

**LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN
DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL**

MARIA TERESA LASCANO

JESÚS OROZCO

Trabajo para optar el título de Trabajador Social

Coordinadora de Proyectos

LUISA VARGAS

CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON

BOLIVAR

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

BARRANQUILLA

2002

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Noviembre de 2002

Se realizó una de nuestras metas y gracias damos a Dios por permitirlo, a nuestros padres por su apoyo, tolerancia y sacrificio y que con mucho esfuerzo y cariño marcaron los pasos que hoy estamos siguiendo.

Gracias por compartir con nosotros esta satisfacción.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A todas las personas que con su vasta experiencia contribuyeron de una u otra forma a la elaboración de este trabajo de grado, la colaboración prestada fue muy valiosa para canalizar todas las ideas que teníamos y que sin duda alguna hoy se convierte en el ensayo final, que con sacrificio, estudio, y tenacidad presentamos.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICO

2 FASES HISTORICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CONCEPTO DE GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS 1

2.1 CARACTERISTICAS DE LAS FASES 1

2.2 UBICACIÓN Y PERSPECTIVA DEL RECURSO HUMANO EN LA VISION GERENCIAL 6

2.3 PRINCIPIOS DE INTERRELACION Y CAMPOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL 11

2.3.1 Principios	11
2.3.2 Planeación Estratégica, Campos e Interrelaciones	13
2.4 INCIDENCIAS DE LA TOMA DE DECISIONES Y CAMBIOS FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL	16
3. CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	25
INDICE TEMÁTICO	26

INTRODUCCIÓN

Las empresas han venido evolucionando y transformándose frente a los nuevos modelos del Desarrollo Económico, desde un énfasis en la tarea, en las personas, en la tecnología, en el medio ambiente, surge el concepto del planeamiento estratégico y el enfoque contingencial, en que la organización al ser considerada como un sistema, se explica con los mismos elementos propios; posteriormente con el advenimiento del énfasis en el medio ambiente, las empresas pasaron a preocuparse por la satisfacción de necesidades del medio, con lo cual su búsqueda en la eficacia, desarrollando un nuevo modelo administrativo en generar los productos organizacionales con nuevos parámetros competitivos tales como calidad, servicio.

Los nuevos retos y desafíos organizacionales imponen nuevas estrategias y paradigmas donde los Recursos Humanos se constituye en la pieza clave del funcionamiento cualitativo de la misión y su cultura, coordina la medición frecuente del desempeño de los colaboradores; capacita; aplica las técnicas del frente interno, disminuye los conflictos y así genera los resultados de un desarrollo social sostenido en vanguardia frente a los nuevos desafíos de la realidad social.

Los Proyectos Sociales y su administración no pueden limitarse a un tratamiento legalista y logístico, más bien deben perfilarse hacia la asimilación de eficiencia y de tecnologías competitivas al desarrollo social, a fin de que estos, generen una sinergia significativa y paralela al Bienestar Social.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Facilitar los elementos inherentes al proceso de administración de los recursos humanos en los Proyectos de Desarrollo Social, para el establecimiento de los principios operativos y de los resultados de los programas, que contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar los principios fundamentales de la Gerencia de los Recursos Humanos con relación a los Procesos de Administración de Proyectos de Desarrollo Social.

Resaltar la importancia del enfoque y práctica de procesos modernos de administración de recursos humanos, identificando procesos y servicios como el de una política de gestión humana frente a los Proyectos de Desarrollo Social.

2. FASES HISTORICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CONCEPTO DE GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.1 CARACTERISTICAS DE LAS FASES

Las empresas como cualquier otra organización han pasado por cinco etapas desde el punto de vista gerencial, en la que los paradigmas administrativo-social, lo conceptúan así:

Primera Fase: Énfasis en la Tarea:

El reto de la Administración fue el de planear y reanalizar las tareas que debían ser planeadas por los empleados. La preocupación básica de la empresa era exclusivamente encontrar el mejor método de trabajo para mejorar el proceso productivo, fue la época de la administración científica, de la racionalización del trabajo y de la máxima simplificación.

Segunda Fase: Énfasis en la Estructura Organizacional:

Las empresas crecieron y alrededor del proceso productivo, surgieron nuevas áreas de trabajo, lo cual implicó para las organizaciones un nuevo reto: la adecuada interacción y coordinación de todas las áreas de la organización, surgen los conceptos de: división del trabajo, principios de jerarquía, principio de autoridad y responsabilidad. En una época de máxima coordinación y el funcionamiento armónico de los distintos órganos de la empresa.

Tercera Fase: Énfasis en las Personas:

Surge la importancia del recurso humano dentro de las empresas. Procura enfatizar en las personas dejando en un segundo plano la tarea y la estructura. Es un enfoque humanista, contribuye con la democratización de la acción administrativa, mostrará liderazgo, participación, satisfacción en el trabajo, comunicaciones y administración por objetivos.

Cuarta Fase: Énfasis en la Tecnología:

Con el advenimiento de la tecnología, cibernética, computación, automatización, la tecnología pasa a condicionar el funcionamiento empresarial. La mejora de productividad por medio de la tecnología, se imputa a la gente, la estructura y la tarea, lo cual aumenta el reto de la administración.

Quinta Fase: Énfasis en el Medio Ambiente:

Se pasa de una visión interna a lo externo, con la demanda del medio ambiente. Las condiciones ambientales pasan a comportarse dinámicamente y a exigir comportamientos adaptativos y flexibles de la empresa.

Estas cinco fases del proceso, nos llevan a considerar de cómo el planeamiento estratégico y el enfoque contingencial, nos proporciona una optima relación entre los productos organizacionales y las demandas de su medio ambiente, la eficiencia por la optimización de los proceso y la utilización racional de los recursos.

Hoy con los nuevos retos y desafíos organizacionales donde se debe operar con un máximo de eficacia (producto con el máximo de parámetros competitivos frente a demandas propias de su medio ambiente) y con la máxima eficiencia (optimización del proceso y racionalización de recursos), lo cual permitiría alcanzar gran productividad, rentabilidad y competitividad.

La efectividad implica un manejo sistemático que responda con una nueva dinámica en lo: Tecnológico, estructural, cultural, filosofía, directriz y capacidad de recursos humanos.

De ahí que podamos preguntar: ¿De los Proyectos de Desarrollo Social agenciados por el Gobierno Departamental y Distrital, contemplan una

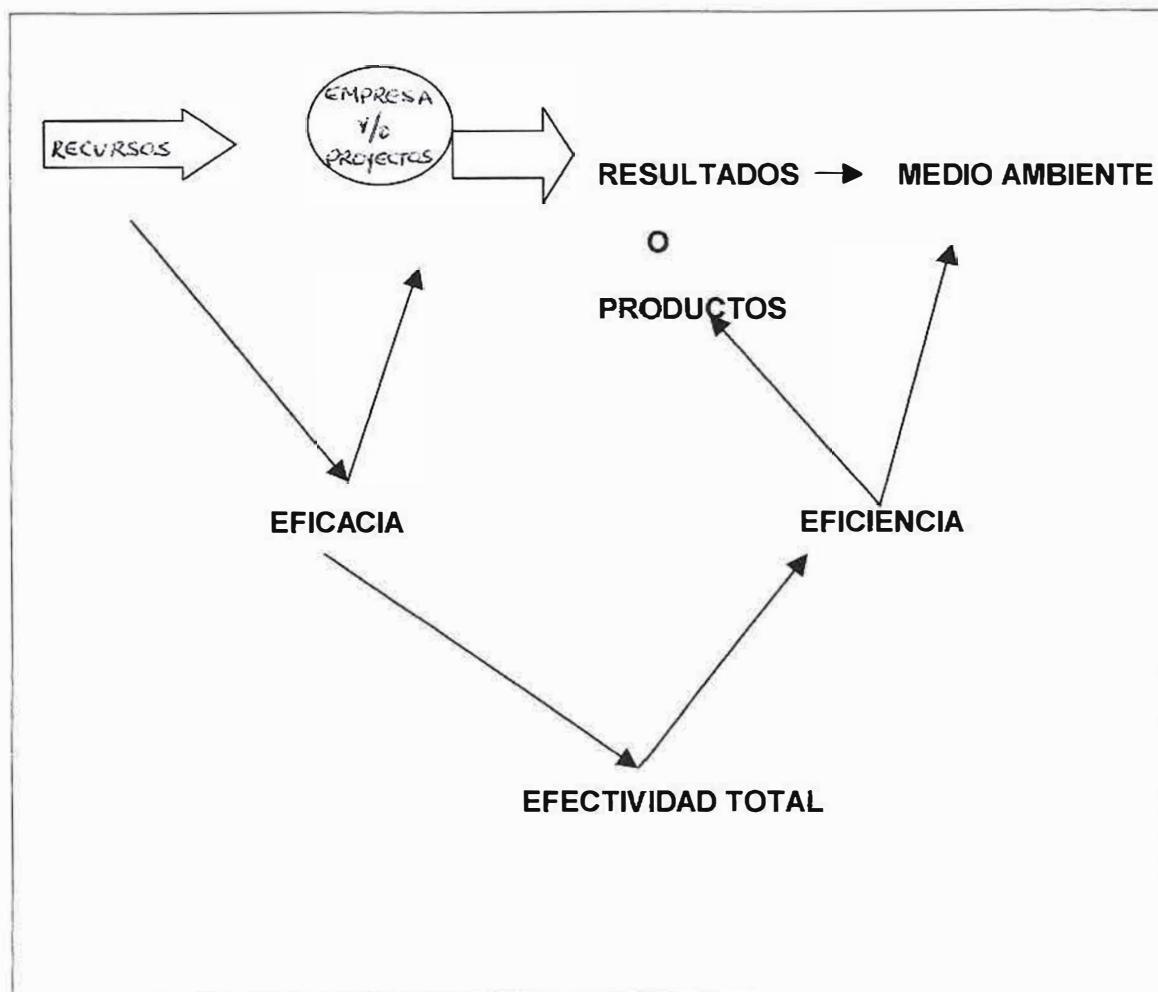
coordinación y eficiencia de sus recursos que permite establecer indicadores de competencia?

¿Los Proyectos Sociales que se enmarcan con una práctica institucional y comunitaria, agenciadas por trabajo social, responden a los desafíos organizacionales orientados en la eficacia total?

¿Cuáles serían los aspectos organizacionales y sistemáticos que implican la satisfacción de los clientes internos y externos de los Programas de Desarrollo Social?

Ahora bien, desde el punto de vista de la cultura corporativa implica un gran compromiso de la gente y un escenario organizacional de mayor armonía y calidad de vida en la que los objetivos organizacionales pasan a ser sistemáticos e interdependientes, trayendo coherencia del esfuerzo de cada unidad de trabajo y por consiguiente de las personas, facilitando el logro de resultados organizacionales.

A nivel de capacidad y habilidad de los Recursos Humanos, sin duda alguna el reto es el de administrar una fuerza laboral mucho más capacitada con nuevos valores y con funciones mucho más tácticas y estratégicas dentro de la empresa.



Grafica M.I.- Los Recursos en la Dinámica de la Eficiencia- Efectividad.

2.2 UBICACIÓN Y PERSPECTIVA DEL RECURSO HUMANO EN LA VISION GERENCIAL.

Anteriormente se le denominaba Oficina de Personal, luego Gerencia de Relaciones Industriales, hoy Gerencia de Recursos Humanos, los cuales denotan los cambios históricos en que evoluciona el proceso administrativo. Así por ejemplo se tiene que los primeros Gerentes Profesionales, a finales del siglo pasado, tomaron el único modelo disponible que era la organización militar, donde unos pocos daban ordenes y muchos le obedecían, a través de una estructura jerárquica muy bien delimitada.



El modelo continuo inspirándose en la posguerra, cuando la gerencia científica y autocrática hizo furor, conducida por ingenieros extraídos de las plantas, aún bajo el influjo de las disciplinas marciales que fácilmente permitieron la organización industrial.

De los años 60 y los 80, la administración de la gente fluctuó entre las llamadas teorías "X" y "Y", sin ninguna consistencia, que el decir de ¹Luis Fernando Gutiérrez: "La administración inclinada a darle participación a los trabajadores, no tuvo los resultados esperados porque en el mundo hay personas a las que es muy difícil mostrar. De esta teoría se salva la de los Factores Higiénicos de Herzberg y la del efecto Pígmolón".

¹ Gutiérrez, Luis Fernando, La Gerencia de los Recursos Humanos, Ediciones Norma Ltda., Medellín, 1999.

Hoy frente a los nuevos desafíos organizacionales y superados los axiomas de las teorías X y Y, en la que se impone la participación, el Gerente de Recursos Humanos tiene su importante labor en preparar el ambiente de la empresa para aceptar esas nuevas realidades. Su tarea será la de convencer a todos “De que hace falta cambiar”. Deberá ser el conductor del cambio, de la adaptación, de la reducción. Tendrá la gran responsabilidad de volver útiles a los antiguos colaboradores, cuyas habilidades o conocimientos pueden quedar obsoletos. Deberá poder identificar quienes se resisten al cambio, para tratar de orientarlos, o si fracasa retirarlos a tiempo, antes de que entorpezcan los cambios que se imponen.

- El Gerente de Recursos Humanos será un importante miembro del equipo de dirección. Las acciones no serán elementos directos pues impondrá un estilo de relaciones industriales descentralizado.
- Deberá comprometerse con la misión de la empresa, visión y ayudará a completarla.
- Sabrá de los conflictos que trae consigo la propia estructura administrativa.
- El Gerente de Recursos Humanos deberá involucrar a los jefes en la selección de personal, sin tratar de imponerles candidatos.

- El Bienestar Social será su responsabilidad, aprovechando al máximo las facilidades con que la empresa cuenta y usualmente desconocen.
- Recursos Humanos será la dependencia encargada de mantener una política salarial apropiada.
- Debe coordinar la relación frecuente del desempeño de los colaboradores.
- La mayor colaboración de la Gerencia de los Recursos Humanos puede llegar a ser su capacidad de entender y de aplicar las técnicas del Cliente Interno. La satisfacción del cliente interno garantiza la eficiencia de la empresa pero también disminuye los conflictos, pues los clientes satisfechos no se disgustan con sus proveedores.

Esta ubicación del Gerente de Recursos Humanos nos permite establecer que en los Proyectos de Desarrollo Social, deben existir una coordinación entre objetivos propuestos, fines y eficacia en los resultados operativos que es precisamente una de las falencias actuales. Desde esta perspectiva, la organización implora el re-ordenamiento de políticas que enmarquen la funcionalidad, en términos de indicadores altamente confiables a la población usuaria. Ante la pregunta ¿A qué obedece la insatisfacción de los usuarios de E.P.S. frente a los niveles de eficacia y calidad de servicios?

Precisamente hay una incongruencia entre objetivos, política y resultados organizacionales frente al servicio mismo; lo que implica la elaboración de

estrategias y alternativas al modelo de servicio y al tipo de calidad de atención al cliente.

El papel de la Gerencia de Recursos Humanos en el fortalecimiento de las empresas, para dar respuestas a las crecientes demandas de los usuarios es fundamental. Debe traducirse en acciones de apoyo a la dirección de las entidades orientadas a la creación de un clima laboral propicio para generar compromiso de parte de los empleados con la satisfacción de tales demandas y con la incorporación de herramientas de administración por resultados que permitan medir su contribución efectiva en tal sentido.

En el caso de las empresas privadas debe procurarse establecer el retorno a la inversión en recursos humanos de manera sistemática, al tiempo que se fortalecen esquemas en los que el área funcional de recursos humanos actúa como “Consultor Interno” de las otras áreas de la organización.

En el caso de las entidades del Estado, además de lo anterior, deben buscarse compromisos entre los objetivos de los funcionarios públicos y los objetivos de la comunidad; en efecto la “Modernización del Estado” debe apoyarse no en la minimización de su papel, con el consiguiente desestímulo de la labor profesional del funcionario público, sino en la consideración de alternativas para aprovechar su potencial e incentivarlo a prestar un mejor servicio.

Hay que considerar la aplicación de programas de fortalecimiento de una cultura orientada al logro de resultados, el servicio al cliente y el mejoramiento continuo, para los cuales el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos es indispensable.

Según la visión y exigencias de las tendencias en que se ubica la Gerencia de los Recursos Humanos estaría la de desestimar esquemas unilaterales y coercitivos de diseño e implementación del cambio, contrarios a la generación de compromisos con sus metas por parte de los responsables de ejecutarlos.

No hay que olvidar sin embargo que en los procesos de cambio organizacional vividos en Colombia, y señalados por ²Bernardo Kliksberg, al decir: “La construcción de un sistema administrativo amplio en el que se maneje una serie de rutinas orientadas básicamente hacia el control del personal, es decir, una gran logística de personal. Uno de los reflejos de esta situación global es el manejo de la capacitación. Existe consenso tecnológico en que uno de los componentes básicos de una política de personal eficiente es la capacitación que puede además de mejorar la eficiencia, construir un instrumento de modificación de utilidades, promoción del cambio, creación de identificaciones”.

En contraste con tales experiencias, puede entonces argumentarse que la implantación a esquemas de Gerencia de Recursos Humanos es una condición

² Kliksberg Bernardo. Nuevas Fronteras tecnológicas en Gerencia en América Latina. Revista internacional de Ciencias Administrativas. Junio, 1990. pp.203-204.

obligada para orientar la cultura de las organizaciones hacia el cliente. De hecho solo un grupo de personas con razonables niveles de satisfacción laboral y participes en las decisiones relacionadas con los usuarios les estaría transmitiendo a estas la calidad de atención que ellos mismos disfrutaban.

2.3 PRINCIPIOS DE INTERRELACIÓN Y CAMPOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL

2.3.1 Principios: Es necesario determinar los principios básicos de la Gerencia de Recursos Humanos, para luego observar su incidencia en la toma de decisiones en los Proyectos de Desarrollo Social. Entre los principios podemos enumerar los siguientes:

1. El trabajo es un medio que permite al hombre su realización y su dignificación.
2. Los objetivos organizacionales se alcanzan con el máximo de efectividad cuando las personas logran compromiso e identidad con los propósitos de la organización.
3. La Gestión y la Organización (dirección) tiende primordialmente a proporcionar las condiciones, los procesos y los mecanismos que permitan:

- a. La adecuada Selección y Promoción del Personal, coherente con los fines de la Organización.
 - b. El Desarrollo y la Capacitación de los Funcionarios, buscando su optimo desempeño.
 - c. La evaluación del desempeño, orientada al mejoramiento del rendimiento y el desarrollo potencial, tanto profesional como personal, de las personas que laboran en la organización.
 - d. La adecuación de los Recursos Humanos a las exigencias actuales y futuras de la organización, utilizando para ellos el enfoque proporcionado por la planeación y la gestión estratégica de Recursos Humanos.
 - e. La participación de todas las personas y decisiones que competen a su área de influencia, canalizando esa participación a través de mecanismos apropiados, tales como los círculos de participación y otros que aseguran la productividad y la efectividad del proceso.
 - f. La adecuada relación con los funcionarios y una excelente interlocución con los órganos y organizaciones de los trabajadores tales como sindicatos y asociaciones, de tal manera que los procesos de
-

negociación se basen en la búsqueda del acuerdo productivo y el dialogo que permita ganancias mutuas.

- g. La gestión de Recursos Humanos y su productividad y satisfacción es una responsabilidad indelegable de cada jefe. Los directivos, por tanto, deben recibir la formación competente.

Las instancias de Relaciones Industriales: Bienestar Social y Desarrollo Organizacional coordinarán sus acciones y esfuerzos para asesorar a los directivos en el adecuado cumplimiento de esta responsabilidad.

- h. La óptima gestión de Recursos Humanos en una Organización debe conducir al logro de una cultura organizacional productiva y centrada en resultados.

2.3.2 Planeación Estratégica, Campos e Interrelaciones: De conformidad a los principios y a los planes que la organización tenga es necesario tener en cuenta las áreas de gestión, a saber:

1. Determinación de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos que requerirá la organización para asumir los retos ambientales del futuro.
2. Ubicación de Recursos potenciales que satisfagan exigencias futuras y esta ubicación debe hacerse tanto al interior de la organización como fuera.

3. Determinación de nuevos perfiles ocupacionales requeridos en función de menos campo de atención.
4. Determinación del portafolio de personal, requerido y comparado con el actual.
5. Previsión de la capacitación y desarrollo requerido por el personal Directivo, Administrativo y Operativo.
6. En cuanto el Personal Directivo será necesario enfocar su desarrollo hacia:
 - Administración de estrategias cooperativas.
 - Gerencia participativa de la calidad.
 - Adecuado proceso de delegación.
 - Apropiado manejo de las relaciones con el personal.
7. Para el personal administrativo las acciones de desarrollo y capacitación deben guardar estrecha relación con los requerimientos futuros, el potencial del funcionario y los resultados de la evaluación del desempeño, y se le dará énfasis en el manejo de sistemas de información automatizados y el uso de herramientas computacionales.

Desde el punto de vista de los campos, la organización en su gestión de Recursos Humanos, se Viabilizan:

1. Balance Social: Como una acción que apoye el mercado institucional interno y externo y que permita mostrar el resultado de su gestión en este campo.
2. Círculos de Participación: Establecidos como mecanismos de apoyo al mejoramiento de la calidad y como canalizador de la participación en todos los estamentos de la Organización.
3. Plan de Gerencia: Consistente en la provisión de lo esencial y la meta posible de promoción de cada funcionario como mecanismo para el mejor aprovechamiento de su potencial y experiencia, la racionalización de la productividad del Recurso Humano y la canalización de procesos.
4. Evaluación por Resultados: Lo cual significaría cambiar el actual sistema de evaluación de desempeño que se basa en “rasgos generales de comportamiento”, por un sistema que permita verificar el desempeño de cada funcionario frente al cumplimiento de metas, previamente establecidas conjuntamente con su superior inmediato.

Desde el punto de vista de la interrelación, la gestión de Recursos Humanos exige un esfuerzo, a saber:

1. En el Establecimiento del Plan Estratégico de Recursos Humanos: Gerencia General, Subgerencia de Planeación, División de Desarrollo Organizacional y División de Recursos Humanos.
2. En la Coordinación de Estrategias y Acciones: Gerencia General, Subgerencia Operativa, Subgerencia Administrativa, División de Recursos Humanos.
3. En la Operación de Establecimientos de Estándares de Desempeño: División de Desarrollo Organizacional, División de Recursos Humanos (como interiores, enseres), Subgerencia de Áreas Operativas.
4. Para la Coordinación de Estrategias de Mejoramiento del Clima Organizacional: División de Desarrollo Organizacional, Subgerencia Operativa, División de Bienestar Social, Recursos Humanos.

2.4 INCIDENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES Y CAMBIOS FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL..

Según los elementos anteriores y dado el matiz con que se vienen administrando los proyectos de desarrollo social, (sean públicos o privados), la presencia de la Gerencia de Recursos Humanos se proyecta como el instrumento que facilita una calificación de la toma de decisiones en tanto que

persisten factores que lo contradicen, en tanto la política social que impera, a saber:

1. Inmediatismo: El trabajo de servicio comunitario se diseñará para trabajar necesidades que surgen en el momento. Un ejemplo clásico de esto son las manifestaciones de solidaridad frente al embate de fenómenos naturales.
2. Voluntarismo: Se hace desde la perspectiva “cuando se pueda”, “Cuando halla tiempo”. En este trabajo se pierde sostenibilidad, hay etapas “oleadas”, donde algunos hacen algo y otros nada.
3. Espontaneidad: Hay entusiasmo ante una empresa solidaria, se cometen muchos errores, porque depende del factor emocional.

Es importante que la Agencia de Proyectos de Desarrollo Social, para encaminarse a resultados óptimos y confiables, requiere de los procesos de toma de decisiones, entre los cuales señalamos:

1. En la Gerencia Moderna de los Recursos Humanos:
 - Orientación hacia resultados económicos y sociales.
 - Preocupación por el entorno para rediseñar lo interno.
-

- Estilo de dirección participativo descentralizado.
- Mayor énfasis en las personas para lograr resultados.
- Diseño de estructuras, planes y que sean flexibles.
- Visión del empleo en relación con autorrealización.
- Identificación de las necesidades para innovar.
- Énfasis en el desarrollo de cultura Organizacional y Ambiental.

2. La toma de Decisiones en los Recursos Humanos:

- La naturaleza jerárquica de la decisión, de más estructurada a menos estructurada.
 - La disponibilidad de información relevante.
 - El sistema de comunicación e información.
 - La interdependencia entre unidades de la organización.
 - Hay dos dimensiones: El Contenido y el Proceso.
-

El Contenido hace referencia al motivo de la decisión y el Proceso hace referencia a la manera como se toma la decisión y las actitudes de quienes participan en ella.

- Los conductos posibles en los individuos que toman una decisión en grupo son: Orientada a la tarea, orientada a la Afiliación y a los intereses personales.

La toma de decisión en el Modelo Contemporáneo hace referencia a:

- Intuitivo, en busca de la decisión apropiada al momento.
- Participativo, centrado en los equipos de trabajo.
- Basado en la Misión y en la Visión estratégica.
- Fragmentado con múltiples rupturas.
- Utiliza mecanismo de creatividad e iniciativa.
- Globaliza e integra los problemas en conjunto.

Frente a los proyectos de desarrollo social el proceso de planificación adquiere mayor relevancia, en el sentido de que define las acciones de Planeación,

Acompañamiento, Monitoreo, y Evaluación, en la que definición de objetivos e indicadores asumen una nueva apertura y socialización de prácticas y experiencias, tanto por los mismos proyectos como por las organizaciones que los apoyan. De ahí que surgen niveles diferentes de la estrategia de planeación:

- a. Los basados en comunidades.
- b. Los basados en Operacionales (Áreas Pragmáticas).
- c. Los basados en Instituciones (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias).

Actualmente ya no son estos los que hay que integrar, sino también los grupos donde la participación de la mujer es relevante, al decir de ³Carolina Moser, “La planificación de género se basa en el hecho de que los hombres y las mujeres juegan papel importante y diferentes en la sociedad y por lo tanto tienen por lo regular necesidades diferentes”.

Los Proyectos de Desarrollo Social implica en su formulación y administración, características tales como:

³ MOSER, Carolina. Las Mujeres en la Planificación del Desarrollo: Necesidades, Practicas y Estrategias de Género. Nuevo Milenio Ediciones; 2001, p.4.

- a. Idiosincrasia: Debe responder muy particularmente a como vemos y reaccionamos ante la realidad presente y de acuerdo a los fines mismos y objetivos institucionales y/o comunales.
- b. Flexibilidad: En el sentido de que el sistema debe estarse moviendo y cambiando de acuerdo a las necesidades reales, a fin de que pueda responder a los momentos coyunturales.
- c. Claridad de Fines y Objetivos: Deben estar orientados a que los autores consigan una participación real y se conviertan en los protagonistas.

Desde esta perspectiva el proyecto no puede constituirse en tan rígido a patrones o a indicadores, metas, que incidan en la sostenibilidad e interés al desarrollo comunitario.

La Administración de los Proyectos de Desarrollo Social (sean públicos o privados) no pueden quedarse en la sola viabilidad financiera o de apoyo de agencias, deben trascender del planeamiento mismo a las iniciativas participativas, tanto en el orden de la autogestión, como la flexibilización de la planeación estratégica. La meta no es el presupuesto y sus fuentes, son los procesos, la interacción del medio ambiente y la responsabilidad civil de los actores, en relación con sus valores y a la cultura organizacional. En este sentido, le corresponde la profesional del Trabajo Social, la elaboración de

propuestas que emanen una verdadera acción estratégica de los recursos humanos en la perspectiva sinérgica de frente al Desarrollo Social.

CONCLUSIONES

Las distintas fases históricas de la Organización Empresarial y los paradigmas administrativos y sociales, frente a los desafíos y retos del mundo hacen posible que la GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, se constituya en una herramienta operativa y participativa en el sentido de estimar menos parámetros en la planeación y su incidencia en los Proyectos de Desarrollo Social, en que actores y agencias establecen los indicadores del Balance Social.

El diseño y formulación de los proyectos debe trascender del Inmediatismo, voluntarismo y de la espontaneidad, para constituirse en una verdadera agencia para el Desarrollo Social, en especial cuando se trata de programas del Estado.

En la Gerencia de los Recursos Humanos mas que otra dependencia institucional y paralegal, se convierte en una acción canalizadora y ventana de la participación del Recurso Humano, según sus estrategias y potencialidades, que frente a la misión, visión y planeación estratégica, coadyuvan a la planificación de la Acción del Desarrollo Social.

Le corresponde al Trabajador Social, crear los espacios institucionales y mecanismos de participación en las agencias, para ubicar los elementos correspondientes a una efectiva intervención de programas, con objetivos y resultados de frente a la cultura organizacional, y no a unos intereses privados o personales.

Su efectividad no está en los indicadores cuantitativos, sino especialmente en los niveles alternos de desarrollo a escala con la viabilidad coyuntural de sus propios fines y visión de Desarrollo Social.



BIBLIOGRAFIA

APLANDER, w. Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos.

Editorial Norma, Bogotá, 1999.

ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos: Integrando al Personal y a la Empresa. Legis, 1993.

CHIAVENATO, Idelberto. Administración de Recursos Humanos.

Mc.Graw Hill Editores, México, 1993.

MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción para el Futuro. Cenpau. Santiago de Chile, 1986.

MOSER, Carolina. La Mujeres en la Planificación del Desarrollo: Necesidades, Prácticas y Estrategias de Genero.

Nuevo Milenio Ediciones, México. DF, 2001.

FRANCO, Luis Humberto. La Efectividad Total. Universidad de Antioquia, Revista de Humanidades, Medellín, 2000.

GUTIERREZ MARULANDA, Luis Fernando. La Gerencia de los Recursos Humanos. Editorial Norma Ltda.. Medellín, 1999.

CARDENAS PIÑEROS, Mauricio. Evolución de la Gerencia de los Recursos Humanos y su Relación con Procesos de Cambio Organizacional en Colombia. Universidad de los Andes; Bogotá, 1992.

KLIKSBERG, Bernardo. Nuevas Fronteras Tecnológicas en Gerencia en América Latina. Revista Internacional de Ciencias Administrativas; Junio 1990.

ZUREK, D. La Perspectiva del Trabajo Social en la Organización Empresarial. Ediciones CNC Buenos Aires, 2000.

INDICE TEMÁTICO

Fases históricas del proceso administrativo y el concepto de gerencia de los recursos humanos, 1

Características de las fases, 1

Incidencias de la toma de decisiones y cambios frente a la administración de los proyectos de desarrollo social, 16

Principios de interrelación y campos de la gerencia de recursos humanos frente a los proyectos de desarrollo social, 11

Ubicación y perspectiva del recurso humano en la visión gerencial, 6