



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

PO 1467/97

Ej. 2

“EL PROCESO DE PERSONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL DE LOS  
CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL, A.C.:  
UN MODELO PSICOLOGICO”.

**R E P O R T E   D E   T R A B A J O  
P R O F E S I O N A L**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A :**

**SEBASTIAN DONACIANO DORANTES DIAZ**

ASESORES: LIC. GILBERTO GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ

LIC. MA. DE LOS ANGELES CAMPOS HUICHAN

MTRO. SALVADOR SAPIEN LOPEZ



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mi padre Donaciano Dorantes, a mis hermanas Rocío y Pilar por brindarme su confianza, su apoyo incondicional y el haber creído en mi.

A Tere Oviedo por todo su apoyo.

A mi Asesor por su Dirección, Apoyo y Tolerancia para la realización de este trabajo.

"El vencedor será quien haga su mejor esfuerzo de acuerdo a su capacidad".

Emilio Rojas.

# I N D I C E

RESUMEN

INTRODUCCION I

CAPITULO I: PAG. 1

DELIMITACION DEL CAMPO TEMATICO

Algunas consideraciones sobre el Servicio Social en México.

CAPITULO II: PAG.11

CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL REPORTE

Centros de Integracion Juvenil A.C. una Institución de Servicio en el área de la Salud.

CAPITULO III: PAG.24

CONTEXTO PROFESIONAL DEL REPORTE

La Psicología de Personal: Un modelo para la intervención en las organizaciones modernas.

CAPITULO IV: PAG.42

REDEFINICION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Reporte de resultados y análisis de la problemática del puesto dentro del Departamento de Servicio Social de los Centros de Integración Juvenil A.C.

CONCLUSIONES PAG.54

BIBLIOGRAFIA PAG.57

ANEXOS PAG.59

## R E S U M E N

El Servicio Social en México, es la práctica de los conocimientos obtenidos a través de la formación académica. El realizarlo posibilita el reforzamiento de los conocimientos adquiridos y a su vez, le permite al pasante desenvolverse directamente en el área de especialidad.

Por lo tanto, las instituciones públicas o privadas que vayan a contar con prestadores en Servicio Social en la realización de su prestación, deben de establecer una área específica que permita atender, capacitar y supervisar el recurso voluntario.

Al contar con un Departamento de Servicio Social, se deberá también contribuir con un adecuado Proceso de Personal que posibilite la adecuada atención de este recurso y que coadyuve a los intereses de la propia Institución.

Los Centros de Integración Juvenil A. C. (CIJ), cuentan con un Departamento de Servicio Social, cuyo modelo no es el más adecuado; por lo tanto, se propone en este reporte el modelo psicológico de Proceso de Personal de W.F. Cascio, que permite redefinir las funciones del puesto y que contribuye no sólo a la modernización de la Institución sino del Proceso de Personal de los otros Departamentos de servicio Social de otras instituciones receptoras y cuya problemática tienda a ser similar a la de los Centros de Integración Juvenil A.C..

## INTRODUCCION

El objetivo de este **Reporte de Trabajo Profesional** se sustenta en base a mi experiencia laboral y profesional en los Centros de Integración Juvenil A. C. (CIJ), específicamente en el Departamento de Servicio Social.

Considero que este reporte permitirá al lector comprender en primer término, la importancia que el programa de Servicio Social tiene a nivel nacional. Donde, de acuerdo al artículo 5º Constitucional, relativo al ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal, capítulo VII, artículo 52 se plantea: "Que todos los estudiantes de las profesiones a que se refiere esta Ley, así como los profesionistas no mayores de 60 años, o impedidos por enfermedad grave, ejerzan o no deberán prestar el Servicio Social en los términos de esta Ley".

Y se entiende por Servicio Social "la actividad práctica que ejecutan con carácter temporal y obligatorio, mediante beca o gratuitamente, los estudiantes y profesionistas (sic) en interés de la sociedad y del estado".

A su vez, se presenta un análisis y conclusiones de la problemática que representa el Servicio Social en la actualidad y cuyo encuentro fué promovido por la UNAM/SEDESOL.

Una vez delimitado el campo temático, procedo a presentar el contexto institucional del reporte, en los Centros de Integración Juvenil donde hago una cronología de la Institu -

## I I

ción a raíz de su fundación, el proceso de desarrollo por el que ha atravesado, hasta ubicarlo en el momento actual a mi incorporación y la experiencia vivida. en la Dirección de Participación Comunitaria específicamente en el Departamento de Servicio Social.

Aquí expongo una descripción de la organización, sus antecedentes, estructura, transformación y condición actual, así como la descripción del puesto que se reporta, insumos necesarios para la realización de este trabajo.

Posteriormente me ubico en el contexto profesional del reporte, cuya temática se centra en el modelo de Proceso de Personal, que desde la perspectiva de la Psicología de Personal de W. F. Cascio propone un modelo para la intervención del psicólogo en las organizaciones modernas.

Y cuyo objetivo principal es el uso eficiente de los Recursos Humanos mediante políticas, programas y procedimientos que permitan a cada empleado o trabajador desempeñarse en el puesto que mejor corresponda a sus capacidades.

Posteriormente hago un reporte de resultados y análisis de la problemática del puesto, dentro del Departamento de Servicio Social de los Centros de Integración Juvenil; y a su vez, se presenta una propuesta de redefinición de las funciones del puesto, desde la perspectiva del modelo de Proceso de Personal.

Apoiado en el modelo de Cascio, quién define una serie de etapas básicas del Proceso de Personal desde la óptica de la

### I I I

Psicología de Personal, basándose en la aplicación de principios psicológicos entre el comportamiento de las personas y su desempeño dentro del puesto.



## CAPITULO PRIMERO

### ~~DELIMITACION DEL CAMPO TEMATICO~~

### ~~ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL SERVICIO SOCIAL EN MEXICO~~

En nuestro país, la obligación del servicio social como requisito indispensable para la obtención de un título profesional se remonta a 1945, año en que fue promulgada la Ley de Profesiones. Desde entonces múltiples debates se han suscitado en torno al carácter de esta actividad y su importancia a nivel educativo, profesional y social, sin que hasta la fecha se haya llegado a la formulación de criterios estables, precisos y homogéneos, que permitan un aprovechamiento adecuado y eficiente de este importante recurso humano. (UNAM/SEDESOL, 1993).

Actualmente miles de pasantes de las más diversas profesiones siguen enfrentándose, al prestar su servicio social, a un largo proceso burocrático lleno de obstáculos el cual limita enormemente sus posibilidades de participación y con ello su propia formación, así como los beneficios que esta actividad trae consigo a la sociedad.

Para hacer frente a esta situación, en el mes de agosto de 1993, la Universidad Nacional Autónoma de México convocó a un encuentro nacional sobre el servicio social universitario, con el propósito de desarrollar, junto con otras instituciones un plan de acción que permitiera superar tales limitaciones e hiciera posible, a las instituciones del país, disponer de manera más eficiente del recurso humano capacitado que represen-

tan los prestadores del servicio social.

En el encuentro mencionado participaron los encargados del servicio social de 25 instituciones de educación superior, así como todos los responsables del servicio social en las escuelas y facultades de la UNAM. También asistieron 70 representantes de diversas dependencias públicas y entidades sociales, que se sirven de esta actividad para realizar sus funciones y cumplir sus objetivos.

Allí se reconoció que, con escasas excepciones, el servicio social universitario no recibe por parte de las instituciones el impulso que requiere para convertirse en una actividad que desarrolle en el estudiante sus conocimientos, su espíritu de servicio y su conciencia social, considerados todos ellos como objetivos fundamentales de la formación profesional en nuestro país. (idem)

Consecuentemente, se asumió, como una de las primeras medidas para superar el rezago en esta materia, considerar a los prestadores de servicio social, ya no como simples estudiantes que representan una mano de obra barata, sino como un recurso humano especializado y calificado que debiera ser cuidadosamente seleccionado y canalizado por las instituciones hacia las áreas que define su perfil profesional, buscando con ello garantizar que el servicio social se convierta en una actividad profesional de los estudiantes, la cual contribuya no sólo a consolidar su formación académica, sino también a satisfacer diversas necesidades de carácter social (idem).

Asimismo, se reconoció la necesidad urgente de reorganizar el servicio social mediante la participación conjunta de las instancias formadoras y receptoras, así como de los propios prestadores del servicio social, para construir un marco institucional de carácter integral que permita normar de manera eficiente la prestación de este servicio.

Esto último haría posible, a su vez, que el servicio social beneficiara a todos los participantes: A las instancias formadoras, al facilitarles la canalización oportuna y eficiente de sus recursos disponibles, así como la evaluación y actualización permanente de sus planes y programas de estudio, de acuerdo con las necesidades reales del mercado de trabajo y las demandas sociales vigentes. A las instancias receptoras, al proporcionarles, sistemáticamente, recursos humanos calificados que les permitan, de acuerdo con el área de la especialidad, cumplir con sus objetivos. Y, a los prestadores del servicio, consolidar su formación profesional, así como su compromiso y conciencia social, al entrar en contacto directo con la realidad física, económica, política, social, cultural, etc., inherente a su campo de acción profesional, elevando con ello su sentido de responsabilidad. (ídem)

Aún y cuando más elaborada, esta propuesta recoge en esencia el significado del servicio social que Alfonso Caso, como rector de la UNAM, imprimió a esta actividad, en nuestra máxima casa de estudios, con la formulación de su Ley Orgá -

nica y que la facultad de medicina, bajo la dirección del Dr. Gustavo Baz Pravda, hizo suyo en 1936, nueve años antes de la promulgación de la Ley de Profesiones, al establecer el servicio social obligatorio de los pasantes de medicina, con un evidente sentido formativo-asistencial, encaminado a contribuir sustancialmente al mejoramiento de las condiciones de salud de los grupos más necesitados del país, así como a brindar a los estudiantes la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos. (UNAM, 1973)

Otros antecedentes en esta materia, los encontramos en la formación de una Comisión Coordinadora del Servicio Social Integral en la UNAM, dependiente de la secretaría de rectoría, la cual se instaló en mayo de 1973 con el propósito de: "Posibilitar la realización del servicio social multidisciplinario, mediante la colaboración de las diferentes escuelas y facultades de la UNAM, en la gestión y el desarrollo de amplios proyectos comunitarios" (Molina, 1979).

Dicha comisión se estableció, en el marco de la reforma universitaria que impulsó a principios de los setenta el Dr. Guillermo Soberón Acevedo como rector de la UNAM, para servir de enlace entre las diferentes instancias y coordinar al mismo tiempo el servicio social universitario, mediante la formulación de criterios unificadores. (UNAM, op.cit.)

La tesis básica sostenida por esta comisión para la formulación del servicio social multidisciplinario fue que: "los

problemas y las necesidades de las comunidades, especialmente las más atrasadas y marginadas, tienen un origen multicausal e interdependiente, de tal manera que la atención parcial y aislada de aquellos resulta insuficiente, malgasta los recursos y produce un escaso desarrollo, tanto de las cualidades académicas y sociales que se pretenden generar en los estudiantes, como de las capacidades de las mismas comunidades para convertirlas en autogestoras de su transformación ".(ídem)

En forma general esta comisión distinguió tres tipos de programas orientados al desarrollo de las comunidades marginadas, a saber: salud y bienestar social, educación y recreación, organización social y, por último, estructura económica.

Seis años después, en 1979, se crea un organismo de carácter nacional para coordinar el servicio social en todo el país, se trata de la Comisión Coordinadora del Servicio Social de Estudiantes de Educación Superior, la cual estuvo integrada por un representante de la hoy desaparecida Secretaría de Programación y Presupuesto, que fungiría como presidente de la misma, un secretario técnico nombrado también por esa secretaría, un representante de la Secretaría de Educación Pública y seis miembros más designados por ambas secretarías. En términos generales, las funciones de este organismo fueron:

- 1.- Elaborar programas de servicio social que se relacionen prioritariamente con la problemática del país.
- 2.- Vincular la política del servicio social con las acciones

del sector público.

- 3.- Seleccionar los programas del sector público en los que podría realizarse el servicio social.
- 4.- Proponer las bases para la celebración de convenios de coordinación con las instituciones de educación superior autónomas y estatales, a efecto de realizar los programas de servicio social requeridos.
- 5.- Evaluar coordinadamente con las instituciones que participen en el servicio social, de acuerdo con los objetivos y las políticas previstas en cada caso, los programas de servicio social en los términos de los convenios respectivos.  
(Molina, op.cit.)

En fechas más recientes, a inicios de los 90, se creó el Programa de Apoyo al Servicio Social en México, bajo los auspicios del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), mediante el cual el gobierno federal asignó un presupuesto para otorgar becas en todo el país a los prestadores de servicio social. Con este programa se pretendió apoyar de manera consistente las labores de la Comisión Coordinadora, en sus esfuerzos por lograr un uso más racional y eficiente de este importante recurso humano considerando los siguientes aspectos:

- 1.- Su orientación hacia el servicio de la comunidad y el mejoramiento en la preparación académica de los pasantes.
- 2.- Su integración en los programas nacionales de salud o en las actividades docentes de las instituciones.

- 3.- La coresponsabilidad de las instituciones de servicio y de educación superior en la planeación, asesoría, supervisión, control y evaluación del servicio social.
- 4.- El desarrollo de actividades por parte de las instituciones de servicio y de educación superior para el ejercicio de la docencia como forma de servicio social.
- 5.- Los escenarios del servicio.
- 6.- La cuantificación y administración de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. (idem)

Así llegamos a 1993, año en que se realiza el Encuentro Nacional de Servicio Social Universitario organizado por la UNAM y la SEDESOL, al cual se ha hecho referencia en un principio, donde los organizadores reconocen públicamente el fracaso que han tenido la mayoría de las medidas propuestas para la profesionalización del servicio social.

Las conclusiones de dicho evento se centraron en tres temas principales, a saber:

- 1.- El servicio social como parte integral de los procesos y proyectos académicos.
- 2.- El programa nacional de solidaridad y el servicio social.
- 3.- El servicio social frente a las desigualdades económicas, sociales y culturales.

Respecto del primer punto se concluyó que las universidades, a través de los responsables del servicio social, deben elaborar sus programas en forma conjunta con las instituciones

y dependencias que ofrecen sus espacios para la prestación del servicio, de acuerdo con el perfil profesional del prestador, sus conocimientos y habilidades, para proporcionar un beneficio real a la comunidad. Asimismo, se subrayó que el prestador de servicio social no representa un recurso humano barato, sino la capacitación al servicio de la sociedad. De ahí la necesidad de que exista congruencia y unidad entre los compromisos sociales y los lineamientos académicos que definen los convenios de colaboración interinstitucional, lo cual contribuirá a que el servicio social realmente forme parte de la educación integral del estudiante, permitiéndole su consolidación académica y reafirmandole su compromiso social.

En relación al segundo tema, se propuso la creación de un programa nacional de servicio social que coordine e incorpore todos los programas de las universidades del país, lo cual requiere de la formulación de una nueva Ley de servicio social, acompañada con políticas de planeación que amplíen el número de becas, particularmente en aquellas regiones con mayor índice de pobreza.

Finalmente, en el último punto se destacó la importancia que tiene la participación del prestador de servicio social en el análisis y solución de los problemas nacionales, subrayando su papel como agente de cambio en nuestro país. (UNAM/SEDESOL, op cit).

En este marco, instituciones de servicio como los Centros



de Integración Juvenil A.C., ámbito donde tuvo lugar la experiencia profesional que aquí se reporta, pueden encontrar un nuevo escenario de participación donde los responsables del área de servicio social impulsen su tarea, mejorando sustancialmente sus sistemas de operación, mediante una propuesta innovadora que permita la profesionalización de los servicios que prestan los estudiantes en Servicio Social.

Tal es el sentido del presente trabajo, donde no sólo se recoge la experiencia acumulada a lo largo de 5 años de trabajo en el área de servicio social de los Centros de Integración Juvenil A.C., sino también, se ofrece un análisis de los resultados obtenidos, donde se ponen de manifiesto múltiples limitaciones y deficiencias en los sistemas de operación del área de servicio social, que en los hechos, impiden una auténtica profesionalización de los servicios que prestan los Recursos Humanos canalizados a la institución por la vía del servicio social. Esto en detrimento no sólo de los prestadores del servicio sino también de la institución.

Dicho análisis se realiza desde un punto de vista psicológico, tomando como referencia el modelo de la Psicología de Personal desarrollado en la década de los ochentas por W. F. Cascio, como una alternativa para la intervención del psicólogo dentro de las organizaciones modernas, específicamente, en el ámbito que define la problemática del proceso de personal como parte sustantiva del área de los recursos humanos.

Con el propósito de contextualizar este reporte de Trabajo Profesional y el análisis correspondiente, es conveniente realizar, en principio, una descripción de la Institución donde tuvo lugar la experiencia aquí reportada, es decir, de los Centros de Integración Juvenil, donde se especifiquen sus antecedentes históricos, los propósitos que persigue, la estructura organizativa en que se sustenta, el papel que juega el Servicio Social dentro de su funcionamiento, etc., esta información será presentada en el siguiente capítulo.

Asimismo, se hace necesario presentar también el modelo de psicología de personal propuesto por W. F. Cascio en 1980, que sirve de base al análisis que se pretende realizar y que da pauta a algunas propuestas, que desde la óptica de este modelo permiten hacer más eficientes los sistemas de operación del área de Servicio Social de los Centros de Integración Juvenil A.C., con vistas a una profesionalización de los servicios que prestan en esta Institución los recursos humanos canalizados a través de esta vía. Dicho modelo será abordado en el capítulo tres de este trabajo para continuar después con una descripción de los resultados y el análisis correspondiente.

## CAPITULO SEGUNDO

### CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL REPORTE

#### CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL

#### UNA INSTITUCION DE SERVICIO EN EL AREA DE SALUD

Centros de Integración Juvenil A.C., representa una institución de bienestar social dentro del área de salud, orientada hacia la investigación, prevención, tratamiento y rehabilitación, de la farmacodependencia en nuestro país.

Desde su fundación, en 1970, la institución adoptó los principios de la medicina social como fundamento de su actuación, abordando el campo de su interés como un problema de salud pública en el cual convergen múltiples factores de naturaleza personal, familiar, cultural, económica, política, social, laboral, etc., propiciando con ello un tratamiento integral por la vía multi e interdisciplinaria.

La experiencia acumulada a lo largo de 25 años de servicio ha permitido a la institución ratificar o rectificar las medidas y acciones relacionadas con el desarrollo de programas y actividades donde lo prioritario es, por un lado, la atención integral de las relaciones que existen entre la salud del ser humano y su entorno, y por otro, el análisis e instrumentación de métodos, procedimientos y técnicas de carácter individual o grupal, encaminados hacia la prevención o supresión de los factores sociales que resultan adversos para alcanzar los niveles de salud indispensables en nuestro país.

Históricamente, como se verá a continuación, la institución ha vivido un proceso de transformación fuertemente vinculado a los cambios que a nivel nacional e internacional ha sufrido la conceptualización de la farmacodependencia. Esta situación ha sido determinante tanto para la selección de los métodos y procedimientos adoptados por la institución, como para el desarrollo de su modelo de atención.

En un primer momento, durante el período que va de 1970 a 1972, un grupo organizado y conocido como Damas Publicistas A.C., sensibiliza al gobierno federal y a diferentes sectores de la sociedad sobre la necesidad de enfrentar el problema de la farmacodependencia, estableciendo medidas conjuntas para evitar su proliferación. Se crea entonces el Centro de Trabajo Juvenil Dakota, integrado por un equipo técnico de psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales y voluntarios, que colaboran en actividades paramédicas, administrativas, de promoción y capacitación de recursos.

El enfoque en esta etapa inicial fue de carácter asistencial, prestando servicio de consulta externa a farmacodependientes bajo un modelo de atención psiquiátrico. La participación comunitaria estaba reducida durante esta fase al grupo de Damas Publicistas A.C. y a los escasos recursos humanos que colaboraban voluntariamente en las instalaciones del Centro Juvenil Dakota. (Centros de Integración Juvenil, 1985)

En 1973, el Centro Juvenil Dakota se transforma en Centros de Integración Juvenil, dando inicio a una segunda etapa

durante la cual se observa una profunda transformación de la institución, no sólo a nivel operativo sino también en términos de la conceptualización y el abordaje del problema. De hecho, hacia el final de esta etapa, en 1976, Centros de Integración Juvenil cuenta con 29 centros distribuidos en todo el país, se firman también diversos convenios interinstitucionales, de carácter nacional e internacional, promoviendo con ello acciones que permitieran conocer a fondo el estado que guardaba el problema de la farmacodependencia en el país y en el extranjero, para definir planes y programas de acción a futuro.

Entre 1977 y 1980, debido a la autonomía institucional que le fue otorgada por el gobierno, Centros de Integración Juvenil se transforma en una Asociación Civil de participación estatal mayoritaria, ubicada en el sector salud. En esta nueva etapa de la institución se construye su base normativa y organizacional, así como un nuevo modelo de tratamiento fundado en técnicas psicodinámicas tanto individuales como grupales, con lo cual la asistencia individual, propias de la primera y segunda etapas, se ve trascendida. Se establecen también programas de educación abierta y talleres de capacitación laboral con fines de rehabilitación para el farmacodependiente. En lo que toca a la participación comunitaria, está se manifiesta en diferentes formas, por ejemplo, mediante aportaciones económicas, en efectivo, o en especie, a través de difusión, en los medios de comunicación, de los servicios que presta la institución, así como aportaciones

en servicio voluntario que permiten conformar un cuerpo de voluntarios que colabora permanentemente apoyando, desde los servicios paramédicos hasta las actividades de rehabilitación. Cabe destacar en este punto, que no obstante los avances logrados por la institución durante esta etapa, en lo que toca a los recursos humanos prevalece un grave resago, ya que en materia del servicio social institucionalizado los prestadores del mismo no se integran aún al esquema de funcionamiento de la institución, desaprovechando con ello un vasto y calificado recurso.

En el período que va de 1980 a 1985, la red operativa de los Centros de Integración Juvenil A.C. se amplía a 32 centros locales. Conceptualmente se define a la farmacodependencia como un problema de salud pública, tomando como base de esta reconceptualización los avances alcanzados en los campos de la epidemiología social, la medicina social y la sociología médica. Consecuentemente con este nuevo enfoque la institución da prioridad a la conformación de programas preventivos y asume como estrategia principal la Educación para la Salud a través de la Participación Comunitaria, propuesta novedosa en ese tiempo que permite trascender las formas tradicionales de educación sobre las drogas, al abordar el problema desde su contexto social específico, es decir, con base a las necesidades de la población que recibe el servicio.

En lo que toca al tratamiento, la institución incorpora las técnicas de psicoterapia breve de tipo individual o fami -

liar, normándose el uso de las técnicas grupales con este enfoque. Se consolida el concepto de rehabilitación entendida ésta como una meta a ser alcanzada en el proceso integral de diagnóstico-tratamiento-rehabilitación.

Respecto a la formación y el desarrollo de sus recursos humanos la institución se da a la tarea de reformular sus programas de acción y enseñanza, elaborando un nuevo sistema de capacitación al servicio de las tareas sustantivas a fin de preservar la integración de las mismas mediante una permanente relación entre la teoría y la práctica.

En este contexto, se replantea la participación comunitaria con miras al desarrollo y consolidación de la institución. Como resultado de este proceso se define un nuevo marco normativo y organizacional, en el cual la participación comunitaria ocupa un lugar privilegiado como elemento sustantivo del modelo de trabajo institucional, se explicitan y conceptualizan las áreas y niveles de participación a todo lo largo del proceso de atención a la farmacodependencia y se definen los niveles de integración de los voluntarios en los diferentes proyectos y programas de la institución.

Tales transformaciones abrieron las puertas de esta organización a los prestadores de servicio social del Departamento de Recursos Humanos de los Centros de Integración Juvenil, el cual se encargó de su administración durante un plazo relativamente corto. Posteriormente, esta actividad le fue asig-

nada, en forma definitiva, a la Dirección de Participación Comunitaria, a través del Departamento de Voluntariado y bajo el control directo del Área de Servicio Social. (idem)

En el bienio 1986-1987, el modelo de abordaje institucional se consolida fortaleciendo las diversas estrategias preventivas y de participación comunitaria, consecuentes con la perspectiva de la Medicina Social y de la Educación para la Salud. A nivel del tratamiento se refuerzan las estrategias adoptadas en la etapa anterior: psicoterapia breve individual, grupal y familiar.

En materia de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos se construye un sistema institucional que pretende aprovechar la experiencia de su propio personal para la formación de sus recursos, fomentando con ello la docencia en su personal más capacitado hasta integrar un grupo de instructores, organizado por áreas específicas. La participación comunitaria se consolida mediante una red comunitaria que coadyuvó a la atención más eficiente del problema de la farmacodependencia, mediante una coordinación interinstitucional con organismos afines o complementarios, así como con la incorporación amplia de prestadores de servicio social y de grupos voluntarios que hicieron posible la multiplicación de acciones y la magnificación de la cobertura de servicios brindados a la población. (C. I. J., Manual del Voluntariado, 1989)

A partir de 1989, Centros de Integración Juvenil A.C., re-



fuerza su presencia en la sociedad y abre la posibilidad, a instituciones educativas de nivel medio superior y superior, de establecer convenios de participación para la capacitación de recurso voluntario. Entre 1989 y 1992, la institución presenta algunos cambios a nivel de su estructura organizacional los cuales se consolidan en 1994 con la transformación del Área de Servicio Social en Departamento de Servicio Social dependiente ahora de la Subdirección de Participación Voluntaria. (véase los anexos I y II, sobre la estructura organizacional de la institución).

El Departamento de Servicio Social cumple desde entonces la función de proveer a la institución del recurso humano requerido por las diferentes unidades de adscripción, tratándose de los 32 Centros Locales o del área administrativa, mediante la captación, selección y canalización de prestadores de servicio social o practicantes.

La función del Departamento de Servicio Social está normada por las disposiciones de la Dirección de Participación Comunitaria y de la Subdirección de Participación Voluntaria, buscando la mejor coordinación posible entre el Departamento de Servicio Social y las unidades de adscripción donde el recurso humano voluntario presta sus servicios.

Originalmente, cuando aún tenía el estatuto organizativo de Área de Servicio Social, dependiente del Departamento de Participación Comunitaria (véase anexo I), esta instancia coordina-

ba cuatro proyectos institucionales referidos al recurso humano voluntario, éstos eran:

- 1.- Servicio Social.
- 2.- Prácticas.
- 3.- Voluntarios Técnicos.
- 4.- Voluntarios de Apoyo.

Actualmente, dada la reestructuración propuesta en 1992 y concretada en 1994 (véase anexo II) el Departamento de Servicio Social sólo coordina los dos primeros proyectos.

Respecto del proyecto de Servicio Social, que es el de mayor interés en este trabajo, por ser aquí donde tuvo lugar la experiencia profesional que se reporta, cabe hacer los siguientes señalamientos:

Históricamente hablando, el proyecto se conforma en 1983 con base en los siguientes lineamientos que, cabe señalar, siguen vigentes:

- 1.- Incorporar a más personas voluntarias en los proyectos institucionales para aplicar el modelo de Participación Comunitaria e incrementar la fuerza de trabajo que permita ampliar la cobertura de servicios que presta la institución.
- 2.- Incluir personal voluntario en tareas preventivas, terapéuticas y rehabilitatorias, en función de sus capacidades y del perfil profesional.

- 3.- Promover un cambio de imagen del trabajo voluntario y del voluntariado en sí mismo.
- 4.- Desarrollar estrategias para la captación y motivación del voluntariado.
- 5.- Detectar necesidades de capacitación del voluntariado a través de su supervisión.
- 6.- Vigilar el desarrollo de un adecuado proceso de inserción y motivación.
- 7.- Promover en los Centros Locales la captación de voluntarios.
- 8.- Incrementar en número y la permanencia de los voluntarios.
- 9.- Incrementar la eficiencia a través de un programa de capacitación que contemple el perfil del voluntariado y las actividades que realizará.

Es a partir de estos lineamientos que quedará definido el puesto del Departamento de Servicio Social que aquí se reporta, así como el objetivo, sus funciones y actividades. El puesto se define, dentro de la estructura organizacional de los Centros de Integración Juvenil, como Técnico Normativo "A", el cual tiene como objetivo "normatizar, mediante el análisis y la valoración, el desempeño e instrumentación de los proyectos a su cargo, a nivel nacional, desde la perspectiva de la Dirección de Participación Comunitaria, en cada una de las diferentes unidades de adscripción" (curso de Inducción, CIJ 1990). En cuanto a las funciones asignadas al puesto éstas incluyen:

- 1.- Promoción del servicio social dentro de los Centros de Integración Juvenil A.C., en instituciones educativas con las cuales la organización tiene convenio.
- 2.- Reclutamiento de candidatos para realizar el servicio social dentro de la institución.
- 3.- Selección de los candidatos reclutados para realizar el servicio social dentro de la institución.
- 4.- Colocación de los candidatos seleccionados en los puestos vacantes de la institución.
- 5.- Capacitación de los recursos humanos en el área de servicio social.
- 6.- Coordinación de servicios del área de servicio social.
- 7.- Gestión de procesos interinstitucionales en el área de servicio social.

Respecto de las actividades realizadas para cumplir con estas funciones tenemos, en el caso de la función de promoción del servicio social, la selección de las instituciones formadoras de educación técnica y superior que proporcionan recursos humanos afines a los servicios que presta la institución, la programación de visitas de promoción y orientación en las instituciones educativas seleccionadas así como la realización de las visitas programadas a las instituciones educativas.

Para el caso de la función de reclutamiento de candidatos, aquí se realizan fundamentalmente tres actividades: la de reclutamiento directo o por cartera de los prestadores de ser -

vicio social, la de preselección mediante una entrevista inicial y la de inducción mediante cursos breves dirigidos a los candidatos preseleccionados donde se les informa la normatividad vigente dentro de la institución y el encuadre general de los proyectos institucionales.

Respecto de la función de selección, las actividades realizadas incluyen: el análisis de las requisiciones, la entrevista profunda de los candidatos preseleccionados y la selección de los candidatos para cubrir vacantes o para ocupar puestos de nueva creación.

En relación a la función de colocación de los candidatos seleccionados, las actividades que aquí se llevan a cabo comprenden: la elaboración de cartas de presentación de los candidatos seleccionados, el acopio de documentos del candidato, la apertura de expedientes así como la expedición de la credencial oficial para la identificación del prestador de servicio social.

En el caso de la función de capacitación, aquí fundamentalmente se considera la realización de talleres de capacitación en tres modalidades: talleres para los responsables del servicio social en la Institución, talleres para prestadores de servicio social y prácticas, así como talleres para los responsables del servicio social en las Instituciones Educativas.

En cuanto a la función de coordinación de los servicios del área quedan comprendidas las siguientes actividades: in-

tegración, concentración y procesamiento de la información reportada por cada una de las unidades de adscripción a nivel nacional, elaboración y administración de las cartas de asignación y nóminas para el pago de becas a los prestadores del servicio social, así como la coordinación administrativa del área de servicio social en 15 centros locales.

Finalmente, con relación a la función de gestión de procesos interinstitucionales aquí destacan las actividades relativas al registro de candidatos seleccionados y la tramitación de las becas correspondientes ante la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la actualización anual del proyecto de servicio social suscrito en la UNAM, la participación anual en la Feria de Servicio Social que organiza la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM y la canalización de proyectos de servicio social con instituciones educativas para la formalización de convenios.

Como se puede observar tanto las funciones como las actividades que prescribe el puesto para el cumplimiento de su objetivo son múltiples y no siempre corresponden con el perfil profesional del psicólogo, situación que hace aún más difícil el desempeño eficiente dentro del puesto (véase anexo III).

Cabe señalar antes de concluir este capítulo, que tanto el objetivo del puesto como las funciones y actividades arriba citadas, que servirán de base para la descripción de los resultados en este reporte, se encuentran normadas por la Dirección de

Participación Comunitaria a través de la Subdirección de Participación Voluntaria, siendo coordinadas por la Jefatura del Departamento de Servicio Social a través de la subjefatura del mismo departamento (véase anexos IV y V, estructura de la Dirección de Participación Comunitaria y estructura del Departamento de Servicio Social, respectivamente).

Hasta aquí la descripción de la organización, sus antecedentes, estructura, transformación y condición actual, así como la descripción del puesto que se reporta, insumos necesarios para la realización de este trabajo, pasemos ahora a la presentación del modelo que fundamentará nuestro análisis.

## CAPITULO TERCERO

### CONTEXTO PROFESIONAL DEL REPORTE

### LA PSICOLOGIA DE PERSONAL. UN MODELO PARA LA INTERVENCIÓN

### DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

El proceso de modernización en las sociedades contemporáneas incluyó, entre otras cosas, la creación de grandes y complejas organizaciones dentro de las cuales las personas trabajan de una manera muy diferente a como se hacía hace apenas ciento cincuenta años. Estos cambios fueron graduales y supeditados al crecimiento y desarrollo de los sistemas sociales modernos, particularmente, a partir de la revolución industrial (Castaño, 1984).

La división del trabajo, cada vez más especializada, comenzó a practicarse con mayor intensidad a partir de esta revolución, provocando un cambio radical en el concepto de producción, inicialmente, a través de la incorporación de máquinas al proceso productivo y más tarde con la línea de producción en masa (Coriat, 1982).

El reto para los especialistas de esa época era que la gente produjese en el menor tiempo posible el mayor número de unidades, dentro de un estándar de calidad aceptable, objetivo que, en su opinión, sólo se podía alcanzar en esos momentos mediante una automatización relativa de la actividad humana en la repetición constante de una misma tarea (idem).



De acuerdo con esta lógica productivista, cada puesto de trabajo debería tener funciones específicas perfectamente delimitadas que permitieran la concentración del esfuerzo humano en campos restringidos con el consecuente incremento en la cantidad y calidad de la producción y, por ende, con una notable reducción de costos.

Al simplificar las tareas y atribuir a cada puesto de trabajo actividades simples y repetitivas, las organizaciones estuvieron en condiciones no sólo de contratar recursos humanos con escasa experiencia, sino también, de reducir los costos de capacitación mediante períodos de aprendizaje de la tarea relativamente breves, así como, de facilitar la sustitución de un trabajador por otro, buscando con ello incentivar el trabajo y aumentar el rendimiento en la producción.

Históricamente hablando, el primero en realizar una observación sistemática de cada tarea y dividirla en actividades simples y repetitivas, fué Frederick Taylor a finales del siglo pasado. Su objetivo principal al analizar las operaciones de trabajo en sus más pequeños detalles, fue el de conocer como debía realizarse la tarea para que resultara más eficiente.

Paralelamente a estos trabajos, H. Emerson, colaborador cercano a Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo en términos de las operaciones de producción y Gilberth, también en Estados Unidos, dió a conocer sus estudios sobre tiempos y movimientos. Pocos años después, en 1916, Fayol propuso los prin-

cipios de la administración científica, como un recurso fundamental para alcanzar la eficiencia general dentro de las organizaciones (ídem).

A esta proliferación de enfoques se añaden, en 1927, los trabajos de E. Mayo y colaboradores, que ponen de manifiesto el papel de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, como un factor determinante de los índices de producción.

Este último aspecto, será esencial en la historia de la intervención del psicólogo en las organizaciones, al permitir que los recursos humanos y sus relaciones dentro de la organización se consideraran como parte fundamental del proceso productivo. Surgirán en este contexto, marcado por la humanización del trabajo, las primeras teorías psicológicas encaminadas a ofrecer una explicación de los factores y motivos que impulsan el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ejemplo de ello, es la teoría de Maslow, donde se plantea que el individuo trabaja para satisfacer diferentes necesidades, las cuales, pueden evaluarse de manera sistemática y objetiva a través de una escala denominada "jerarquía de necesidades humanas" (Ríos y Paniagua, 1979).

La presencia del psicólogo en las organizaciones se incrementó en la década de los sesenta con los trabajos de McGregor que sentaron las bases para una intervención cada vez más frecuente en este campo, destacan aquí los trabajos de Tannenbaum (1962) sobre intercambiabilidad de recursos humanos,

los de Blake y Mouton (1964) sobre comportamiento gerencial y liderazgo, así como, los de Hersey y Blanchard (1969) sobre liderazgo situacional y los de G. Odine (1970) sobre administración por objetivos.

Tomados como un todo, estos trabajos dieron origen, en la década de los setentas, al desarrollo organizacional que busca no sólo la eficiencia y eficacia en el proceso productivo, sino además la satisfacción personal en el trabajo, en otras palabras, pretende alcanzar un pleno equilibrio entre los intereses de la organización y los de sus miembros (Ibarra y Montaña, 1991).

Este giro en la administración de los recursos humanos, dentro de las empresas modernas, favorecido por el desarrollo de la Psicología Organizacional, sentó las bases para que en la década de los ochenta se estableciera a la Psicología de Personal como un campo de intervención nuevo y autónomo, centrado en el proceso de personal, que tiene como objetivo particular la aplicación, sistemática y objetiva, de la investigación psicológica a los problemas que plantea la relación entre el individuo y su puesto de trabajo, buscando el mayor equilibrio entre ambos (Cascio, 1980).

En este nuevo campo aplicado de la psicología se asume que cada organización es distinta, que tiene sus propios objetivos y que para funcionar eficientemente divide su tarea en varios puestos, los que a su vez difieren en requisitos de la

misma manera en que difieren las personas que pueden ocupar los. Esta diversidad en las organizaciones, los puestos y los individuos, así como su manejo eficiente dentro de las organizaciones modernas, es lo que marca la diferencia con las organizaciones anteriores y aquí la presencia del psicólogo ha sido fundamental aunque escasamente reconocida. Hoy día ninguna organización que se considere moderna puede funcionar eficientemente si no es por la vía de la integración y coordinación sistemática de todos sus recursos, particularmente, de sus recursos humanos (Casataño, 1984; Cascio, 1980).

De hecho, como veremos a continuación, es en el marco de un entorno altamente competitivo, como el actual, donde la Psicología de Personal representa una alternativa fundamental para la profesionalización de los servicios que presta el psicólogo dentro de las organizaciones modernas. Si, como afirma Cascio (ídem), "los indicadores económicos, políticos, sociales y jurídicos actuales, permiten hacer alguna predicción, esta sería que la Psicología de Personal jugará un papel cada vez más significativo dentro de las empresas en la última década de este siglo así como en el siglo XXI".

Idealmente, la Psicología de Personal debería ser capaz de evaluar con toda objetividad y precisión las actitudes, habilidades, valores, personalidad, temperamento, carácter, intereses, etc., de cada persona, poner a prueba tales características dentro del contexto organizacional y, colocar, a cada individuo en el puesto idóneo de acuerdo con los resultados ob-

tenidos.

Este ideal, sin embargo, es inalcanzable, en los hechos no se necesita ser un experto para darse cuenta de las desigualdades que existen dentro de las organizaciones entre las capacidades de los individuos y los roles organizacionales que se les asignan. Motivo por el cual la Psicología de Personal mantiene un potencial considerable para mejorar sustancialmente a la administración de recursos humanos en términos más racionales, humanitarios y eficientes. De hecho, algunos resultados recientes de la intervención psicológica en este terreno (i.e. Waterman, 1982), han confirmado la importancia de la disciplina dentro de la organización.

Vista como un subsistema de la administración de recursos humanos, la Psicología de Personal hace a un lado tópicos tales como la jurisprudencia laboral, el manejo de nóminas, la seguridad e higiene, la medicina del trabajo, etc., para concentrarse específicamente en la aplicación de los principios psicológicos a las diferencias individuales que existen entre el comportamiento de las personas y su desempeño dentro del puesto, utilizando para ello métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos de naturaleza psicológica que permiten predecirlas y controlarlas.

Esta situación obliga al psicólogo de personal a desarrollar herramientas conceptuales y prácticas que de un tratamiento integral al proceso de personal en su conjunto, de mo-

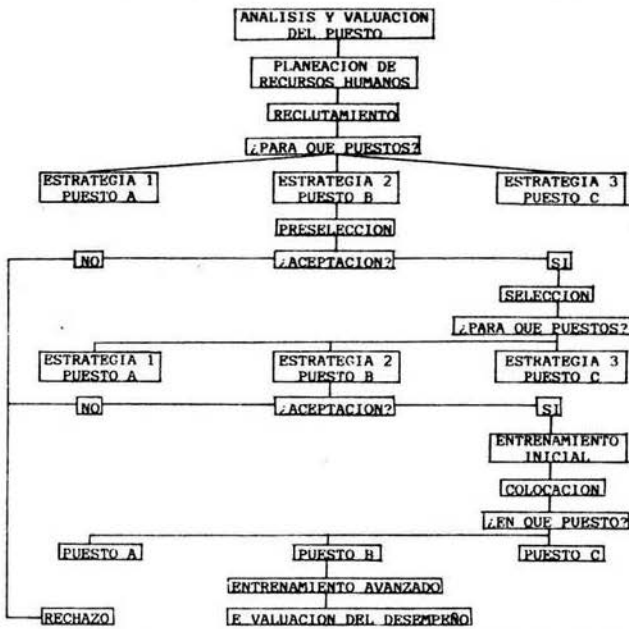
do tal que las áreas de intervención más importantes dentro de dicho proceso, sean visualizadas como productos secuenciales de una serie de decisiones interdependientes donde ninguna de estas áreas del proceso resulta más significativa que las otras (idem).

Para cumplir con este propósito el modelo de Psicología de Personal propuesto por W.F. Cascio toma como fundamento el desarrollo reciente de dos teorías complementarias, por un lado, están los avances en la Teoría de los Sistemas Abiertos y, por otro, la Teoría Económica de las Utilidades. Esta última tiene que ver con el proceso decisorio dentro de las organizaciones mientras que la primera posibilita una conceptualización global, integra y sistémica de la organización, dentro de la cual el proceso de personal, como un subsistema funcional e interdependiente, queda constituido por el Análisis y Valuación de puestos, la Planeación de los recursos humanos, el Reclutamiento, la Evaluación Inicial o Preselección, la Selección, el Entrenamiento inicial, la Ubicación o Colocación en el puesto, el Entrenamiento avanzado y la Evaluación final del desempeño. Concebidas cada una de éstas como fases o etapas secuenciales e interdependientes que se retroalimentan a todo lo largo del proceso, independientemente del lugar que ocupen dentro de éste.

Aún y cuando cada una de estas fases será conceptualizada más extensamente en lo que sigue de este capítulo, es conve-

niente en este hacer dos observaciones adicionales respecto al modelo de Cascio como un todo: 1º) De acuerdo con este modelo en cada puesto de la organización es necesario desarrollar estrategias de personal diferentes. 2º) Todas las fases del proceso se encuentran interconectadas y son insustituibles. Hechas estas consideraciones generales relativas al modelo de Cascio, en lo que resta de este capítulo se presenta tanto la estructura general del modelo como una descripción de cada fase o etapa considerada dentro de dicha estructura.

FIG. 3.1: Modelo esquemático.



De acuerdo con la estructura el proceso de personal se inicia con la fase o etapa correspondiente al Análisis y Valuación de Puestos, de la cual se desprenden las fases restantes; esto es así ya que sin una clara conceptualización de la tarea que realiza la organización y de los puestos en que se distribuye esta tarea, resulta imposible considerar cualquier otra etapa del proceso de personal, incluso, resulta impensable el proceso en sí mismo.

Una vez conceptualizada la tarea de la organización y su distribución en los puestos, el psicólogo de personal está en condiciones de realizar eficientemente la Planeación de Recursos Humanos, es decir, de anticipar los requerimientos de personal y la formulación consecuente de planes de acción que aseguren a la organización la disponibilidad oportuna de personal calificado para satisfacer las necesidades que se planteen.

Anticipados los requerimientos de personal y definidos los planes de acción del psicólogo de personal, se puede proceder entonces a la búsqueda del personal calificado, es decir, se está en condiciones de llevar a cabo el Reclutamiento para cada uno de los puestos previamente definidos, siguiendo en cada caso la estrategia definida en los planes de acción.

Reclutado el personal, se da inicio a la fase de Preselección que tiene como propósito evitar que se cometa algún error de aceptación o rechazo de personal. El primero acontece cuando se acepta un candidato que será rechazado en la fase siguiente de selección, el segundo sucede cuando se rechaza a



un candidato que en la fase de selección podría haber sido aceptado. El costo de estos dos tipos de errores será mayor o menor dependiendo de la tasa de selección y del costo de reclutamiento.

La Selección es la quinta etapa dentro del modelo y constituye, al mismo tiempo, el eslabón central del proceso de personal. En esta fase el psicólogo de personal se vale de diferentes métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos, para obtener información de los candidatos preseleccionados que le permita sentar las bases para aceptar, rechazar o ubicar en cartera a los individuos que han llegado hasta este punto en el proceso.

Para el caso de aquellos que han sido aceptados, el proceso de personal continúa con la etapa de Colocación, donde el psicólogo de personal informa al candidato contratado las políticas y objetivos de la empresa proporcionándole al mismo tiempo el entrenamiento básico o inicial, hecho lo cual se le ubica en el puesto para el cual fue seleccionado.

Obviamente, la organización espera incrementar la eficiencia del personal contratado mediante una amplia variedad de estrategias, procedimientos, técnicas y mecanismos de entrenamiento y desarrollo, esto conduce a la etapa de Entrenamiento y Desarrollo en la cual el psicólogo de personal buscará equilibrar las necesidades individuales y organizacionales para incrementar la eficiencia tanto del personal, como organizacional.

Finalmente encontramos la etapa de Evaluación del Desempeño, última fase del proceso de personal, donde esencialmente se pretende determinar el nivel de éxito alcanzado por el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales y por la empresa en cuanto a las decisiones de personal que fueron tomadas a lo largo del proceso.

Antes de pasar a una descripción más amplia de las ocho etapas que integran el modelo de personal propuesto conviene recordar el carácter secuencial e interdependiente que guardan así como su especificidad para cada puesto y la retroalimentación que existe y hace que cada una de ellas sea igualmente importante y necesaria para un manejo racional, eficiente y humanizado del proceso de personal como un todo perfectamente integrado.

**Análisis y Valuación de Puestos:** Esta etapa inicial es la base fundamental sobre la cual se construyen todas las decisiones posteriores del proceso de personal. El análisis del puesto implica, en términos generales, la especificación detallada, por parte de la organización, del trabajo que será ejecutando en un puesto determinado, identificando con precisión las habilidades y conocimientos que requiere, así como el entrenamiento necesario para que el individuo ejecute su tarea satisfactoria y eficientemente.

No obstante que dicho análisis sirve de apoyo para muchas actividades y propósitos de la organización, éste es par -

ticularmente importante para efectuar la valuación del puesto. Las organizaciones necesitan formular juicios de valor sobre la importancia o trascendencia de cada puesto dentro de la organización, esto es justamente lo que se conoce como valuación de puestos, la cual se expresa necesariamente en términos monetarios.

Tradicionalmente se ha supuesto que tanto el análisis como la valuación del puesto son independientes de la gente que los ocupe, sin embargo, de acuerdo con el modelo de Cascio esta suposición es sumamente ingenua, si consideramos la interdependencia existente entre ambos factores, entre puesto e individuo, situación que evidencia la naturaleza esencialmente compleja del proceso de personal.

Planeación de Recursos Humanos: Esta etapa tiene que ver con la anticipación de los requerimientos futuros de personal y la formulación de planes de acción que aseguren a la organización la disponibilidad oportuna de personal calificado para satisfacer las necesidades que en un momento dado se planteen.

Para cumplir con ello la planeación de recursos humanos debe considerar, al menos, las siguientes cuatro condiciones básicas:

1<sup>o</sup> Debe contar con un inventario del personal contratado en el cual se encuentren claramente especificados los conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia de los recursos humanos que integran la organización.

2º Debe realizar un pronóstico de sus recursos humanos que anticipe las necesidades de personal en el corto, mediano y largo plazo.

3º Debe construir, con base en el inventario y el pronóstico, los planes y programas de personal que le permitan satisfacer las demandas actuales y potenciales de la organización.

4º Debe contar con un amplio catálogo de técnicas y procedimientos de evaluación, seguimiento y control del proceso de personal.

Estos hechos confieren a la Planeación de recursos humanos un sitio estratégico dentro de la Psicología de Personal, en la medida en que la información que de aquí se deriva es fundamental para la toma de decisiones en cualquier punto del proceso.

Reclutamiento de Personal: El objetivo principal de esta fase consiste en buscar y proveer a la organización, de manera oportuna, del personal que requiera para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Para cumplir con este propósito el psicólogo de personal procede, apoyándose en la información que le proporcionan las etapas anteriores, a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente aceptables para los puestos requeridos por la empresa. De hecho, esta fase normalmente se inicia cuando se formula una requisición de personal por alguno de los departamen-

tos de la organización y culmina con la propuesta de uno o varios candidatos que potencialmente se considera pueden ser seleccionados.

En esta etapa se deben tomar dos decisiones básicas para el proceso de personal: la primera tiene que ver con el costo de reclutamiento y la segunda con la tasa de selección. El costo de reclutamiento se refiere a la amplitud de la búsqueda, mientras que la tasa de selección hace referencia a la población potencial de candidatos disponibles. Evidentemente ambos aspectos se encuentran estrechamente vinculados pues a menor tasa de selección mayor será el costo de reclutamiento y viceversa.

Los procedimientos de reclutamiento son variables, sin embargo, en términos generales, se inician con la detección de vacantes, se continúa con la revisión de carteras de personal internas y/o externas, se establecen vínculos con los candidatos y se proponen, para continuar a la siguiente etapa del proceso, aquellos que han sido atraídos.

Preselección de Personal: Considerando como base una tasa de selección favorable y un costo de reclutamiento aceptable para la organización, los candidatos reclutados serán sujetos a un proceso de preselección cuyo rigor dependerá de las políticas adoptadas por la empresa. Las decisiones tomadas en esta etapa deben contemplar la posibilidad de cometer alguno de los dos siguientes errores: un error de aceptación, que se comete cuando se acepta a un candidato que será rechazado en

la siguiente etapa, o un error de rechazo, en el cual se incurre cuando durante la preselección se deja fuera a un candidato que en la etapa de selección podía haber sido aceptado. Ambos errores tienen un costo importante para la organización y altera la eficiencia del proceso de personal en su conjunto.

**Selección de Personal:** Dentro del proceso de personal ésta es la etapa central, en ella la información se obtiene sistemáticamente a través de instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar, rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados que han llegado hasta este punto en el proceso.

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto.

Por su importancia dentro del proceso de personal la etapa de selección, como fase central del mismo, demanda del psicólogo de personal un profundo conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la psicología, para la evaluación de habilidades, conocimientos, actitudes, competencias, etc., de los individuos, así como, de la tarea y los puestos en que se divide dentro de la organización. Sin estos conocimientos la función de personal reduce su eficiencia notablemente en detrimento de la organización.

Colocación de Personal: En esta etapa del proceso los candidatos seleccionados ya han sido contratados y reciben una exposición amplia de la misión de la organización, su historia, sus políticas y objetivos, así como un entrenamiento básico. En esta fase el psicólogo de personal se enfrenta a una decisión fundamental para la regulación del proceso: en qué puesto colocar al candidato contratado. En muchas ocasiones esta cuestión se encuentra resuelta desde un principio cuando el candidato ha sido contratado para ocupar un puesto vacante, sin embargo, cuando la contratación se realiza en virtud de otros factores de personal, el especialista se ve obligado a considerar diferentes aspectos tanto personales como organizacionales y sociales, para colocar al individuo en el puesto que mejor convenga a la persona y a la organización.

Entrenamiento y Desarrollo de Personal: Esta etapa tiene como objetivo central incrementar la eficiencia del personal, para ello el psicólogo de personal se vale de una amplia variedad de técnicas de entrenamiento y desarrollo, así como de estrategias de formación y actualización.

Los resultados de esta etapa y sus efectos sobre el proceso de personal se encuentran determinados por el equilibrio existente dentro de la organización entre las necesidades individuales del personal y las demandas organizacionales.

En general, los planes y programas de capacitación se diseñan para establecer, desarrollar o modificar habilidades, ap -

titudes, actitudes y conocimientos que, de acuerdo con los diagnósticos realizados, son pertinentes para la formación de cuadros de personal estratégicos que permitan dar solución a las demandas actuales y futuras de la organización.

Evaluación del Desempeño de Personal: Al observar, registrar y evaluar el comportamiento del personal en el trabajo, esencialmente se está evaluando el grado de éxito alcanzado por el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales y por la empresa en cuanto a las decisiones de personal asumidas a lo largo del proceso.

No obstante que la eficiencia del personal dentro del trabajo puede evaluarse de forma objetiva, el psicólogo de personal en esta etapa frecuentemente se enfrenta a juicios de apreciación de carácter subjetivo que dificultan la toma de decisiones. Afortunadamente, en la actualidad estas dificultades pueden salvarse satisfactoriamente mediante la instrumentación de sistemas eficientes de observación y registro que permiten un seguimiento y control permanente del proceso.

Como se puede observar, a partir de esta breve exposición del modelo de personal propuesto por W.F. Cascio, queda claro que la función de personal como campo específico de intervención del psicólogo dentro de las organizaciones, constituye un ámbito complejo integrado por múltiples etapas o fases interdependientes, cuyo funcionamiento eficiente depende de un riguroso sistema decisorio coherente y objetivo desarrollado por



el psicólogo de personal para la regulación del proceso como un todo.

Pasemos ahora al siguiente capítulo donde se reportan los resultados y se analizan en términos de este modelo, los problemas que enfrenta el Departamento de Servicio Social para un manejo eficiente de los recursos humanos que se incorporan a los Centros de Integración Juvenil como prestadores de Servicio Social.

## CAPITULO CUARTO

### REDEFINICION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO REPORTE DE RESULTADOS Y ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL PUESTO DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL DE LOS CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL

Como se especificó al inicio de este trabajo, fue en el marco del Encuentro Nacional de Servicio Social Universitario organizado por la UNAM y SEDESOL en 1993, que se sentaron las bases para la construcción de un nuevo escenario institucional que permitiera a los responsables del servicio social tanto de las instituciones formadoras como receptoras generar propuestas innovadoras que permitieran mejorar sustancialmente sus sistemas de operación con el propósito de alcanzar una profesionalización del servicio social a nivel nacional.

En este nuevo escenario se consideró conveniente realizar un análisis profundo de los sistemas de operación del área de servicio social de los Centros de Integración Juvenil con el propósito de detectar aquellos factores que dificultan u obstaculizan la captación, selección y desempeño de los prestadores de servicio social en esta institución.

Dicho análisis, como ya se indicó en el primer capítulo se realizará desde un punto de vista psicológico tomando como referencia el modelo de Proceso de Personal propuesto por W.F. Cascio, descrito en el capítulo anterior.

Respecto de los resultados obtenidos durante el período comprendido entre 1991 y 1994, estos se organizaron en términos de las funciones y actividades realizadas para el cumplimiento del objetivo del puesto que aquí se reporta.

Para el caso de la función de Promoción del Servicio Social, durante los cuatro años que aquí se reportan, se efectuaron 160 visitas de promoción a escuelas de nivel técnico y superior ubicadas en la zona metropolitana. Estas visitas se realizaron a las siguientes instituciones:

En el nivel técnico se incluyeron:

- a) El Colegio de Estudios Tecnológicos e Industriales (CETIS), en sus áreas de formación referidas a Trabajo Social, Computación y Secretariado.
- b) El Colegio Nacional de Educación Profesional (CONALEP), en las áreas formativas de Computación y Secretariado.

Anualmente se visitaba para promoción un promedio de 8 planteles de cada uno de estos colegios (16 planteles al año).

En el nivel superior, que es el más frecuente, tenemos:

- a) La UNAM, incluidas aquí las siguientes escuelas o facultades, Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS), Facultad de Psicología, Facultad de Ciencias Políticas (áreas de Sociología y Periodismo), Facultad de Contaduría y Administración, Facultad de Derecho, ENEP Acatlán (áreas de Pedagogía, Sociología, Comunicación y Periodismo), ENEP Iztacala (áreas de Medicina, Psicología y Enferme.) y la Escuela Nacional de

Artes Plásticas (ENAP), área de Diseño Gráfico.

- b) La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), de las escuelas de Psicología, Sociología y Medicina, de los tres planteles que la integran.
- c) La Universidad del Valle de México en las áreas de Psicología, Administración, Trabajo Social y Comunicación, de los 7 planteles que están integrados en el área metropolitana.
- d) La Universidad de las Américas, campus Ciudad de México, en el área de Psicología.
- e) El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), campus Estado de México, en las áreas de Psicología, Administración y Derecho.
- f) Universidad Intercontinental, en el área de Psicología.
- g) Universidad Iberoamericana, en el área de Psicología.
- h) Universidad Tecnológica, en el área de Administración.
- i) Universidad Anahuac, en el área de Psicología.
- j) Universidad La Salle, en el área de Psicología.
- k) Universidad Latina, en el área de Psicología.

Esto nos da un total de 11 universidades y 2 colegios técnicos. Cabe señalar que de estas trece instituciones la UNAM, la UAM y los Colegios Técnicos (CETIS y CONALEP) eran las más frecuentemente visitadas y en consecuencia las que mayor Recurso Humano aportaban a la Institución.

En promedio, para el caso de las universidades, anualmente se realizaban 2 visitas en las distintas Escuelas o Facul -

tades lo que nos da un total de 30 visitas al año en el nivel superior.

Como resultado de estas visitas de promoción del servicio social en los Centros de Integración Juvenil, en el período de 1991 a 1994, se reclutaron un total de 1440 candidatos, de éstos un 70% aproximadamente provenía de Universidades y un 30% de los Colegios Técnicos. Asimismo, un 60% era reclutado por vía directa y un 40 % a través de cartera. En términos anuales se reclutaban en promedio 360 candidatos de los cuales 225 eran seleccionados.

De hecho, durante los cuatro años que aquí se reportan se seleccionó un total de 900 prestadores de servicio social. De éstos en orden de frecuencia encontramos en primer término a los prestadores de servicio social:

- Licenciatura en Psicología un 45%
- Técnicos en Trabajo Social un 25%
- Licenciatura en Trabajo Social un 15%
- Otras profesiones un 10%: (Medicina, Derecho, Administración, Secretarías, Capturistas, Programadores, etc..)

De acuerdo con los datos anteriores, se realizaron 1440 entrevistas para la preselección, siendo 900 pasantes los seleccionados para ser incorporados al proyecto de servicio social.

Una vez aceptado y colocado el recurso en la unidad operativa asignada, se procede a la recopilación de la documentación de los 900 prestadores (Cartas de presentación, Constancia

de Estudios) más los que se incorporan de las unidades operativas de área foránea.

Son tres personas responsables quienes tienen asignadas 15 unidades operativas respectivamente, por lo cual se coordinan un promedio de 300 expedientes por año, más los expedientes que se integran en los Centros Locales de área foránea.

Otras funciones que se realizaron, fueron la coordinación y organización de talleres:

- Taller con responsables del proyecto de Servicio Social de los Centros Locales de área metropolitana.
- Taller con prestadores de Servicio Social y Prácticas.
- Taller con responsables de Servicio Social de las Instituciones Educativas.

El Taller con responsables de Servicio Social de las Unidades Operativas contaba con una población aproximada de 17 a 20 asistentes; en el taller con prestadores de Servicio Social y Prácticas se contó con una asistencia de 40 personas respectivamente. Es importante señalar que dichos talleres se llevaron a cabo a mediados de año, con una duración de 4 horas cada taller y participe en los talleres de 1993 y 1994.

Otro taller que se llevó a cabo fué con los responsables de Servicio Social de las Instituciones Educativas. Estos talleres se organizaron durante el mes de Enero de 1993, 1994 y 1995.

- En el año de 1993 asistieron 40 personas.

En el año de 1994 asistieron 10 personas.

- Y en el año de 1995 asistieron 20 personas.

Como se puede observar, hubo falta de interés en los talleres subsecuentes, por la falta de comunicación del Departamento de Servicio Social con las diferentes Instituciones Educativas.

Otra de las funciones que se asignaron al puesto, fué la de coordinación de servicios de área y gestión de procesos interinstitucionales básicamente ante la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

En primera instancia los servicios de área, consistían en coordinar la evaluación y concentración de la información reportada por los Centros Locales y Oficinas Administrativas de área metropolitana y de área foránea, obteniendo la siguiente información:

- En 1992 614 S.S. + 265 PRAC. = 879 prestadores.
- En 1993 555 S.S. + 275 PRAC. = 830 prestadores.
- En 1994 404 S.S. + 428 PRAC. = 832 prestadores.

Habiendo trabajado el total de la información reportada en base al análisis de los expedientes, contando con un total de 2541 prestadores.

Se gestionó ante SEDESOL un total de 2280 becas, estando distribuidas de la siguiente forma:

- Año de 1992 se tramitaron 1080 becas.
- Año de 1993 se tramitaron 800 becas.
- Año de 1994 se tramitaron 400 becas.

Como se observa, los resultados presentados son respuesta a las funciones asignadas a mi cargo, observándose dos gráficos (véase anexos VI y VII) donde se analizan los resultados obtenidos de los años 1992, 1993 y 1994.

Las funciones asignadas eran:

- Promoción de Servicio Social,
- Reclutamiento de Candidatos,
- Selección de Candidatos,
- Colocación de Candidatos,
- Capacitación de Recursos Humanos,
- Coordinación de servicios de área, y
- Gestión de Procesos Interinstitucionales.

La multifuncionalidad del puesto imposibilita la capacidad y la calidad del trabajo, a su vez distrae la ejecución correcta en el desempeño y desarrollo que el puesto requiere. Por lo que se hace necesaria la propuesta de redefinir las funciones del puesto, considerando el modelo que propone W.F. Cascio; ya que dicho modelo permite mejorar sustancialmente la administración de los recursos voluntarios.

De acuerdo al modelo de Cascio, las áreas más importantes del Proceso de Personal constituyen el producto secuencial de una serie de decisiones interdependientes, que a su vez definen el marco referencial desde el cual resulte permisible el manejo de dicho Proceso de Personal.

Continuando con dicho modelo, Cascio plantea que el pues-



to es la base fundamental sobre la cual se construyen todas las decisiones posteriores del Proceso de Personal. Al respecto Katz y Kahn (1977) plantean que un puesto en una organización, es un punto del espacio organizacional definido por uno o más papeles (y por consiguiente, una o más actividades), que debe realizar un individuo. Y argumentan que la actividad que define su papel, el puesto, es simplemente el punto del espacio organizacional que se asocia con ese papel y esa actividad.

Por lo tanto, la propuesta que plantea dicho modelo posibilitará la adecuada administración y organización en el Departamento de Servicio Social permitiendo una continuidad y correcta interrelación del puesto con las diferentes etapas del modelo (véase anexo VIII).

Para el caso de la función de Promoción del Servicio Social en esta etapa se seleccionan a las Instituciones Educativas, programación de visitas tanto de promoción y de orientación. Como se observa, es importante considerar que las actividades antes mencionadas deberán estar sustentadas en base a una requisición de necesidades tanto de los Centros Locales como de las oficinas administrativas que posibiliten incorporar a los recursos voluntarios a las unidades operativas.

Es importante llevar a cabo un Análisis de Puesto que permita elaborar las requisiciones del recurso con el que se desea contar durante el ejercicio anual; una vez llevado a cabo dicho análisis es pertinente pasar a la Planeación de Recursos

Humanos, la cual deberá ser programada de manera conjunta entre la Subdirección de Participación Voluntaria, el Departamento de Servicio Social, los Departamentos Administrativos y los Centros Locales tanto de área metropolitana como de área foránea, de esta forma se orientará e instruirá para la captación y promoción del Recurso Voluntario.

Con respecto al reclutamiento se procede a trabajar con los candidatos ya sean reclutados de forma directa o por carta, para posteriormente hacer una preselección con base en requisitos administrativos, requisitos institucionales y apoyados en una exposición de normas y políticas así como del encuadre general de proyectos institucionales.

Acorde al modelo de Cascio en el Reclutamiento, se procederá a buscar y atraer candidatos que se ajusten a la demanda de perfiles que sean compatibles en las áreas de Salud, Sociales y Administrativas para las diferentes unidades operativas. En la Preselección se considerarán a los posibles candidatos para incorporarse a realizar su prestación ya sea Servicio Social o Prácticas en sus diferentes modalidades (académicas, profesionales o institucionales), los criterios de preselección estarán sujetos a áreas compatibles y señaladas en el punto anterior.

En la etapa de selección de candidatos, se analizarán las requisiciones, se entrevistará a los candidatos para cubrir las vacantes. La importancia de la etapa de Selección faculta la

posibilidad de canalizar al recurso voluntario a la unidad operativa donde fué solicitado; en el caso de aquellos recursos que no se ajustan a los requerimientos institucionales serán incorporados a una cartera de intercambio conformando un directorio con la posibilidad de canalizarlos a otras instituciones.

En la etapa de Colocación los recursos serán canalizados, una vez cubiertos los trámites administrativos; partiendo con la elaboración de la carta de presentación, se reciben los documentos escolares (constancia de estudios, carta de solicitud para la realización de la prestación, fotografías, etc.), se abrirá expediente, se registrará al recurso seleccionado y se le extenderá una identificación oficial.

El Departamento de Servicio Social en su etapa de capacitación de recursos humanos, establece por medio del personal especializado la facultad de programar, coordinar y organizar los talleres, que estarán orientados a:

- Taller con responsables del proyecto de servicio social de los Centros Locales de área metropolitana.
- Taller con prestadores de servicio social y prácticas.
- Taller con responsables de servicio social de las Instituciones Educativas.

Esta etapa se ubicaría de acuerdo al modelo de Cascio en la fase de Entrenamiento y Desarrollo, con la finalidad de eficientar la participación de los recursos voluntarios, de los

responsables del proyecto tanto de unidades operativas cómo de Instituciones Educativas; permitiendo equilibrar las necesidades individuales y organizacionales, estableciendo una reciprocidad del Departamento de Servicio Social, con las diferentes unidades operativas y las Instituciones Educativas que colaboran con los Centros de Integración Juvenil en beneficio del recurso voluntario, cuya finalidad es realizar su prestación.

En las etapas de coordinación de servicios de área y gestión de procesos interinstitucionales, se identifica a la función de ~~Evaluación del Desempeño~~, las funciones que se realizan posibilitan la observancia, evaluación y registro del comportamiento del recurso voluntario y cuyos elementos de evaluación son:

- Integración, concentrado y procesamiento de la información reportada por cada unidad operativa.
- Evaluar la información reportada y analizar el comportamiento de cada recurso voluntario.
- Registro de candidatos seleccionados a beca en función a su desempeño, por lo cual se le estimula mediante la asignación de una beca.
- Los trámites administrativos son parte de la gestión que el puesto exige.

Como se observa se pretende adaptar el modelo de Proceso de Personal de Cascio a las condiciones que el puesto exige en un desempeño organizado y permita establecer una correspon -

dencia entre cada una de las etapas y a su vez facilite el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos del tipo de trabajo y las características del puesto, que permitan al psicólogo subordinarse a dichas características.

Estas características estarán fundamentadas por los conocimientos o las habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, actitudes, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

## CONCLUSIONES

Después de haber revisado y analizado, el problema del Servicio Social en México, este debe distinguirse por ser parte de la educación integral del estudiante, permitiéndole su consolidación académica. Y que a su vez dicho proyecto sea plenamente reconocido por las Instituciones públicas o privadas, en las cuales el estudiante se incorpora para realizar su prestación.

Tal proyecto debe facultar a las Instituciones Educativas, la vigilancia para que a sus prestadores se les brinden todos los apoyos permisibles para un rendimiento adecuado, en el cual, el prestador en Servicio Social y Prácticas no sea visto como un Recurso Humano barato.

Debe existir un compromiso de las Instituciones captadoras de este recurso, el de educar en la práctica, para consolidar la teoría que el estudiante a través de su educación ha asimilado.

Así como se planea un Programa Nacional de Servicio Social, las instituciones captadoras de este recurso, deben de contar con un Departamento de Servicio Social, cuyo personal especializado esté facultado para manejar un adecuado Proceso de Personal de prestadores en Servicio Social.

Dicho Departamento de Servicio Social, que a su vez, representa los intereses de la institución captadora de recurso voluntario, debe de asumir un compromiso con los prestadores,

cumpliendo una función didáctica que a su vez refuerce en el prestador su compromiso social y posibilite la creación de un Recursos Humano especializado apto, para enfrentarse a un mercado de fuerza laboral competitivo.

Tal es el caso, de los Centros de Integración Juvenil, que cuentan con un Departamento de Servicio Social y cuyo proceso de personal, imposibilita la capacidad y calidad del trabajo, generando así una problemática en la coordinación, administración y seguimiento de los prestadores en Servicio Social y Prácticas; siendo que este recurso cumple una función muy importante para la Institución tanto en labores preventivas, como en actividades administrativas.

Por lo cual, en este Reporte de Trabajo Profesional, se planteó una propuesta para redefinir las funciones del puesto, desde la perspectiva que propone el modelo de W. F. Cascio; ya que dicho modelo permite mejorar sustancialmente la administración de los Recursos Voluntarios.

El modelo de Cascio, parte desde el punto de vista de la Psicología de Personal eficientando actitudes, habilidades, personalidad, valores e intereses de cada individuo, estimulando una mayor confianza en sus alcances y a su vez, este modelo permite integrar las áreas de intervención, mediante un enlace en cada una de sus áreas, que a su vez, posibilitan las decisiones interdependientes generando un marco conceptual que posibilita manejar el Proceso de Personal en el Departamento de

Servicio Social de los Centros de Integración Juvenil A.C., que es el propósito último de este reporte que pretende contribuir con ello a la modernización no sólo de la Institución sino del Proceso de Personal subyacente a los Departamentos de Servicio Social de otras instituciones receptoras y cuya problemática sea similar a la de los Centros de Integración Juvenil A.C.



## BIBLIOGRAFIA

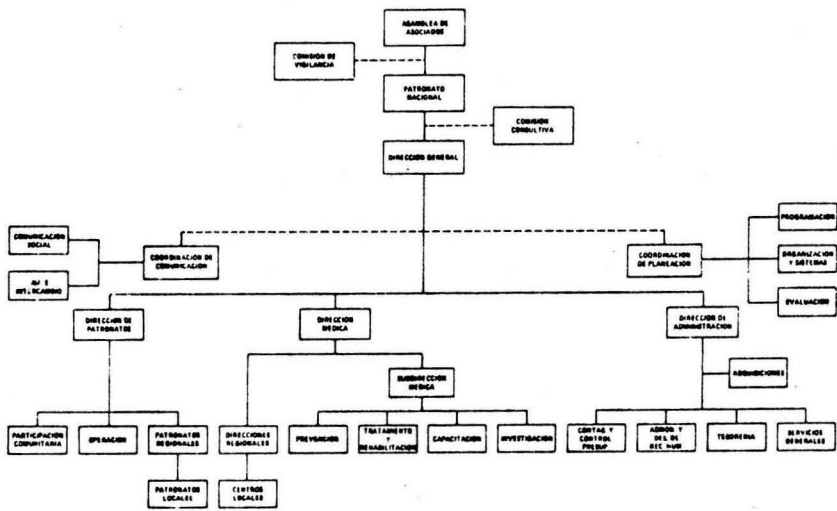
- 1.- BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S. ; The Managerial Grid. Gulf. Houston, Texas, U.S.A., 1964.
- 2.- CASCIO, W.F. ; Applied Psychology in Personnel Management Ed. Prentice Hall. New Jersey, U.S.A, 1982.
- 3.- CASTAÑO, A. D. ; Crisis y Desarrollo de las Organizaciones: Una Aproximación al Trabajo Organizado. Ed. UNAM, México, 1984.
- 4.- CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL ; Manual del Voluntariado. México, 1989. pp. 3-10. 4ª Reimpresión.
- 5.- CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL; Una Respuesta Integral al Fenómeno de la Farmacodependencia. México, 1985. pp.18-30 1ª Reimpresión.
- 6.- CORIAT, B.; El Taller y el Cronómetro: Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa. Ed. Siglo XXI. España, 1982.
- 7.- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H.; La Administración y el Comportamiento Humano. Ed. Técnica. México, 1969.
- 8.- IBARRA, E. & MONTAÑO, H.; Mito y Poder en las Organizaciones: Un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización. Ed. Trillas. México, 1991. 3ª Edición.
- 9.- KATZ, D. & KAHN, R. L.; Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas. México, 1977. 1ª Edición.
- 10.- MOLINA, P. V.; 40 años de Servicio Social Universitario. Ed. Elite. México, 1979.

- 11.- ODINE, G.S.; Training by Objectives. Ed. McMillan. New York, U.S.A., 1970.
- 12.- RIOS, S.A. & PANIAGUA, A.A.; Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México, 1979. 2ª Edición.
- 13.- TANNEBAUM, A.S.; Control in Organizations. Administrative Science Quartely. U.S.A., 1962.
- 14.- UNAM ; Informe de "La Comisión Coordinadora del Servicio Social Integral". Ciudad Universitaria. México, 1972.
- 15.- UNAM/SEDESOL; "Encuentro Nacional de Servicio Social Universitario: Ponencias y Conclusiones". Ciudad Universitaria. México, D.F., 25, 26 y 27 de agosto de 1993.
- 16.- WATERMAN, R. Jr. & PETERS, T.; "In Search of Excellence". Ed. Harper & Row. New York, U.S.A., 1982.

Otros materiales de apoyo que no aparecen citados, son:

- 17.- Artículo 5º Constitucional (Capítulos VII y VIII); En Ley de Profesiones: Legislación en materia de Educación y Profesiones. Ed. Pac. México, 1994. pp. 30 y 64. 5ª Edición.
- 18.- Bases para la Instrumentación del Servicio Social de las Profesiones para la Salud; en Salud Pública de México. Época VI. Volumen XXIV. # 4. México, Julio-Agosto de 1982.
- 19.- Servicio Social, beneficio conjunto para Estudiantes y Comunidades.; En Gaceta UNAM. art. de Laura Romero. Ciudad Universitaria. México, 10 de agosto de 1995. # 2942. pp.3-5

A N E X O S



Este enfoque fundamenta su estructura organizacional, en la cual la comunidad se ve representada en el órgano máximo de decisión, la Asamblea de Asociados. La responsabilidad de hacer cumplir sus disposiciones, así como del manejo de la Institución están depositados en el Patronato Nacional. En estas responsabilidades el Presidente de la República interviene al designar a los presidentes del Patronato y de la Comisión de Vigilancia, reservándose el derecho de vetar los acuerdos de la propia Asamblea.

El Patronato se encuentra integrado por diez miembros, cinco representantes del Gobierno Federal y cinco de los Patronatos Locales y está asesorado por una Comisión Consultiva.

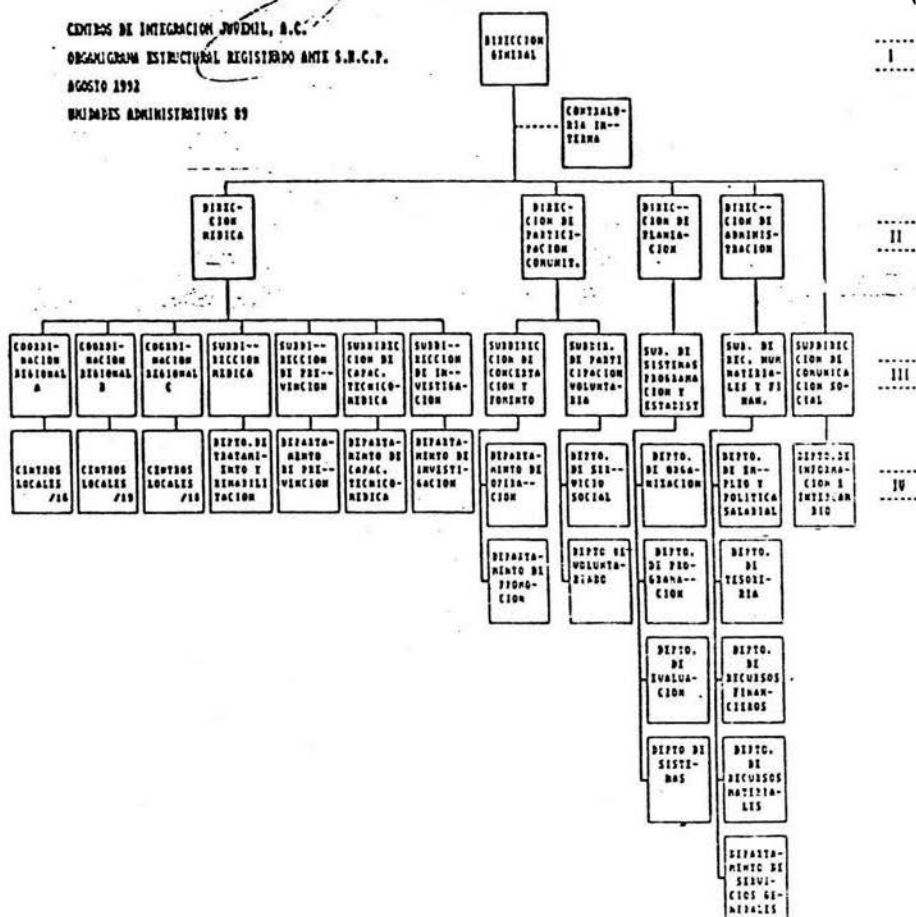
El nivel ejecutivo es designado por el Patronato Nacional y está compuesto por:

- Dirección General, que tiene bajo su cuidado la coordinación de la operación diaria de la Institución.
- Dirección Médica, vigila y opera la prestación de servicios.
- Dirección de Patronatos, coordina las actividades de la comunidad.
- Dirección de Administración y Coordinaciones de Planeación y de Comunicación como unidades de apoyo.

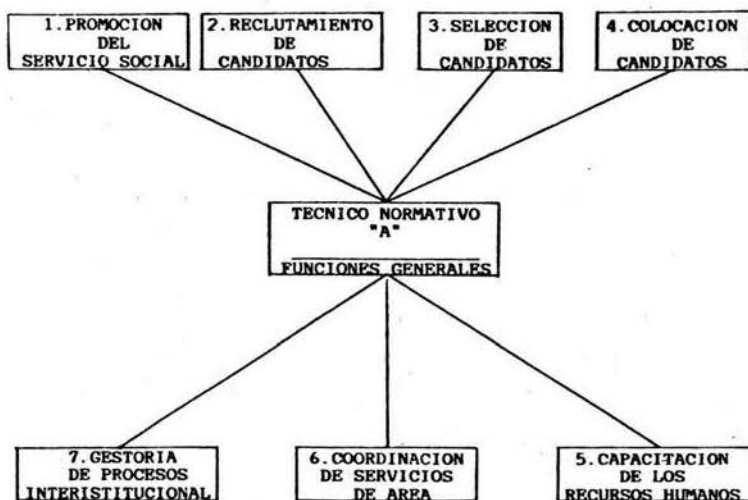
El nivel operativo está integrado por órganos desconcentrados territorialmente y descentralizados por función, responsabilidad y prestación de los servicios: Direcciones Regionales, Patronatos y Centros Locales.

AÑO 1992

CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL, S.C.  
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL REGISTRADO ANTE S.W.C.P.  
 AGOSTO 1992  
 UNIDADES ADMINISTRATIVAS 89

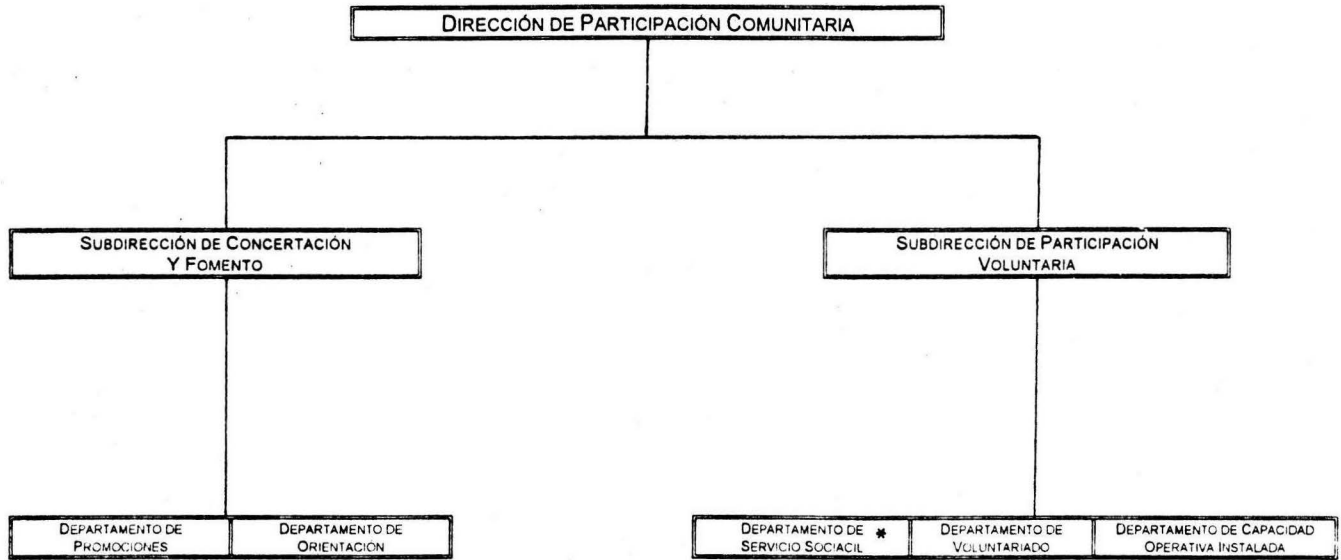


**CUADRO ANEXO N° 3**



El análisis y resultados de las funciones generales del puesto se representan en los cuadros anexos 6 y 7.

CUADRO ANEXO N° 2



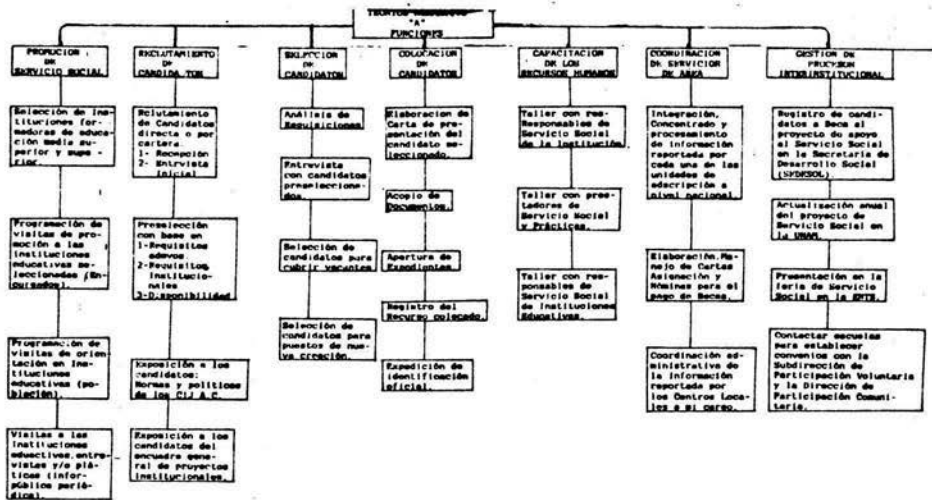
CUADRO ANEXO N.º 3

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO SERVICIO SOCIAL  
1994 -



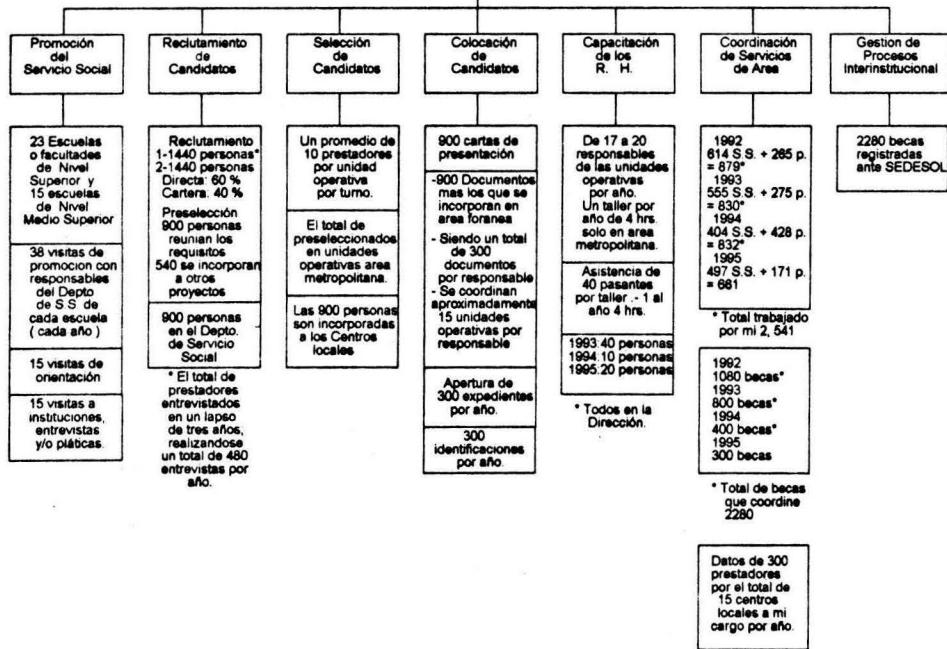


**CUADRO ANEXO N° 6**



PUESTO  
TECNICO NORMATIVO "A"

FUNCIONES



**CUADRO ANEXO N° 8**

