

# UDS

## ANTOLOGÍA

GESTIÓN DEL TRABAJO.

*LICENCIATURA TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA.*

*9° CUATRIMESTRE*

**MAYO- AGOSTO**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las

exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## GESTION DEL TRABAJO SOCIAL

---

**Objetivo de la materia:** A través del desarrollo del programa se persiguen los siguientes objetivos Conocer los conceptos, las teorías, los elementos y los factores más relevantes de las organizaciones, con particular atención a los servicios sociales.

### INDICE.

UNIDAD I. TEORIAS SOBRE COMO SE CONFIGURA LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.1 Definición de organización. ....	8
1.2 Antecedentes y generalidades de la teoría de la organización y estructuras organizacionales. ....	9
1.3 Recursos organizacionales. ....	11
1.4 Teorías de la organización. ....	12
1.5 Tipos de organizaciones. ....	20
1.6 El individuo y el grupo en la organización. ....	26
1.7 La motivación en la inserción del individuo en la organización. ....	34
1.8 La importancia de la comunicación. ....	39
1.9 Tipos de compromiso individual y tipos de poder. ....	44
1.10 El grupo y tipos de grupo en la organización. ....	48
1.11 Los equipos de trabajo. ....	49
1.12 Los comités. ....	51
UNIDAD II. LA GESTIÓN. ....	54
2.1.- Concepto de gestión. ....	54
2.2. Los procesos de gestión. ....	59
2.3 Procesos de gestión básicos: interlocución, planificación y evaluación. ....	63
2.4 Procesos de gestión de recursos: humanos, económicos de información. ....	65
2.5 Procesos de gestión avanzados: gestión de intercambios, de relaciones de redes, de aprendizaje. ....	67
2.6. Inserción social y funcional. ....	69
2.7 Ventajas y desventajas de la gestión. ....	78
2.8 La importancia de la gestión. ....	81
2.9 Técnicas de gestión. ....	82

2.10 Tipos de gestion.....	86
2.11 Características de gestion.....	87
<b>UNIDAD III GESTIÓN SOCIAL.....</b>	<b>88</b>
3.1 Concepto de gestion social.....	88
3.2 Fundamentos de la gestion social.....	91
3.3. Características de la gestion social.....	91
3.4 Principios de la gestion social.....	92
3.5 Rol del gestor social.....	93
3.6 Importancia de la gestión social.....	95
3.7 Participación de la gestión social.....	97
3.8 Tipos de gestión social existentes.....	100
3.9 Funcion de la gestion social.....	106
3.10 Implementar un plan de gestión social.....	107
3.11 El papel del gestor social.....	111
3.12 Elementos que estructuran la gestión social.....	112
3.13 Sistema de gestión social.....	117
3.14 ¿Cómo se realiza un proyecto de gestión social?.....	118
3.15 Cómo hacer un proyecto social: ejemplo práctico.....	119
<b>UNIDAD IV. GESTIÓN SOCIAL COMO MECANISMO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....</b>	<b>125</b>
4.1.- Naturaleza de las políticas públicas.....	125
4.2.- Origen y concepto de políticas públicas.....	130
4.3.- El poder y el estado.....	135
4.4.- La relación de la gestión social con la política pública.....	140
4.5.- El trabajo social y las políticas públicas.....	153
4.6 Las políticas sociales y la investigación en trabajo social.....	157
4.7 Interviene el trabajador social en gestión social.....	160
4.8 ¿Qué papel cumple el trabajador social en la gerencia y gestión de proyectos sociales?.....	160
4.9 Gestión política.....	163
4.10 Gestión social.....	163
4.11 Gestión social y política pública – experiencia buen comienzo.....	165

4.12 Mecanismo control social.....169  
 criterios y procedimientos de evaluación y acreditación:..¡Error! Marcador no definido.  
 Bibliografía.....170

**UNIDAD I. TEORIAS SOBRE COMO SE CONFIGURA LA ORGANIZACIÓN.**

Objetivo: Conocer la estructura basada en el individualismo, así como en equipo para un mejor trabajo y desempeño organizacional.

**I.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.**

Se han aportado muchos conceptos o definiciones sobre las organizaciones incluso enfocadas a lo productivo, a lo económico o lo social.

Realmente me agradan más las definiciones que den un enfoque con la mayor integralidad posible, por lo que se propone la siguiente:

“Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe





determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”.

La organización como sistema social abierto.

Como sistema social abierto es influenciado por el entorno y a su vez influencia sobre éste, otro aspecto esencial son las variaciones que se producen en el output (productos, servicios) al variar el input (recursos de entrada).

Se hace énfasis en el hecho que cualquier organización para cumplir sus objetivos y poder desarrollarse, debe tener sus trabajadores preparados y ser lo suficientemente flexibles para asimilar y responder ágilmente a los cambios que el entorno le impone.

El logro de una organización no es abstracto y para alcanzarlo es necesario garantizar la convergencia entre sus intereses y los de los trabajadores.

## **I.2 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.**

“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios” Idalberto Chiavenato

Pensemos desde cuando éramos niños, adolescentes o jóvenes que asistíamos a la escuela o a un hospital o como miembros, conjuntamente con algunos amigos, de un equipo deportivo o cultural, formábamos parte de una organización, con independencia de la formalidad que ésta estuviera.

Existe otro gran grupo de instituciones (religiosas, gubernamentales, no gubernamentales), empresas, unidades de las fuerzas armadas, y muchas más que están establecidas formalmente y que a su vez son organizaciones.

Muy importante es estudiar las características, principios, tipos, evolución y desarrollo de las organizaciones que están constituidas de manera formal y que de esta forma sirven a la sociedad ya sea aportando productos, servicios u otra cuestión que rinda beneficios materiales o espirituales a las personas.

Toda organización que se constituya tiene una misión, que es su razón de ser, y determinados objetivos concretos a cumplimentar.

Esa misión, como se expresó es la razón de ser de la organización, conjuntamente con el entorno en que ésta vaya a desarrollar sus actividades, determinan el enfoque de componentes importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, así como la estructura organizacional, la misma, sobre la base de un diseño organizacional y de un diseño de los puestos de trabajo que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los aspectos planteados, incluida por supuesto, la misión de la organización.

Se hace necesario enfocar un aspecto esencial y que debe acompañarnos como criterio y acción en todo el estudio y posterior aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, y es que las organizaciones están conformadas por personas que son su elemento más valioso y nuestra visión debe ser siempre la siguiente: el trabajo lo realizan las personas, lo desarrollan las personas y los resultados del trabajo, de una u otra forma, son para las personas.

### I.3 RECURSOS ORGANIZACIONALES.

Al analizar el concepto de organización observemos que ésta recibe un conjunto de factores que deben ser coordinados para la obtención de resultados, estos recursos organizacionales serán descritos a continuación:

#### **Recursos Humanos (RRHH):**

El inicio será por los Recursos Humanos RRHH integrados por todas las personas que componen la organización, sin distinción del nivel jerárquico que ocupen. Constituyen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar adecuadamente (o no) los demás recursos.

Se distinguen además por tener conocimiento, habilidades, talento, aptitudes y valores que no poseen los otros recursos, y que son capaces de innovar y crear, así como, con una adecuada motivación mejorar los resultados integralmente.

No obstante, incluir a las personas como RRHH o sea aparentemente un recurso más de la organización, deseo expresar que se enfoca así por un problema docente y de ubicación, pero es preciso profundizar y plantear que con los trabajadores la concepción debe ser distinta y el enfoque con estos no es el de la aplicación de una técnica o gestión sino debe dársele la atención como ser humano, como ser social, sólo respetando este derecho se garantizará el despliegue y aplicación consciente de todo el potencial del hombre en la obtención de los objetivos organizacionales y lo que es muy importante, ofreciéndole y dándole al ser humano la dimensión y el tratamiento que merece y que estamos obligados, moral y materialmente, a brindarle.

En todo momento que se utilice la expresión RRHH se hará teniendo en cuenta lo expresado anteriormente.

**Recursos materiales:**

Están constituidos por las materias primas, materiales, equipos, edificaciones, terrenos y otros utilizados en el proceso de obtención de productos y/o servicios.

**Recursos financieros:**

Son todas las distintas formas de capital que sirven para adquirir otros recursos y medios necesarios para la organización. Lo componen el efectivo, los financiamientos, créditos, cuentas por cobrar y otros.

Unido a estos recursos existen otros expuestos por distintos autores, por ejemplo, Chiavenato, I. en Administración de Recursos Humanos (1994) plantea además dos recursos que son los comerciales y los administrativos, donde los primeros “constituyen los medios por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes. Comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercados, sistema de ventas, promoción, precios y otros”.

Los segundos, según el mismo autor, son “los medios en los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades empresariales. Incluyen además los procesos de toma de decisiones, distribución de la información y otros”.

## I.4 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos, ahora bien, visto en su contexto más amplio

considero que es importante expresar determinados elementos que sin ellos sería imposible alcanzar, inclusive, ni el nombre de organización, estos son: personas, tecnología y proceso, con mayor o menor desarrollo de los mismos, pero siempre presente estos.

No es posible abordar este tema sin exponer, aunque sea en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma, pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

A continuación, un cuadro en el que se resumen las propuestas de las principales escuelas y autores del pensamiento administrativo a través del tiempo:

Teorías Clásicas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L. Gantt, Lillian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y especialización técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

Tabla I. Evolución de la teoría de la organización

<b>Teoría de los sistemas</b>	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen al sistema organizacional.
<b>Teoría del comportamiento</b>	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
<b>Teoría política</b>	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
<b>Teoría del desarrollo organizacional</b>	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
<b>Teoría de la contingencia</b>	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Basmitt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que prevengan que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.

Teoría del caos determinista	A. E. Cambal	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Rye Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocitabilidad organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Rivas Toral, Luis Arturo. **Evolución de la teoría de la organización**

La primera de estas teorías es la clásica, burocrática o mecanicista como se le conoce también, y su creación y desarrollo surge por el aporte de varias personalidades entre las que se destacan uno de sus precursores, Adam Smith cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, Robert Owen con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y la influencia de estos en el incremento de la producción y las utilidades.

Henry Gantt con la creación de los gráficos y la ampliación y desarrollo de las ideas de Owen sobre la calificación del trabajo de las personas, que posteriormente se ampliaron también a los aspectos de la producción.

Henry Fayol con su exposición sobre los principios de la administración, ya que pensaba que pronosticando científicamente y aplicando métodos también científicos se alcanzarían resultados superiores, Frederick W. Taylor con su análisis de tiempo, cronometrando los movimientos de los empleados para aplicar métodos científicos al proceso de trabajo, lo que posteriormente se denominó Organización Científica del Trabajo, todos ellos incluido Max Weber con su concepción burocrática sobre la administración en la que planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas y normas precisas contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización.

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth con sus estudios de movimiento y fatiga, y el plan de las tres posiciones.

Todos estos criterios y enfoques, y otros no mencionados, contribuyeron decisivamente a la conformación de esta teoría.

La teoría clásica se caracteriza por los aspectos siguientes:

- División de las actividades en tareas simples y repetitivas.
- Establecimiento de procedimientos precisos y rígidos.
- Jerarquía bien centralizada y definida a través de la estructura organizacional.
- Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras.
- Comunicación en una sola dirección.
- Centralización y control bien definidos sobre la base de la autoridad formal del cargo.
- Limitados conocimientos de los trabajadores, sólo sobre las actividades a realizar, que como se expuso eran muy simples.
- La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de: un estricto control sobre, los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de estos, la determinación de los ritmos de trabajo.
- Introducción de las líneas de montaje con gran rigidez para la realización de una producción rígida también.
- La teoría clásica ha aportado ventajas, teniendo también sus limitaciones.

### **Ventajas:**

- Constituyó un gran avance para su época con la aplicación de métodos científicos y no empíricos como se hacía hasta entonces.
- Una de las principales ventajas ha sido servir de base a otras teorías donde incluso algunos de sus preceptos hoy día continúan aplicándose.



**Desventajas:**

- Considerar que su aplicación sería siempre sobre un ambiente estable.
- Sus principios se consideran muy generales, por lo que su aplicación se limita a organizaciones de cierta complejidad.
- No consideraba al trabajador en su verdadera dimensión sino como un apéndice de las máquinas.

Las limitaciones de esta teoría son sobre todo en lo relacionado con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios.

Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos, psicólogos, realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos.

El desarrollo de investigaciones, entre las que se destacan las realizadas en una fábrica de la Western Electric en Hawthorne, sobre distintos aspectos, tuvieron gran repercusión en la época, no obstante, es necesario decir que en muchos casos los resultados no fueron los esperados. En estos experimentos participó Elton Mayo conjuntamente con otros colaboradores.

Una de las interpretaciones que se hicieron sobre las investigaciones fue, que los trabajadores mejoraban su desempeño por la atención que se les había brindado al realizar el estudio, a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne”.

Con la escuela clásica se llegó a la conclusión de que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas, cuestión esta que fue refutada por este movimiento al plantear que el hombre se motivaba por sus necesidades sociales y que la compulsión del grupo era un factor importante también. No obstante, el avance con este movimiento conductista, como se le llamó, tampoco se satisfacían las expectativas al ciento por ciento.

Se realizaron estudios más profundos y con métodos más sofisticados cuyos resultados enriquecieron los criterios sobre la motivación donde aparecieron teorías al respecto, por estudiosos como Abraham Maslow, Douglas McGregor y Chris Argyris.

Los estudios han continuado teniendo en cuenta otros aspectos y obteniéndose también otras conclusiones importantes.

De gran repercusión e interés es el enfoque de sistemas que puntualiza y expresa la organización como un sistema formado por diversos subsistemas interrelacionados e interdependientes.

El enfoque de contingencias donde se plantea tener en cuenta el aspecto situacional, así como las circunstancias, para que las decisiones sean adecuadas.

### **Relación de la actividad organizacional con los cambios en la sociedad.**

Las organizaciones deben enfrentarse a un entorno cambiante lo cual requiere de una previsión o al menos una pronta adaptación que le permita emitir una rápida respuesta.

Debe asumirse la utilización del cambio y crecer con él desde todas sus aristas.

Estas variaciones pueden presentarse de manera constante y en cualquier aspecto, elemento o área de la organización, se hará referencia al cambio ocurrido en el mundo del trabajo en los últimos años lo cual ha permitido la evolución y desarrollo de los Recursos Humanos.

Los puestos de trabajo se diseñaban para realizar tareas simples y repetitivas con variaciones muy escasas. Hoy se producen variaciones sistemáticas en los puestos de trabajo, como consecuencia del vertiginoso avance de la tecnología, lo que conlleva a diseñar puestos de trabajo polivalentes, a que el trabajo se realice en equipo, que los resultados de trabajo sean compartidos y que la orientación de la actividad sea hacia el cliente.

Los resultados del trabajo deben constituir la base para la remuneración al trabajador, la que debe estar compuesta por una parte fija y otra variable, lo que hace que las evaluaciones del desempeño deban ser profundas y objetivas para que exista una verdadera correspondencia entre retribución – resultados, siendo además una estimulación moral por su justeza y un acicate para la solución de las dificultades que se presenten.

Las incorporaciones o movimientos para ocupar un puesto de trabajo se realizarán sobre la base de las competencias de las personas, comparándolas con los requerimientos de ese puesto, esto permitirá que situemos a la persona idónea.

Garantizar la competitividad es una cuestión vital en los momentos actuales y para ello debe considerarse a las personas como lo más importante de la organización y no, como un costo, o como una maquinaria o mercancía. Lo planteado anteriormente

queremos reafirmarlo con una cita de Charles Handy: “La organización que trata a sus empleados como activos que requieren mantenimiento, amor e inversión, se comportará muy diferente a otra que los trata como costos a ser reducidos donde y cuando se pueda”.

La rapidez de respuesta es muy importante, ya que el riesgo de no ser oportuno puede llevar al no cumplimiento de los objetivos de trabajo y/o la pérdida de la competitividad. Por tal sentido es muy necesario que la toma de decisiones no recorra la tradicional línea de mando, sino la nueva concepción es hacer estructuras organizativas planas y sencillas y que las decisiones se tomen en los niveles más cercanos a la base, e incluso mejor aún en la base misma.

Como se expresó, los puestos de trabajo deben ser polivalentes por lo que los conceptos en la preparación de los RRHH deben variar, para estar acorde con esta nueva situación, imponiéndose una adecuada capacitación y desarrollo.

## **I.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES.**

No obstante, la existencia de distintos tipos, formas o variantes, es necesario destacar que la inmensa mayoría de las organizaciones están sujetas a las variantes tradicionales y solamente en países de alto desarrollo y en industrias con determinadas características y elevado desarrollo también, existen estas formas de organización más actualizadas.

Se pueden citar distintos tipos de organizaciones, algunos con variantes muy parecidas, en este caso veremos los siguientes:

**Organizaciones Adhocráticas:**

La estricta y elevada jerarquía de la escuela clásica se pierde en estas organizaciones, en las cuales imperan los equipos de trabajo, los que le impregnan una serie de características como: velocidad ante los cambios, gran creatividad y posibilidades de innovar, elevada descentralización, y especialización en los equipos y/o puestos de trabajo.

Por las razones apuntadas, en ocasiones, no existe una definición clara de la relación entre el jefe y sus colaboradores, lo cual se considera una deficiencia de este tipo de organización.

**Organización en aprendizaje (learning organization):**

Las organizaciones en aprendizaje, ante todo, se caracterizan por situar a las personas en un sitio importante, garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de los conocimientos para la toma de acciones rápidas ante los cambios.

La adquisición de conocimientos en estas organizaciones no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que estas sean dentro del proceso, sino es un movimiento en toda la organización y una cultura en todos sus integrantes que permite que todos lo adquieran y que se renueve y se desarrolle constantemente.

Sobre la base de lo planteado, una cita de Alhama Belamaric, R. (2005). Dimensión social de la empresa. (Pág. 105) que expresa: “Se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte e identifica el conocimiento, de tal manera que

todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos”.

Estas organizaciones, expresa Peter Senge, están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas que son:

- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Aprendizaje en equipo.
- Visión compartida.
- Pensamiento sistémico.
- Organizaciones en red

Las organizaciones en red tienen un grupo de características distintivas, y se apoyan en los conocimientos adquiridos y utilizados sobre la informática, las telecomunicaciones, utilizando además los aportes que brindan la intranet y la Internet.

Unido a los aspectos anteriores, su trabajo es sobre la base de estructuras planas, la disminución de la jerarquía tradicional y un trabajo muy operativo hacia la realización de proyectos, prevaleciendo totalmente una eficaz comunicación y una gran motivación, por la descentralización operacional y la confianza que permiten una correcta eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos, unido a un incremento de la satisfacción laboral.

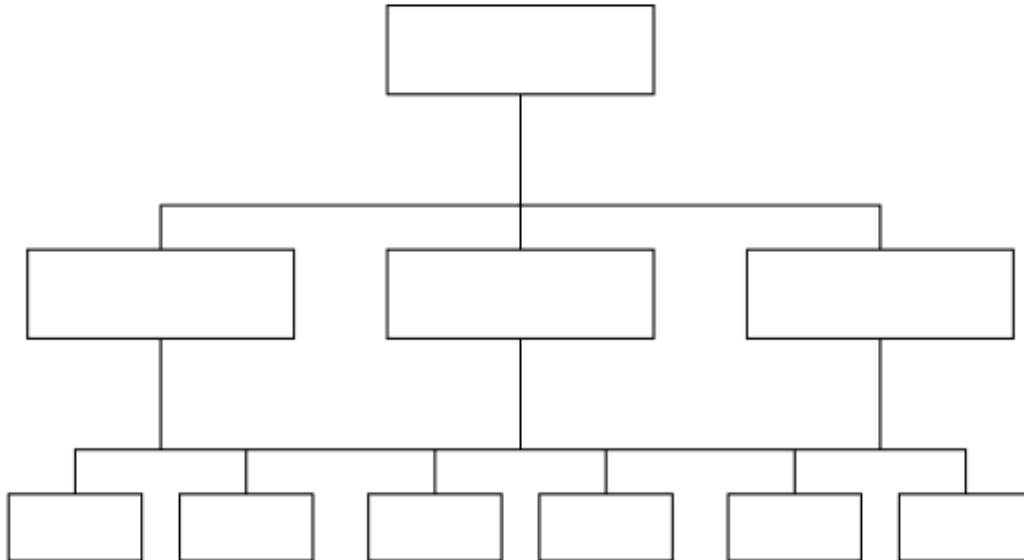
Se precisa, un nuevo modo de pensar y de actuar que permitan un alto grado de integración. En una determinada etapa del desarrollo del trabajo es necesario incluir en esta integración a los clientes, a los proveedores y demás factores relacionados con el proceso.

### **Estructura organizacional.**

Lo estudiado en los epígrafes anteriores permite tener una visión global sobre las organizaciones, desde su definición hasta aspectos fundamentales e inherentes a las mismas, importante es conocer que toda organización tiene una razón de ser que como vimos, es su misión, y que unida al entorno determinan como se enfocarán y llevarán a vía de hecho un grupo de aspectos, vistos también, ahora, para ello se necesita diseñar y trabajar adecuadamente con una estructura organizacional que sea capaz de permitir el cumplimiento de lo previsto.

Concretando se puede decir que la estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. Para ello, es necesario realizar con anterioridad una correcta división del trabajo, definir como se agruparán las tareas, o sea, su departamentalización y cómo estas se interrelacionarán e integrarán entre sí.

Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformadas, lo que se conoce como organigrama. Los cuadros



representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan como estará distribuida la autoridad, o sea quién se subordinará a quién.

Esquema de una estructura organizacional (organigrama) típica.

Se infiere, sin temor a equivocarnos, que cada organización debe tener su estructura de acuerdo a sus características por lo que no deben copiarse mecánicamente de una organización a otra. Otro elemento a destacar es que los enfoques sobre las estructuras han ido cambiando con el transcurso del tiempo, por lo que constituyen un elemento dinámico.

Existen distintas formas de estructuras las cuales se nombran en dependencia del factor a definir, estas son:



- Por la forma de estructurarse las áreas (direcciones, departamentos, secciones u otros) pueden clasificarse en: estructura organizacional funcional, estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente), estructura organizacional matricial.
- En función de la línea de mando pueden ser verticales y horizontales. Las estructuras verticales se caracterizan por tener varios niveles de subordinación, lo cual no permite que las decisiones y las informaciones en general lleguen con rapidez desde el nivel inicial al final y viceversa, lo que constituye una desventaja en esta época de cambios acelerados. Las estructuras horizontales por el contrario tienen pocos niveles lo que permite la posibilidad de eliminar la desventaja de la anterior, la tendencia actual es hacia la utilización de estas últimas.
- En dependencia de su legalización pueden ser formales e informales, las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, y son nuestro objeto de estudio, las informales lo contrario. No obstante, estas últimas existen e incluso se manifiestan dentro de las organizaciones a través de las relaciones interpersonales.
- La estructura organizacional funcional consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que la autoridad se basa en la función. La misma tiene varias ventajas prácticas y se aplica en organizaciones relativamente pequeñas y con poco volumen de productos, una de sus desventajas principales es su utilización donde existan gran cantidad de productos. Las decisiones se toman de manera

centralizada. Cada jefe tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos al máximo.

- La estructura organizacional por producto (cliente, geográfica) se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o en organizaciones con divisiones geográficas distantes. En estos casos esta estructura es mucho más ventajosa que la funcional.
- La estructura organizacional matricial combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas. Un aspecto a evaluar es la doble subordinación a que se someten los trabajadores con esta estructura.

## **I.6 EL INDIVIDUO Y EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Si el estudio de las organizaciones no toma en cuenta la existencia e importancia que tienen las diferencias individuales entre los integrantes de la organización, enfrentarán serias dificultades cuando intenten ser útiles en la práctica al asistir a las organizaciones en la solución de problemas.

Compartir conocimiento dentro de la Administración Pública, se presenta como un proyecto para la mejora de los servicios prestados, como una solución a la necesidad de cambio en la práctica docente de la Administración Pública. Así pues, la concreción de los aspectos clave para el comportamiento organizacional de los empleados públicos, se convierte en un apartado obligatorio en el estudio de la Gestión del Conocimiento

Para poder entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

### **Comportamiento organizacional.**

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

**Personas:** constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

**Estructura:** la estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

**Tecnología:** la tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

**Medio:** todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

El hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se estudia el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Uno de los retos al entender el comportamiento organizacional es que aborda asuntos que no son obvios. Al igual que un iceberg, el CO tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande. Lo que vemos cuando observamos las organizaciones son sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad flexibles y cadenas de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

El comportamiento organizacional puede comprenderse mejor considerando una serie de variables a nivel individual, grupal y organizacional:

### **Variables a nivel individual:**

Se ha dicho que “los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”.

Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen “poco kilometraje”, han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos. Otros están “demasiado gastados”, después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo: edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; niveles básicos de habilidad; percepción, toma de decisiones individual, capacidad de aprendizaje y motivación, entre otros.

### **Variables a nivel de grupo.**

El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad del modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. En el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

### **Variables a nivel de sistema organizacional.**

En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre el individuo y el grupo.

### **Conducta Individual.**

El individuo se incorpora a la organización llevando consigo todo su bagaje psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes a su temperamento y personalidad, asimismo dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser congruentes con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de la misma. Desde otra perspectiva el individuo ingresa a la organización como un todo único e indivisible y lleva en si toda su contribución psicológica.

**El subsistema instintivo:** Compuesto de sus necesidades fisiológicas o primarias, como el hambre, la sed, la respiración, la territorialidad, entre otros, lo cual debe satisfacer la organización para que el individuo pueda laborar con comodidad y seguridad.

**El subsistema volitivo y motivacional:** Son todas aquellas motivaciones secundarias o sociales y de autorrealización que guían sus acciones y su vida. Entre estas necesidades podemos encontrar las necesidades de reconocimiento, de estatus, de afecto, de poder, de pertenencia, por mencionar algunos, los cuales tendrán que ser factibles de ser logrados en la organización.

**El subsistema cognitivo:** Es el conjunto de habilidades intelectuales, tales como la inteligencia, la creatividad, la capacidad de análisis y síntesis, la habilidad de razonamiento, la habilidad de tomar decisiones, entre otras, que le permiten al individuo aplicarlo y desarrollarlo y en compensación ser retribuido, ascendido y reconocido.

**El subsistema emotivo/afectivo:** Compuesto por la gama de emociones y sentimientos que experimenta en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, así como en el desarrollo de sus tareas y funciones, lo cual determinara sus niveles de identificación y de satisfacción dentro de la organización.

**El subsistema conativo:** Es la expresión de sí mismo, mediante la amplia gama de conductas con que se manifiesta el individuo dentro de la organización, tales como sus palabras, sus gestos, sus actos y actividades laborales, lo cual se manifestara de manera diaria y permanente en el ejercicio de sus roles, tareas y funciones.

El propósito de este epígrafe es estudiar la conducta individual dentro del ambiente interno organizacional como respuesta a los factores formales organizacionales. Se parte de considerar que toda organización define una serie de prescripciones, reglamentaciones y secciones para acondicionar, modelar y anticipar la conducta de sus miembros, y la actitud que asuman éstos dentro de una organización, será producto de la evaluación que realicen de su entorno, en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que hayan obtenido.

Tomando como referencia la metáfora del iceberg de Robbinsn y De Censo, se trata de estudiar la influencia de los aspectos formales, visibles y estructurales existentes en una organización, sobre aspectos informales o conductas individuales dentro de ella.

Se puede decir, que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión: hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan aumentos de sueldo o salario.

Lo indicado facilita deducir que la conducta de los individuos es causada, pues, responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular. Es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas, experiencias... que influyen en su conducta y desempeño particular. Por ello se hace



necesario describir y relacionar algunos factores específicos que justifican las diferencias individuales, como son: las actitudes, la percepción, la personalidad y el aprendizaje.

### **Actitudes.**

Las actitudes son declaraciones de evaluación favorables o desfavorables, relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo con relación a algo, y ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y la situación con que se relaciona. La actitud tiene implicación en todo organismo social por cuanto:

- Las actitudes constituyen las predisposiciones hacia los aspectos del mundo. Por consiguiente, los miembros de una institución asumen actitudes respecto a sus jefes, los sistemas de control, las normas establecidas, las políticas implementadas y los demás factores organizacionales pertinentes.
- Las actitudes proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de una persona hacia los demás. Por tanto, de las actitudes positivas o negativas (favorables o desfavorables) dependen en gran medida un ambiente cordial o de mucha hostilidad entre los miembros.

- Las actitudes están organizadas y están cerca del núcleo de la personalidad, es decir, ciertas actitudes son persistentes y duraderas, sin embargo, están sujetas a cambios.

Relacionando lo expuesto con el propósito de este estudio, se infiere que los miembros de una organización, pueden conocer los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, cadenas de mando, tecnologías, entre otros aspectos formales y llegar a tener afecto, apego, integración o desacuerdo con estos aspectos, lo que podría llevar a comportarse acorde con lo establecido formalmente o por el contrario mostrarse rebeldes o indisciplinados y generar de esta manera, conflictos internos.

De esta manera, los individuos pueden asumir conductas particulares hacia su trabajo y hacia la institución, como consecuencia de sentir satisfacción por la labor desempeñada, lo cual puede manifestarse en un determinado grado de identificación y participación activa con la institución, así como también, compromiso, lealtad y defensa.

## **I.7 LA MOTIVACIÓN EN LA INSERCIÓN DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN.**

La motivación, es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que es necesario satisfacer para que cada persona logre la realización, no son siempre satisfechas. De igual modo cada persona ha desarrollado una faceta emocional y vivencias diferentes, que indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que es necesario que cada uno satisfaga son cinco:

- **Necesidades fisiológicas:** Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y demás necesidades corporales.
- **Necesidad de seguridad:** Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **Necesidad de amor:** Incluye, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidad de estima:** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

- **Necesidad de autorrealización:** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona parámetros que determinan el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

En este sentido, el ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior. Las organizaciones triunfan o a fracasan según se desarrollen ciertos procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

### **Identificación de Indicadores de eficiencia y eficacia.**

Las acciones “Motivadoras” son aquellas que tienden a generar enriquecimiento continuo del trabajo y las competencias para realizarlo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, provocando y satisfaciendo el deseo de

crecimiento, realización y éxito. Todo, para alcanzar el beneficio de cada persona individualmente considerada, el equipo de trabajo y la organización.

Enriquecer el Trabajo no significa incrementar las tareas, es asignar responsabilidad por labores cuyo desempeño requiera mayor nivel de competencias y formación. La delegación de labores con mayor jerarquía es una forma de formar de manera estructurada y continua, también de motivar. Para realizar esta tarea, es necesario que quien delega; desarrolle, mejore y adapte capacidades de liderazgo y automotivación.

La motivación, es contagiosa y normalmente generalmente se crece. Si se desarrolla gusto por lo que se hace, los resultados son positivos. En consecuencia, se genera entusiasmo por las tareas asignadas, se desarrolla motivación, que generalmente se acompaña de sentido de pertenencia y como resultado, es posible contagiar, en ese sentido a las demás personas que integran el grupo. La delegación de tareas, y las acciones de enriquecimiento de trabajo permiten al gerente ser más eficiente, son:

- Prestar a Cada Integrante del Equipo Atención Adecuada. Integrar el equipo de trabajo no les quita su carácter de personas.
- Fijar Conjuntamente Objetivos. Creíbles, desafiantes, alcanzables, específicos, concretas y evaluables.
- Ofrecer Autonomía. Permite crear un adecuado ambiente de estímulo a la opinión y al desarrollo de la creatividad, en todas direcciones.

- Ofrecer Recompensas Económicas Justas. El mercado laboral adecua al salario al puesto y al cliente interno, adquiere derecho a recibirlo. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia, cuando esta manifiesta también hay derecho a ella.
- Retroalimentar. Es necesario que los integrantes de los equipos de trabajo estén informados permanentemente, para sentirse parte de los proyectos, solo así colaborarán adecuadamente en su desarrollo y logro.
- Mejorar el Proceso de Gestión Humana. Permite vincular personas con capacidad de automotivación, que es contagiosa como lo es el talento.
- Delegar. Es importante hacerlo para formar y motivar a la persona que recibe la responsabilidad delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

### **Un Modelo De Coaching Efectivo.**

Este modelo es un estudio de las motivaciones del trabajador que va más allá del salario y que enseña a la vez a cómo orientar a los clientes internos a alcanzar el aprendizaje y a conquistar resultados efectivos. También enseña la forma de comunicarse con eficiencia, ofreciendo instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas y escuchando las respuestas, sin importar que no sean acertadas.

No importa si en un comienzo la respuesta obtenida sea válida desde el punto de vista conceptual. Lo importante, es lograr que las personas participen enriquezcan su conocimiento y lo hagan con el propio a través del intercambio de experiencias. Se busca formar de manera continua, no corregir. Coaching Efectivo. Está integrado por métodos idóneos y adaptados a necesidades específicas de " formación" en el lugar de

trabajo, para ayudar a que los clientes internos alcancen un elevado nivel de desempeño, mediante la búsqueda de compromiso antes que el control y de causas antes que culpables.

## **I.8 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.**

Ningún hombre es una isla, algo completo en sí mismo; todo hombre es un fragmento del continente. Una parte del conjunto Donne, John.

Se nace para vivir en comunidad, por ello, existe en cada persona una necesidad inherente de comunicarte, pues es la base que tienes para relacionarte con los demás, dar y recibir amor y desarrollar al máximo tus habilidades, tu potencial y cumplir tu propósito. Quien no se comunica, sea verbal o no verbalmente no se siente vivo, se siente cada vez más vacío. Sin embargo, la comunicación en sí misma no basta, hay que comunicarse de manera efectiva, de manera clara, de forma donde aportes al desarrollo de los demás y ellos al tuyo. Donde haya comprensión, entendimiento, libre intercambio de ideas y respeto. Precisamente es allí donde entra la comunicación asertiva.

El asertividad como habilidad comunicativa y como habito conductual facilita la comunicación, potencializa la efectividad en la misma y ayuda a lograr obtener respeto, atención y colaboración de los demás guardando tu sentido de identidad, de valor e integridad y todo eso respetando en todos los sentidos a los demás. El ambiente que creas a tu alrededor cuando eres asertiva atrae múltiples oportunidades de trabajo, mejores amigos, relaciones familiares y personales más estables e incluso el respeto de tus adversarios. Sin embargo, lo más importante del asertividad es el sentido de

autovaloración, autoestima y fortaleza que alcanzas. Mientras más amenudeo prácticas comunicación asertiva más se afianzan tu identidad, autenticidad y libertad.

La biblia resume el sentido de la existencia humana con solo dos tareas Amar a Dios sobre todas las cosas y Amar a tu prójimo como a ti mismo. Para ambas se requiere el comunicarse. No amaras lo que no conoces y no conocerás nada ni nadie sino hay comunicación. Al comunicarte desarrollas lo mejor de ti, tu potencial y lo compartes con otros. Aprendes a relacionarte con los demás, comunicarte es relacionarte con los demás. No se puede alcanzar y mucho menos disfrutar nada grande solo. Por lo tanto, es fundamental para el ser humano la comunicación. Es fundamental para ti comunicarte. Sin embargo, haz estado comunicándote toda tu vida y tu vida no refleja los resultados que quieres, ni tales beneficios, ¿entonces qué pasa? ¿Cuál es la respuesta? Una comunicación insana en vez de lograr desarrollar nuestras vidas nuestras relaciones (o el funcionamiento de una nación) puede degradar o destruir. Así que, si necesitas comunicarte, pero la comunicación, pero de la manera más sana y adecuada posible, necesitas practicar la comunicación asertiva, el asertividad.

El asertividad es una cualidad de equilibrio entre el valor y la compasión. Se basa en un sano sentido de valor propio, de autoestima, reconocimiento y aceptación sincera de uno mismo. Implica el caminar con seguridad sabiendo lo que queremos y valemos y reconociendo también nuestras limitaciones. La comunicación asertiva es respeto y elegancia, es escuchar y aceptar a los demás tal cual son y reconocer sus derechos sin menospreciar los nuestros, sin dejarnos agredir o manipular. Es liberarte del temor, la inseguridad y el egoísmo.



La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales. La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables, generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente, pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las

personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas. Aun cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio.

Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores. La pasividad continúa erosionando la autoconfianza y, en algunos casos, causa depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienen a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Ello se debe a su vulnerabilidad ante amenazas (reales o imaginarias). A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

En efecto, las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento agresivo se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Al igual que las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo sólo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. El asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano. Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan. Sin embargo, el asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros. Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas. Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

### **I.9 TIPOS DE COMPROMISO INDIVIDUAL Y TIPOS DE PODER.**

El “Compromiso laboral”, “Compromiso con la empresa” o “Compromiso en el trabajo” es aquel vínculo de lealtad por el cual el trabajador comprometido desea

permanecer en la empresa debido a la motivación por el proyecto, el reconocimiento y la felicidad en el trabajo. El trabajador muestra entusiasmo por su trabajo y trabaja para el éxito de la empresa. Para profundizar más en el concepto, podemos dividir el compromiso en el trabajo en:

- **Compromiso Laboral Afectivo:** Es aquella asociación emocional del trabajador con su empresa. El empleado continúa en la organización porque así lo quiere, sin ningún tipo de necesidad. Se identifica con los valores de la empresa, se esfuerza por hacer crecer la empresa y siente los problemas del negocio como propios.
- **Compromiso Laboral de Continuidad.** Hace referencia al coste para el empleado de dejar la empresa. El trabajador necesita el trabajo y continua porque lo necesita.
- **Compromiso Laboral Normativo.** En este caso, el empleado se ve obligado a seguir en la organización. Ya sea por contrato, o por otros motivos ajenos a la voluntad del trabajador.

El compromiso con la empresa puede ser un cúmulo de estas tres variables, aunque el objetivo de un CEO o responsable de RRHH, debería ser potenciar el número uno y restar importancia a las otras dos. Trabaja los tipos de compromiso en el trabajo. En la gran mayoría de los casos los empleados comprometidos reúnen estos factores:

- Conocen lo que se espera de ellos.
- Tienen lo que necesitan para hacer su trabajo.

- Sienten que pueden lograr las metas y lograr un impacto en la empresa.
- Confían en sus compañeros de trabajo y se sienten reconocidos por ellos.

### **Ventajas y valor del compromiso en una empresa:**

**Dedicación:** Los empleados comprometidos están dispuestos a realizar esfuerzos por la empresa que no son sus responsabilidades.

**Flexibilidad:** Son proactivos a realizar nuevas funciones a cambiar las condiciones de trabajo. Asimilan los cambios y los ven con buenos ojos.

**Cooperación:** Colaboran con los compañeros sin interés ninguno en recompensas, de forma altruista. La cooperación beneficia a todos.

**Coherencia:** Tienen siempre en cuenta en sus decisiones los intereses y objetivos de la organización. Sienten la empresa como suya.

**Creatividad:** Buscan maneras para mejorar la efectividad de su trabajo y desarrollan ideas innovadoras para la organización.

**Mejores resultados para la empresa:** Varios estudios demuestran que aquellas organizaciones con altos índices de compromiso tienen mejores resultados.

### **Tipos de Poder de una organización.**

El término poder se utiliza para definir la capacidad de ejercer una autoridad, para tomar decisiones o llevar a cabo una determinada acción.

El poder también lo determina un mayor grado económico, intelectual o fortaleza corporal, que hace a un individuo tener ciertos privilegios mayores que los demás

El poder se caracteriza por ser una de las facultades que todo ser humano desea conseguir por razones determinadas y propias de sí

Por Foxize Niels Pflaeging hace poco describía claramente tres estructuras que conviven en todas las organizaciones que son inevitables: “Hay tres tipos de poderes en todas las organizaciones, tres formas de liderazgo, tres estructuras. Esto no es una carta en la que elegir. No hay nada que decidir acerca de tener o no tener estas tres estructuras. Ninguna es opcional. Forman parte de las leyes universales que se aplican a cada organización, ya sea grande o pequeña, vieja o nueva, una ONG o una empresa social.”

Estructura formal, regida por la jerarquía.

Estructura social, regida por la influencia.

Estructura de creación de valor, regida por la reputación.

La primera es la que está más claramente visualizada en la mayoría de empresas en su organigrama. La segunda es una red de relaciones sociales y es claramente una red. Y la tercera es la más importante de todas, y sobre la cual se forma el éxito empresarial. La

estructura de creación de valor es inevitablemente una red y el vínculo principal es la reputación.

### **I.10 EL GRUPO Y TIPOS DE GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN.**

A la hora de promover un cambio en la organización debemos conocer las repercusiones que puede tener tanto a nivel técnico como social. Tanto los conocimientos técnicos necesarios para diseñar y planificar las actuaciones convenientes, como los conocimientos acerca de la dinámica social de esos cambios (los apoyos, resistencias, presiones, actitudes y consecuencias psicosociales) van a ser fundamentales para su puesta en marcha. Como señala

J. M. Peiró (2007), no es difícil infravalorar la complejidad social de un cambio. Al plantearlo no se suele analizar con detenimiento las posiciones de los diferentes grupos sociales que van a influir en él. Mientras hay grupos que pueden estar a favor y beneficiarse del de las novedades organizacionales, otros pueden estar en contra, resistiéndose, tanto de forma activa y frontal, como adoptando posiciones de resistencia pasiva que entorpecen el ritmo del cambio y pueden conseguir que acabe por no consolidarse. Frente a estas resistencias podemos iniciar estrategias para superarlas, pero para ello necesitamos contar con un análisis detallado de la posición de los diferentes grupos que influyen en la organización, tanto internos como externos, ante el cambio.



Podemos definir a los grupos de interés como aquellos grupos del entorno social y económico de la empresa que influyen en el cambio organizacional y son, a su vez, afectados por él. Dicho de otro modo, los grupos de interés son los productores y productos del cambio organizacional.



### 1.11 LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Un equipo es fuerte cuando sus miembros trabajan bien en conjunto, por lo que construir equipos eficientes es esencial para la gerencia dentro de cualquier organización. Muchos proyectos sólo tienen éxito cuando los empleados colaboran entre ellos. Construir equipos eficientes asegura los mejores resultados para la compañía, así como empleados felices, motivados y comprometidos con el éxito de la organización.

En una organización, es importante que los empleados trabajen en equipo. Cada empleado debe aportar su granito de arena para que el trabajo en equipo permita los mejores resultados.

Cuando se trabaja en equipo eficazmente, aparece la sinergia, es decir, la unión de energías constructivas. Esto provoca que los esfuerzos realizados por los miembros se

potencien, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia en los resultados. Trabajar en equipo y sus múltiples ventajas.

El buen trabajo en equipo se consigue con una buena comunicación, coordinación, complementariedad (el equilibrio entre las tareas de cada individuo), confianza y compromiso, lo que se conoce como las 5 “C”. Hoy en día, al realizar una entrevista de trabajo esta competencia (el trabajo en equipo) es una de las más valoradas por los reclutadores en los procesos de selección de personal, ya que aporta muchos beneficios para la empresa. A continuación, presentamos algunos beneficios del trabajo en equipo, que pueden aplicarse tanto en el ámbito de la empresa, como en equipos deportivos, como incluso en contextos educativos en que varias personas estén implicadas en proyectos comunes.

### **Preparación.**

La preparación es uno de los aspectos más importantes para desarrollar un equipo de trabajo. Definir los objetivos de forma clara y con antelación hace que sea más sencillo para los integrantes funcionar como una unidad. El equipo necesita tener roles bien definidos y comprender claramente las tareas a realizar para el logro de los objetivos. Después de hacer esto, el siguiente paso es la asignación de roles dentro del equipo, delegando a aquellas personas más cualificadas para cada función. Cuando el equipo cuenta con metas claras y medibles desde el principio, es más fácil alcanzar el éxito.

### **Espíritu de equipo.**

Cómo se lleven los miembros del equipo influye mucho en el desempeño y en el desarrollo de las tareas. Algunos grupos tienen una persona que se encarga de la toma de decisiones; en otros, todos los miembros del equipo tienen el mismo derecho de voz y voto. Sin embargo, cada miembro debería tener la misma cantidad de trabajo que hacer. Por su parte, los directivos necesitan evaluar el progreso general y la capacidad de los miembros para trabajar en equipo. Una opción que funciona es programar una reunión una vez a la semana para que todos los miembros estén al corriente de los avances, así como de cualquier problema que pudiera surgir. El líder del equipo debería estar siempre al corriente y gestionar la relación entre los miembros del equipo, asegurando un buen ambiente.

### **La motivación es fundamental.**

Incluso el equipo más funcional puede mejorar su productividad, siempre y cuando cada miembro esté motivado. La unión de un equipo crece cuando se le otorgan desafíos que requieren de comunicación y cooperación entre sus miembros. Un jefe de equipo puede lograr este objetivo con nuevos proyectos o planificando actividades para fomentar el espíritu de equipo. Él o ella también puede fortalecer dicha unión elogiando el trabajo individual o colectivo y reconociendo los logros. Con equipos bien organizados, los directivos podrán posicionar a la empresa en el camino del éxito.

## **I.12 LOS COMITÉS**

Cuando se trata de la representación de los trabajadores en la empresa hay que distinguir entre la sindical y la extrasindical. La primera está compuesta por el delegado sindical, la representación extrasindical está formada por el comité de empresa y, en su

defecto, por el delegado de personal. El delegado está presente en empresas con menos de 50 trabajadores y su función es básicamente la misma que se atribuye al comité de empresa.

El comité es un órgano de representación de los trabajadores de la empresa formado a su vez por empleados de la misma, pero no tiene ninguna vinculación con los sindicatos. Esta figura se regula en el Estatuto de los Trabajadores, que se refiere a ella como la encargada de defender los intereses de los empleados en el ámbito empresarial. Los comités de empresa son una forma de organización colectiva creada por los propios trabajadores de las empresas. El objetivo es unir fuerzas y poder tener al menos un delegado o presidente que pueda actuar como intermediario entre la dirección de la compañía y sus propios compañeros.

Si la unión hace la fuerza, las organizaciones representativas de los trabajadores intentan valerse de ella para defender sus derechos y aunar esfuerzos cuando sucede algún problema en la compañía. Existen dos figuras principales, el comité de empresa y el delegado de personal. Ambas constituyen la representación de los empleados, pero, en el caso de los comités son necesarios más de 50 trabajadores, para compañías de menos de esta cifra se podrán elegir delegados.

¿Todas las empresas pueden celebrar elecciones?

Desde Comisiones Obreras (CCOO) explican que todas las empresas de más de 50 trabajadores pueden celebrar elecciones para elegir sus representantes del comité. En el caso de compañías de entre 6 y 49 trabajadores podrán elegir de uno a tres delegados. También, en algunos casos, empresas con menos de 6 trabajadores pueden celebrar elecciones si así se permite en el convenio colectivo. En cualquier caso, será necesario que haya al menos cuatro empleados. Desde el Ministerio de Empleo y Seguridad Social comentan que es obligatorio que los promotores de las elecciones comuniquen a la empresa y a la Dirección General de Trabajo -Secretaría General de Empleo, Secretaría General de Empleo, en nombre puede cambiar en cada Comunidad Autónoma- el propósito de celebrar los comicios, al menos un mes antes de llevarlos a cabo.

La Guía Laboral de representación colectiva del Ministerio de Empleo refleja que el sufragio será libre, personal, secreto y directo. Podrán votar todos los trabajadores mayores de 16 años que lleven al menos un mes en la empresa. Sin embargo, los trabajadores que deseen alzarse como representantes deberán tener como mínimo 18 años y seis meses de antigüedad salvo que se pacte menos tiempo en el convenio.

Como es lógico, resultarán elegidos los que obtengan el mayor número de votos. Pero, en caso de empate, será elegido el trabajador de mayor antigüedad en la empresa. Del resultado del escrutinio se levantará acta en la que se incluirán las incidencias y protestas habidas en su caso. El presidente de la Mesa remitirá copias del acta al empresario y a los interventores, así como a los representantes electos.

El resultado de la votación se publicará en los tablones de anuncio y el original del acta será presentada en el plazo de tres días a la Oficina pública dependiente de la autoridad laboral. El mandato del comité y, en su caso, de los delegados será de cuatro años. Sólo podrán ser revocados los delegados de personal y miembros del comité por decisión de los trabajadores que los hayan elegido.

Para 'forzar la renuncia' será necesario convocar una asamblea y conseguir la mayoría absoluta de los votos. Las sustituciones, revocaciones, dimisiones y extinciones de mandato se comunicarán a la Oficina pública dependiente y al empresario, publicándose también en el tablón de anuncios.

## **UNIDAD II. LA GESTIÓN.**

Objetivo: Comprender la conceptualización de la palabra gestión y sus alcances e importancias de la organización.

### **2.1.- CONCEPTO DE GESTIÓN.**

Aunque parezca poco eficiente, en cuanto a la operatividad de su significación, nos parece que el rastreo etimológico de un término puede acercarnos algunos elementos para esclarecer su sentido. Por eso, vamos a comenzar por el significado etimológico del término gestión, acercándonos a la marca genealógica que carga esa palabra.

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura. Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados:

- Llevar adelante o llevar a cabo,
- Cargar una cosa,
- Librar una guerra o trabar combate,
- Conducir una acción o un grupo,
- Ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. Necesitamos hacer dos observaciones sobre los significados posibles de la palabra gestión:

Primero. El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-

ego”: yo conduzco), que, según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planteadas para o sobre el otro, lo que inmediatamente significa (como lo explica el pedagogo brasileño Paulo Freire) actuar contra el otro.

Segundo. El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“-duce”) con los otros (“con-“). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

¿Qué significa gestionar?

Conviene hacer algunas otras precisiones. En el segundo sentido que se presentó, gestionar no es exclusivamente administrar (o “gerenciar”), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las “recetas”, tantas veces relacionadas con el marketing estratégico o la producción de imagen corporativa.



Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos. El desafío de gestionar, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica: nunca el pasado puede repetirse (sino sólo como farsa, decía Marx) y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de

gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

Por lo tanto, no podríamos hablar de una gestión “exitosa” si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran.

Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

## 2.2. LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

La gestión por procesos es clave para toda empresa que quiere seguir siendo competitiva y crecer a través de nuevos productos o nuevos mercados. La gestión por procesos se puede definir como la forma de organizar el trabajo en función del mejoramiento continuo de actividades dentro de la organización. Para ello, es imprescindible identificar, seleccionar, describir y documentar los procesos que conforman las actividades de la empresa.

El objetivo final de la administración de procesos es asegurar que la organización funcione de manera coordinada orientada hacia la satisfacción del cliente, y no solo «del jefe» como suele ser en las organizaciones muy tradicionales.

¿Y que es un proceso de gestión? Un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan con el objeto de transformar elementos que entran y que salen para la satisfacción de los clientes. En el proceso de transformación intervienen todos los recursos de la organización, humanos, financieros, materiales, de infraestructura, entre otros.

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se

puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de Funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados.

La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización. El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente. Mientras que el anterior

esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos presupone la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas. En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos. Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

Los procesos La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que

se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”.

### **Elementos del proceso Los elementos que conforman un proceso son:**

Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos: a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa,

masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

Outputs: son básicamente de dos tipos: a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto. b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

## **2.3 PROCESOS DE GESTIÓN BÁSICOS: INTERLOCUCIÓN, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.**

Según el modelo, los procesos básicos de gestión serían aquellos fundamentales y primarios que aparecerían antes en un hipotético desarrollo embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente en la organización, se estructuran en formas de bucles más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución y evaluación y así sucesivamente sin que sepamos muy bien si fue antes el huevo o la gallina. Veámoslos. Definimos la planificación como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto

los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios).

Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado, sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o, en general, cualquier decisión. En segundo lugar, incluimos en el que denominamos proceso de interlocución todo lo que suponga interacción (en representación de la organización o unidad sobre que se tiene responsabilidad) hacia dentro hacia afuera de dicha unidad u organización. Desde el punto de vista, en el contexto de la ejecución de una planificación, las personas perspectivas en gestión de servicios sociales con responsabilidades de gestión se convierten en gran medida en interlocutoras de las diferentes personas y grupos interesados o implicados (internos externos), convirtiendo su relación con ellas y ellos en un mecanismo fundamental de coordinación.

Somos conscientes de que estamos proponiendo un término nuevo sin respaldo en la bibliografía, pero no hemos encontrado otro que exprese mejor lo que queremos decir. En tercer lugar, denominamos evaluación a un proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se haga para obtener y procesar información de la organización o sistema (incluida, lógicamente su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la organización o el sistema) con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones que permitan encarar un nuevo ciclo de actuación. Con nuestro, modelo cabría pensar en un proceso de gestión, efectivamente desagregado de proceso operativo y que constara únicamente de esos tres procesos básicos.



Cabría pensar en que una de las personas del equipo asumiera la responsabilidad de la planificación, interlocución y evaluación (atención: se dice la responsabilidad, no la ejecución en solitario), liberándose total o parcialmente de su participación en el proceso operativo (en este caso la educación social).

## **2.4 PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS: HUMANOS, ECONÓMICOS DE INFORMACIÓN.**

Es frecuente, sin embargo, (y seguimos con el mismo ejemplo) que la liberación de esa coordinadora o coordinador tenga otro tipo de componente que se espera esclarecer hablando de ellos cuatro procesos que se han agrupado en el bloque de gestión de recursos. Si se fija, lo que se hace cuando se desagrega del proceso operativo, por ejemplo, la gestión económico financiera es encomendar a alguien que preste especial atención a uno de los recursos (en este caso el recurso económico) y que adopte un punto de vista en el cual pasa a ser central todo lo que tiene que ver con ese tipo de recurso. Así, cuando se habla de la gestión de los recursos humanos se refiere al proceso de gestión mediante el cual se pretende contar en todo momento con las personas adecuadas. Pretende influir personas y sus entornos organizacionales en busca siempre del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y el proceso perspectivas en gestión de servicios sociales en el que están involucradas.

Diciendo lo mismo de otra manera, cabría afirmar que en el punto de mira de la gestión de recursos humanos está, en algún modo, la construcción y renovación permanente del contrato (en sentido amplio) existe entre la persona y la organización mediante el cual tanto la una como la otra intentarían maximizar los beneficios de toda

índole que se deriva del vínculo existente entre ambas. Paralelamente, el proceso de gestión económico-financiera sería aquel que tiene en su punto de mira el dinero como recurso necesario para el funcionamiento de los sistemas y organizaciones. Lo mismo valdría para la gestión de la información y para la gestión de la información y para la gestión de los recursos materiales. En todos los casos nos encontramos con procesos de gestión que se concentran en un tipo de recurso, insumo o aportación necesaria y su responsabilidad es que estén a disposición de los otros procesos y básicamente de los procesos operativos de la organización. Lógicamente, la naturaleza de estos que estamos denominando recursos es extremadamente diferente y eso hará que la gestión de los recursos se valga en cada caso de planteamientos e instrumentos muy distintos.

En el caso de los recursos humanos, por poner un solo ejemplo, se gestiona la aportación o el vínculo de unas personas (no, en nuestro criterio a las personas, que son mucho más que su vínculo a aportación a un proceso u organización). Por otro lado, en cada organización o sistema es diferente la importancia relativa de cada tipo de recurso. Cada uno de estos procesos de gestión de recursos se rige por el mismo ciclo de planificación – ejecución – evaluación que vale para cualquier proceso. Hay que decir que, frecuentemente, las personas con responsabilidades de gestión de recursos, acostumbran a tener una relación de staff (dicho en términos clásicos: autoridad funcional, no jerárquica) con las personas inmersa en los procesos operativos que son las que, en última instancia, ejecutan las políticas de gestión de recursos que se establezcan.

## 2.5 PROCESOS DE GESTIÓN AVANZADOS: GESTIÓN DE INTERCAMBIOS, DE RELACIONES DE REDES, DE APRENDIZAJE.

Por último, como se decía se ha identificado tres procesos de gestión avanzada, el primero de los cuales es el que se ha denominado gestión de intercambio (aunque podría haberse denominado simplemente marketing) que incluye toda una serie de actividades destinadas al establecimiento y la mejora de las interacciones o relaciones perspectivas en gestión de servicios sociales entre una organización o sistema y su entorno. Hacer marketing o gestionar el intercambio es utilizar unas determinadas técnicas o instrumentos para que los intercambios que constituyen una organización o sistema y que la conectan con las diversas personas y grupos interesados o implicados sean óptimos, sinérgicos y sostenibles.

Se llama gestión de la estructuración al proceso de gestión que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de esa pauta regular de acción e interacción implícita o explícitamente establecida que llamamos estructura social de la organización. Es el proceso de gestión que intenta influir en los procesos de estructuración, partiendo del reconocimiento de su complejidad. Incluye todo lo que suponga estabilizar y formalizar procesos y estructuras, pero también asume la parte informal del proceso de estructuración que hace que se vayan sedimentado rutinas que nunca se plasmaran en procedimientos.

Por último, se dice que se afirman que existe algo que podemos llamar aprendizaje organizacional, entendido como el conjunto de cambios que, debido a la acción e interacción de la organización, afecta a sus dimensiones emocionales, cognoscitivas y

culturales. Efectivamente, en la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de emociones, cogniciones y significaciones compartidas, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que solo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Así, llamaremos gestión del aprendizaje a aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos. Si se fija lo que se gestiona en los tres procesos de gestión avanzada (el intercambio, la estructuración o el aprendizaje) en realidad el conjunto del macroproceso.

No hay actividades que supongan solo intercambio, solo estructuración, o solo aprendizaje, sino que cada actividad tiene esa triple dimensión y quienes asumen la responsabilidad de los procesos de gestión avanzada se ocupa tanto la de la potenciación de esas dimensiones como la de sinergia entre ellas. Con estos tres procesos de gestión avanzada se completa nuestro modelo para armar, modelo abierto y siempre en construcción: Modelo que se está relevando iluminador y útil en diversas situaciones a la vez que muestra insuficiencias y limitaciones. Modelo de perspectivas en gestión de servicios sociales construido y reconstruido varias veces en contraste con la practica reflexionada y modelo abierto a nuevas deconstrucciones y reconstrucciones.

Cuando se habla de institucionalización de la ética empresarial nos referimos a los mecanismos objetivos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión, entre otras) Mediante lo que se trata de hacer efectivos los valores o

principios éticos e una organización. La ética empresarial es, como se ha dicho, una ética de las organizaciones y por ello ha de adquirir un nivel de formalidad.

Tanto los fundamentos como los valores, normas o principios que un comportamiento ético empresarial pudiera proponer estarán dirigidos a la organización y en consecuencia han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos.

Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, que so procesos que determinan las decisiones y comportamientos organizacionales.

La ética individual y la ética organizacional no pueden separarse tajantemente porque, al fin y al cabo, quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas concretas con su ética privada y sus convicciones personales sobre que se debe hacer en cada momento.

“Sin valores sólidos estamos coqueteando al desastre, con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales.” Rinnov Kan.

## **2.6. INSERCIÓN SOCIAL Y FUNCIONAL.**

Vivimos en un sistema social basado en la capacidad de trabajo y consumo de sus miembros. Este modelo deja, irremediabilmente, fuera de los circuitos de consumo una parte de la sociedad. Son lo que denominamos personas excluidas. Los motivos que provocan esta exclusión son diversos y, frecuentemente, interrelacionados entre sí. Se trata de cuestiones como la formación, el contexto socioeconómico, las

habilidades o competencias personales, la red social o la salud, entre otras. La capacidad de (re)incorporarse a la dinámica social de manera autónoma y alcanzar un nivel de calidad de vida mínimamente satisfactorio depende, por tanto, también de multitud de factores.

Uno de estos factores es la inserción laboral. El mercado de trabajo en nuestro entorno parece que comienza a enderezar la difícil situación de los últimos años, pero las empresas todavía cuentan con muchos candidatos para cubrir los puestos de trabajo disponibles y se permiten ser exigentes en la selección de las personas que se presentan.

Según datos del Instituto Nacional de Empleo (2012), en 2012, la tasa de paro de las personas con discapacidad era del 33,1%, frente al 25,0% referente a la población sin discapacidad. Siguiendo la misma fuente, nuestra sociedad cuenta con un 5% de personas en edad laboral que tienen reconocida algún tipo de limitación, lo que significa aproximadamente un millón y medio de personas. ¿Qué país se puede permitir renunciar al potencial laboral de una parte tan grande de su población? Si estas personas, queriendo trabajar, tienen especiales dificultades para acceder al mercado laboral, es necesario ayudarles. Es responsabilidad de toda administración pública, empresas y sociedad en general no dejar perder estas personas. Si no llegan a incorporarse a un puesto de trabajo que les permita vivir de manera autónoma, el coste social que tendremos que pagar económico y moral será mucho más elevado.

En relación con los esfuerzos realizados, han sido, y son, en riguroso presente, muchos los intentos por aproximar las personas con especiales dificultades en relación

con la diversidad funcional y el mundo laboral. Desafortunadamente no han sido menos los obstáculos con los que se han topado. Las políticas legislativas, como la implantación de la LISMI y su derogación en la reciente LGD, o las conocidas medidas incentivadoras a la contratación han resultado hasta el momento insuficientes y piden a gritos una reestructuración profunda.

En el día a día, las empresas libran una batalla diaria en sus intentos por maximizar los recursos disponibles, y las personas afectadas por especiales dificultades se esfuerzan por competir en igualdad de condiciones en un proceso de selección. El principal objetivo debe ser conseguir la integración laboral de estas personas en la misión empresarial de manera sostenible. El tejido social también ha ejercido un fuerte apoyo no sólo en el empoderamiento de las personas sino también como facilitadores ante las empresas ofreciendo un trabajo de intermediación que valoran positivamente.

Para avanzar en esta situación, es necesario reenfocar las lentes y poner el énfasis en aquello que las personas sí que pueden hacer. Estas personas, por sus características, frecuentemente aportan un valor añadido a las empresas que hay que explicitar y difundir. Conocer qué factores dificultan la presencia de estas personas en las organizaciones es esencial para poder incidir en ellos e impulsar un proceso de cambio que propicie su presencia normalizada en las empresas.

Reflexionar en torno a la inserción laboral de las personas que tienen especiales dificultades en relación con la diversidad funcional desde una doble perspectiva. Por una parte, desde el punto de vista de lo que necesita la persona que quiere trabajar y encuentra especiales dificultades para acceder y mantener un puesto de trabajo,

analizaremos las claves que se deben tener en cuenta habitualmente según las diferentes características de las personas. Por otra parte, nos pondremos en la perspectiva de la empresa, de lo que necesita en sus equipos y de lo que le aporta de manera expresa y especial el hecho de incorporar personas con diversidad funcional.

### **El acompañamiento a la inserción laboral.**

Para acceder al mercado de trabajo, uno puede hacerlo en solitario, sabiendo dónde y cómo dirigirse, o puede hacerlo asesorado y acompañado por un/a profesional. Este segundo caso es especialmente conveniente en el caso de las personas que presentan alguna dificultad añadida de cara a la inserción laboral. Las claves donde consideramos que se basa el éxito de estos procesos de acompañamiento y mejora de la culpabilidad son:

La concepción del itinerario hacia la inserción laboral como un proceso flexible y circular, y en absoluto lineal, tal y como se ha concebido durante años. No todos los recorridos para llegar a un puesto de trabajo deben seguir las mismas paradas. Cada caso debe estudiarse de manera particular en función de los intereses y necesidades de la persona acompañada y los recursos de la organización que acompaña

El acompañamiento personalizado, fundamental para dar continuidad y coherencia a un proceso que es complejo y en el que frecuentemente intervienen diferentes agentes. Este acompañamiento no garantiza, pero aumenta enormemente, la probabilidad de conseguir que los resultados obtenidos sean duraderos más allá de una inserción puntual. Supera el asesoramiento rápido y puntual sobre las técnicas de búsqueda de empleo más básicas (CV, ofertas y/o listados de empresas donde dirigirse) y plantea



una intervención que va más allá. Establece un plan de trabajo ajustado al perfil de la persona y a su objetivo profesional y se marca como objetivo no sólo conseguir una pronta inserción sino también fomentar el empoderamiento de la persona implicada mediante la mejora de su ocupabilidad entendida de manera global. Igualmente, el seguimiento personalizado permite llegar a la información explícita e implícita sobre lo que la persona desea y necesita de manera global. Hace falta tiempo y confianza para comprender la situación familiar o conocer el grado de desarrollo de algunas competencias. Este planteamiento favorece el mantenimiento de los puestos de trabajo a los cuales acceden las personas acompañadas y su no dependencia del recurso en el futuro.

Las competencias transversales, aspecto clave a trabajar como elemento fundamental de la empleabilidad. La capacidad de acceder a un puesto de trabajo y mantenerlo es lo que denominamos empleabilidad. Éste es un concepto multifactorial, que aglutina un conjunto de aspectos como la formación, los intereses, las competencias, la experiencia laboral, el conocimiento del mercado de trabajo, el entorno familiar y social o la salud.

La empleabilidad así entendida se debe trabajar de manera global, desde diferentes ámbitos, ya que supera la capacidad de incidencia y acompañamiento de la mayoría de servicios y programas de inserción laboral por separado. Éstos necesitan sumar esfuerzos y recursos, e intervenir de manera coordinada, contribuyendo cada uno desde su especialidad al objetivo último, que es la autonomía laboral de la persona acompañada.

Las características de este acompañamiento y la manera de trabajar la ocupabilidad deben ajustarse a las necesidades y disponibilidad de las personas. Así deben plantearse diferentes estrategias según si se trata de un joven sin formación, una mujer madura que busca trabajar después de dedicar unos años al cuidado de un familiar o una persona con inteligencia límite. En unos casos habrá que ajustar los contenidos a trabajar y en otros, la manera de trabajarlos.

Para visualizar algunos ejemplos, en el caso de personas mayores de 45 años se propone poner el énfasis en el aprovechamiento de las competencias técnicas y transversales desarrolladas a lo largo de su vida personal y profesional. Según los sectores de actividad en que haya trabajado, quizá haya que reconvertir el perfil, analizando en qué otras ocupaciones pueden ser útiles sus habilidades y competencias. Además, en estos casos, frecuentemente, debe tenerse muy presente la recuperación emocional de la persona. Al darse en situación de desempleo, deberá afrontar nuevas situaciones y, seguramente, miedos que, a pesar de la experiencia acumulada, le puede costar resolver. A nivel transversal, puede ser conveniente incidir en competencias como la flexibilidad y la disposición al aprendizaje (mejora continua).

En cambio, si estamos acompañando personas jóvenes lo más probable es que haga falta focalizar el trabajo en potenciar el autoconocimiento. Éste será la base para una buena orientación profesional. En paralelo, es posible que convenga trabajar competencias transversales como la constancia y la tolerancia a la frustración.

En el caso de personas con especiales dificultades relacionadas con la diversidad funcional, es necesario centrar más el foco, ya que esta etiqueta incluye personas con

intereses y necesidades demasiado diferentes como para poder sistematizar en una sola propuesta el trabajo a hacer con ellas. Les caracteriza un reconocimiento legal recogido en el Certificado de Discapacidad, que les da acceso a unos determinados recursos, con los cuales, evidentemente hay que trabajar conjuntamente. Por otra parte, sus intereses y habilidades personales o nivel de formación, juntamente con el tipo de dificultad concreta que tengan y el grado en que les afecte a la vida cotidiana tienen una importancia fundamental. Todo ello deberá ser tenido en cuenta a la hora de orientarlas hacia el mercado de trabajo para encontrar aquella actividad en la que pueda desarrollar sus capacidades.

### **La Responsabilidad Social Corporativa.**

En consonancia, y a consecuencia del alto grado de influencia que las empresas han ido alcanzando en los últimos tiempos en los principales ámbitos de la vida (político, económico, medioambiental, social), muchas de ellas han adquirido un compromiso voluntario hacia la sociedad en términos de retorno y sostenibilidad.

De esta manera nace la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las organizaciones, con el objetivo de contribuir a la mejora del entorno natural y social, y velar porque la actuación interna y externa de la propia empresa se produzca en términos éticos, de justicia, sostenibilidad, transparencia o de equidad.

Precisamente la integración laboral de personas más vulnerables socialmente se incluye como una de las acciones que se desarrollan en el área de la RSC en las organizaciones. Son muchas de ellas las que promueven políticas para facilitar la incorporación en su plantilla de personas desempleadas de larga duración, mujeres subrepresentadas en el

mercado laboral o personas con diversidad funcional, por citar sólo algunos de estos colectivos.

En estas prácticas cobra una especial importancia la actuación de las organizaciones dedicadas a la integración laboral. Son muchas las empresas que acuden al tejido asociativo como fuente de reclutamiento de candidatos/as en riesgo de exclusión, pero son también las entidades sociales las que, cada vez más, actúan de forma proactiva en la detección de oportunidades laborales para sus usuarios. Si ya existen las intenciones y los esfuerzos por ambas partes,

¿por qué se dan las dificultades que relatan ambas partes para que se produzca la integración laboral.

Para que realmente se produzca una verdadera sinergia entre el tejido social y el empresarial es necesario un esfuerzo aún mayor. Es preciso gestionar un cambio de mentalidad en el que las entidades sociales dejen de colaborar. “para” las empresas y empiecen a pensar en trabajar “con” las empresas, no como mero intermediario sino como una figura de asesor social. Para ello, las entidades han de continuar con su desarrollo hacia una mayor profesionalización que les permita entender y adecuar su misión a las empresas.

Por su parte, aquellas organizaciones que ya han adquirido esa conciencia social no se pueden limitar a la intención sino a la acción. Es imperativo modificar el discurso de las empresas que “les gustaría contribuir” e implicarse en el “vamos y queremos contribuir”. Es temprano para afirmar que todas las acciones impulsadas desde el área

de RSC contribuyen ciertamente a la mejora de la sociedad y no se pervierten hacia herramientas de marketing enmascaradas por acciones pseudosociales.

Hemos avanzado y poco a poco se percibe un cambio, pero aún queda un largo camino por delante.

### **La gestión de la diversidad.**

En la actual sociedad de la información y el conocimiento, las ventajas competitivas que históricamente han permitido a las empresas perdurar y consolidarse en el mercado como el acceso al capital, la tecnología o la explotación de los recursos naturales, en el contexto globalizador actual no ha lugar.

Es precisamente el conocimiento y una de sus consecuencias, la innovación, las principales fuentes generadoras de ventajas competitivas en las organizaciones. Dichos intangibles se generan a través del capital humano de las organizaciones, las personas. Y sin duda se ven pronunciados cuando las personas que forman parte de las organizaciones son más diversas entre sí.

Una organización que cuenta en su plantilla con trabajadores de características y capacidades diferentes tendrá mayor facilidad para generar nuevas ideas, soluciones, razonamientos, puntos de vista, mientras que aquellas empresas que contraten empleados con un perfil similar se dirigirán todos, casi por inercia, en una misma dirección, lo que, en un mundo en permanente cambio, se prevé cuanto menos arriesgado. Dicho de otra manera, las organizaciones que empiecen a desarrollar

políticas de gestión de la diversidad lograrán, sin duda, una mayor competitividad en el mercado.

## 2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN.

### **Ventajas:**

#### I – Reducción de desperdicios

Cuando hablamos de desperdicios, hablamos de todo tipo de ellos. Recursos, dinero, tiempo, esfuerzo, todo eso es esencial en una empresa y deben asignarse de manera inteligente. Si no es así, el producto / servicio puede ser entregado, pero no de la manera más eficaz. Esto causará la insatisfacción de los clientes, pérdida de dinero y desorden.

Con BPM, los procesos se escanean y se entienden, por lo que es más fácil ver los obstáculos y puntos de mejora. No podemos arreglar lo que no entendemos, y BPM trae la mejor herramienta para entender la empresa: el mapeo de procesos.

Mapear un proceso es organizar todos los pasos, los participantes y la información que tiene el proceso. Esto dará lugar a una mejor asignación de los recursos y a la eliminación de las tareas redundantes, lo que resulta en una reducción de los desperdicios. Este es un beneficio de la gestión por procesos importante y claro.

## 2 – Aumento de la visibilidad y el control

BPM trabaja con herramientas que transforman la automatización de procesos en una realidad. Todos los pasos anteriores, como el mapeo, modelado, ejecución y optimización, tienen como resultado procesos que son tan eficaces que se pueden propagar de forma automática en toda la empresa.

La automatización de procesos trata de obtener los procesos más optimizados y eficaces y tornarlos automáticos, reduciendo el contacto humano y aumentando la transparencia.

Una vez que los procesos están automatizados, se hacen disponibles para todo el equipo. Todos puede ver y entender el proceso, además de su papel en el mismo. El administrador tiene acceso a toda la información, puede ver la etapa en que se encuentra el proceso y lo que cada uno está haciendo.

Este beneficio BPM resultará claramente en procesos más organizados, acciones más transparentes y resultados más eficaces. Entienda más: automatización de procesos.

## 3 – Reducción de costes y una mayor rentabilidad.

Si reducimos los desperdicios, reducimos los costos. Si controlamos más al proceso, asegurándonos de que no va a tomar algún paso innecesario o alguna acción no deseada, aumentamos los beneficios. Es así, sencillo.

El proceso de implementación de BPM en su empresa puede parecer largo y complejo, pero, de hecho, cuando todo el equipo está a bordo y se establecen objetivos, el aumento de la productividad es un beneficio cierto.

#### 4 – Cumplimiento y Seguridad

Una de las ventajas de BPM que a veces se pasa por alto, es la seguridad que aporta a su empresa. Las herramientas BPM dan el control al gerente y a los accionistas sobre todo lo que sucede en el proceso.

También ayuda a las empresas a documentar e implementar políticas y controles internos. No hay duda de que eso hace una empresa más segura, más organizada y confiable.

#### 5 – Mejora de la comunicación

Las quejas más comunes de los empleados implican falta de información, falta de seguridad en lo que se espera de ellos y falta de comunicación entre los sectores.

Con BPM, eso cambia radicalmente, ya que toda la información es de fácil acceso y actualizada por todos. Las funciones también son definidas y claras, haciendo el trabajo mucho más fácil y organizado y las expectativas, controladas.

#### **Desventajas:**

Las principales desventajas de la gestión por procesos tienen que ver con una inadecuada preparación. Si no se tiene claro lo que se desea lograr, no se realiza un



adecuado mapeo o no se hace un seguimiento que respalde las iniciativas de mejora del negocio, la adaptación al nuevo enfoque no habrá servido.

Además de este inconveniente, la gestión por procesos, en la práctica, conlleva algunos contras, como:

- La comprensión limitada de los procesos existentes, ya que el factor humano suele quedar fuera y es una variable que condiciona los resultados.
- Puede suceder que los empleados no hagan el seguimiento de los procesos o no se adapten al sistema, una vez implementado.
- En ocasiones, el fracaso llegará cuando no se cuente con el suficiente apoyo de las partes interesadas, que dificultará alcanzar el objetivo de mejorar el negocio.

Y es que, está comprobado que un sistema de gestión por procesos solo tendrá éxito si se emplea de manera consistente y continua, y cuenta desde el principio con el apoyo de las partes interesadas principales.

## **2.8 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN.**

La gestión es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

Planificación: el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.

**Organización:** se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.

**Dirección:** es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.

**Control:** en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta utilización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa.

## **2.9 TÉCNICAS DE GESTIÓN.**

La gestión de equipos no es una acción fácil de llevar a cabo. Es necesario establecer unas técnicas para optimizar este proceso. Es importante que los profesionales dedicados a la Dirección de Proyectos dominen las técnicas de gestión equipos de trabajo y sepan ponerlas en marcha.

A continuación, se muestran las principales técnicas para que la gestión de equipos sea lo más eficiente posible:

## **1. Establecer objetivos**

A la hora de gestionar un equipo, es primordial establecer una serie de objetivos, los cuales, tienen que ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y que tengan un tiempo determinado. Estos objetivos normalmente provienen de los altos cargos de la organización, lo que se conoce como “objetivos en cascada”, partiendo de la planificación financiera y la estrategia. De esta manera, se establecen unos objetivos a primer nivel y, a partir de ahí, se van trasladando a cada uno de los departamentos. Así, los objetivos de cada área de la empresa: financiera, contabilidad, impuestos, cobros, pagos... serán comunes para todos. Por último, no basta con establecer una serie de objetivos, sino que hay que seguirlos de manera periódica para comprobar si hay que establecer planes de acción.

## **2. Establecer los por qué y para qué**

Cuando se gestionan equipos de trabajo en las empresas, no sólo vale con establecer una serie de objetivos, también hay que explicar para qué y por qué se requieren esos objetivos. Esto es debido a que, a la hora de tomar decisiones, ayuda mucho el saber cuál es el fin de alcanzar esos objetivos. Por otro lado, el cómo también es fundamental para alcanzar estos objetivos. Existen muchas maneras de llegar a un mismo resultado, pero si se tiene un equipo eficiente, es conveniente dejar el “cómo” a ellos mismos.

## **3. Comunicación y feedback en gestión de equipos.**

Si se va a gestionar un equipo, es necesario que se cumpla lo que se dice y de forma transparente. Para facilitar esta gestión, el no hablar en caliente, no usar la ironía o

despreciar, harán que la comunicación sea buena y eficiente entre el equipo. En cuanto al feedback, es conveniente trasladarlo al equipo al momento y no dejarlo para después, ya que esto puede generar problemas en la comunicación. Por otro lado, el feedback positivo siempre se reconocerá en público, mientras que el negativo, se hará en privado.

#### **4. Tratar a los empleados siempre con respeto.**

El respeto a la hora de tratar con un equipo de gestión de trabajo empresarial es un componente básico. Es importante respetar el tiempo, la dedicación, el compromiso y la situación personal de los compañeros. De esta forma, la motivación del equipo será buena y, por consiguiente, la gestión de equipos de trabajo en la empresa será eficaz.

#### **5. Confianza.**

La confianza es una de las técnicas más importantes en la gestión de equipos. Y, sin duda, es el elemento principal que hay que trabajar entre los componentes del mismo. Así, todos tendrán la libertad de expresar lo que sienten y se sentirán apoyados, desplegando su talento. De esta forma, un jefe de equipos podrá recoger aquellas ideas de los integrantes del equipo que más le favorezcan.

#### **6. Gestión del conflicto.**

En la gestión de equipos empresariales, siempre se producirán conflictos. Es muy importante saber cómo actuar frente a estas situaciones. Actuar con naturalidad es una

buena solución, ya que, un conflicto bien solucionado fortalecerá las relaciones entre los miembros del equipo. Es necesario saber diferenciar entre el ámbito profesional y personal y dejar este último a un lado.

## **7. Priorizar**

A la hora de gestionar equipos de trabajo es necesario priorizar. Para ello, se aportará al equipo las tareas que añadirán mayor valor a la empresa primero. Por otro lado, será necesario focalizarse en lo importante, centrarse en los objetivos, anticiparse a los problemas y realizar un seguimiento periódico con el equipo, es decir, trabajar codo con codo.

## **8. Equipo equilibrado**

Por lo general, el gestor del equipo tendrá la oportunidad de crear su propio equipo. En este punto, es necesario contar con integrantes compatibles con el propio gestor y que puedan aportar elementos novedosos a su persona. Un punto muy importante es que, cuando un jefe de gestión de equipos quiere contratar a un profesional, siempre tiene que contar con personas que crea que están más capacitadas que él. Será el único medio para alcanzar el éxito.

## 2.10 TIPOS DE GESTION.

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

**Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

## 2.1 I CARACTERÍSTICAS DE GESTION.

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar, se encuentran los archivos, estos se encargarán de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.

## UNIDAD III GESTIÓN SOCIAL.

Objetivo: Desarrollar el concepto de Gestión Social y relacionarlo con la profesión del Trabajo Social.

### 3.1 CONCEPTO DE GESTION SOCIAL.

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

Gestión Social el cual es importante ya que todos como ciudadanos miembros de este país en algún momento debemos de participar en procesos como éste y por lo tanto debemos de ser tomados en cuenta en el planteamiento, la ejecución y cumplimiento de las políticas sociales que beneficien a nuestra sociedad.

Según la Licda. Albertina Dávila, en su documento La Gerencia Social (Inédito). La gestión social: es un proceso complejo que implica un conjunto de funciones administrativas que orientan, configuran y potencian acciones concretas que pretenden la dignificación de la vida, el uso racional de los recursos, la satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales, preservando el medio ambiente y el respeto a los derechos humanos.



“Una adecuada gestión deberá de tomar en cuenta tanto los niveles sectoriales como los espaciales, con el fin de integrar una visión nacional y regional y de ser posible micro regional”

Se entiende por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que hacer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión. Aclaremos con esto, que nuestro concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa. Gestión social. Considerando que es todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuenta las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, etc.) todo esto en conjunto con las personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad o estado. Los objetivos constituyen aquello que se pretende lograr, en su sentido cualitativo y cuantitativo, con nuestras intervenciones profesionales, y parten, como es obvio, del objeto. Podemos considerar que el objeto general es conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir así al más amplio bienestar social.

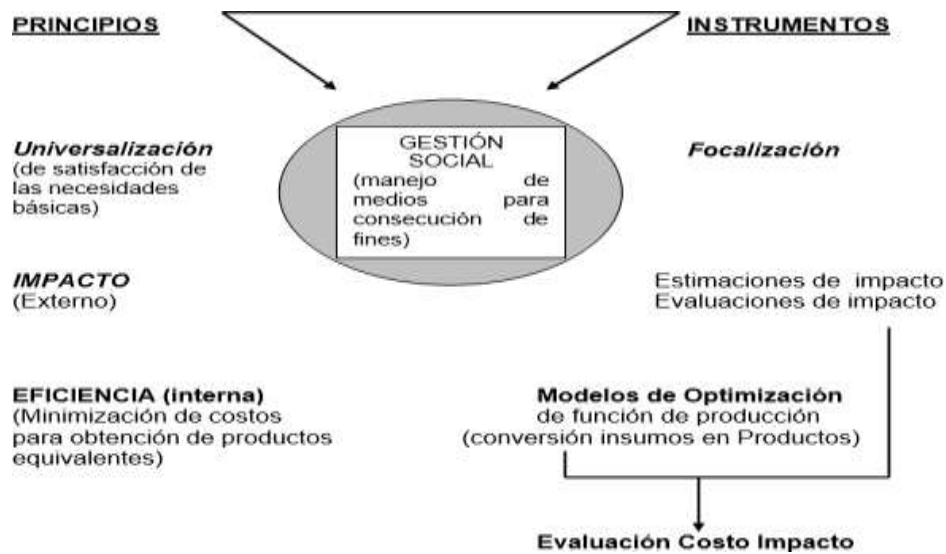
Para poder realizar adecuadamente la gestión social debe de tomarse siempre en cuenta la aplicación de principios e instrumentos que serán de gran apoyo pues contribuirán a que sea responsable de la identificación concreta de los beneficiarios, así

como del logro de los fines de los programas y proyectos, para ello se utilizarán diversos “instrumentos entre los que mencionaremos los siguientes

La focalización, la eficiencia, modelos de optimización y el análisis costo impacto.

Por otro lado, los principios de los que ha de apoyarse son: El Universalismo, Impacto, y Eficiencia (interna)”

Por medio del uso eficiente de los instrumentos y el cumplimiento de los principios de la Gestión Social se podrán realizar una serie de actividades como se muestra en el diagrama siguiente:



Gestión y Disponibilidad de Recursos: “La gestión es el medio por el cual se obtienen recursos materiales y financieros que permiten cumplir metas programáticas establecidas en un plan de trabajo determinado”.

### **3.2 FUNDAMENTOS DE LA GESTION SOCIAL.**

La Gestión Social tiene su basamento en los procesos planificados de desarrollo social, cultural, económico y político soportados en la organización, participación y la movilización de los actores sociales públicos y/o privados quienes actúan en múltiples escenarios.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTION SOCIAL.**

- Propiciar la organización y participación de las comunidades en interacción con organismos gubernamentales y no gubernamentales, para incrementar el desarrollo endógeno y la transformación social, en función de las demandas de la población.
- Fomentar procesos y prácticas que faciliten la creación de la nueva institucionalidad del aparato estatal con énfasis en la participación ciudadana y el control social de la gestión pública.
- Generar procesos dirigidos a la construcción de conocimientos colectivos sobre la realidad de los estados, municipios y parroquias, para impulsar así el Nuevo modelo productivo nacional y el desarrollo endógeno.

- Propiciar situaciones de aprendizaje dirigidos a fortalecer el nuevo paradigma ecológico, desarrollo sustentable y sostenible.



### 3.4 PRINCIPIOS DE LA GESTION SOCIAL.

La Gestión social busca producir mejoras en el bienestar de las personas, guiándose por principios que tienen que ver con la definición de su población-meta (universalización), la consecución del objetivo buscado (impacto) y la utilización de los medios asignados a alcanzarlo (eficiencia).

- **Universalismo:** El universalismo ha sido parte del discurso social tradicional de los gobiernos de la región. Se lo ha interpretado como el esfuerzo por generalizar una oferta de bienes y servicios igual para todos aduciendo, entre otras cosas, que ello contribuiría a elevar la cohesión social.
- **Impacto:** El elemento clave en los programas sociales es el impacto, esto es, la medida en que un proyecto, en función de sus objetivos, transforma alguna parcela de la realidad. Así, en el caso de un programa contra la desnutrición, el elemento inspirador

y el único que puede justificar la continuación es el porcentaje de éxito en la reducción de la desnutrición de grado 1 y 2 en el grupo meta. Pero hay factores no relacionados con la eficiencia operacional que pueden dificultar y hasta impedir que muchos proyectos sociales alcancen los fines que persiguen.

- **Eficiencia:** La eficiencia, mide la relación que existe entre los productos (bienes o servicios) que se entregan a través de la política social y los costos de los insumos y las actividades que se llevan a cabo para obtener aquellos. Cuando está definida la cantidad de productos a entregar, se busca minimizar los costos por unidad de producto. En cambio, cuando es fijo el gasto total en que puede incurrirse, se persigue maximizar el producto, teniendo ambas definiciones un significado equivalente.

### **3.5 ROL DEL GESTOR SOCIAL.**

El Gestor Social trabajará en función de la identificación de necesidades y resolución de problemas de la comunidad, a partir de la formulación e instrumentación de programas, proyectos, estrategias y actividades vinculadas con las políticas y planes de la nación que persiguen el desarrollo endógeno sustentable para emancipación y transformación social.

Rol del gestor social: Principales papeles que debe desarrollar el gestor social, en búsqueda de mayor integración con la comunidad. El papel principal del Gestor social como trabajador social debe entregar a la comunidad las herramientas suficientes en los miembros de ellas demostrando la integración, destrezas y habilidades con la que cada individuo de la comunidad pueda resolver sus problemas y dificultades.

Aproximación al estado de la investigación social. La discusión que se presenta en

torno al estudio de lo social y humano ha fluctuado siempre en los planos de la objetividad y la subjetividad; la cantidad y la cualidad. Cuestión que, hoy día, ha adquirido niveles críticos al ubicarse en el marco de la crisis del paradigma de investigación vigente. El objeto de la discusión se centra en los fuertes cuestionamientos que, desde diferentes perspectivas, se le hacen a los establecimientos teóricos y prácticos existentes en la investigación social y humana por considerarse que su dirección y orientación obedece a la concepción racionalista y positivista del ser humano y de la sociedad que ha prevalecido como paradigma de todo conocimiento.

Aproximarse al estado de esta discusión implica reconocer que la manera como la investigación social y humana ha sido asumida y practicada lleva en sí un carácter valorativo que guarda estrecha relación con la concepción doctrinaria de la que ella se deriva. Se indica, en este sentido, que la investigación social ha estado condicionada por la concepción positivista del ser humano y de la sociedad, con teorías y metodologías que predeterminan la realidad contextual objeto de estudio y la forma como estudiarlo (Delgado, 2001).

En la etapa de la ejecución misma el trabajador social debe desempeñar roles algunos de ellos de mucha importancia en esta etapa, como el rol de motivador que deberá estar siempre ejerciendo para que las personas sientan que su participación es vital y que ésta ayudará para que ellos tengan oportunidad de adquirir ciertas destrezas, habilidades y/o conocimientos, los cuales podrán ocupar en ciertas situaciones. Entre los roles que cumple el profesional en el ámbito comunitario solo por mencionar algunos se señalarán:

- Consultor-asesor- orientador.
- Informador
- Proveedor de servicios.
- Planificador
- Investigador.
- Gestor.
- Administrador.
- Ejecutor de programas, proyectos y/o actividades.
- Evaluador
- Animador, facilitador movilizador de procesos sociales

### 3.6 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN SOCIAL.

“La importancia de la gestión social, se desprende de ella por ser considerada como un acto político de autonomía, que parte de las necesidades, utopías y experiencias de los grupos sociales subordinados, en búsqueda de una nueva hegemonía, que produzca cambios sociales. Esta se contrapone a los mecanismos de dominación, es un arte inherente y natural de la modernidad, podemos visualizar este movimiento como una danza entre las fuerzas de dominación y las emancipadoras, las cuales pugnan por la ocupación de espacios y poderes.

La gestión social cuenta con cuatro componentes básicos entre los cuales encontramos:

Concertación política. Conciencia Social Responsable. Intervención Social Efectiva  
Beneficio de la Sociedad”

“Así la gestión social, es un medio para hacerle frente a los grandes problemas emergentes de la modernidad. En un plano más operativo la gestión junto a sus herramientas genera una mayor potencia para la construcción de una sociedad emancipadora en la modernidad”.

“Gestor Intermediario; esta tarea de gestor es de orientación la cual la realiza como intermediario entre los usuarios y las instituciones; mediador entre recursos y necesidades.

El gestor social, cuenta con una conciencia renovada lo cual lo hace capaz de actuar individual y colectivamente a favor del bienestar colectivo, de la siguiente manera:  
Relaciona al individuo, familia, grupo y organización, con las instituciones que prestan los servicios que necesitan o demandan. Procura que efectivamente obtengan los servicios o recursos en la institución más apropiada a sus necesidades”.

Siendo así que como Trabajadores Sociales jugamos un papel importante en el desempeño de nuestras labores ya que si somos buenos gestores sociales coadyuvaremos a que la población realice una buena gestión social que les permita el desarrollo comunitario.

La Autogestión.

El proceso de autogestión lo vemos como el trabajo que realizan los miembros de la comunidad, como producto de la participación social de los miembros involucrados,



con la idea de superación, cambios y mejoras del grupo o comunidad en la cual se desenvuelven, en la que son ellos mismos quienes luchan por conseguir los medios para poder satisfacer las necesidades que afectan al grupo; de esta manera ellos podrán alcanzar lo que se proponen.

Así pues, vemos que la labor del trabajador social es la de generar y propiciar en los miembros de un grupo o una comunidad un proceso de Autogestión: como “Capacidad organizativa de los actores sociales, donde la participación social es un factor esencial” con lo cual se podrá contribuir a que los actores sociales sean por sí mismos quienes resuelvan sus problemas y satisfagan sus necesidades.

### **3.7 PARTICIPACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL.**

Organización Social.

Por medio del proceso de la autogestión se podrá hablar que dentro del espacio donde se trabaja existe una “organización social: la cual se denomina como un grupo relativamente permanente de personas, cuyo propósito es la estimulación mutua, de carácter agradable, les será de gran apoyo pues si están organizados y realizan sus actividades con responsabilidad y por la vía adecuada podrán siempre lograr la satisfacción de sus necesidades”.

Participación Social.

Por su parte la participación social: “Se basa en la idea de que una persona es parte de algo y por lo tanto juega un papel en el proceso que está viviendo; lo cual implica una distribución equitativa de oportunidades e igualdades entre las personas involucradas”.

El proceso de autogestión lo vemos como el trabajo que realizan los miembros de la comunidad, como producto de la participación social de los miembros involucrados, con la idea de superación, cambios y mejoras del grupo o comunidad en la cual se desenvuelven, en la que son ellos mismos quienes luchan por conseguir los medios para poder satisfacer las necesidades que afectan al grupo; de esta manera ellos podrán alcanzar lo que se proponen.

Así pues, vemos que la labor del trabajador social es la de generar y propiciar en los miembros de un grupo o una comunidad un proceso de Autogestión: como “Capacidad organizativa de los actores sociales, donde la participación social es un factor esencial”, con lo cual se podrá contribuir a que los actores sociales sean por sí mismos quienes resuelvan sus problemas y satisfagan sus necesidades.

La democracia Participativa. El concepto "democracia participativa" se refiere a la capacidad real de la mayoría de los ciudadanos de decidir sobre los principales asuntos públicos de la nación. En este sentido se trata de una ampliación cualitativa de la democracia formal, en la cual el único poder de decisión política reside el sufragio periódico por partidos personajes políticos. En la democracia participativa, dicha capacidad no será coyuntural y exclusiva de la esfera política, sino que se hará permanente y extensiva a todas las esferas de la vida social, desde las fábricas y los cuarteles hasta las universidades y medios de información.

Según Ezequiel Ander Egg, en la historia del Trabajo Social se definen tres momentos esenciales: Asistencia Social, Servicio Social y Trabajo Social; definiendo este último sobre la base de una concepción operativa, expresando al respecto: "El Trabajo Social tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación de lauto desarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, insertacríticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre".

Gerencia Social Según, Dra. Stelling "Uno de los grandes retos de la gerencia social es lograr fomentar una sociedad protagónica cuya base sea la participación de la comunidad organizada. Estamos construyendo una sociedad democrática de derecho social y de justicia donde hay una preminencia de los Derechos Humanos, la promoción de la igualdad, la justicia social y la corresponsabilidad" ya agregó: "Hoy día no se habla de pobreza sino de exclusión, estamos hablando de política social de derechos universales cuyos logros no pueden ser medidos cuantitativamente. En el proceso de transformación social está orientado a cumplir con valores universales como el derecho a la vida, a la justicia, a la igualdad y no se cuenta con indicadores que podrían medir el impacto de los logros obtenidos"

La Gerencia Social con un enfoque de Derechos, comprende algunas dimensiones contextuales en el plano cultural, político, social que deben entenderse para ajustar nuestro estilo de gerencia. Entre el Estado y la Sociedad. Toda persona que esté

dentro de la nueva institucionalidad que supone esta nueva Venezuela, debe estar consciente de los retos que se nos presentan. Es una suerte de nueva arquitectura social orientada a la transformación de las viejas instituciones para adaptarlas a los requerimientos planteados e implementar otros programas como Las Misiones que garanticen un Estado Social de Derecho y Justicia. La gerencia social es una gerencia con enfoque de derechos a la luz de lo que es la Política Social de Derechos. ¿Cuáles son las dimensiones contextuales de la gerencia en la gestión social? La gerencia que estamos viviendo hoy en día se sucede dentro de un contexto que es el que debemos entender para poder ajustar nuestro estilo de gerenciar a este contexto.

Hay una primera dimensión que, a mi entender, es la dimensión cultural, que son todos los que llamamos valores superiores como la vida, la libertad, la justicia, la solidaridad, la igualdad, la democracia, la responsabilidad social y la preminencia de los Derechos Humanos, la ética y el pluralismo político. ¿Por qué son importantes estos valores? Porque al gobierno, inclusive, se le presenta un gran reto hoy en día. Gestión Social El Gestor Social trabajará en función de la identificación de necesidades y resolución de problemas de la comunidad, a partir de la formulación e instrumentación de programas, proyectos, estrategias y actividades vinculadas con las políticas y planes de la nación que persiguen el desarrollo endógeno sustentable para emancipación y transformación social.

### **3.8 TIPOS DE GESTIÓN SOCIAL EXISTENTES.**

Esta actividad se halla directamente relacionada con la actuación entre grupos sociales, los cuales proporcionan significatividad a su interacción; como consecuencia, la acción

social resultante genera resultados para quien va dirigida y para quien la produce”.  
Expuesta de manera general la importancia de la administración, correspondería precisar el significado y alcance de lo que consideramos los servicios sociales.

**Gestión Política:** La gestión política “corresponde a las tareas desarrolladas en el ámbito de los fenómenos económicos y sociales de la realidad que permiten la formulación de políticas tendientes a incidir en la dirección y el ritmo de las transformaciones. Estas encierran las investigaciones sobre salud, educación, preservación y defensa del medio ambiente, permitiendo que las políticas se incluyan en sus respectivas áreas de influencia”

**Gestión Industrial:** Gestión Industrial, “surgió a finales del siglo XIX. Dio un gran salto gracias al ingeniero estadounidense Frederick Taylor, que desarrolló técnicas para analizar las operaciones de la producción y para establecer los mínimos a cumplir en una jornada laboral, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos.

En la teoría de la gestión industrial, la organización tiene dos facetas esenciales. La primera se refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que de modo habitual se reflejan en los organigramas de las empresas que especifican quiénes son los directivos de la empresa, desde el presidente hasta el jefe de departamento, especificando las funciones de cada uno. La otra faceta esencial se refiere a la creación y desarrollo de una plantilla de ejecutivos dotados de una alta cualificación.

La planificación dentro de la gestión industrial tiene tres aspectos fundamentales:

- Uno consiste en la creación de políticas básicas generales en torno a la producción, ventas, compra de equipos, materiales y materias primas y la contabilidad. También tiene que ver con la política de precios, el análisis de riesgos y otras cuestiones estratégicas.
- El segundo aspecto fundamental tiene que ver con la aplicación de políticas.
- El tercero está relacionado con la creación de pautas de trabajo uniformes en todos los departamentos. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado”

Gestión de Recursos Humanos: Gestión de Recursos Humanos (GRH), es otro tipo de actividad a realizarse dentro de la gerencia social, ésta se denomina “la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que se adapte mejor a los cambios en los mercados”

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar:

- El compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales.
- El pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador.

- Un trato justo a éstos, aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Gestión Ambiental: Gestión Ambiental, “corresponde a un conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general. Implica la conservación de especies amenazadas, el aprovechamiento cinérgico, el aprovechamiento piscícola, la ordenación forestal, la gestión industrial e incluso, la gestión doméstica”.

El concepto de gestión lleva implícito el objetivo de eficiencia, por lo que la gestión ambiental implica aprovechar los recursos de modo racional y rentable aplicando criterios de materia y energía.

Gestión Forestal: Gestión Forestal: “es un sistema de intervención en los bosques, también denominado ordenación forestal u ordenación de montes, cuyo fin es alcanzar objetivos predeterminados; ésta tiene como finalidad proteger la base biológica sin olvidar la producción forestal, en especial la obtención de madera. Esta producción suele basarse en la explotación sostenible, el flujo regular y continuado de producción que el bosque en cuestión puede mantener sin perjuicio de su productividad”.

“La gestión forestal comprende actividades orientadas a garantizar la protección a largo plazo de los servicios ambientales de los bosques, en especial su diversidad biológica, la conservación del suelo y de las cuencas y la regulación climática.

Los sistemas de gestión forestal tradicionales empleados en muchas áreas de bosque han permitido mantener el rendimiento de la producción de muchos productos

durante siglos... Los enfoques científicos empleados para llevar un bosque natural a un estado de rendimiento sostenido a escala mucho mayor se desarrollaron en los siglos XVIII y XIX en Europa Central.

La gestión forestal, abarca diversas actividades relacionadas con la planificación, la explotación y la supervisión: evaluación de la calidad del paraje, riqueza forestal y medición del crecimiento, planificación forestal, provisión de carreteras e infraestructuras, gestión del suelo y el agua para preparar y mejorar la zona, silvicultura (cuidado del bosque) para alterar las características del bosque (limpieza, entresaca, tala, regeneración o plantación de árboles, y fertilización para obtener plantaciones de la especie, edad y tamaños deseados), actividades de explotación, medidas de control del rendimiento para mantener la producción a niveles sostenibles, y por último, protección contra las plagas, las enfermedades, el fuego y las condiciones climáticas extremas.

#### Gestión Forestal Sostenible.

Por otro lado, la gestión forestal sostenible, cubre todo el espectro de los objetivos relacionados con el bosque, desde su conservación hasta su explotación, y suele incluir objetivos múltiples. Entre ellos pueden contarse la explotación de madera, la recolección de frutos, setas y plantas medicinales, la captura de animales, la conservación del suelo y el agua, la conservación de la biodiversidad y los fines recreativos y paisajísticos. Además, la gestión sostenible de los bosques supone equilibrar las necesidades de hoy en día. Esto otorga a los silvicultores un papel más relevante en la toma de decisiones sobre el uso del suelo además de suponer una más



amplia participación de los grupos de interés no directamente relacionados con los bosques en la determinación de los objetivos de la gestión forestal. La gestión forestal sostenible implica, por tanto, la gestión del patrimonio forestal para satisfacer los objetivos económicos, sociales y ambientales definidos para el sector”.

### Gestión Pública.

Por su parte la gestión pública “es parte del proceso administrativo de Estado, con el propósito de llevar a cabo los objetivos de la política económica y social, así como los programas concretos y la prestación de los servicios públicos, reasignando recursos entre los distintos grupos sociales”.

Es importante mencionar que en México la Gestión Pública se queda corta para cubrir las necesidades existentes en nuestra sociedad, puesto que no se tienen definidos los objetivos, y no se cuenta con una organización seria que responda a ellos, además no se pone énfasis en los verdaderos logros de la gestión que se realiza, no tomando en cuenta los beneficios sociales que representará con la ejecución de la misma; por otro lado la inadecuada coordinación entre las instituciones conlleva a la realización duplicada de actividades sin que éstas sean realmente beneficiosas para la sociedad, se le debe dar el valor adecuado al papel de la gestión, pues así se podrán resolver muchos problemas.

### 3.9 FUNCION DE LA GESTION SOCIAL.

La Gestión Social tiene la función de realizar actividades diagnósticas, preventivas y de intervención en las situaciones de riesgo, vulnerabilidad, fenómenos estructurales y necesidad social con enfoques diferenciales y perspectiva, derechos humanos, género, etnias, generación y seguridad humana de cara a la sostenibilidad y sustentabilidad de procesos sociales; entendiendo además los sistemas sociales como la pluralidad de

agentes individuales que interactúan entre sí, otorgando sus vínculos con la sociedad mientras se elabora el aprendizaje de las pautas culturales.

Así los permanentes cambios sociales provocan tendencias relevantes que la Unidad de Gestión Social de La Universidad de La Guajira está en capacidad atender porque además constituye puntos de referencia e información social con los que pueden contar todos los sectores sociales públicos y privados, locales, regionales, nacionales e internacionales, por esa razón contamos con personal dispuesto y altamente calificado para el estudio, planificación y tratamiento de los sistemas sociales en las áreas de derechos humanos, convivencia, empoderamiento, reintegración, participación social y atención integral a víctimas.

La Gestión Social trabaja de manera interdisciplinaria en servicios.

Consultorías y asesorías en áreas de educación, salud, vivienda, familia, recreación, desarrollo comunitario, atención integral a víctimas del desplazamiento forzado,

soberanía, seguridad y cultura alimentaria, resolución de conflictos, resiliencia, desarrollo rural, etnias, género, lgbti, derechos humanos y memoria histórica.

Diseño, ejecución y evaluación de estrategias integrales y proyectos sociales, de investigación y de intervención con enfoques diferenciales integrales y perspectiva de seguridad humana.

Asistencia técnica en intervenciones sociales, estudios de impacto social, ambiental y organizacional.

Planificación de estrategias para la innovación social, mejoramiento de capacidades comunitarias y el desarrollo de gente para la competitividad.

Asesoría en la construcción y ejecución de programas, planes y proyectos para el manejo superación de la pobreza, migración, víctimas y desarrollo local.

Interventorías y veedurías en proyectos de desarrollo a escala humana desde las perspectivas e género, etnias, derechos humanos y generación entre otros, con enfoques integrados multisectoriales.

### **3.10 IMPLEMENTAR UN PLAN DE GESTIÓN SOCIAL.**

El bienestar de las comunidades donde esta ópera están fuertemente entrelazados. Las comunidades tienen el poder de potenciar o retrasar el alcance de tus objetivos, por esta razón, son un grupo de interés clave. Garantizar su buena gestión es una forma evitar riesgos operacionales y sociales.

Te contamos paso a paso, cómo empezar a implementar tu plan de gestión social para integrar el desarrollo de las comunidades en la gestión de tu empresa.

Primer paso:

**Diagnóstico:** En esta etapa inicial debes investigar todos los datos pre-existentes de la comunidad, incluyendo aspectos económicos, socio-culturales, ambientales, de infraestructura y/o servicios públicos. Esto te ayudará a definir las potencialidades, limitaciones y problemas de la comunidad, lo que te dará un panorama más amplio de la situación actual en la que se encuentra.

Segundo paso:

**Definición de actores clave:** Es importante definir quiénes son los actores clave de la comunidad, es decir, personas con influencia que viven, trabajan o actúan socialmente en la zona. Estos cumplen el rol de líder y juegan un papel determinante en las relaciones de poder y dinámica social del entorno. Para identificarlos, haz un mapeo que incluya sus datos de contacto, la percepción que tienen de tu empresa, el sector que representan y sus niveles de influencia.

Tercer paso:

**Identificación de riesgos e impactos:** Uno de tus compromisos principales con la comunidad debe ser minimizar, controlar, corregir y compensar los impactos negativos que pueda generar la ejecución de tus operaciones. Además de esto, potenciar y maximizar aquellos impactos positivos que le suman desarrollo al territorio.

Esta identificación puede ser para muchas empresas una tarea de enormes proporciones. No te sientas abrumado, es posible adaptarte al modo que resulte apropiado para el tamaño y la complejidad de tu empresa.

Cuarto paso:

**Priorizar:** Este es uno de los pasos coyunturales del proceso ya que, a partir de toda la información recolectada, deberás definir cuáles de los riesgos y necesidades identificadas son los que afrontaremos con mayor urgencia. Defínelos con base en la probabilidad de que suceda y la magnitud de sus posibles impactos. Al terminar este paso ya tendrás un norte más claro sobre cómo enfocar tu plan.

Quinto paso:

**Objetivos:** Una vez identificados los riesgos, impactos y necesidades de las comunidades, establece cuáles son los objetivos principales de tu plan de desarrollo. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables y a tiempo. Para asegurarte que cumplan estas condiciones, asegúrate que responden a las siguientes preguntas: ¿Qué objetivo quieres conseguir? ¿Se puede medir su cumplimiento? ¿Tiene sentido y es posible lograrlo? ¿Por qué es importante? ¿Cuándo se tiene que cumplir?

Sexto paso:

**Plan de acción:** Con base en los objetivos propuestos, recopila las acciones a ejecutar y designa sus respectivos responsables. En este paso es importante que establezcas cronograma y entregables, así podrás tener un mayor control sobre el avance del proyecto y el cumplimiento de los tiempos.

Te recomendamos consignar esto en una matriz que resuma las acciones, indicadores de desempeño, fecha límite de finalización, responsable de la ejecución, recursos necesarios y procedimientos.

Séptimo paso:

**Comunicación:** El paso decisivo para establecer y cultivar una buena relación con los actores sociales es mantenerlos informados y dar respuesta a sus inquietudes o reclamaciones. Por lo tanto, debes informar a las comunidades afectadas y explicarles las acciones que tu empresa ha tomado en pro de su seguridad y desarrollo. Genera canales de doble vía, donde los vecinos puedan empoderarse de su rol y participar activamente.

Esto lo logras brindando escenarios de dialogo e interrelación donde se difunda información relevante de manera periódica y se puedan establecer conversaciones con la comunidad.



### 3.11 EL PAPEL DEL GESTOR SOCIAL.

Es papel de gestor social desarrollar un pensamiento estratégico en él y en su colectividad:

Una Gestor social con capacidad de coordinación y de negociación dentro de su propia organización y fuera de ella con otras organizaciones e instituciones.

Un gestor social con capacidad de administrar la contingencia, la complejidad y la incertidumbre

Un gestor social con capacidad de dirigir estrategias de conducción participativa, con respecto al propio personal y a las personas de los programas y

proyectos sociales. Se requiere entonces de gestores sociales especialistas en conocimientos técnicos de las problemáticas del sector que les toca atender, y con la suficiente formación, en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión organizacionales y donde la planeación participativa convierte en elemento clave para generaren cuentros, alianzas, redes que redimensionen los nuevos vínculos sociales y las nuevas formas de acción colectiva. La Planeación Participativa, concebida como un proceso que debe atravesar los diferentes niveles de participación, aborda el encuentro de poderes, la diversidad de escenarios, lo local y lo global, la pluralidad de actores, lo técnico y lo político, lo estructural y lo coyuntural y la articulación de recursos, así mismo:

- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de los actores públicos y privados.
- Generación de la Responsabilidad Social y el Compromiso Ético.
- Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
- Impulso de los niveles de Autogestión y/o sostenibilidad.
- Promoción de la Cooperación y Coordinación Interinstitucional
- Generación de Programas y Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

### **3.12 ELEMENTOS QUE ESTRUCTURAN LA GESTIÓN SOCIAL.**

Conformación y formación de grupos de base: Los gestores sociales, muy especialmente en América Latina, han tomado conciencia sobre la importancia que tiene la formación, sobre todo entre los miembros de los sectores sociales más



vulnerables, debido a que éstos han sido intervenidos en múltiples ocasiones y su confianza ha sido diezmada por la cantidad de promesas incumplidas por parte de personas que se acercan a ellos en diferentes épocas. La formación de líderes comunitarios comprometidos con el cambio pretende:

- Que sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades.
- Que promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada.
- Que optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades.
- Para lograr lo anterior es necesario considerar el acompañamiento que debe brindarse a los integrantes de los grupos de base desde el momento en que se inicia su conformación hasta el momento en que se logra su madurez.
- El siguiente gráfico ilustra sobre la intensidad del acompañamiento frente al crecimiento grupal.

Dicho reconocimiento puede lograrse permitiendo a sus integrantes contar quienes son a través de sus historias de vida, de sus autobiografías o a través de sus escudos personales y así generar lazos de confianza que permitan la búsqueda de intereses colectivos. Cuando un grupo de personas inicia sus primeros pasos para agruparse, los animadores del mismo, deben procurar el espacio para crear un ambiente de confianza, de entusiasmo, seguridad de impulso a la primera fase, o sea a la iniciación como grupo. Se trata de impulsar ejercicios tendientes a garantizar las primeras relaciones entre los

integrantes del grupo, a facilitar el incremento de actividades comunicativas y a negociar sus expectativas como seres que se agrupan para algo. El Reconocimiento como personas integrales: El proceso de conformación y formación de grupos de base debe incluir el tiempo necesario para que los integrantes de los mismos puedan reconocerse como personas integrales, como seres humanos que llegan a los grupos con su propia historia, con sus cualidades, defectos, potencialidades, limitaciones, afectos, aficiones, gustos, habilidades, destrezas. En la fase del diagnóstico es indispensable que los animadores sociales reconozcan que las comunidades y las personas que las integran no sólo son consumidor es potenciales. Son actores sociales en permanente movimiento que generan su propia cultura y escriben cotidianamente su propia historia, son dueños de un saber y de unas destrezas que les permiten ser gestores de su propio desarrollo, para lo cual es necesario ayudarles a construir las herramientas para manejar conscientemente su saber y estar en mejores condiciones de afrontar los desafíos. Por lo tanto, la comunidad no es un espacio vacío, carente de conocimientos y de experiencias que pueda ser llenado con los conocimientos de las instituciones y de los profesionales súper especializado. La organización social: Si se parte de una definición simple de lo que es una organización social puede decirse que ésta es una instancia de representación de intereses y un instrumento de acción colectiva. Si se amplía la definición anterior se puede afirmar que la organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejercicio iniciativas y propuestas y a partir de las cuales se establecen

relaciones con distintos sectores de la sociedad y con el Estado. En América Latina, puede afirmarse, que la historia de las organizaciones sociales es una hasta finales de la década de 1980 y es otra de ahí en adelante. La imposición del modelo neoliberal se convirtió en elemento clave para entender el tránsito obligado de las organizaciones sociales del asistencialismo hacia la gestión y la gerencia social. Hoy, asistimos a una época en la cual muchas organizaciones sociales todavía quieren sobrevivir con las prácticas del asistencialismo, donde muchos de sus dirigentes no han entrado en la ruta del cambio y no se atreven a dar el salto hacia una nueva cultura organizacional. Muchas organizaciones sociales existen en el presente, pero pertenecen a la pasada debido a que están centralizadas y mantienen una jerarquía que, en la mayoría de las veces pregona la supervivencia y la auto preservación. La necesidad del cambio ha llevado a otras organizaciones sociales a considerar sea sí mismas como creadoras de conocimiento, a centrar sus energías en la búsqueda de alternativas para satisfacer las necesidades de sus clientes, sus dirigentes están convencidos que si su organización sirve a los clientes, a los empleados y la comunidad, entonces los clientes, los empleados y la comunidad le servirán a ella. Es la visión de futuro la que sirve de faro a las organizaciones sociales y por ello, el pensamiento estratégico de sus dirigentes es necesario para anticiparse a las necesidades futuras de sus organizaciones y éstas, en consecuencia, son consideradas como vehículos a través de los cuales la gente puede crecer y servir a los demás.

En América Latina, persisten los desafíos planteados por las recientes reformas sociales (laborales, pensionales, tributarias, políticas), los problemas económicos, ambientales y de seguridad que cada día ahondan la brecha entre quienes todo lo tienen y entre

quienes apenas subsisten. Es en ese espacio concreto donde las organizaciones sociales y sus dirigentes requieren construir visiones del futuro creativas, inspiradoras y estimulantes para que la gente modifique su actual mentalidad centrada en las crisis mediatas y en la quietud y la orienten hacia una que con vehemencia se anticipe al futuro en el que el bienestar de los seres humanos sea una tarea inaplazable. El diagnóstico: Entendido como el conocimiento previo de la realidad sobre la cual se pretende intervenir. En el diagnóstico se trata de detectar necesidades, expectativas, problemas, fortalezas, debilidades y oportunidades de los integrantes de una determinada comunidad. Este es un punto clave del proceso formativo de los grupos y del esfuerzo por animar la vida asociativa de las personas; se trata de tomar conciencia de la situación de la realidad, de que todos los miembros de la comunidad sepan que pasa porque en la medida que se tenga un conocimiento claro de los problemas será más expedita la búsqueda de soluciones apropiadas. Las comunidades tienden a organizarse con el objeto de resolver sus necesidades y, de esta manera, mejorar sus condiciones de vida. La posibilidad de organizarse se manifiesta en el momento en que se presentan necesidades o aspiraciones que no han sido satisfechas y que no tienen una solución a corto o mediano plazo a partir de la simple acción individual. La organización surge como producto de la unión de los esfuerzos individuales en la perspectiva de enfrentar de manera conjunta la solución a los problemas detectados y/o promover intereses específicos. En América Latina la organización de la comunidad ha sido en parte resultado de la ausencia del Estado en la resolución de los problemas de la comunidad, especialmente en materia de necesidades básicas (vivienda, servicios públicos, educación, salud, medio ambiente, etc.) y, en parte la expresión de la conciencia ciudadana sobre la

importancia de unir esfuerzos para conseguir metas de trascendencia. Las organizaciones buscan respuestas colectivas y solidarias a los problemas que se les presentan. Entre más agudos son los problemas o más desafiantes los propósitos comunes más se hace urgente la necesidad de alcanzar mayores niveles de organización. La organización es un instrumento de vital importancia para que la participación comunitaria sea una realidad. A través de la organización se impulsa y se fomenta la intervención ciudadana. Esta promoción de acciones colectivas organizadas conduce a fortalecer procesos democráticos en los ámbitos locales, nacionales e internacionales.

### 3.13 SISTEMA DE GESTIÓN SOCIAL

Con el sistema se podrá hacer una eficiente atención de los ciudadanos, teniendo una base única de beneficiarios y apoyos, verificando que no se repitan apoyos a personas y/u organizaciones, en las diferentes áreas de atención como: secretarías o direcciones. Hacer el uso de recurso de una manera ágil y eficiente, permitirá poder ayudar a más personas.

¿Que necesitamos para operar el Sistema?

I.- Definir qué secretarías, dependencias o direcciones del Ayuntamiento usarán el sistema. Generalmente el sector social usa primero el Sistema (DIF, Sedesol, etc)

- 2.- Tener un catálogo de apoyos por dependencia y sus requisitos.
- 3.- Definir los roles y usuarios: capturista, autorizador y gestor.
- 4.- Listo! Ya podemos empezar a usar el sistema.

### 3.14 ¿CÓMO SE REALIZA UN PROYECTO DE GESTIÓN SOCIAL?

La gestión de proyectos no tiene que ver solo con implementaciones corporativas.

Un proyecto de gestión social es tan importante como uno ejecutivo por el impacto que tiene en la vida de las personas y su futuro.

Si tienes en mente un proyecto que te gustaría realizar o ya emprendiste uno, este artículo resume los pasos para una intervención con el poder de mejorar condiciones de vida.

Tómate unos minutos para descubrir cómo hacer un proyecto de ayuda social. A largo plazo, estarás ahorrando horas de investigación.

¿Qué es un proyecto de gestión social?

Un proyecto de gestión social es un plan de ejecución de impacto comunitario que propone mejorar la vida de los miembros de una localidad.

El objetivo común en todo proyecto social es generar efectos sostenidos en el tiempo.

Un buen ejemplo son los comedores infantiles instalados en zonas vulnerables, donde el mal estado nutricional de los niños aumenta las brechas socioeconómicas y la desventaja educativa.

La instalación de comedores, en un caso como este, brindaría mayores oportunidades de desarrollo personal y crecimiento profesional en un futuro inmediato a jóvenes con opciones limitadas.

**Pasos de un proyecto social**

Hay cuatro fases con actividades únicas que, aunque se presentan linealmente, en el mundo real se interconectan y pueden asumirse en un orden distinto.

Aquí se detalla cada fase en cuestión y qué actividades incluye.

Etapas	Actividades
<b>Análisis del Entorno Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades</li> <li>• Definición de prioridades</li> <li>• Fundamentación del proyecto</li> <li>• Delimitación del problema</li> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Previsión de la población</li> <li>• Previsión de recursos</li> <li>• Evaluación del diagnóstico</li> </ul>
<b>Diseño del Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos generales y específicos</li> <li>• Diseño metodológico (actividades, técnicas e instrumentos, población, muestra, recolección de datos, análisis de datos)</li> <li>• Disposición de Recursos (humanos, materiales, financieros)</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Control</li> </ul>
<b>Evaluación final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de encuestas</li> <li>• Memoria del proyecto (cobertura de las actividades realizadas, incluyendo fechas, asistencia, eficacia, etc.)</li> </ul>
<b>Informe de cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reevaluación de los resultados obtenidos, acompañada de un análisis más profundo que lo que puede cubrirse en el memoria.</li> </ul>

**3.15 CÓMO HACER UN PROYECTO SOCIAL: EJEMPLO PRÁCTICO.**

Claramente, en este ejemplo hay una localidad que necesita ayuda y la implementación de un proyecto social puede ser una respuesta viable.

Quizás te parezca evidente cuál es el problema y cómo solucionarlo, pero no te confíes.

La planificación es importante para que no te alejes del tema central y te asegures de estar viendo las cosas desde un punto de vista objetivo.

### **Fase I: Diagnóstico / Análisis del Entorno Social.**

Lo primero que vamos a hacer es trabajar en un diagnóstico de la situación actual, así que nos haremos un par de preguntas:

¿Existe un problema?

¿Cuál es y de qué magnitud?

¿Se dispone de la información adecuada?

¿Quién están viéndose afectados?

¿Cuál es el entorno demográfico, geográfico, económico y social?

¿Cuáles son los actores más relevantes dentro del esquema del problema?

¿Cuáles son las principales causas y consecuencias?

¿Qué propuestas existen actualmente para darle solución?



¿Cuáles son las principales dificultades para resolver el problema?

**Fase 2: Diseño del Proyecto.**

Una vez hayas esclarecido a profundidad cuál es el verdadero problema y estés seguro de que tus opiniones personales no van a distorsionar la realidad, puedes dar el siguiente paso.

Ahora, vas a definir las técnicas que usarás en tu proyecto social, cuáles son los objetivos a alcanzar y cómo conseguirás hacerlo.

Estos son los factores a tomar en cuenta:

Actividad	Descripción
Definición de objetivos	Deben ser <b>claros, realistas y fáciles de medir</b> . También tienen que ser alcanzables, considerando las características del problema y las personas involucradas.
Coherencia de instrumentos	¿Qué herramientas son más apropiadas con el contexto y población de mi proyecto? (Entrevistas, encuestas, inventarios, grupos focales, etc.)
Orden de prioridades	Con base en esto, vas a definir actividades concretas y tareas que hacer primero.
Temporización	¿Hay una secuencia que debes cumplir para que los resultados sean positivos?

**Fase 3: Aplicación / Ejecución.**

La tercera fase de la gestión de un proyecto social se compone, a su vez, de tres grupos de procesos.

Aplicación del Proyecto.

Sensibilización. Consiste en tomarse un tiempo antes de la ejecución para conectar con los miembros de la comunidad y explicarles que serán parte de una iniciativa que busca ayudarlos a mejorar su calidad de vida.



Detección de minorías activas. Es posible que, en una comunidad, haya personas de grupos étnicos o demográficos distintos a la mayoría. Es bueno que sepas quiénes son y cómo interactúan con sus vecinos, tal vez necesites emplear técnicas diferentes con ellos.

Capacitación del personal voluntario. A menudo, un proyecto de gestión social incluye la participación de voluntarios. Quienes estén dispuestos a brindar apoyo deben estar familiarizados con los objetivos de la intervención, los obstáculos que viven día a día los miembros de la localidad, costumbres o tradiciones, creencias y hasta formas de hablar.

Cohesión grupal. Se trata de promover un espíritu de unidad y ayuda mutua para que el desarrollo del proyecto se dé sin complicaciones. Una buena estrategia es organizar un evento de apertura o lanzamiento.

Ejecución del Proyecto.

Corresponde a la puesta en marcha de todas las actividades planificadas en el paso 2.

Seguimiento del Proyecto

A medida que avances, tendrás que dar seguimiento a la calidad de las actividades para sortear dificultades y hallar nuevas formas de mejorar la dinámica del proyecto.

Presta atención a los detalles. La comunicación es clave en este sentido, así que pregunta constantemente a los involucrados cómo se sienten o qué consideran oportuno cambiar.

**Fase 4: Evaluación final del proyecto.**

La evaluación debe ser imparcial y ha de tomar en cuenta todas las etapas/actividades del proyecto social.

Su objetivo es determinar si los objetivos de la intervención han sido cumplidos o no.

Guíate por las siguientes preguntas y te resultará más fácil llegar a una valoración objetiva:

A este ritmo, ¿es posible conquistar lo que pretendemos?

¿Qué hemos logrado hasta ahora?

¿Qué cambios se han suscitado gracias al desarrollo de este proyecto?

También es una práctica útil la realización de encuestas a los participantes y la composición de un memorial o documento de referencia.

Contenido de las encuestas	Contenido de memorial
Itinerario (duración, dificultad de las actividades)	Cobertura del proyecto en la población beneficiaria
Contenidos (nivel de comprensión, interés)	Fidelización de los participantes
Calidad de liderazgo (precisión de los guías del programa, claridad, atención a dudas, etc.)	Tasa de participación
Valoración general de la actividad (grado de importancia o utilidad para la comunidad, por ejemplo)	Calidad de la organización o logística
Nivel de satisfacción (¿volverían a participar los encuestados? ¿Cómo calificarían la iniciativa?)	Labor del personal o voluntarios involucrados

Considera también que hay criterios de evaluación que se deben contemplar para que las respuestas obtenidas sean confiables.

Visto así, las evaluaciones han de ser:

- Explícitas
- Aceptadas tanto por los participantes del proyecto como por la población
- Comprensibles
- Fáciles de cuantificar
- Flexibles.

### **Paso 5: Informe de cierre**

Llegamos al último paso: la hora de la verdad.

El informe de cierre detalla todo lo que el proyecto de gestión social ha logrado, incluyendo un resumen de los objetivos alcanzados.

También conviene realizar un nuevo diagnóstico para evidenciar cómo han cambiado las cosas luego de la intervención.

### **Conclusiones**

Tener una guía clara va a aumentar las posibilidades de que tu proyecto de gestión social cumpla su propósito: mejorar la vida de las personas.

Sigue estos cinco pasos y crea un impacto positivo en tu comunidad.

## **UNIDAD IV. GESTIÓN SOCIAL COMO MECANISMO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.**

Objetivo: Analizar la Gestión Social como principal relación del trabajador social para generar políticas públicas de beneficio.

### **4.1.- NATURALEZA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.**

Para reflexionar sobre la naturaleza de las Políticas Sociales también partiremos de los aportes de la Teoría Política, ubicándolas como una función del Estado Capitalista contemporáneo.

A continuación, rastreamos el proceso de institucionalización de las políticas sociales, su organización, sus alcances o cobertura y su financiamiento para mejor comprender el sentido estructural que ellas han adquirido, sea en los países desarrollados, sea en el área periférica del sistema capitalista.

Nos detendremos en el análisis crítico de los límites de las políticas sociales, para evaluar cuál es el alcance real de sus prestaciones y para desmitificar el discurso neoliberal que sobredimensiona las posibilidades transformadoras del Estado de Bienestar Social. Finalmente, echaremos un vistazo sobre la significación de las políticas sociales en Estados no-capitalistas, es decir aquellos que desarrollan el llamado "socialismo real". Reflexiones teóricas sobre la naturaleza de las políticas sociales. Para fines de nuestro trabajo analizamos someramente las concepciones más conocidas

sobre la política social; ello nos permitirá desarrollar la crítica que sobre el tema plantearemos.

La concepción neoliberal de las políticas sociales las considera un medio para alcanzar el bienestar, la justicia y la igualdad de oportunidades. En este sentido, su función gravita en la redistribución de ingresos, que permite compensar las desigualdades sociales generadas en el carácter contradictorio del desenvolvimiento del sistema capitalista. Las políticas sociales serían el vehículo de la realización de la justicia social y el Estado, a través de ellas, equilibraría los intereses de clase de los sectores dominantes y dominados. Este último sector mejoraría en forma.

Relativa sus ingresos. Así, la política económica se ubica en el proceso de la acumulación y la política social en la instancia de la distribución. En algunos casos, esta concepción avanza más allá, cuando se piensa que la aplicación de las políticas sociales puede significar una progresiva conversión del sistema capitalista en algún tipo de sistema no-capitalista.

Sin embargo, la concepción neoliberal parece ser una aproximación superficial, en la medida que muchos estudiosos de esta problemática han demostrado que la función redistributiva asignada a la política social no puede separarse del proceso de acumulación. En efecto, aunque aparentemente la política social, en su práctica estatal, puede incrementar los ingresos de ciertos sectores de la población, es también cierto que el Estado no siempre puede impedir la capacidad de respuesta de los sectores dominantes para diluir la eficacia del efecto redistributivo. Asimismo, se sabe que, en muchos casos, la política social beneficia solamente a algunos sectores asalariados y

que es categorizada (existen políticas de seguridad social diferenciadas para empleados y obreros), según las necesidades del proceso de expansión del capital.

Afirmar que los problemas de desigualdad surgidos en lo económico son modificados por la instancia social, a través de las políticas sociales, y que lo social se adecua a la repartición de los bienes y servicios producidos por lo económico, implica separar los ámbitos económico y social como dos instancias que tienen una dinámica propia; esta separación y atribución que se les asigna a esos dos ámbitos encubre el tratamiento real de la política social.

También se mistifica la acción del Estado, en tanto se le asigna la función de solucionar los problemas de injusticia social, vía que permitiría establecer una sociedad de equidad e igualitarismo. Pero las políticas sociales, por sí mismas, no pueden erradicar las injusticias sociales; éstas en un sistema capitalista, tienen una matriz estructural que está determinada por la posición de las clases con intereses contradictorios antagónicos; y éstos sólo se resuelven con la transformación sustancial del sistema como efecto de la lucha de los grupos que no detentan el poder económico y político.

Como Xavier Greffe señala acentuadamente: "Hay una manera que ve en lo social la conjunción de todas las desigualdades e inseguridades dejadas en suspenso por el funcionamiento del sistema económico. La política social será entonces el conjunto de las medidas puestas en funcionamiento para corregir esos efectos perversos del sistema económico, sin que uno se interrogue seriamente sobre su origen. . . esta concepción descansa sobre una separación absoluta de lo económico frente a lo social

y conduce a presumir que toda política social beneficia a aquellos a quienes ella se dirige".

En otro caso, hay autores que atribuyen el carácter predominante de lo político-ideológico o de lo económico a causas coyunturales. Por ejemplo, Piven y Cloward consideran que lo político es preponderante en la instauración de las políticas sociales; pero señalan también que éstas tienen un carácter cíclico en materia de ayuda social. En este sentido su momento expansivo canaliza los conflictos sociales; y su momento restrictivo va a establecer una disciplina de trabajo en coyunturas donde no hay alteraciones sociales, es decir donde se establece un estado de normalidad.

En la obra de estos autores, titulada "Regulating the poor", al analizar por qué se establecen los servicios de manutención gratuitos y por qué persisten las políticas residuales o de asistencia social, ellos plantean que, para las sociedades capitalistas, es un problema serio el desorden social; por lo tanto, las políticas sociales deben orientarse a reducir al mínimo estos disturbios. Por este rasgo ellos pretenden demostrar el carácter eminentemente político de las políticas sociales.

Para Pelletier y Vaillancourt, las coyunturas de crisis económica en las que se manifiestan las contradicciones entre las fracciones de la burguesía explican la aparición de las políticas sociales. Ellos muestran, en un estudio realizado en Quebec (Canadá), que la intervención del Estado en la Política de Asistencia en favor de los aptos para el trabajo significó un cambio sustancial en la Política social de Quebec, pero ese cambio sólo se explica a raíz de la exigencia económica que predomina sobre los aspectos político-ideológicos.



Tanto estos autores, como Piven y Cloward, dan una visión parcial de la política social, porque toman aspectos aislados lo político, las crisis económicas coyunturales para explicar las causas que dan origen a la intervención del Estado en las políticas sociales.

Esta visión parcial no explica la globalidad del fenómeno, en la medida que la ejecución de las políticas sociales, como práctica estatal, responde, en términos estratégicos, a resguardar la reproducción del capital social a largo plazo; y en términos coyunturales, a las prolongadas y a veces violentas demandas de los sectores populares, así como a la capacidad y forma de respuesta de los sectores dominantes frente a estas demandas. En este sentido la política social aparece como instrumento de control social y, en tanto tal, como resguardo a los intereses del capital; es decir, aparece como respuesta política y económica que posibilita la estabilización económica y social.

Hay autores que, inspirados en una concepción marxiana de la sociedad, plantean que las funciones de las políticas sociales son eminentemente económicas. Se trata del enfoque "economicista", entendiendo por "economicismo" la determinación absoluta de la estructura económica sobre la superestructura política o ideológica.

En este sentido las políticas sociales tienen como finalidad esencial la reproducción de la fuerza de trabajo; y el desarrollo de la intervención económica del Estado tiene como eje principal la gestión de la fuerza de trabajo como mercancía particular.

¿Por qué la fuerza de trabajo es una mercancía particular?; hay que recurrir a la teoría del valor y encontrar la respuesta en la base económica y referirlo en última instancia a ésta. La particularidad de la mercancía fuerza de trabajo reside en que su valor de uso es el creador del valor de cambio. En este contexto, las modificaciones de la

acumulación capitalista transforman las condiciones de la gestión estatal de esa fuerza de trabajo. Por lo tanto, el Estado toma a su cargo el mantenimiento y la reproducción de la fuerza de trabajo. Especialmente esta función se evidencia en la política de Seguridad Social.

## 4.2.- ORIGEN Y CONCEPTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Abordar la problemática de las políticas sociales nos obliga a rastrear sus orígenes histórico sociales y su evolución ulterior, para poder conceptualizar correctamente el tema central que nos preocupa.

En primer lugar, las políticas sociales emergen del Estado capitalista y constituyen un capítulo de la Ciencia Política. Por ello, tendremos que hacer una breve incursión en la cuestión de la naturaleza del Estado y de las políticas estatales, sirviéndonos de los aportes teóricos que nos brinda esa rama de las ciencias sociales. Por otra parte, incorporaremos, de forma no exhaustiva, algunos avances metodológicos para el estudio y la aplicación de las políticas sociales, como es el caso de los llamados indicadores sociales.

Finalmente, trataremos de comprender la dinámica histórica de las políticas sociales a través de una revisión esquemática de los diversos tipos de Estado, a los cuales denominaremos Modelos Políticos; cada uno de ellos genera un desarrollo diferenciado de las políticas sociales, cuyo conjunto constituye la Política Social característica de los diversos Modelos Políticos. Cabe subrayar que el estudio se centrará sobre las formas de ser de las políticas sociales de los países capitalistas desarrollados y subdesarrollados.

El poder y el Estado: naturaleza social y mecanismos de funcionamiento.

El poder en la sociedad humana es la capacidad que tiene un individuo o grupo social de tomar decisiones que afecten las actividades de otros individuos o grupos, según los intereses y la voluntad de quien dispone de esa capacidad. Teniendo en cuenta la evolución del género humano hasta nuestros días, parece conforme a "la naturaleza" de toda sociedad, desde los micro- grupos (clubes, sindicatos) hasta las macroestructuras sociales (tribus, polis, naciones), la existencia de una forma de poder, es decir de una relación de mando-obediencia entre una cúpula que dirige y "una base que es dirigida; sin embargo, esta realidad es sólo histórica y actual; puede pensarse una sociedad futura donde el poder se limite mucho o hasta desaparezca y, por lo tanto, se vayan esfumando las diferencias entre dirigentes y dirigidos.

Ahora bien, la realidad del poder implica aspectos contradictorios que conforman la naturaleza de la relación mando obediencia:

En primer lugar, el poder se ejercita a través de una dosificada combinación de fuerza (o coacción) y de persuasión. La fuerza genera temor a la sanción en el que "debe obedecer" y que sabe que si no obedece será reprimido. La persuasión es ejercida por el que manda para convencer al que "debe obedecer" acerca de las ventajas (morales y/o materiales) que pueden derivarse del acto de sumisión.

Quien detenta el poder pasará alternativamente del uso de la coacción al de la persuasión, haciéndose temer y amar al mismo tiempo. Si el ejercicio del poder se basa exclusivamente sobre la fuerza y la violencia puede ser eficaz en el corto plazo social; pero no podrá perdurar sin una adecuada dosis de esa persuasión, que genera

aceptación social en el mediano y largo plazo. En fin, la coacción es condición básica para el logro de la disciplina social y la persuasión produce consenso. No hay disciplina social posible, más allá del corte plazo, sin un cierto grado de consenso o acuerdo social.

En segundo lugar, el poder se legitima si se ejercita en función de un mínimo grado de interés común o general de la sociedad dirigida; por lo menos, el que manda debe aparentar y hacer creer que gobierna "para todos" los que obedecen. En este sentido, el poder crea la integración social. Pero, al mismo tiempo, el poder implica lucha entre individuos o grupos por acceder a las posiciones de mando y a las ventajas (en algunos casos los privilegios que de ellas se derivan. La lucha por el poder, que parece estructuralmente ligada a la realidad del poder, conspira contra la integración social, sea en instituciones pequeñas, sea al interior de una clase social o en el seno de una sociedad nacional compleja y estratificada (con división de clases).

La observación de la vida política actual suele partir del "Estado Nacional", sea para considerarlo aisladamente, sea para relacionarlo con otros Estados en lo que se da en llamar las "Relaciones Internacionales". Por ello nuestro primer paso debe ser definir el "Estado" desde un punto de vista teórico, siendo conscientes de que esta conceptualización es provisoria y parcial y que no es el objeto del trabajo agotador la compleja problemática de este tema.

Lo que encontramos de común a toda esa variedad de realidades sociopolíticas es una tendencia estructural y una forma jurídica. Respecto a la primera tendencia consiste en la creciente participación del Estado en las tareas que aseguran el crecimiento de la

sociedad. La aparición del "Estado Moderno" coincide con la toma de responsabilidades productivas por los aparatos estatales hasta el momento en que ese "Estado" garantiza el desarrollo económico, gracias a su intervención permanente en la organización de la división del trabajo social, sea neutralizando el ciclo económico, sea apropiándose de los medios de producción. Respecto a la forma jurídico-política del Estado, ella es anterior a la era contemporánea y puede definírsela como el núcleo del sistema político encargado de la toma de decisiones globales que interesan a una sociedad y determinan las diversas opciones que se presentan a los aparatos estatales, en forma de demandas y problemas económicos, políticos e ideológicos.

Así conceptualizado el Estado, centro de conducción social, juega roles diferentes y a veces ambiguos:

Por una parte, el Estado es un agente de integración de la sociedad, sobre todo porque él monopoliza el ejercicio legítimo y/o legal de la violencia y de la coerción al interior de la comunidad político-social.

Por otro lado, ese Estado puede realizar los cambios sociales demandados por las clases sociales y las fuerzas políticas; pero esos cambios están relativamente limitados por los intereses de la clase dominante de una sociedad, la cual controla en última instancia la acción estatal en la medida que ella constituye el apoyo social hegemónico de las instituciones del Estado.

Los aparatos estatales pueden jugar un rol de árbitros de los conflictos sociales sólo en caso que esas luchas no pongan en peligro los intereses de la clase dominante; cuando esto sucede el Estado representará a esta clase porque, por naturaleza, él no puede ser

neutro, ya que constituye el soporte político del poder de una clase o fracción de clase que posee la hegemonía sobre el conjunto social.

Por lo tanto, es preciso que evitemos caracterizar al Estado como una simple realidad jurídica más o menos inmóvil o inmutable; al contrario, lo esencial de su funcionamiento reside en su naturaleza social. En este sentido, nos parece válido afirmar que el Estado es el teatro y el bastión a ocupar, en los cuales se desenvuelve el conflicto entre las clases y fracciones de clases de una formación social. Esto es decir que las clases dominadas no podrán imponer sus intereses en el seno de los aparatos estatales hasta el momento que ellas puedan obligar a la clase dominante a aceptarlos. Pero para lograr esto, es preciso que ellas desarrollen "poder social" y controlen parcial o totalmente el Estado; sólo en esta hipótesis, la antigua clase dominada podrá lograr una nueva organización social.

Todas las luchas políticas, al interior de un Estado o entre Estados, son en última instancia el reflejo de estas contradicciones sociales que se desenvuelven a nivel económico, político e ideológico con el fin de controlar los mecanismos institucionales de mando, cuyo conjunto constituye el Estado. La acción del Estado se expresa a través de decisiones globales de distinto tipo que podemos denominar "políticas estatales". En la medida que el Estado es el teatro de los conflictos sociales adquiere una autonomía relativa respecto del bloque social hegemónico.

Pasamos al análisis del mecanismo de funcionamiento del Estado como "centro" emisor de decisiones o políticas estatales, después de haber enunciado el problema de la naturaleza social del propio Estado. Nuestra intención es presentar un esquema

descriptivo de ese sistema de poder a nivel de sociedad global, pensando que dicho esquema ayuda a comprender el surgimiento de las políticas estatales como producto de la relación dialéctica Estado- Sociedad. Este esquema sería meramente descriptivo y no explicativo, si es que no analizásemos previamente los orígenes del poder ni el desarrollo socio-histórico a través del cual las diversas estructuras sociales condicionan la estructura política.

### 4.3.- EL PODER Y EL ESTADO

Relaciones entre la Sociedad Global y el Sistema de Poder Consideramos a la sociedad global como un conjunto de estructuras (cultural, económica, política), a su vez influenciado por otros sistemas globales (Estados Nacionales); podemos pensar que esa sociedad global genera una infinidad de demandas y presiones sobre el sistema de poder. Cada estructura genera por su parte demandas económicas o sociales diversas y a menudo contradictorias, pues ellas surgen de grupos culturales y económicos opuestos entre sí. Esta afluencia de presiones y demandas se presenta como una realidad multiforme, incongruente y altamente sectorializada.

Por ello, el sistema de poder tiene un conjunto de mecanismos para filtrar, poner orden, racionalizar y dar coherencia a esa masa de presiones y demandas.

Entre esos mecanismos podemos distinguir las instituciones de mediación, que son grupos normativamente organizados, los cuales pueden dividirse groseramente, al efecto del tema que nos interesa, en partidarios o fracciones políticas y grupos de presión, como los sindicatos.

Los partidos o fracciones políticas son agrupaciones de individuos movidos por ideales comunes que pretenden ocupar los mecanismos concretos de poder, es decir, el Estado. En diversos países del Tercer Mundo, además de los partidos civiles (cuya organización se inspira en el modelo europeo de partido político, aparecido en el siglo XIX), las Fuerzas Armadas suelen cumplir un rol semejante. Los grupos de presión y "factores de poder" son todas las instituciones que, por la naturaleza específica de sus funciones, no aspiran a ocupar los mecanismos del Estado; pero por la gravitación de su organización, el alcance político de sus finalidades o la complejidad de sus alcances geográficos o funcionales, esas instituciones, periódicamente, tratan de influir sobre los partidos políticos y sobre el Estado para lograr decisiones favorables a sus intereses; son grupos de presión los grupos económicos, los sindicatos obreros y patronal, las iglesias, la Universidad, los gremios estudiantiles y la prensa escrita y audiovisual. La función de estas instituciones de mediación es procesar las referidas demandas y presiones y darles una coherencia decisoria, de forma que un conjunto de presiones quede constituido en una alternativa concreta para que el Estado le dé respuesta. Por ejemplo, decenas de grupos exigen aumentos de salarios; las instituciones de mediación fijan un porcentaje medio esperado por los grupos demandantes, relativamente factible, y transforman el conjunto de presiones en un pedido de reajuste salarial por un porcentaje del 30%; al Estado le queda a continuación la posibilidad de conceder el reajuste demandado, de no otorgarlo o de dar un porcentaje de 15 o de 20%.

#### El Núcleo del Sistema de Poder

Llegamos así al Estado, que es un conjunto de instituciones que materializan el poder global existente en una sociedad. El Estado moderno se caracteriza por el hecho que



sus instituciones están jurídicamente organizadas y limitadas; el conjunto de las leyes que regulan la actividad estatal constituyen el derecho constitucional y el derecho administrativo.

Las Constituciones disponen la creación, límites y facultades de los llamados "poderes" ejecutivo, legislativo y judicial, cada uno de los cuales posee un aparato administrativo que contribuye a la ejecución de la función de cada uno de los tres "poderes".

### El Mecanismo de Reacción-Acción

Una vez que el Estado toma una decisión, al dictar leyes, decretos, etc., esta decisión revierte sobre la sociedad, es decir sobre el conjunto de estructuras que la forman, particularmente aquellas que más se pueden sentir afectadas por una decisión concreta.

Como sugerimos antes, una decisión puede satisfacer las demandas que la generaron, puede no satisfacerlas o satisfacerlas a medias. En el primer caso las decisiones serán fuente de apoyos y solidaridad al sistema de poder, con los que la sociedad va a manifestar una respuesta conforme a la determinación de ese poder.

En el caso de que las presiones no hayan sido satisfechas enteramente, las estructuras sociales van a provocar nuevas presiones para tratar de forzar la acción del sistema de poder en un sentido favorable a las demandas.

Es evidente que el Estado puede crear decisiones sin que medien presiones sensibles, en cuyo caso es previsible que lo haga para obtener apoyos al sistema de poder; esto ha sucedido frecuentemente en la génesis histórica de las políticas estatales, como lo veremos más adelante al estudiar las políticas sociales. Asimismo, hay presiones

autogeneradas por las instituciones de mediación, sea para cubrir falencias del cuerpo social de las cuales no hay conciencia pública, sea para congraciarse con el medio social.

También parece evidente que un Estado debe lograr un mínimo de satisfacción social para poder subsistir a largo plazo; desde 1900 son cada vez menos en el mundo los Estados que no tienen por qué preocuparse de la reacción que generan sus decisiones (quizás sea el caso de algunas monarquías teocráticas del mundo árabe). Pero sólo en el largo plazo podrán observarse los efectos explosivos de las decisiones estatales que permanente mente desconocen las presiones del contorno social. Cuando la reacción social nunca se manifiesta en apoyos y, al contrario, implica nuevas y mayores presiones se está en camino a "la revolución"; pero este proceso sólo es posible en plazos largos.

Para amortiguar los efectos de la acción-reacción social, todo Estado implementa una "ideología", que tiende a justificar la acción del Estado contraria a las presiones recibidas, a disminuir esas presiones y a legitimar el mando ejercido. Ello puede aplicarse al Estado tiránico o absolutista (antes de 1900) o al Estado nazi; en estos ejemplos la ideología mágico- religiosa o el fanatismo racista servían de apoyatura a quienes gobernaban con una prescindencia de las presiones recibidas y de la reacción social generada por sus decisiones autoritarias.

Las Instituciones Estatales y el Cambio Institucional.

Hemos hablado de instituciones políticas y no políticas, estatales y no estatales, etc. Cabe preguntarse qué es una institución, para tratar de comprender una realidad que

nos parece bastante variada y diversa. Si bien el tema ofrece cierta complejidad optamos arbitrariamente por una conceptualización simple que nos sirva de base para adentrarnos en el tema de las Instituciones Estatales. En este sentido afirmamos que una institución es un conjunto de status (situación objetiva que el individuo tiene en la sociedad) y de roles (conducta del individuo esperada por el contorno social); y una institución es también, a nivel de conciencia social, un sistema de valores y de creencias colectivas.

Las instituciones exigen, por lo tanto, un mínimo grado de conciencia entre los que forman parte de ella y un sistema normativo que las rija, el cual puede ser un sistema moral, un sistema de usos y costumbres o un sistema de normas jurídicas; modernamente las instituciones en sentido estricto cuentan precisamente con una normatividad jurídica.

Del alcance de esta juridicidad depende el carácter de las instituciones; aquellas que pueden sancionar el incumplimiento de la ley que las rige a través de la ley son las estatales; y aquellas que tienen que recurrir en última instancia al Estado para sancionar dicho incumplimiento son las privadas, cuyo funcionamiento es, a menudo, autorizado y controlado por ese Estado. Si bien hay Estados que tienden a controlar el mayor número posible de instituciones importantes, no hay país en la actualidad que no presente esta somera distinción entre instituciones estatales y privadas. Asimismo, hay una zona intermedia que constituyen las instituciones paraestatales y de participación mixta entre el Estado y los particulares.

Como toda institución es un grupo humano que se crea para llenar una necesidad de ese grupo, es previsible pensar que la armazón institucional corresponde originalmente a los deseos, las demandas y las aspiraciones de quienes la integran; más aún, tiende a armonizar los status y roles de los individuos que se asocian, a través del sistema de creencias comunitario.

Pero esa armazón jurídica no siempre evoluciona con las necesidades cambiantes de los individuos ni con las variaciones que sus miembros experimentan en su situación psicológica y social; es que el derecho ofrece una natural resistencia al cambio social que, por una parte, asegura la estabilidad y la perdurabilidad de los diversos cuerpos sociales, y por otra, tiende a esclerotizarlos, desconociendo la naturaleza cambiante de la vida humana. Este fenómeno, conocido como el de la persistencia institucional, es ambiguo, pues, por un lado, facilita el carácter racional y organizativo de las relaciones humanas pero, al mismo tiempo, genera una cierta rigidez que, tarde o temprano, va a entrar en conflicto con los roles individuales y, eventualmente, con el cuerpo social general; en consecuencia es dable observar una cantidad de instituciones avejentadas, que no responden a las necesidades actuales de la sociedad, pero que se resisten exitosamente al cambio o a la adecuación a la realidad presente. Estas reflexiones son aplicables al proceso de institucionalización de las políticas estatales, que estudiaremos en el capítulo II al referirnos a las políticas sociales.

#### **4.4.- LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL CON LA POLÍTICA PÚBLICA.**

Los problemas sociales, como se indica en un punto anterior se definen como carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado. Son situaciones observables empíricamente que requieren análisis científico-técnico, por lo que no pueden fundamentarse en meras suposiciones o creencias. Los valores que alcanzan los indicadores de la "variable problema" al momento de su identificación conforman la Línea de Base (LB) del proyecto.

Es deseable que la identificación y caracterización técnica de los problemas sociales sean equivalentes a las demandas efectivas de la población. Sin embargo, ello no siempre ocurre, lo que debe llevar al análisis y discusión, de modo de alcanzar una comunidad de intereses que limite los riesgos y aumente la probabilidad de éxito del proyecto.

No se debe confundir un problema social con la ausencia de cobertura o falta de entrega de un servicio específico. Esta carencia podría ser una causa importante en el apareamiento de un problema social (que se refiere a la calidad de la oferta) pero no es el problema en sí. Circunscribir el problema social a la gestión, calidad o cantidad de la oferta existente limita el campo de intervención y la posibilidad de alcanzar los objetivos perseguidos.

Ejemplos:

Problema mal formulado	Problema social bien formulado
Baja cobertura de los servicios de atención primaria de salud para la población materno infantil de El Cabildo.	Alta incidencia de morbilidad y mortalidad infantil de la población El Cabildo.
Poca cantidad de escuelas en la región norte.	Bajo nivel educacional de la población en edad escolar de la región norte.
Insuficiente oferta de servicios de capacitación para el empleo de jóvenes del sector rural.	Altos niveles de desempleo y subempleo en la población juvenil del sector rural.

En una misma población, los problemas sociales pueden ser muchos y de diversa índole, frecuentemente asociados a la situación de pobreza. También se los puede identificar por su asociación con segmentos particulares de la población.

La clara identificación y medición del o los problemas permiten conocer la magnitud de la brecha y plantear los objetivos que procuran disminuirla o eliminarla. Por tanto, se los

define como estados positivos a alcanzar. Los extremos polares de un proyecto social pueden ser definidos como una «situación actual» en la que aparece tal problema y una «situación deseada» en la que el mismo ha sido eliminado o ha disminuido como resultado que la intervención o proyecto representa.

En una primera instancia, los proyectos sociales definen un gran objetivo general, que marca el camino para solucionar el o los problemas priorizados, que, posteriormente, se especifica en la etapa de formulación.

### Impacto

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma. Se mide comparando la situación inicial (LB), con una situación posterior (Línea de comparación = LC), eliminando la incidencia de factores externos. El éxito de un proyecto es la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos. Es, por tanto, la justificación última de su implementación.

El impacto se asocia directamente al problema social que dio origen al proyecto (disminución de la morbilidad, malnutrición, analfabetismo, desempleo, mayor escolaridad, etc.). En los proyectos productivos, el impacto es su beneficio económico.

La magnitud del impacto logrado no necesariamente es una función lineal de la inversión realizada en un proyecto. El incrementar la inversión no implica aumentar proporcionalmente el impacto del mismo. Incluso su relación puede ser inversa. Por

ejemplo, si un proyecto nutricional no entrega la cantidad de alimentos requeridos por los beneficiarios, tomando en cuenta la distribución intrafamiliar de dichos bienes, puede tener un impacto igual a cero o negativo. Si no se aumenta la cantidad de calorías y proteínas por ración, y éstas no se distribuyen adecuadamente, puede

incrementarse de manera ilimitada la inversión produciendo impactos marginales o, incluso, perversos.

Asociada a la definición del impacto sobre los problemas sociales, es preciso considerar la equidad. Los programas y proyectos sociales no son equitativos por entregar iguales productos y servicios a una población con distintas características, sino por disminuir las brechas existentes entre distintos sectores poblacionales. Para incrementar el impacto y la equidad se deben entregar los productos en cantidades y calidades adecuadas según las necesidades de cada grupo. Es decir, que los individuos y grupos que tienen necesidades equivalentes, reciban bienes o servicios en igual cantidad y calidad (ejemplo: igual cantidad de subsidio de agua potable por cada familia NBI), pero que cuando existen diferencias en las necesidades, éstas se reflejen en los productos (ejemplo: mayor cantidad de materiales y refuerzo educativo para las escuelas pobres con mayores problemas de calidad educativa).

Ambos conceptos son complementarios en la política social. El primero resalta el cambio que se produce en la población objetivo y el segundo destaca las diferencias entre distintas poblaciones. Es perfectamente factible utilizar los aumentos de equidad como medida de impacto.

El proceso productivo de la gestión de un proyecto social.



Todo programa social debe nacer a partir de un problema, cuya solución implica la definición de uno o más objetivos específicos de impacto. Su logro se persigue a través de la producción y distribución de productos. Los productos son los bienes y/o servicios que se entregan a los beneficiarios finales. Un proyecto puede entregar uno o varios productos, normalmente complementarios entre sí. Su selección y proceso productivo se definen en la evaluación ex-ante.

La tecnología de producción utilizada condiciona los insumos requeridos. Estos, son los recursos de todo tipo (humanos, materiales, equipos y servicios) que se utilizan en el proyecto, los que pueden ser definidos en unidades físicas (cantidad y calificación del personal, metros cuadrados y calidad de la infraestructura, etc.) y son traducidos en unidades monetarias (costos del proyecto). Los procesos, se definen como la organización racional de los insumos para alcanzar un fin determinado. Se implementan a través de un conjunto de actividades, con procedimientos, normas y reglas, que permiten, en forma directa o indirecta, transformar los insumos en productos.

La relación insumo producto, definida por la tecnología de producción utilizada, da cuenta de la combinación de cantidades y calidades de insumos que se requieren para obtener un determinado producto. En algunos casos, es necesario incluir los efectos (resultados o “outcomes”) entre los productos y el impacto. Estos permiten medir el grado de uso de los productos, observar las conductas que éstos generan en los beneficiarios y predecir la probabilidad de logro de las metas de impacto perseguidas.

Su

consideración es esencial cuando el producto entregado requiere un cambio de conducta en la población. Es también un estimador proxy del impacto, cuando sus indicadores son difíciles de observar directamente.

Los efectos, por definición son una condición necesaria pero no suficiente para el logro del impacto.

El proceso productivo de la gestión social



Los pasos requeridos para generar y distribuir productos, son el componente interno del proyecto o programa y se enmarcan en la gestión del mismo. Los efectos e impactos constituyen el componente externo. Este se produce en la población objetivo, y su relación con los productos es una estimación que debe ser explicitada en la evaluación ex-ante y verificada durante la evaluación ex-post.

Para que los productos generen los impactos esperados, es necesario tomar en cuenta su sustentabilidad y sostenibilidad. Un programa o proyecto social es sustentable en la medida que exista capacidad instalada (recursos físicos, humanos y financieros) para que los procesos requeridos sean adecuadamente implementados. Es sostenible cuando los impactos producidos perduran en el tiempo.

Hay impactos que son sólo sostenibles durante la operación del programa o proyecto. Este es el caso de los subsidios al consumo de servicios básicos, como el agua potable o la electricidad, que ayudan a disminuir las NBI mientras están presentes, pero que, al terminarse, puede volverse a la situación que originó el proyecto. Existen otras situaciones en las que el impacto alcanzado implica algo más permanente (el logro de una suerte de meseta). Aquí se inscriben casos tales como la conclusión de un nivel de calificación determinado o la vacuna contra la poliomielitis.

### Población Objetivo

La población objetivo es un subconjunto de la población total (población de referencia) a la que están destinados los productos del proyecto. Se la define normalmente por la pertenencia a un segmento socioeconómico (con NBI), grupo etario (menores de seis años), localización geográfica (zona rural) y carencia específica (desnutridos).

### Cobertura

Es la razón existente entre la cantidad de personas atendidas y el tamaño de la población objetivo. Cuando no se diferencia en la población beneficiaria los que integran (o no) a la población objetivo, se obtiene la cobertura bruta. Cuando sólo se considera a los beneficiarios que forman parte de ésta, se tiene la cobertura neta. Esta última puede alcanzar valores que fluctúan entre 0 y 100 %; la cobertura bruta podría sobrepasar este límite, si la oferta fuese más grande que la población objetivo.

## Focalización

Criterios que permiten identificar a la población objetivo para que sean ellos (y no otros) los que reciban los beneficios del programa. Requiere conocer características relevantes en función de los objetivos de impacto perseguidos, para que el proyecto se adecue a sus necesidades específicas. Focalizar, entonces, implica generar una oferta de productos (bienes y/o servicios) orientada a la población objetivo. Una oferta homogénea suele no ser adecuada para quienes tienen mayores necesidades insatisfechas, debido a barreras culturales, analfabetismo y carencia de información.

La razón del por qué focalizar se basa en que los recursos disponibles son limitados (para satisfacer las necesidades existentes y hay crecientes necesidades insatisfechas. Por consiguiente, se debe aumentar la eficiencia para hacer más con menos. Pero también es fundamental incrementar el impacto, para lo que es imprescindible adecuar la oferta a las características específicas de la estructura de la demanda que tiene la población objetivo. Así, se focalizan los recursos para nivelar las oportunidades de la población así lograr universalizar el estado de bienestar que persiguen los objetivos de impacto. En definitiva, para aumentar el impacto y la eficiencia de un proyecto social, debe existir un modelo de focalización que asegure la selección y acceso de la población objetivo definida para el mismo. Para ello se requiere elaborar criterios y diseñar procedimientos que, vía los indicadores identificados, posibiliten su implementación.

En algunos casos las características de los bienes o servicios ofrecidos hace que algunos los demanden y otros se automarginen, como sucede con los proyectos de

capacitación laboral de bajo nivel de especialización, a los que difícilmente asisten personas de nivel socioeconómico medio o alto (autofocalización). En otras situaciones, se requiere que, a partir de una caracterización de la población objetivo, se utilicen cuestionarios, entrevistas, observación, etc. que incluyan indicadores (edad, sexo, nivel socioeconómico, vivienda, empleo, etc.), que permitan focalizar adecuadamente a, por ejemplo, los potenciales beneficiarios de subsidios (agua, luz, vivienda, etc.). Hay dos situaciones en las que no es recomendable focalizar:

Cuando la probabilidad de impacto sobre el problema dependa de la incorporación de otros sectores como beneficiarios, aun cuando los productos distribuidos a cada uno sean diferenciados. Por ejemplo, no es factible detener la pandemia del SIDA si no se sensibiliza a toda la sociedad y se divulgan las formas de evitar el contagio. Cuando hacerlo es más caro que distribuir los productos universalmente. Por ejemplo, la distribución de vacunas y/o medicamentos ante una epidemia.

Tipos de beneficiarios.

Todos los proyectos sociales se formulan para los beneficiarios legítimos directos, la población objetivo que recibe los productos del proyecto (acierto de inclusión). Los beneficiarios directos son ilegítimos cuando no forman parte de la PO (error de inclusión). Los programas y proyectos sociales también producen impacto sobre otras personas. Estos son los beneficiarios indirectos. Estos son legítimos, cuando no se definen como población objetivo, pero favorecerlos se compadece con el espíritu del proyecto. Es el caso de las familias de escolares beneficiarios de programas

alimentarios, que reciben una transferencia equivalente al valor monetario de la alimentación entregada a sus hijos.

Los beneficiarios indirectos ilegítimos son favorecidos por el proyecto a pesar de no ser destinatarios de los mismos y, al mismo tiempo atentan contra los objetivos redistributivos que este persigue. Por ejemplo, cuando el mercado inmobiliario se beneficia de una disminución de los precios de terrenos, generado por subsidios o asignaciones (vía reforma agraria, por ejemplo), en que los beneficiarios venden propiedades a menor valor que el de mercado, traspasando el beneficio recibido. También es el caso de las fallas de la burocracia, cuando sus agentes (intermediarios de los procesos de producción, distribución y/o administración) se orientan al logro de sus objetivos particulares a costa del impacto.

El rol de los beneficiarios en el proyecto.

Para maximizar el impacto potencia per cápita de un proyecto, es fundamental la participación de sus beneficiarios. La población objetivo conoce sus reales necesidades insatisfechas, así como sus capacidades. Cuando éstas (necesidades y capacidades) son definidas externamente, pueden derivar en impactos menores a los potenciales y/o en costos mayores a los estrictamente necesarios. Existen múltiples pruebas en América Latina, África y Asia que la participación incrementa substancialmente tanto la eficiencia como el impacto de los programas y proyectos sociales. Esto es así por varias razones:

Permite que el diagnóstico exprese la estructura de las necesidades objetivas, priorizadas por la población destinataria. Posibilita una formulación con alternativas de solución que optimicen las opciones tecnológicas combinándolas con las

potencialidades de los recursos locales disponibles. Hace que la evaluación, el monitoreo y el control de gestión se complementen con el control social, lo que aumenta la productividad global del proceso del proyecto.

Proporciona a la gente un sentimiento de positiva propiedad sobre un proyecto a ellos destinado. La pregunta no es, entonces, si la participación es o no deseable, sino en que realmente consiste y como debe ser implementada.

La participación en su expresión más pasiva consiste en recibir la información que resulta relevante para un proceso decisorio. Pero se perfecciona en su forma activa cuando se traduce en incidir concretamente en las decisiones que se adopten.

Por lo tanto, un proyecto es participativo cuando su población objetivo es un actor central en la elaboración del diagnóstico la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los objetivos de impacto perseguidos, el monitoreo, el control de gestión y la evaluación ex-post.

Por lo tanto, un proyecto es participativo, cuando su población objetivo es un actor central en la elaboración del diagnóstico, la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los objetivos de impacto perseguidos, el monitoreo, el control de gestión y la evaluación ex-post. Se deben priorizar las relaciones horizontales entre los ejecutores y beneficiarios del proyecto para viabilizar su participación. La frustración en la participación de estos últimos puede limitar los logros del mismo.

Formulación, evaluación y monitoreo.

La formulación es la etapa de la gestión de un proyecto que se centra en el diseño de las alternativas del proyecto, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o, complementariamente, para solucionar el problema que le dio origen. Las alternativas surgen de la teoría disponible, de la experiencia de los especialistas en el área y de las evaluaciones ex-post llevadas a cabo en proyectos análogos. La evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas.

Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales.

El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se la aplica durante la operación o, inclusive, habiendo ésta concluido, permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido.



Así, formulación y evaluación son dos caras de una misma moneda. Un proyecto no se puede formular a menos que se sepa cómo se lo va a evaluar, porque sólo a partir de la metodología de la evaluación es posible determinar cuál es la información que se debe recoger para su formulación. La evaluación sirve de marco de referencia para la formulación de un programa o proyecto, permitiendo medir los costos y el impacto (o los beneficios) del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos.

#### **4.5.- EL TRABAJO SOCIAL Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.**

El esfuerzo de renovación profesional emprendido por los Trabajadores Sociales en América Latina ha derivado en una fructífera tarea que pretende entender su práctica específica en forma de articulación con el proceso de reproducción de la sociedad capitalista. El marco inmediato que inserta el Trabajo Social en ese proceso es el sistema de políticas sociales; por ello, estas políticas ligan la problemática de la profesión, por una parte, con la del Estado y, por otra, con la de la organización popular. Por ello, la consideración del tema "políticas sociales trabajo social" se ha generalizado como objeto de cursos de formación profesional y de capacitación; al mismo tiempo se han multiplicado los artículos que, en las revistas sobre Trabajo Social latinoamericano, estudian esta cuestión.

Las políticas sociales y el desarrollo de las áreas de intervención del Trabajo Social creemos que abordar este tema implica situarse en la comprensión de lo que es el Estado como generador de políticas sociales, tal como ya lo hemos hecho; sin embargo, esta comprensión sería muy unilateral si nos quedásemos en el esquema que

la ampliación del Estado multiplica las políticas sociales y, de esa forma, las áreas de intervención de los agentes ejecutantes, entre los cuales se encuentran los trabajadores o asistentes sociales; la cuestión planteada es más problemática. La relación existente entre el desarrollo de la acción social estatal y el de la profesión de trabajo social es compleja porque la institucionalización de las políticas sociales responde a la modernización del Estado como condición y consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas y de las formas de relacionamiento de las clases sociales.

Por ello, hemos observado que las medidas sociales no han sido siempre respuestas a las demandas populares; ni tampoco han sido normalmente concesiones gratuitas; por otra parte, el condicionamiento histórico ha variado entre los orígenes del capitalismo y nuestros días. El nivel y la magnitud de las demandas y presiones populares se fue incrementando, en la medida que la organización elemental de los sectores populares se fue transformando en formas cada vez más complejas (sindicatos y partidos), las cuales se manifiestan no sólo en el plano de la reivindicación económica sino también en la lucha por el poder socio-político. Asimismo, el Estado respondió a esas demandas de forma distinta, sea durante el siglo pasado o sea después de la crisis de 1930.

A medida que las demandas y presiones del movimiento obrero desbordaban las posibilidades de respuesta de las instituciones religiosas y privadas, el Estado las fue incorporando a un sistema de políticas sociales, depurando sus funciones y especializándolas; asimismo se crearon nuevas instituciones que completaron la acción social estatal. Esta situación generó la demanda de personal con cierto nivel técnico para administrar las políticas sociales, dando lugar a la aparición de la profesión de Trabajo Social.

Cabe aclarar que la institucionalización del quehacer del Trabajo Social es una explicación aún aparente del nacimiento de la profesión. En última instancia, ella surge para coadyuvar a la reproducción del sistema capitalista y en el marco de la creciente división del trabajo. Las funciones del Trabajo Social, según el interés del capital, serían intentar la integración de las clases subordinadas al sistema capitalista y superar los desajustes parciales del sistema económico-social

Sin embargo, esta institucionalización de las políticas sociales abrirá un espacio estructurado y legalmente reconocido para la acción del Trabajador Social. Este espacio responde a la necesidad que los conflictos entre el capital y el trabajo se canalicen en el marco de un acuerdo social que implica concesiones mutuas entre el capital y los trabajadores. Los efectos de las políticas sociales son fundamentales para mantener la vigencia de ese acuerdo entre las clases, el cual puede diluirse por insuficiencia de medidas en favor de los sectores subordinados con la consiguiente agudización de las luchas sociales.

Por lo tanto, las posibilidades y los límites de la profesión de Trabajo Social se encuentran enmarcados por la apertura de dicho espacio legalmente reconocido y el desarrollo de las demandas populares que pretenden ampliarlo; en este sentido, el Trabajador Social que desempeña tareas en las instituciones que ejecutan políticas sociales está inserto en el ámbito de las relaciones entre el Estado y las clases subordinadas, con la particularidad que su objeto de intervención se encuentra exclusivamente conformado por la atención de las clases subordinadas.

Además, el nexo entre la institucionalización de las políticas sociales y las áreas de intervención del Trabajo Social implica tener en cuenta que esa institucionalización posibilita el desarrollo de la profesión como consecuencia de las nuevas formas que el Estado asume, sobre todo después de 1930, para tratar de dar soluciones a la llamada "cuestión social". Por ello en la estructuración de las áreas de intervención del Trabajo Social siempre estuvieron presentes dos elementos: por un lado, la acción del Estado y, por otro, el objeto de intervención, es decir las clases subordinadas. La actividad del Trabajador Social no puede desarrollarse al margen de la institución, por lo cual el rechazo a "lo institucional" característico de los primeros años del movimiento latinoamericano "reconceptualizador" es un paso hacia la esterilización de la práctica profesional más generalizada en nuestro medio.

Asimismo, el Trabajador Social tiene la oportunidad de abandonar la formación tradicional limitada a la exaltación de valores religiosos o morales, presentados a veces de forma alienante; ella es sustituida por los aportes del estructural-funcionalismo que le proveen de una tentativa explicativa de los problemas sociales. Comprender los campos de intervención del Trabajo Social es también comprender la institucionalización de las políticas sociales que se van ampliando a partir de las demandas de los sectores populares, las cuales son apropiadas por la clase dominante y devueltas en forma de medidas de bienestar social como parte de un proyecto de legitimación política. El Trabajador Social debería entender el carácter contradictorio y mistificador de los servicios sociales en los que desarrolla su actividad para poder comprender la naturaleza de los mismos y para poder ubicarse al lado de los sectores populares con quienes trabaja.

El "espacio profesional" es el conjunto de posibilidades de acción del Trabajador Social en función del "deber ser" profesional; definimos este "deber ser" como la realización de las actividades propias del Trabajo Social puestas en la óptica de un auténtico servicio a los sectores populares. Este "espacio" está configurado históricamente y es dinámico, pudiendo ampliarse o estrecharse.

Dicen Quiroz y Osorio que "el espacio profesional es el ámbito de trabajo y, al mismo tiempo, de posibilidades de lo que intencionalmente conquistan el Trabajador Social y sus aliados dentro de las políticas sociales y las instituciones específicas y que tienen un claro contenido en favor de los sectores populares y que, muchas veces, constituyen reivindicaciones profesionales el espacio profesional es dinámico e histórico porque se configura en relación con dos elementos fundamentales: el primero es el relacionamiento de las clases sociales expresadas en políticas sociales; y el segundo, la capacidad teórica rica y técnica con la que el Trabajador Social interviene en la administración de las políticas sociales.

#### **4.6 LAS POLÍTICAS SOCIALES Y LA INVESTIGACIÓN EN TRABAJO SOCIAL.**

La investigación científica es un tema de permanente preocupación entre los profesionales del Trabajo Social porque en toda disciplina se debe investigar para poder enriquecer el conocimiento del conjunto de problemas que atañen a su objeto de intervención profesional; de esa forma se puede encontrar el camino adecuado para operar con eficacia.

La investigación es importante para el Trabajador Social porque le permite determinar los objetivos y las estrategias de su acción, haciéndola coherente con cierto nivel científico y evitando que ella caiga en el empirismo rutinario. Por otra parte, el producto de esa investigación podría ser devuelto a los sectores sociales con los cuales se opera en términos de apropiación social del conocimiento adquirido, lo cual les permitiría releer su realidad objetiva y planear acciones conjuntas, en el cuadro de una labor promocional.

La investigación también es importante como tarea de formación profesional, la cual debe ser compartida en alguna medida por docentes y estudiantes como parte fundamental del común ejercicio pedagógico. Por un lado, la investigación elevará la calidad de la actividad docente porque permite dejar de lado actitudes repetitivas de los profesores y acceder a un plano de

cierto rigor e innovación científicos. Por otra parte, los educadores y educandos que investigan enriquecen al profesional del Trabajo Social que se encuentra en la actividad de campo, contribuyendo a superar las aparentes diferencias entre la teoría y la práctica profesionales.

El Trabajador Social debe recibir una formación elemental pero básica que le posibilite realizar investigación y, sobre todo, le despierte el interés por la misma. Además, debe saber cuáles son los temas sociales que se prestan a ser investigados por los Trabajadores Sociales.

Los profesionales que actúan en el ámbito de las instituciones que ejecutan políticas sociales y que trabajan con los beneficiarios de las mismas (niños, ancianos, asalariados,

etc.) pueden investigar sobre las necesidades primordiales de esos sectores y grupos sociales.

Los Trabajadores Sociales que se dedican a enseñar Investigación Social o Metodología de la Investigación Social, pueden contribuir a determinar con mayor precisión el objeto de investigación sobre problemas derivados de las políticas sociales, evitando abordar temas demasiado generales que se adaptarían mejor a las tareas de un economista o de un sociólogo. Por ejemplo, para el Trabajador Social será más factible hacer una investigación sobre un problema de salud de la población rural que estudiar la estructura de la tenencia de la tierra de un país. El hecho de precisar los problemas que deben investigar los Asistentes Sociales ayudará a profundizar el análisis de los caracteres, la naturaleza y las particularidades de las políticas sociales concretas, constituyendo un aporte valioso a la Teoría Política y a las Ciencias Sociales en general. La investigación puede constituirse en uno de los ejes vertebradores de la actividad profesional si ella se realiza alrededor de problemas que tengan estrecha relación con los servicios sociales y con los sectores populares a los cuales sirven los Trabajadores Sociales; unos y otros constituyen el punto de partida y el de llegada de su acción profesional específica. En la medida que las políticas sociales relacionan al Estado con los sectores populares, la investigación del carácter de los servicios sociales y, sobre todo, la de las necesidades objetivas de los sectores sociales carenciados son la condición para llegar a hacer investigaciones operativas y participativas que permitan resolver parcialmente algunas de esas necesidades. Gracias a ellas, esos sectores sociales “estudiados” podrían llegar a comprender sus necesidades objetivas y entonces articularlas con las metas de sus propias organizaciones barriales, sindicales, etc.

Creemos que éste es uno de los caminos por el cual el Trabajador Social puede desarrollar "investigación-acción"; y que las políticas sociales son un tema apropiado para ese tipo de búsqueda.

#### **4.7 INTERVIENE EL TRABAJADOR SOCIAL EN GESTIÓN SOCIAL.**

La Gestión Social es una forma de trabajo del profesional del Trabajo Social donde se promueve el desarrollo comunitario, municipal departamental, regional y nacional, dando lugar y espacio tanto a hombres como mujeres, ya que es importante la participación de ambos para que la organización sea de beneficio para todos los sectores de la comunidad atendida, pero esto no se podrá lograr si el profesional desconoce el proceso de gestión social a seguir para la capacitación y organización eficientes y eficaces que lleven al desarrollo de la comunidad.

#### **4.8 ¿QUÉ PAPEL CUMPLE EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES?**

El estudio del papel desempeñado por la profesión del trabajo social en la sociedad ha sido una preocupación constante, aun mas luego del reconceptualización, aumentando en proporción la serie de acontecimientos económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales a nivel mundial.

Esos nuevos cambios traen consigo la ideología neoliberal, mundialización de la economía, incremento de la pobreza, individualismo, desempleo, monopolio intensificado del capital, modificaciones a la contratación de la mano d obra,



desmaterialización del dinero, conflictos armados, xenofobia y crisis ambiental, entre otros escenarios ampliamente retadores para el trabajo social.

### Trasfondo histórico

Esta profesión se estudia genéticamente como producto de las necesidades del capitalismo monopolista, donde el Estado es articulado a la “cuestión social”.

Esto permite la formación de agentes encargados de operacionalizar las políticas que se conocen como sociales y que orientan a la búsqueda de la reproducción de la fuerza del trabajo, por medio de bienes básicos y servicios con el fin de frenar o disminuir cualquier intento de movilización orientada a la reivindicación social, económica y política de la masa trabajadora.

El trabajo social es reconocido bajo un marco legal que legitima su práctica. La profesión ha tenido que asegurarse su reproducción dentro de la dinámica de la acumulación monopolista del capital, hasta hoy.

Factores que dan origen a la gerencia social:

1. El neoliberalismo como propuesta del desarrollo económico y social.
2. El proceso de crítica al Estado de bienestar,
3. propuesta de privatización y reducción del gasto social,
4. modificaciones a las políticas sociales e implementación de mecanismos regulatorios de la inversión social como forma de proyectar productividad.
5. Reforma del Estado, de una propuesta de administración pública burocrática a una de tipo gerencial.

## 6. Los cambios en el modelo de producción tradicional.

### Gerencia social

En intentos de identificar la incorporación de la profesión a las políticas sociales, al uso de recursos destinados a lo "social". A ese proceso de producción de los servicios y al alcance de los objetivos en los programas lo cual implica la evaluación de los productos de políticas sociales. La gerencia social viene a ser una influencia relevante en el ejercicio del trabajo social.

El proyecto predominante, debe de ser uno en busca de:

- los procesos de participación social
- construcción de ciudadanías, genero, violencia social

Bajo el desarrollo de programas de ajuste estructural se viene a hacer un cuestionamiento tanto al vínculo del Estado con la política social, como de la urgencia de crear condiciones más adecuadas para las transferencias económicas.

### **Vínculos entre el Trabajo Social y la gerencia social.**

Los vínculos entre ambos se identifican en la génesis de la profesión, en el deber ético, la posición estratégica, las demandas metodológicas la formación profesional, la práctica administrativa tradicional del Trabajo Social

### **Análisis teórico crítico:**

El trabajo social al vincularse a la gerencia social contribuye al desarrollo de una propuesta para enfrentar la escasez de recursos destinado hacia la redistribución social, por medio de las políticas sociales.

Por tanto, al ser nuestra profesión el resultado de las contradicciones que se producen en la relación capital-trabajo. El trabajo social mantiene un vínculo directo con las transformaciones que se generan en el modo que le da origen, pero a su vez se ven afectadas por esas relaciones sociales capitalistas.

#### **4.9 GESTIÓN POLÍTICA.**

La gestión política “corresponde a las tareas desarrolladas en el ámbito de los fenómenos económicos y sociales de la realidad que permiten la formulación de políticas tendientes a incidir en la dirección y el ritmo de las transformaciones. Estas encierran las investigaciones sobre salud, educación, preservación y defensa del medio ambiente, permitiendo que las políticas se incluyan en sus respectivas áreas de influencia”

#### **4.10 GESTIÓN SOCIAL.**

La gestión social es mucho más que un mero término de la gestión pública en Colombia, ésta engloba la idea de orientar el desarrollo de la sociedad de manera

cooperativa y participativa, tendencia que encuentra sus orígenes en la profunda crisis económica y la situación de orden público que caracterizaron el país durante la década de las décadas de los 70 y 80, así como la incorporación del modelo económico de globalización durante los años 90 que agudizó la brecha de pobreza, en toda América Latina como lo refiere Kliksberg (1993).

La gestión social como responsabilidad no solo de la administración pública sino de la sociedad civil organizada, se concibió bajo la orientación de dar solución a problemas históricos y estructurales de la sociedad, principalmente para atender los niveles de pobreza. Por ello, entender la gestión social participativa como motor para impactar en el desarrollo local y regional, resulta un tema bastante complejo, pero de especial interés dado su papel como motor de la soberanía de la sociedad civil. Avanzar en la teorización sobre el tema, implica aportar en la comprensión de un fenómeno de interés general, del cual si bien se cuenta con abundante literatura aún hace falta profundizar en el rol que juegan los sujetos en la constitución de sentido de dicha labor gerencial.

Dadas las limitaciones del modelo administrativo estatal tradicional, que dejó como resultado la falta de legitimidad del Estado y fuertes crisis económicas, se inició en Colombia, lo que Ramírez (2004) denomina la compleja tendencia administrativa

conocida como la Nueva Gestión Pública (Barzela, 2008). Tendencia orientada inicialmente a dos propósitos que hoy se condensan en lo que se denomina gobernabilidad. El primero, recuperar la crisis de la deuda del país que se presentó

durante los años ochenta. El segundo, preparar el escenario para el entonces naciente proceso de globalización.

#### **4.1.1 GESTIÓN SOCIAL Y POLÍTICA PÚBLICA – EXPERIENCIA BUEN COMIENZO.**

Si bien la gestión social es un encargo tanto del Estado como de la sociedad civil, para el logro de dicha misión es necesaria la creación de herramientas que faciliten la orientación de las acciones encaminadas al bienestar social, como es el caso de las políticas públicas poblacionales. En esta medida se precisa qué son las políticas públicas poblacionales, advertido que la pretensión no es profundizar en las discusiones conceptuales sobre los términos, modelos y doctrinas de estos instrumentos; sino hacer un acercamiento a los consensos sobre los objetivos que se persiguen a través de la política pública poblacional.

La política pública es un campo de interés investigativo de los estudios políticos, y las ciencias sociales en general, existe una variedad de acepciones sobre éstas, pero no se cuenta con una definición con pretensiones de gran precisión que recoja un consenso general. Es frecuente escuchar que las políticas públicas son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos” (Peter, 1982). Igualmente son definidas como “una estrategia de acción colectiva, deliberadamente diseñada y calculada, en función de determinados objetivos. Implica y desata toda una serie de decisiones a adoptar y de acciones a efectuar por un número extenso de actores” (Aguilar, 1996).

Son varias las definiciones que se encuentran, producto de la experiencia práctica e investigativa, sin embargo, una constante en cada una de las acepciones es la idea de que las políticas públicas son un proceso decisional, es decir que están conformadas por una serie de decisiones que se deben tomar en un periodo de tiempo que va más allá del período de elaboración de la misma política. Por otro lado, frente a las políticas públicas es necesario precisar que el hecho de ser de carácter público significa que debe haber sido generada en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones gubernamentales, pero, aunque las organizaciones públicas desempeñen un papel clave en su configuración, su participación no es exclusiva, sino que es un proceso social que vincula la interrelación de varias organizaciones, actores y sectores de las comunidades.

Son variados los instrumentos con los que cuentan las instituciones de gobierno para obtener los productos planeados a través de una política pública que realmente impacte positivamente en el desarrollo. Estos instrumentos son: las normas jurídicas, los servicios, los recursos financieros y la persuasión Peters (1982).

Es a través de las normas jurídicas, instrumento exclusivo del Estado, que los poderes públicos autorizan y establecen las actividades que constituyen las políticas y limitan la discrecionalidad de la actuación del personal político. Para la elaboración y aplicación de la política, se requiere de una infraestructura humana, material y organizativa; pero un aspecto importante es contar con personal capacitado en el tema que orienta la política pública. Son todos los anteriores instrumentos, acompañados de la persuasión o la justificación de la importancia de la política pública, lo que hace posible la obtención de productos orientados a mejorar condiciones de vida de la población.

Desde una perspectiva de acción de cambio, la implementación de políticas públicas está dirigida a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos, y como plantea Satriano (2006), se espera como resultado promover los cambios positivos que las instituciones de gobierno están orientando en un periodo de tiempo y espacio determinados, para un grupo poblacional específico.

Durante los inicios del siglo XXI, y como resultado de los avances de la década de los años 90 del siglo XX sobre el posicionamiento de las premisas constitucionales de la diversidad cultural, la pluralidad y la interculturalidad, las políticas públicas están orientadas a hacer realidad las reivindicaciones y la búsqueda de reconocimiento y garantía de grupos poblacionales específicos (Moreno, 2009). En esa medida se considera que la población constituye más que un medio, el fin del desarrollo, aspecto que implica que las acciones de gobierno y las políticas se orienten a buscar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en plena consonancia con sus especificidades, aspecto que significa el reconocimiento de la población bajo principios de derechos civiles, políticos, económicos, culturales y sociales, y por tanto, se conciba como heterogénea y diversa culturalmente (Barrios, 2008).

La población entendida como sujeto de derechos, justifica orientar las acciones hacia aquellos grupos de personas que tienen necesidad de protección diferencial a raíz de situaciones específicas, vulnerabilidad manifiesta o de las inequidades estructurales de la sociedad; perspectiva desde la cual se vienen proponiendo tres categorías de análisis

para abordar los grupos poblacionales, y generar así acciones que respondan a las demandas. Dichas categorías son: según Situación Social (personas en situación de desplazamiento), según Ciclo de Vida (infancia y adolescencia, jóvenes, adultez y adulto mayor) y según Grupo de Identidad Cultural (expresiones étnicas, campesinado, entidades asociadas al entorno cultural).

Como se acaba de esbozar, es desde las perspectivas de desarrollo humano, de capacidades individuales y con un enfoque diferencial, como es posible entender las acciones dirigidas a los grupos poblacionales, como un proceso integral que involucra a diferentes entidades públicas, privadas y de carácter comunitario, así como las decisiones políticas. Una política pública poblacional está orientada a mejorar condiciones de vida que se concretan en garantía de derechos, prospectiva de vida y desarrollo integral.

La política pública para la primera infancia- Buen Comienzo, constituye un claro ejemplo de lo que hoy se espera de las acciones de gobierno cuando están orientadas bajo los principios de garantía de derechos y reconocimiento de la diversidad y especificidad de la población. En la ciudad de Medellín, sumado a las acciones del gobierno central<sup>6</sup>, se viene atendiendo a niños y niñas bajo la premisa de sujetos sociales de derechos.



#### 4.12 MECANISMO CONTROL SOCIAL.

El control Social es el derecho y deber que tiene todo ciudadano para prevenir, racionalizar, proponer, acompañar, sancionar, vigilar y controlar la gestión pública, sus resultados y la prestación de los servicios públicos suministrados por el Estado y los particulares, garantizando la gestión al servicio de la comunidad.

### **Bibliografía**

coulshed, V. (1998). *La gestión del trabajo social*. Madrid España.

Enrique, G. C. (2002). *Guía General de estilo para la presentación de trabajos académicos*. Guatemala.

Fernandez, A. (1988). *Políticas sociales y trabajo social*.

Guatemala, U. d. (s.f.). *Gestión del desarrollo y trabajo social*. Guatemala .

Molina, M. L. (1999). *La gerencia de los servicios sociales*. Buenos Aires Argentina.

Monzon Garcia, S. A. (s.f.). *Introducción al proceso de la investigación científica*. Guatemala: TUCUR.

YOUTUBE. (s.f.). *Gestión Social* . Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=LiUXJs6ImGw>

YOUTUBE. (s.f.). *La gestión Social*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=59w9CyWoQns>

YOUTUBE. (s.f.). *Política social, políticas publicas, Especialización en Gestión publica*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rKhcRkgRPo8>

