, R. P. (2013). Teorías institucionales. En A. Lucas. (Ed.), *Sociología en las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación* (pp. 209-235). Madrid: Fragua.
- Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>
- Guerra, G. A. (2017). *Guía de economía y empresa*. España.

- Hall, R. M. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Infante, G. V. (2001). Los nuevos paradigmas de política social en trabajo social. En C. Arteaga, y S. Solís. (Ed.), *La política social en la transición* (pp. 562-571). México: Plaza y Valdés.
- Lucas, M. A. (2013). *Sociología en las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martínez, F. H. (2010). Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del Estado de Max Weber. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 12 (1), 405-427.
- Méndez, J. S., Zorrilla, S., y Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Molano, L. O. (2007). Identidad Cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 69-84.
- Montoro, R. R. (1997). Los fundamentos teóricos de la política social. En C. Alemán, y J. Garcés. (Ed.), *Política social* (pp. 33-50). Madrid: MacGraw Hill.
- Orfale, R. N. (2014). Descentralización, participación ciudadana y gobierno local en Colombia. *Advocatus*, 11 (22), 25-40.
- Servicios a la Juventud (2017). Breve historia de SERAJ. Recuperado de <http://seraj.org.mx>
- United States Agency for International Development. (2017). Estrategia. Recuperado de <http://www.usaid.gov/es/mexico/estrategia>
- White, R. K., y Lippitt, R. (1952). *An Experimental Study of Leadership and Group Life*. Nueva York: Holt Publishers.