

EL GERENTE SOCIAL

SHEYLA COVELLI DAVILA
ROSEMARY RAPALINO VARGAS

Proyecto dirigido para optar al título de
Trabajadora Social

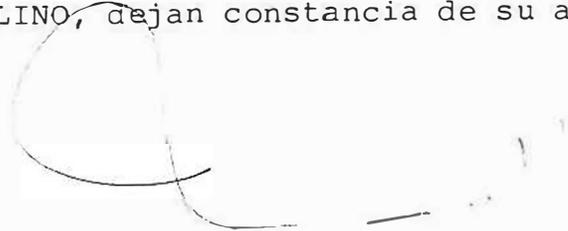
Director: CARLOS OSORIO TORRES
Trabajador Social

BARRANQUILLA
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

1994

APROBACION

Los suscritos miembros del Jurado en el Proyecto dirigido "El Gerente Social", elaborada por SHEYLA COVELLI y ROSEMARY RAPALINO, dejan constancia de su aprobación.



CARLOS OSORIO TORRES

Director del Instituto de
Investigación

Jurado

Jurado

Barranquilla, Noviembre de 1994.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, hermanos y a todos los demás interactuantes.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- A JORGE TORRES DIAZ, Trabajador Social y Decano de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Simón Bolívar.
- A CARLOS OSORIO TORRES, Trabajador Social, Director de Investigaciones.
- A ALVARO ACOSTA GUERRERO, Sociólogo, Director de Bibliotecas.
- A ROSARIO REALES VEGA, Sociólogo, Consultor.
- A OSWALDO OVIEDO ESTEBE, Psicólogo, Consultor.
- A La GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO, Sección de Archivo.
- A LA FUNDACION FE Y ALEGRIA, Regional Atlántico.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	7
1. EL PERSONAJE	11
1.1. EL GERENTE QUE DEBE SER	13
1.2. EL GERENTE LIBRO	14
1.3. LOS GERENTES QUE CONOZCO	18
1.4. EL GERENTE QUE YO QUIERO SER	21
2. EL PERFIL	22
2.1. PARA QUE SE PREPARAN LOS GERENTES?	22
2.2. QUE DEBEN HACER NORMALMENTE LOS GERENTES?	24
2.3. QUE HACEN COTIDIANAMENTE LOS GERENTES?	27
3. LOS ESCENARIOS DEL GERENTE SOCIAL	30
3.1. LOS ESCENARIOS TRADICIONALES	31
3.2. LOS ESCENARIOS ACTUALES	32
3.3. LOS ESCENARIOS DEL FUTURO	34
4. EXPECTATIVAS SOBRE EL GERENTE SOCIAL	37
5. RETOS	42
5.1. EL CAMBIO TECNOLOGICO	44
5.2. LOS NUEVOS ESTILOS DE DESARROLLO SOCIAL	46
5.3. LAS ILUSIONES Y RIESGOS DEL GERENTE SOCIAL EN LA ADMINISTRACION	50

5.4.	LOS NUEVOS PROYECTOS SOCIALES	52
5.5.	EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD ACTUAL	58
5.6.	LA COMUNICACION EN LA GERENCIA SOCIAL	63
5.7.	EL DESARROLLO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	69
6.	GERENCIA SOCIAL EN COLOMBIA	74
7.	ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA SOCIAL PARA TRABAJOS SOCIALES	78
	CONCLUSIONES	81
	GLOSARIO	82
	BIBLIOGRAFIA	86
	ANEXO	88

INTRODUCCION

El propósito de este documento, es el de dar a conocer los logros del Proyecto dirigido que en materia del Gerente Social, se desarrolló en el Postgrado de la Universidad Simón Bolívar, para ampliar, reforzar o reconstruir nuevas informaciones referente a la persona que lidera o está al frente de un grupo, gremio o entidad, que en el mundo de hoy se denomina Gerente Social, tal vez mañana tenga otro nombre, para tal fin los temas a tratar son:

El personaje. Es la concepción que tiene el que dirige a través de su paradigma acerca de la realidad trata este tema el:

- Gerente que debe ser
- Gerente libro
- Gerente que conozco
- Gerente que yo quiero ser

El perfil. Son las cualidades, habilidades, destreza y conocimiento que debe tener este personaje, el cual analizará de lo que debe conservar o equivocarse para guiar la dirección que tiene a su cargo.

Sus escenarios son los diversos medios donde desarrollarán sus actividades debido a la nueva terminología.

Expectativas sobre el gerente. Juega un papel importante en este tema su sesgo cognoscitivo de la realidad para así comprender con exactitud el cargo que va a desempeñar teniendo que conjugar el desarrollo organizacional, humano y el auge de la sociedad.

Retos. Son los desafíos a los que tiene que enfrentarse para alcanzar los objetivos trazados que sea a corto, mediano o largo plazo, que corresponda a su yo, al de la entidad, y al de los demás que dependen de éste, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes ítems:

- Cambio tecnológico.
- Los nuevos estilos de desarrollo social.
- Las ilusiones y riesgos del gerente social en la administración.
- Los nuevos proyectos sociales.
- El liderazgo en la sociedad actual.
- La comunicación en la Gerencia Social.
- El desarrollo humano y el desarrollo organizacional.

La Gerencia Social en Colombia, cuya visión parte de

la carta Magna que rige nuestro país como democrático que es, teniendo que analizar la incidencia que tendrá de acuerdo al rol a desempeñar para cumplir con el compromiso de gerenciar un organismo.

Con lo cual se busca construir el Gerente Social, no sólo en sus conocimientos sino también aprovechar los nuevos escenarios que se dan al avance tecnológico, a la participación activa de los subordinados que van permitiendo un mejor desempeño del trabajo que dirige, trayendo como consecuencia poder analizar qué tipos de gerentes se dan todavía y quiénes serán los jefes del futuro, teniendo éstos un mejor dominio en la parte laboral, personal, financiera, en la medida que logre penetrar en los diversos contextos que dependan este grupo, es decir, el medio externo o interno y saber aprovechar oportunamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La alternativa de Gerencia Social en el quehacer del trabajador social, en un método de reflexión en la acción para no desaparecer la profesión, ya que la función que desempeñan no es tan acorde a los problemas sociales, las nuevas estrategias que plantea el Estado y las organizaciones, teniendo que replantear contextos teóricos que ayuden a nuestra formación y posición a la hora de la práctica, no olvidando citas de autores que sirven

para el nuevo perfil o imagen del trabajador social ante esta sociedad.

Para el desarrollo de este material se presentan obstáculos debido a la escasez de información que existe sobre el personaje central de este tema, utilizando una metodología analítica para poder lograr satisfacer no total sino parcial a nuestro lector; en la investigación como fue la investigación y acción participativa, la observación directa, los medios audiovisuales, lectoescritura, y la comunicación directa y constante de las diferentes personas que estaban involucradas de una u otra manera alrededor del Gerente Social.

Sugerimos a nuestros seguidores como al Centro de Investigaciones, llevar a la práctica estos contenidos y tener una mayor creatividad y aplicabilidad en cuanto al recurso humano, ya que si se alcanza un mejor estudio referente a este elemento esencial se podrá observar y darse cambios favorables para todos y poder decir se dió "EL CAMBIO SOCIAL".

1. EL PERSONAJE

- El Gerente que debe ser
- El Gerente Libro
- Los Gerentes que conozco
- El Gerente que yo quiero ser

Como consecuencia del avance de la sociedad hacia el siglo XXI, las organizaciones tienen un gran compromiso o reto para lo cual se hace necesario analizar el paradigma tanto de la organización como de las personas encargadas, debido al cambio continuo, incierto, impredecible y repentino de la vida.

El recurso humano es valioso, ya que éste es gestor de sí mismo, por lo cual se están haciendo estudios a través de diversos métodos de valoración, y de la manera como se pueden utilizar para distintos objetivos, se evalúa cada técnica para que los gerentes y profesionales del área de personal seleccionen lo más adecuado a sus necesidades y así adoptar el enfoque correcto de acuerdo con el contexto.

Al valorar los niveles de habilidades de los cargos gerenciales, se logran identificar los vacíos y requisitos de adiestramiento y desarrollo, tanto a nivel individual como general.

Para la formación del gerente actual deben tenerse en cuenta las siguientes habilidades: la gerencia del cargo, interacción con el ambiente, desarrollo de la organización, trabajo interpersonal, conocimientos propios, liderazgo, dirección, habilidades, aplicación de valores, gerencia de sí mismo, pensamiento, uso del poder personal, los cuales le permitirán desarrollar un buen manejo de su función, teniendo en cuenta que debe arriesgarse hacia el campo del optimismo y tratar de buscar pruebas, éxitos, ya que "nada tiene más éxito que el éxito mismo".

Las acciones de este personaje no deben contradecir lo que pregona constantemente si desea cumplir con las exigencias de la sociedad, para así alcanzar las metas trazadas, por todo es indispensable que los directivos comprendan y crean en forma completa que su responsabilidad radica en guiar, dirigir y habilitar al personal en la realización de sus cargos, ya que el triunfo o fracaso del gerente dependerá en relación directa del desempeño de sus subordinados, si éstos tienen un rendimiento deficiente se traducirá en deficiencia tanto

de esos individuos como del mismo.

Otra labor fundamental de la labor del gerente, es realizar actividades que conduzcan a la generación de oportunidades de desarrollo, éstas, así como cualquier recurso, deben desplegarse y aumentarse para beneficios de todos los interesados. Este tipo de labor no es susceptible de simulación ya que para generar credibilidad debe ser auténtico.

1.1. EL GERENTE QUE DEBE SER

De acuerdo al criterio de algunas personas sobre cómo hacer un Gerente éste debe ser alguien que posea principios morales y éticos, sea objetivo, responsable, creativo, comunicativo, que brinde oportunidades a sus subordinados de capacitarse, que fomente el trabajo en equipo, que presente alternativas de solución ante las situaciones problemas que se le presenten en la Empresa, ser honesto, democrático, que acepte sugerencias, que sea innovador, debe ser transparente, saber escuchar, debe ser activo, dinámico, que posea carisma, amabilidad, sencillez, sociabilidad, que tenga buena presentación personal, buen sentido del humor, con personalidad definida y criterios propios, que sea elocuente, tolerante, discreto, con un alto nivel cultural y conocedor de todas las áreas de la empresa que él dirige.

1.2. EL GERENTE LIBRO

Referente a la figura según los libros consultados, debe poseer conocimientos, destreza, habilidades, responsabilidad, idoneidad, logrando que toda esta serie de características se traduzcan en EFICIENCIA, que viene a ser el resultado o la evolución de su aplicación en el cumplimiento de una función o funciones asignadas en determinada actividad laboral. Las características anteriormente descritas deben ser aplicadas en una forma objetiva, precisa, sin extralimitaciones, con las técnicas de la administración ya sean éstas en las empresas públicas o privadas y con sus debidas actualizaciones que el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la psicología industrial y la aplicación de las nuevas formas de administración la requieran.

Lo anterior permitiría que se pudiera clasificar la figura EL DEBE SER de la siguiente manera:

- La figura debe ser - Conocimiento
 - La figura debe ser - Habilidades y Destreza
 - La Figura debe ser - Responsabilidad
 - La Figura debe ser - Idoneidad - Eficiencia
-
- La Figura debe ser conocimiento. El personaje debe tener una serie de conocimientos tanto intelectuales, académicos y técnicos que le permitan administrar o
-

dirigir a personas, o grupos de personas, a empresas o instituciones a través de mecanismos que busquen los canales para la asimilación de los programas y planes de trabajo, logrando no sólo que el personaje haga las cosas bien, sino que se contagien dando como resultado que los propósitos o metas se alcancen y se hagan mejor, siendo esta última uno de los objetivos fundamentales que persigue la administración moderna.

De acuerdo a la capacidad de conocimientos intelectuales, académicos y técnicos de la figura o personaje así mismo será el resultado de su gestión, unido a la forma de la aplicación de las técnicas administrativas a sus dirigidos sean éstos, personal calificado o no calificado se puede concluir que el conocimiento del personaje o figura es un punto básico o fundamental para el logro de los propósitos o metas que persigue una empresa determinada utilizando los procedimientos que le imprimen la nueva capacidad de gestión de la administración moderna, en la que el recurso humano es uno de los motores esenciales para el logro de los mismos.

- La Figura debe ser - Habilidades y Destrezas. Las capacidades sobre habilidades y destrezas con que debe contar la figura o personaje son de suma importancia porque de acuerdo a ellas, éste podrá clarificar los objetivos para el trato y manejo de las relaciones inter-

personales y el nivel de convencimiento a las distintas jerarquías administrativas en que está organizada una empresa determinada. Margareth Dale y Paul Iles dice: "El rendimiento efectivo en el papel gerencial requiere habilidades que se aprendan, desarrollen y practiquen muchas de estas destrezas tienen que ver con las relaciones con los demás y el establecimiento y preservación de relaciones y procesos eficientes"¹.

La habilidad juega un papel muy importante para la conjugación de alianzas con diferentes estamentos que pueden coadyuvar e impulsar los programas de capacitación, desarrollo y bienestar social, de los dirigidos (cooperativas, fondos de empleados, organizaciones sindicales), pero también esas habilidades deben ser demostradas en aspectos financieros en el incremento de la producción, el control de la calidad de la misma y por consiguiente en propósitos eficientes, prestación de servicios o mejoración de bienes, artículos que van a reportar beneficio no sólo económico y sociales sino también satisfacciones con la comunidad o sociedad.

En términos generales se puede decir que el personaje o la figura que pueda aplicar todas sus habilidades

¹DALE, Margareth e ILES, Paul. Habilidades Gerenciales. Bogotá : Legis, 1992, p. 46.

o destrezas en una forma objetiva, precisa y de acuerdo a las situaciones que se le permiten logrará darle las soluciones que ellos demanden, utilizando para ellas los mecanismos necesarios con el propósito de que estas habilidades y destrezas beneficien no sólo a la empresa, a sus trabajadores, sino a la comunidad o sociedad en que están enmarcados; por eso la habilidad y destreza son capacidad de convencer, manejar las situaciones y conservar un liderazgo para el control de las funciones asignadas.

- La Figura debe ser - Responsabilidad. El personaje al asumir la función o funciones asignadas por ende está asumiendo una responsabilidad consigo mismo, con los dirigidos, con la empresa, y con la comunidad y sociedad. El sentido de la responsabilidad es vital para el cumplimiento tanto de las funciones asignadas como programas, metas o propósitos que se quieran alcanzar sean ellos en forma individuales o colectivos, por eso el compromiso o comportamiento del ser humano para consigo mismo para con su empresa, para con la sociedad van a determinar la existencia, el desarrollo y avances de la misma.

El sentido de la responsabilidad debe existir siempre, de ahí que en la figura del personaje sea parte integrante la responsabilidad.

- La Figura debe ser - Idoneidad - Eficiencia. Las características que anteriormente se describen para la figura del personaje, como fueron conocimiento, habilidades, destrezas y la responsabilidad, se le dan los mecanismos de aplicabilidad requerida en las situaciones que se presenten sean estas decisiones para satisfacciones de la empresa, de los dirigidos, de la sociedad indudablemente, darán como resultado una figura o personaje idóneo y eficiente, es decir, la idoneidad y la eficiencia administrativa se logra a través de a conjunción de las tres características anotadas anteriormente, si la figura del personaje carece de alguna de ellas no se podrá llegar al ejecutivo o personaje idóneo y eficiente que enmarcan la administración moderna para la valoración fundamental del recurso humano.

1.3. LOS GERENTES QUE CONOZCO

Con respecto al punto cómo son algunos gerentes o personajes, nuestra experiencia laboral nos ha permitido conocer muchos aspectos de la gestión de varios de ellos; para estos casos se han clasificado cuatro tipos de personajes o gerentes así:

- Gerente Tipo A
 - Gerente Tipo B
 - Gerente Tipo C
-

- Gerente Tipo D

- Gerente Tipo A. A pesar de ser una persona tímida y no gustarle el protagonismo, le gusta recibir las inquietudes, sugerencias y manifestaciones de sus subordinados, sean éstos personal calificado, según quienes lo conocen consideran que es una persona honesta, transparente, idónea, sincera, sencilla, pero al parecer sus realizaciones en cierto grado las desconoce la comunidad porque no ha contado con una oficina de relaciones públicas que divulgue sus logros.

Este personaje tiene una característica especial que sus programas y proyectos los ha ido llevando a cabo con el tiempo que los ha programado.

Uno de sus puntos fundamentales para el logro de estas realizaciones ha sido la selección del personal de colaboradores a su cargo, los cuales ha escogido de acuerdo a sus capacidades intelectuales, académicas, técnicas, con sentido de responsabilidad, hábiles y algo muy importante su honestidad y eficiencia que le permite al personaje tener confianza y por ende delegarles funciones y responsabilidades.

- Gerente Tipo B. El tipo de gerente o personaje que se describe a continuación, es aquel clásico ejecutivo
-

de escritorio (burócrata) que todo lo maneja a través del teléfono y delega todas sus funciones y responsabilidades a sus subalternos, los cuales a veces en su mayoría tienen mayor conocimiento que el personaje, pero éstos no tienen la capacidad de manejo en lo que respecta a las relaciones públicas con el gobierno, la sociedad y gremios, este tipo de personajes depende mucho de la capacidad de sus subalternos, le falta creatividad, imaginación y sus logros se deben a la eficiencia administrativa de sus subalternos.

Por lo general, este gerente tipo ejecutivo clásico está desapareciendo porque la administración moderna requiere de ejecutivos o personajes con otra mentalidad y otras capacidades que le permitan conseguir los propósitos en que se enmarcan.

- Gerente Tipo C. Este tipo de gerente se caracteriza por querer hacer las cosas él, ocasionalmente delega funciones, es muy hábil para manejar el recurso humano, acepta sugerencias, es poco comunicativo, debido a estos aspectos dentro de la entidad que él gerencia no existe un desarrollo de la organización ni de personal, ya que las oportunidades de cambio y mejoramiento del mismo es muy limitado.

- Gerente Tipo D. Este gerente es un personaje muy

sociable, inteligente, conocedor del recurso humano, pero es demasiado acelerado, no le gusta dejar las cosas para después, siempre quiere hacer todo rápido y muchas veces se compromete a realizar labores que difícilmente puede cumplir, pues le gusta quedar bien con todos sus compañeros de trabajo.

1.4. EL GERENTE QUE YO QUIERO SER

En términos generales, se puede decir que el tipo de gerente que se quiere ser, es aquella persona que sea idónea, con un sentido de responsabilidad, que su perfil de capacidad intelectual, académicos y técnicos, unido a la destreza y habilidad pueda coordinar o dirigir: a grupos de personas, empresas, entidades, aplicándole los nuevos procesos y las técnicas de la administración moderna que lo convierten en un verdadero ejecutivo o gerente social en el cual las sugerencias, recomendaciones, la capacidad del recurso humano subalterno sea éste calificado permitan los logros o propósitos, no sólo personales de la empresa, sino también de la sociedad.

2. EL PERFIL

El perfil es un instrumento de gestión que puede ser aprovechable para detectar necesidades de una persona dentro de la organización.

A partir del análisis ocupacional y de identificación de las operaciones que conforman cada una de las funciones básicas de un cargo, se puede elaborar un listado de los conocimientos básicos técnico profesionales que se requieren para su óptimo desempeño de las aptitudes y habilidades que garantizan una alta eficiencia tales como percepción espacial, habilidad verbal, así como destrezas que facilitan su ejecución.

2.1. PARA QUE SE PREPARAN LOS GERENTES?

Todos los gerentes se preparan para poder cumplir las funciones encomendadas o los propósitos y metas, para ello deben adquirir una serie de conocimientos técnicos y académicos con lo cual podrán dirigir, administrar o coordinar una empresa o entidad, además de éstas, contar con una serie de cualidades o perfiles, entre

los que sobresalen destreza, habilidades, capacidad intelectual, para siempre ir a la vanguardia, dando soluciones, presentando alternativas y ante todo que en ella ganen la empresa, los subordinados, el triunfo personal del mismo, la comunidad y la sociedad en general.

El gerente que no esté preparado para darle solución a cualquier necesidad que se le presente, no podrá sacar adelante su empresa, además el administrador moderno o el gerente social, no sólo debe conocer los aspectos concernientes a su empresa, sino estar ligado a la realidad social, política, económica y cultural de su región y que le permitan tener una visión de su país y del mundo.

Con relación a este aspecto, el gerente social o administrador moderno, se prepara para lograr propósitos, objetivos y metas de un contenido determinado o específico, estos logros específicos se consiguen a través de una planeación objetiva, traduciéndose en que las cosas se hagan bien y si se hacen bien se logran los propósitos específicos previamente establecidos de ahí que el gerente social consiga con esos logros el mejoramiento y beneficios no sólo para la empresa, sus trabajadores o subordinados, su triunfo personal, sino también contribuir al mejoramiento de las necesidades sociales, políticas, económicas y culturales de su región.

Además específicamente los gerentes se preparan para:

- Diseñar, coordinar, ejecutar y evaluar programas de desarrollo de personal.
- Elaborar instrumentos de diagnóstico que le permitan identificar reales y prioritarias necesidades en la entidad o empresa, así como los diferentes medios a través de los cuales puedan adelantarse diferentes tipos de programas de desarrollo de personal.
- Identificar objetivos y políticas de la entidad al cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos y discernir en el momento oportuno que así lo requiera.

2.2. QUE DEBEN HACER NORMALMENTE LOS GERENTES

Los gerentes deben elaborar instrumentos de gestión para detectar necesidades e identificar los principales problemas con la participación directa de las personas que tiene a su cargo dentro de la empresa, deben tener ambas partes un adiestramiento y una información eficaz para su adecuada participación y así buscar el mejoramiento social de sus empleados o subordinados para poder incrementar, el rendimiento de los mismos.

Periódicamente deben estos gerentes realizar evaluaciones

valorativas, las cuales van a incidir sobre los individuos y la entidad, ya que ayudarán en la toma de decisiones y pueden ser importantes o triviales para los evaluados.

Los gerentes deben propiciar el desarrollo de la organización a través de procesos que conlleven la participación y compromiso de quienes forman parte de la misma, deben tener iniciativa y capacidad para innovar, encontrar soluciones rápidas y mejores a los problemas que se les presentan en su labor. Concebir y adoptar sistemas, procedimientos adecuados para mejorar y simplificar el trabajo que efectúa y dirige.

Debe ser un gerente de mente abierta, formado y entrenado para cumplir con los lineamientos que la administración moderna requiere.

Debe ser un gerente dinámico, que trabaja en procura del mejoramiento de la comunidad y multiplicador del cambio social.

Debe asegurar la competitividad y la parte económica y financiera de la empresa y garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios y subalternos.

Deben asegurarse de que sus subalternos cumplan sus

programas personales de trabajo.

Crear redes de relaciones interpersonales, brindar liderazgo a sus subalternos y mantener a la organización funcionando eficientemente, manejar las relaciones con terceros (con la organización, los clientes y la comunidad).

Debe aportar ideas nuevas sobre la forma cómo aprovechar los avances tecnológicos del mundo moderno.

Brindar dirección e información sobre lo que funciona bien y hacer uso correcto del manejo de los conflictos y problemas que se presenten.

Los gerentes modernos deben alertar y preparar a sus subalternos para los cambios importantes del futuro.

Debe crear un ambiente en el cual los subordinados puedan desarrollarse a plenitud.

Deben fomentar la integración y brindarles capacitación para lograr una organización eficaz.

Deben formar y mantener redes eficaces y de relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la unidad.

Deben proporcionar directrices que motiven y apoyen el desarrollo del trabajo a sus subordinados, atender las necesidades y preocupaciones de los mismos, brindar liderazgo en equipo para poder cumplir tanto los intereses personales como profesionales de los subordinados, aliviar sus ansiedades y temores y atender sus esperanzas y sus sueños.

El profesionalismo de un gerente debe tener un aspecto fundamental de su forma de ser, debe ser un modelo de actuación, proyectar una imagen adecuada y participar en la comunidad.

2.3. QUE HACEN COTIDIANAMENTE LOS GERENTES?

Generalmente los gerentes de las administraciones modernas, los encontramos coordinando, planeando, dirigiendo trabajos en equipo para cumplir con las nuevas exigencias que su investidura así lo requiere, debido al auge del mundo hacia el siglo XXI.

Dentro de las actividades que los encontramos desarrollando tenemos:

- Gerente como líder de ventas. Generando constantemente grandes ideas de ventas, cómo llegar a manejar al cliente, enriqueciendo y capacitando a los subordinados

en los productos y técnicas de ventas, dejando algunas veces solos y permitiéndoles actuar. Los encontramos prestando atención al horizonte estratégico a nuestro territorio o contando con planes que cubran por lo menos los dos próximos años, teniendo ideas claras de la ubicación y posición del cliente, es decir como buen mercadólogo debe tener una visión amplia y detallada, que le permite tener una idea aproximada de la dirección en que van sus clientes (hombres de negocio).

- Gerente como Supervisor. Lo encontramos en una posición o idea contradictoria a lo que debe ser ya que él lo mira desde un punto de vista de contratación y evaluación del desempeño de su personal más no de unas relaciones interpersonales con sus subordinados, es decir, los canales o los medios, o posición que deben actuar el gerente en relación con sus empleados para hacer eficaz el desempeño del trabajo y cumplir su labor como supervisor.

- Gerente como administrador. Toman este papel como algo secundario, teniéndolo como una actividad rutinaria de comunicación, tales como papeleo o intercambio de información vinculando a éste una imagen negativa del trabajo que interfiere con su autonomía y roba un tiempo valioso a responsabilidades más importantes, pero a su vez los protege, así como a la empresa contra la

injusticia y la corrupectela.

La administración debe ser una obligación, un compromiso en donde el gerente debe establecer mecanismos estratégicos y líneas de dirección para así ser más efectiva la productividad no olvidando las relaciones personales que son un medio importante.

- Gerente como político. Hace referencia a las relaciones gerenciales con sus supervisores y colegas, sobre todo cuanto al cumplimiento de los objetivos que sus jefes les asignaron.

Este campo es más bien una actividad de lujo, de diplomacia donde prima el beneficio propio de la persona que lo necesita (jefes colegas) antes que los intereses de la organización.

3. LOS ESCENARIOS DEL GERENTE SOCIAL

Los escenarios son los sitios, medios o lugares donde se desenvuelven todas las actividades que desarrolle o el quehacer del Gerente, los cuales son múltiples los escenarios que deben tener en cuenta como son:

Los medios internos de la empresa (supervisores, subordinados y parte administrativa) y los externos (clientes, comunidades, colegas, jefes) para lo cual debe ser eficaz en todos estos lugares necesita brindar liderazgo, compromiso, responsabilidad, ideas, dirección para así aprovechar, la tecnología, el avance y forjar redes de relaciones permitiendo un medio de competencia para compartir ideas llevando a éste a formar un mejor perfil, acción y decisión en su quehacer profesional y un escenario agradable y oportuno para todos.

No olvidando que debe manejar con mucha cautela los diversos escenarios sin tener preferencia por el escenario en que se encontrará antes de ser Gerente. Debido a la posición encontrada actualmente y no a tiempos anteriores.

3.1. LOS ESCENARIOS TRADICIONALES

Son aquellos sitios o lugares donde el Gerente se limita a trabajar como son:

- Dentro de su oficina a puerta cerrada en donde lo relacionado con su personal, cliente, colegas y jefes, lo hacen a través de papeles y teléfonos mirando como subordinado al personal por debajo de él y no a sus colegas y jefes esperando de éstos órdenes para luego ejercer su autonomía a lo que están por debajo de él; en lo relacionado a sus subordinados mira sólo la parte de contratación y despido.

- En los eventos y centros convencionales son los sitios apropiados para su relación con sus colegas, con sus clientes, utilizado estos medios más que todo para manejar cuestiones personales que de interés a la entidad.

En lo referente al jefe cree que debe señalarle el escenario al Gerente, y éste a su vez cumplir y llevar a cabo la meta que se ha establecido, es decir, interesarse en la producción sin tener en cuenta unos sitios apropiados, capacidades, capacitación trayendo como consecuencia desgaste del recurso humano e implementación, considerando que los aspectos financieros, comerciales y de personal deben manejarlos aquéllos que tengan relación con estos

aspectos.

3.2. LOS ESCENARIOS ACTUALES

En este tipo de escenarios las funciones del Gerente son mucho más amplias ya que se vé obligado a tener conocimiento general de todas las áreas y del personal dentro de la organización o empresa, de formular y actualizar programas dentro de su unidad de trabajo a la vez implantar estos programas para establecer relaciones de mutua cooperación con las personas de su estructura organizacional. Estos gerentes actuales tratan de cuidar su relación con clientes, sus jefes y sus colegas.

Tienen en cuenta los aspectos financieros, comerciales y de personal, tienen el concepto de subordinados a todas aquellas personas que dependen de la decisión y manejo que tenga de la entidad.

Los escenarios donde se desenvuelve el Gerente Social son:

- En el hogar como jefe de familia. El Gerente Social visto como jefe del hogar es al igual otro escenario donde este personaje se desenvuelve, en el cual desempeña una serie de características trascendentales debido al escenario en sí y a su rol como cabeza del hogar.

Carece de formación para dirigir a los hijos debido en muchos casos a su corta o avanzada edad trayendo como consecuencia deficiencia en la calidad humana que perjudica el avance de la sociedad.

- En la comunidad como líder comunitario. Lo encontramos como una persona que busca el mejoramiento de su comunidad a través de los organismos de base de la misma y con el apoyo que el Estado le brinda por medio de la Constitución de 1991, la cual le permite a través de la participación ciudadana gestar el desarrollo de una comunidad para proyectarse en bien de la sociedad.

- En el campo de la salud. Este es un campo de mucha responsabilidad, ya que tiene a su cargo la vida del ser humano, para lo cual debe siempre tener en cuenta los siguientes requisitos: Etica profesional, conocimientos sobre la salud integral, manejo y equilibrio de los recursos financieros y materiales.

- En el campo eclesiástico. En este medio el Gerente Social representa el sacerdocio o pastor, quien está encargado de conservar, crear y reforzar los valores morales en la sociedad vital para el respeto humano.

3.3. LOS ESCENARIOS DEL FUTURO

Al hablar del devenir no se debe olvidar que nos acercamos a la culminación de un siglo e inicio del otro, sobre el cual muchos autores profetizan. Con base a estudios científicos y avances sociales sobre el rol del hombre en donde el gerente que es la persona que va a liderar el proceso de cambio desde estar consciente de su gran reto o compromiso que va a tener en este nuevo milenio, en donde se anuncian cambios drásticos o bruscos para más tarde normalizarse.

Respecto a lo anterior surgen una serie de reflexiones referentes al Gerente Social para el lector como:

- Qué aspectos debe tener en cuenta el Gerente Social del Futuro para conciliar la Modernidad con los valores morales del hombre?
- De qué instrumentos debe equipararse y cuáles debe conservar el Gerente Social en el nuevo milenio?
- Qué expectativas tiene la gente sobre el Gerente Social en la nueva era?

Después de un análisis producto de la obra de Jacques

Attali², en donde nos comenta que se hace casi inevitable copias de los modelos, y es por esto que es necesario fomentar hipótesis serias con el propósito de unir las aportaciones de las Ciencias Sociales previendo sorpresas en donde nos asistiremos a un triunfo de la Economía Americana, sobre un mercado dominado por los servicios, sino que nos encaminemos hacia un mundo hiperindustrial en fuerte crecimiento dominado por el espacio europeo y el espacio del pacífico.

Nosotros consideramos con base al desenvolvimiento del Gerente Social actual respecto a las opiniones de los subalternos como también lo que algunos autores vaticinan referente a la nueva era se cree que los escenarios serán más amplios, las relaciones más directas entre Gerentes-Subordinados-Clientes, deberá tener mayores habilidades y destrezas para poder seguir en el cargo.

Con todo esto se puede decir que el Gerente Social deberá tener constantemente una retroalimentación de su cargo para estar acorde con el engranaje político, económico y social de la sociedad en que vivirá, ya que si no se diera esto traería como consecuencia un debilitamiento de la calidad total en servicios, clientes, personas

²ATTALI, Jacques. Milenio. Barcelona : s.n., 1991, p.415.

a su cargo y no podrán competir en el mercado hiperindustrial hasta llegar a la no existencia de dicho organismo.

En esencia los escenarios del futuro del Gerente Social tendrá las siguientes características:

- El Gerente Social tendrá escenarios más amplios, relaciones más directas entre Gerente-Subordinado-Cliente.
 - Mayores destrezas y habilidades para poder seguir en el cargo.
 - Retroalimentación constante de su cargo para estar acorde con el engranaje político, económico y social de la sociedad en que vivirá.
-

4. EXPECTATIVAS SOBRE EL GERENTE SOCIAL

Para discernir acerca de este tema se cree imprescindible definir ante todo el concepto de expectativa:

Es la esperanza de conseguir una cosa si se depara la oportunidad que sea: Estar a la expectativa de los precios. II Posibilidad de conseguir un derecho, herencia, empleo, etc., al ocurrir un suceso que se preve. II Social. Previsión realizada por un individuo gralte con algún fundamento racional acerca del comportamiento de los demás y sobre todo de las posibilidades que ofrece una determinada situación. Al emplear este término, los sociólogos suelen referirse concretamente a las posibilidades de cambio social ascendente, que depende en gran parte del grado de movilidad del sistema dentro del funcionamiento, este concepto desempeña un papel básico en la explicación de los procesos de desviación social .

En materia de Gerencia Social los aspectos acerca del Gerente Social vendrán siendo lo que se espera o se cree que es posible de realizar sobre el quehacer del Gerente Social en sus múltiples actividades de acuerdo al espacio en donde lidera la acción teniendo en cuenta el buen uso y manejo de los distintos recursos, los cuales entrarían a juzgar la parte financiera, material y humana

³DICCIONARIO LEXIS 22. Barcelona : Lexis, 1988, vol. 8, p. 2269.

siendo éste un elemento esencial para el desarrollo y cumplimiento de lo que se espera y desea tanto el Gerente como de quien depende éste, pero a la vez responde a la solución de sus necesidades que coincida lo individual con lo colectivo.

Algunos autores consideran que los objetivos de un organismo responden más que todo al interés personal del Gerente, y a la hora que alguien le haga un comentario responde, son los objetivos de la empresa, para el desarrollo de la entidad juegan un papel decisivo tres elementos:

El Análisis, la Decisión, la Acción en donde el que lidera tendrá en cuenta en el primer punto la parte interna y externa aplicando la técnica DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), ante lo cual analizará bien pero en el segundo aspecto puede decidir mal la persona, ya que para la misma se tiene en cuenta unas condiciones primordiales que son: estar insatisfecho, motivado y pensar que tiene los recursos necesarios para cambiarlos porque la persona que está al frente y sea feliz o se sienta, así restará importancia a la decisión, esencial para la acción que realizará toda persona que dependa de éste, en donde será el resultado del sesgo cognoscitivo, es decir la deformación de la realidad del mundo como cree y no como es en sí utilizando para

esto unas herramientas mentales tales como:

- Percepción de información (consiste en el perjuicio que tiene para rechazar o escoger una idea de otra persona).

 - Asignación de una causa del evento (asignar a un profesional exclusivamente debido al tema que se tratará sin considerar que este tema le servirá a otro profesional o los problemas encasillarlo a un tipo de profesional específicamente).

 - Presentación formal de la realidad (complejidad de esta realidad), que dan paso para la labor a desarrollar ante la entidad, agremiación, asociación, grupo social, saliendo al relieve unos aspectos:

 - Controlar en la parte estratégica, organizacional y personal, siendo sinónimo de poder; teniendo ésta la parte positiva que viene siendo la sociabilización en común la negativa a adquirir para así valiéndose de los demás.

 - Pertener igual a afiliación que tiene también la parte positiva que es la búsqueda de amistad y la negativa que la búsqueda de amistad con otros para no ser aislado.
-

- Dirigir conduce a logros por hacer las cosas bien.

Con base a lo anterior se dará paso a la ilusión del Gerente Social que es la idea central del tema para tal fin se anotarán los diversos puntos de vista acerca de la expectativa del Gerente Social:

- Jefe. Referente a la labor de éste es más que todo alcanzar las metas propuestas no importando los medios que se valga para lograrlo sino los resultados.

- Colegas. Donde prima el interés personal que como Gerente para administrar la organización.

- Subordinados. Miran la parte de Gerencia de personal en donde consideran que son los responsables de crear un ambiente de trabajo positivo y de solventar los problemas que los subordinados no pueden responder y éstos por su parte ser responsables de las tareas, mientras que el Gerente considera al Gerente como un Jefe para los subordinados.

- Comunidad. Consideran el cargo en sí un privilegio que tiene la persona de ocupar tal puesto, trayendo como consecuencia buen sueldo, status y poco trabajo olvidando la complejidad en sí de su responsabilidad y obligaciones que tiene ante todos los que dependen de él.
-

- **Apreciación Personal.** Todo esto nos conduce a pensar que la posibilidad de la Gerencia Social no depende de las otras personas, sino del que va a dirigir, administrar la Gerencia para lo cual tendrá que hacer una introspección del juego de intereses que tiene tratando de encajarlo a la época, a la cultura, al auge que se está dando y que se va a dar mirando el sesgo cognoscitivo siendo más acorde a la realidad del medio en sí, teniendo en cuenta la tecnología, motivación, comunicación, negociación y reafirmando lo dicho en líneas anteriores coincidiendo lo individual con lo colectivo, ya que si hoy se habla de Gerencia Social como un método para salir adelante quien está al frente, al igual se habla de reingeniería social que puede cambiar de nombre.

- **Apreciación Personal.** Todo esto nos conduce a pensar que la posibilidad de la Gerencia Social no depende de las otras personas, sino del que va a dirigir, administrar la Gerencia para lo cual tendrá que hacer una introspección del juego de intereses que tiene tratando de encajarlo a la época, a la cultura, al auge que se está dando y que se va a dar mirando el sesgo cognoscitivo siendo más acorde a la realidad del medio en sí, teniendo en cuenta la tecnología, motivación, comunicación, negociación y reafirmando lo dicho en líneas anteriores coincidiendo lo individual con lo colectivo, ya que si hoy se habla de Gerencia Social como un método para salir adelante quien está al frente, al igual se habla de reingeniería social que puede cambiar de nombre.

5. RETOS

Al analizar el punto de retos nos damos cuenta que es algo complejo, sujeto al tiempo, hechos, acciones factibles a la realidad en donde se puede definirle como la facultad de asumir responsabilidades con el objeto de alcanzar unos propósitos previamente establecidos en un proceso administrativo.

En la administración moderna los retos no sólo los asumen los gerentes, sino también cada persona vinculada a la entidad o empresa de acuerdo a sus funciones establecidas en su cargo, por eso cuando se consiguen los logros se han superado exitosamente los retos, pero es de aclarar que para superarlos, se conjugan o participan una serie de elementos o factores que unidos a responsabilidades y esfuerzos individuales o colectivos, se alcanzan las metas deseadas importantes para el desarrollo del ser humano, canales o medios viabilizar el logro propuesto; para tal fin el individuo, planeará, organizará, creará, deseará y logrará así lo propuesto, ya sea en el campo personal como laboral.

De acuerdo al criterio de algunos politólogos y analistas que afirman que:

El Presidente Electo Ernesto Samper, asumirá el poder con los grandes retos de acabar con la pobreza y la violencia, consolidar la paz con la guerrilla y combatir el narcotráfico. Uno de sus principales retos será la inversión y el gasto social que realice para combatir la pobreza, consolidar una política de paz con la guerrilla, reducir la violencia y la inseguridad ciudadana. Con la lucha contra el narcotráfico y su política internacional Samper tiene el reto de recuperar la imagen de Colombia y la confiabilidad de la comunidad internacional en el país⁴.

Al esbozar lo anterior, producto de una serie de libros consultados, de opiniones del común como análisis de nosotras, se considera que el Gerente Social de acuerdo al campo en que se desenvuelve, ya sea en el campo eclesiástico, familiar, empresarial, deportivo, de servicio, se trazarán diversos retos psicosociales conjugando su yo, sus superiores, subalternos y comunidad, en donde sus logros estarán sujetos a unos riesgos que de acuerdo al canal, disposición, habilidad, destreza, presupuesto, serán fáciles de superar o de alcanzar dichos propósitos o metas, ya que el hombre como ser viviente y pensante en la medida que va alcanzando sus logros se propondrá nuevos retos superiores a los ya alcanzados, ésto tanto para el dirigente como para sus subalternos, con tal fin que tendrá en cuenta una serie de factores, los cuales

⁴EL HERALDO. Violencia, pobreza, los desafíos del Presidente. Barranquilla : El Heraldo, 1994.

enfrenta en este avance social producto de los conjuntos de retos de la humanidad, ya sea a nivel individual como colectivo que beneficiará a una sociedad. Entre los principales retos a los que se enfrenta un Gerente, podemos señalar:

5.1. EL CAMBIO TECNOLÓGICO

El avance de la ciencia, la tecnología, que cada día avanza, más el incremento acelerado de la multiplicidad de formas, mecanismos y procedimientos, van permitiendo que el hombre se adapte a los nuevos procesos de cambio en la competencia tecnología-hombre, estas innovaciones de hecho van a servirle a los gerentes o a procesos administrativo de determinada entidad o empresa a que asuman retos y responsabilidades que no son más que los logros de los propósitos previamente establecidos.

La introducción al proceso administrativo del computador ha incidido a que el recurso humano esté acorde con esta innovación tecnológica, que de hecho, simplifique el funcionamiento de las empresas, por eso es de vital importancia la capacitación técnica y científica del recurso humano desde el Gerente hasta el subordinado de menor categoría para poder así enfrentar con éxito estos nuevos retos de los cambios tecnológicos.

En las últimas décadas el hombre ha innovado una serie de tecnologías como consecuencia de la investigación de descubrir su medio y de facilitar la rapidez para hacer efectivo lo que ha propuesto ocasionando con esto, cambio en el hábito de las personas, mejoramiento en las actividades gerenciales acortando tiempo para la obtención de los resultados en las áreas de salud, de servicios, familiar, empresarial y comunitario.

Dentro de esas innovaciones podemos mencionar:

- Fax : Es un aparato electrónico que sirve como medio de comunicación interrelacionada, que recibe y envía mensajes fotostáticos de sonidos.

- Bíper : Es otro artefacto, que como el fax, presta igual servicio de comunicación, con la diferencia que sólo recibe la señal transformando los mensajes digitales con una capacidad máxima de 120 caracteres por mensajes.

- Teléfono Inalámbrico : Es otro medio de comunicación que tiene una base conectada a una línea telefónica, que envía y recibe señales por medio de ondas con un radio de acción aproximadamente 100 mts, y como su nombre lo indica carece de alamabre o cordón.

- Teléfono Celular : Este medio de comunicación práctico diseñado para ofrecerle al usuario comunicación directa desde cualquier lugar y a donde él quiera, por ser portátil y muy cómodo.

Los cuales han permitido prevenir grandes catástrofes, como también conocer las nuevas investigaciones, para el bien de la humanidad a través de los medios de comunicación antes mencionados obteniendo preguntas y respuestas inmediatas, ante tal necesidad del ser.

5.2. LOS NUEVOS ESTILOS DE DESARROLLO SOCIAL

En este mundo suelen negarse las posibilidades de soluciones en el campo socio-económico, opciones diferentes a las vigentes, aparece una respuesta interrogante que preocupa a la sociedad siendo este el estilo de desarrollo como instrumento de observación a la realidad, ya que a pesar que el sistema capitalista se va convirtiendo como su máxima expresión debido a la desintegración de los sistemas socialistas que imperaban en algunos países tales como Rusia, Berlín, siguiendo a la caída de este sistema dado en los que persisten pero con la posibilidad que dentro de unos pocos años decaerán y surgirán en ellos el régimen que impera en el resto de los otros países incluyendo en éste las grandes potencias de la actualidad y del futuro, pero nos damos cuenta que a

la calidad humana se le ha prestado muy poca atención, asignado este compromiso a los profesionales de la ciencia económica, quienes miran la parte material ya que en su campo, y al ser humano lo cuantifica y cualifica en forma numérica las satisfacciones, olvidando los valores del individuo. Muchos autores han investigado diversos modos de desarrollo humano; tanto de la parte norte como del sur, llegando a coincidir estos autores en que los profesionales de la ciencia deberían integrar los campos: económicos, políticos, filosóficos, social, científico y tecnológico, como también con el proceso histórico y cultural que vive cada país para así poder dar una solución a la vida y no una necesidad en el aspecto económico y social en que se trata hoy en día. Ante esto se anota a continuación lo que dice Anibal Pinto, que plantea en forma global:

El estilo desarrollo como categorías de análisis vinculándolos con los sistemas (capitalismo, socialismo) y con las estructuras (desarrolladas y subdesarrolladas). El estilo sería entonces la opción política, social y económica, y adoptada dentro de un sistema y estructura determina⁵.

Los autores latinoamericanos con la base en los escritos de sus colegas del Norte y de Europa han tratado de sistematizar el estilo de Desarrollo Social adaptándolo

⁵PINTO, Anibal. Notas sobre estilos de Desarrollo en América Latina. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 1976, no. 1., p. 974.

a nuestra realidad, pero estas hipótesis han quedado en teorías, ya que tanto dirigentes como los profesionales de otros campos consideran que para hablar de estilos de desarrollo, que es para ellos el crecimiento acelerado, sostenido y sobresostenido, no es total, más que todo es paliativo a la necesidad del ser que cohabita en este medio, este concepto prevaleciente en los años 50, 60 y 70 hoy en nuestra actualidad estos dirigentes y profesionales se han dado cuenta que persistir en modelos no es la solución sino los estímulos que han hablado años atrás los diversos autores del mundo sin olvidar el empréstito a nivel internacional para lo cual salir adelante significará invertir en el recurso humano para que cree modos de salir adelante, los cuales se darán en la medida que se dé una completa satisfacción del individuo sin encasillarlo en uno o dos aspectos. Ante esto, se puede reforzar el contenido con lo que dice Anibal Pinto en forma particular del estilo de desarrollo como: "La manera en que dentro de un determinado sistema se organizan y asignan los recursos y materiales con el objeto de resolver los interrogantes sobre qué, para quiénes y cómo producir los bienes y servicios"⁶.

Cabe destacar que no deben apartar el estilo de desarrollo tanto las entidades estatales como privatizados en su

⁶Ibid, p. 104.

forma de metodología, ética para la escala de Desarrollo Humano, siendo un reto para los gerentes o líderes en los diversos roles, aplicar no sólo su concepción ideológica y materia sino también buscar, crear y estar pendiente de los nuevos estilos de Desarrollo Humano que se habla en nuestro medio nacional e internacional, los cuales nos permitirá llevar un mejor manejo de nuestra dirección ante el organismo, gremio estatal o privado que tenemos a nuestro cargo, cumpliendo con el quehacer del Gerente Social actual, al igual que la función de éste en el nuevo milenio integrando el engranaje social, cambios, tecnologías y técnicas, riesgos, desarrollo humano, organizacional, perfil, escenarios, expectativas, liderazgo y comunicación que permitirá responder a las inquietudes y exigencias del individuo, los cuales somos todos.

5.3. LAS ILUSIONES Y RIESGOS DEL GERENTE SOCIAL EN LA ADMINISTRACION

Hacen referencia a lo cognitivo del ser, lo cual le permite idear y llevar a la práctica lo que él quiere y responder a las exigencias de su entorno social, teniendo en cuenta el tiempo, la realidad, la cultura, el gremio social; como también la misión, objetivos establecidos en el status social para el desempeño de su rol. Pero muchas veces esa ilusión del Gerente percibida por los

sentidos es errónea ya sea porque él no desea enfrentar la realidad, sino lo que él piensa, o su concepción para lo cual sus ilusiones dificultarán su desempeño como gerente social para liderar un organismo o ente administrativo, como también a un grupo de personas que tendrá a su cargo, trayendo como consecuencia que el trabajo sea más lento, más dificultoso, con poca o nula eficiencia en los resultados teniendo que abandonar el puesto antes de su período, ya sea porque los subalternos piden la destitución de éste, o a los dueños no les conviene que esté ocupando este cargo.

Existen pocos escritos acerca de las ilusiones del Gerente, ya que las investigaciones que se han hecho respecto a este son: Cómo ser Gerente, para quién ser Gerente y para qué ser Gerente, prestando poca atención a la concepción que tiene la persona en sí de la gerencia sucediendo casi siempre ilusiones erróneas en los gerentes neófitos debido muchas veces a que es su primera experiencia en el cargo y otra porque la gerencia que ha ocupado es diferente a la actual, haciéndoles difícil dar sentido y definir su nuevo papel.

Si bien es cierto que la práctica hace al monje se hace necesario que en los centros de educación superior que preparan personal para ser administradores y dirigir un organismo, tengan en cuenta las experiencias de los

gerentes novatos para que así las ilusiones del líder no sean tan frustrantes en su concepción como persona, en su desempeño profesional como ente de un grupo y organismo, y así las ilusiones que tengan serán más que una ilusión un compromiso o reto en su quehacer y accionar acorde al auge que se atraviesa en esta década próxima para el nuevo milenio.

5.4. LOS NUEVOS PROYECTOS SOCIALES

Se inicia este tema con el concepto dado por Harold Banquero y Víctor Manuel Quintero en el que dice:

El proyecto social es una pequeña pieza en el conjunto de actividades orientadas a generar bienestar en una sociedad. Sin embargo, son los proyectos los que permiten ser operativos los planes y programas de desarrollo y pasar de los deseos o intenciones a las realidades⁷.

Retomando este concepto y el tema central, se analizarán los nuevos proyectos aplicados a nuestro país por el actual Presidente Ernesto Samper, para que el lector opine sobre su similitud o dicotomía, por lo anterior.

El Plan del Gobierno, denominado el Saldo Social, es el producto de una realidad propia de nuestro país, para lo cual el proyecto social encierra aspectos econó-

⁷BANQUERO, Harold y QUINTERO, Víctor Manuel. Los proyectos sociales I. Guía para su identificación, Selección, Formulación, Seguimiento y Evaluación, p.13.

nicos, políticos y sociales en donde trata, propone estrategias, mecanismos para el desarrollo de nuestro país a través de unos temas importantes que abarca la problemática social, entre estos tenemos:

- Hacia el pleno empleo productivo. Cuya política procura involucrar a todos los ciudadanos como actores en el proceso de desarrollo, no sólo de la productividad sino que disfruten de las ventajas por igual, es decir, un beneficio a la colectividad.

- Protección a la Industria Nacional. En ésta propone estructurar el estatuto de contratación pública para garantizar a los productores nacionales acceso en condiciones competitivas a las licitaciones de obras y la construcción de proyectos públicos.

- La microempresa, pequeña y mediana empresa. Busca que las pequeñas y medianas empresas y microempresas tengan igual derecho que las grandes empresas, en la competencia comercial para lo cual propone crear el COREM (Comité Regional de Microempresarios), para garantizar su acceso al crédito y a la competencia comercial tanto a nivel local, nacional e internacional que una empresa.

- Apertura Condicionada. Propone internacionalizar la economía, por lo cual tendrá que hacer un estudio

minucioso y factible en el aumento de las exportaciones y las tasas de inversión; y acelerar el cambio tecnológico, ya que el concepto de apertura en nuestro país no es acorde con el logro de estas metas.

- Internacionalización y Desarrollo. Hace referencia no sólo a la parte microeconómica y a la búsqueda de empleo, sino que la política de este gobierno propone un plan de reconversión agropecuario, que consiste en la calidad del trabajo rural y la modernización de la industria en este campo a través de su tecnología, teniendo en cuenta este programa tres elementos que son: la inversión con el capital humano, el apoyo en la parte científica y tecnológica y la infraestructura física del país para lograr un verdadero cambio y así poderse proyectar a nivel internacional.

- El Estado y la iniciativa moderna. Lo fundamental en este aspecto es que este gobierno no busca privatizar las entidades oficiales, sino por el contrario sugiere un trabajo en equipo de las entidades del Estado, privadas y ONG, con el fin de dar una mejor dirección y por ende resultados positivos en la medida que unamos las fuerzas de estas entidades gremiales, y sólo privatizará una entidad del Estado cuando éste sea ineficiente en su quehacer.

- La Universidad y el Desarrollo. Este programa trata de concertar que los centros de Educación Superior deben crear centros de investigación autónomos para lograr el desarrollo tecnológico, significativo para un país, ya que éste conduce a sendas exitosas del desarrollo técnico.

- La Bonanza Petrolera y el Desarrollo. Este programa es casi una reflexión y un espejo hacia lo que nos viene en caso de hacer mal uso a la bonanza de los yacimientos de Cusiana y Cupiagua propios de la región llanera, lo cual es una oportunidad para el desarrollo no sólo económico sino social del país, ya que después de esta bonanza si no se hace el uso adecuado seremos tan pobres como antes de ella.

Ante esto se considera para la factibilidad del desarrollo de un país, la necesidad de trabajar bajo proyectos sociales producto de un diagnóstico que conducirá a responder a las necesidades, inquietudes, exigencias, beneficios, teniendo en cuenta el recurso humano, material, físico y jurídico con base al presupuesto de la nación para invertir en los programas sociales que cada día más mejoran la calidad de vida, salir del empréstito a nivel internacional, superar el subdesarrollo por lo cual han surgido organismos que estimulan al personal en especial a la comunidad para que trabajen en proyectos sociales, siendo su misión identificar, desarrollar

y promover un liderazgo creativo en su sector para el bien de la sociedad colombiana, cuya acción será orientada por la docencia, investigadores y promotores de líderes que contribuirán a la formación y consolidación de valores y reforzarán acciones de cambios innovadores hacia una sociedad más justa y participativa basados en los principios éticos y democráticos que desea nuestro país. La aplicabilidad de estos proyectos sociales permitirán y comprobarán que es necesario trabajar cada día más con base a proyectos que tendrán en cuenta la ~~teoría~~ ~~de~~ ~~la~~ ~~DOFA~~ (debilidades, oportunidades, fortalezas, ~~amenazas~~). Por todo esto el líder deberá tener un amplio conocimiento y uso para la formulación, planeación y ejecución de los proyectos sociales que le permitirá trabajar en la realidad sobre la cual tendrá a su cargo, pero no sólo, sino toda persona que tiene a su cargo, haciéndose más palpable, real y operativo el plan de desarrollo, cuyo éxito o fracaso se determinará de los planes y programas de desarrollo que tendrán que responder al análisis:

- Estudio de mercado (servicios y productos, usuarios y consumidores, tarifas, subsidios y precios, demandas, competencia, proveedores, comercialización y promoción, cobertura o ventas).
 - Factibilidad de técnica de los proyectos (dimensión del proyecto, costo, proceso adecuado, localización).
-

- Evaluación financiera, económica y social del Proyecto (financiación del proyecto de beneficio privado, interés, equivalencia, índice para medir la bondad financiera de un proyecto, diferencias fundamentales, criterios).
- Evaluación institucional del proyecto (organización: planeación, gestión, y evaluación; recurso: humano, físico, gastos varios de administración).
- Evaluación del impacto ambiental. Tendrá vida el proyecto mientras subsiste el problema y desaparecerá con la solución de éste, y la razón de ser con el contexto social, departamental, regional, nacional e internacional.

Los proyectos sociales que responden al bien común deben ser respaldados por el Estado ya sea una entidad estatal, privada o comunitaria que han tenido en cuenta los análisis anotados anteriormente para la elaboración, formulación del proyecto. Deberán cumplir con el requisito de la legislación que compruebe la aceptación del Estado para su utilización.

Se concluye este tema con nuestra apreciación diciendo que el proyecto social es una propuesta social que nace de la comunidad en beneficio de la misma apoyada por una ONG o OG presentado a una entidad del Estado para

su estudio y aprobación, con el objeto de ser enriquecido en sus procesos mediante la reflexión, autocrítica y crítica constructiva; que permita el fortalecimiento del desarrollo integral de una comunidad en general o de un género en particular (el joven, el niño, la mujer, la familia y la tercera edad) como protagonista de su transformación y desarrollo trayendo como consecuencia el auge general de la nación.

5.5. EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Es de suma importancia hacer mención que el liderazgo se logra cuando las actividades que se desarrollan se enmarcan en los objetivos, metas o propósitos previamente establecidos. Según Lister R. Bittel: "Liderazgo es la capacidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente lo que uno ordene"⁸.

Los gerentes de acuerdo a su capacidad de liderazgo pueden influir sobre el grupo de personas que dirigen o tienen a su cargo, estas personas aceptan la subordinación o se someten a los liderazgos siempre y cuando se les brinden las condiciones individuales y colectivas, de ahí que los liderazgos que salen adelante o exitosos

⁸BITTEL, Lister R. Liderazgo y Comunicaciones. México : McGraw-Hill, 1992, p. 347.

siempre van a tener como base un grupo de personas que también sean subordinados exitosos.

El liderazgo trata de estimular a individuos y equipos de personas a dar lo mejor de sí (capacidades) para lograr los resultados deseados.

Los líderes de las administraciones modernas deben poseer una serie de cualidades o atributos como son decisión, integridad, entusiasmo, imaginación, disposición, entereza, capacidad analítica, comprensión en los demás, capacidad de aceptar oportunidades, capacidad de responder a situaciones desagradables, capacidad de adaptarse rápidamente al cambio, movilidad y disposición a asumir los riesgos y responsabilidades.

Los liderazgos surgen cuando se combinan sus cualidades (inteligencia, sagacidad, perseverancia, sentido común, actitud positiva y sentido de responsabilidad) con uno de los conocimientos, ya sea éste práctico o académico (profesional, técnico o científico) pero si se logra integrar estos tres aspectos nos conllevaría a que se den liderazgos exitosos o superexitosos, siempre y cuando se enmarquen en los propósitos previamente establecidos.

Estos líderes exitosos ganan experiencia con base en los mejores rendimientos de las personas que estén a

su cargo, de ahí que el líder seleccione lo mejor de cada recurso humano aprovechando para que desarrolle sus capacidades físicas e intelectuales en las actividades que beneficien, que persigan los propósitos o metas que queremos alcanzar.

El liderazgo requiere de una serie de habilidades personales como persuasión, la cual conocemos como habilidad para vender y es la capacidad de prestar a los demás un caso sobre lo que el líder cree que debería hacerse, cabe anotar que la persuasión en la persona no lo hará del todo un líder.

Otra habilidad es la influencia que debe poseer un líder de ejercer poder sobre otras personas, pero son muy pocos los que aprenden a usarlo. En algunas empresas por ejemplo, se encontró que tienen todo el conocimiento de los distintos departamentos de la empresa, tienen mucho prestigio dentro y fuera de ella, poder y control sobre los subordinados, pero no es considerado un buen líder, debido a que no sabe usar esta característica para influir en los demás.

Además, debe despertar el sentido de cooperación de las personas que trabajan con el líder, esto conlleva a un mejoramiento de las relaciones interpersonales y un mayor rendimiento en el trabajo. Los líderes no siempre responden a las expectativas generales, hay

una serie de características que deben poseer, las cuales son la base de un buen liderazgo:

- Sentido de misión. Es la capacidad para dirigir, amor por el trabajo directivo y devoción por las personas y la entidad a las cuales presta sus servicios.

- Abnegación. Es tener disposición para olvidarse de las satisfacciones propias y la capacidad de soportar los dolores de cabeza que dá el trabajo.

- Carácter Fuerte. El líder para llegar a ser buen líder, debe enfrentarse con valor a las situaciones duras como a las desagradable, debe tener franqueza y firmeza al decidir.

- Competencia en el Trabajo. Dotado de buenas bases para llegar a ser un buen líder.

- Buen Juicio. Los ingredientes adicionales que forman a los buenos líderes son el sentido común, la capacidad de superar lo importante de lo trivial, la capacidad de mirar hacia el futuro y hacer planes en consecuencia.

- Energía. El Liderazgo en cualquier nivel implica sacrificio, deja poco tiempo para relajarse y olvidarse de los problemas; una buena salud, unos nervios firmes

y una energía positiva hacen que esa tarea resulten más fáciles.

Así mismo, existen tres tipos de Liderazgo tradicionales y básicas utilizados cotidianamente por los distintos líderes:

- Liderazgo Autocrático. El líder toma decisiones y exige obediencia a las personas con las que trabaja, siempre tiene la razón, no le dá a los subalternos de presentar sugerencias ni opiniones con respecto a las labores que desarrolla en la institución.

- Liderazgo Democrático o Consultivo. Este tipo de líderes consulta y debate, acepta ideas de sus subalternos, fomenta la participación y el trabajo en equipo.

- Liderazgo Participativo o de Rienda Suelta. Es el más difícil de utilizar, el líder actúa como centro de información, y ejerce un control mínimo. Depende del sentido de responsabilidad de los trabajadores y de un buen juicio para que se hagan las cosas.

De acuerdo a lo señalado anteriormente con respecto al liderazgo, se puede concluir que para llegar a un buen líder, es importante la misión, tener claridad de lo que realmente quiere hacer y cómo lo va a hacer, tener claro los objetivos del organismo en el cual desa-

rolla sus actividades para lograr la calidad y el éxito que requiere para un buen liderazgo, poner a disposición de las personas que trabajan con él toda la información necesaria, elementos y equipos de trabajo para que puedan cumplir con las funciones de la institución y así mismo estimular y recompensar al personal por sus esfuerzos.

5.6. LA COMUNICACION EN LA GERENCIA SOCIAL

La comunicación es el proceso de transmisión, información y su comprensión de una persona a otra. Este término se aplicó anteriormente a los medios mecánicos de transmitir y recibir información como periódicos, impresores de computadores, radio, teléfono, televisión.

Las comunicaciones entre trabajadores poseen muchas de las cualidades y limitaciones de los medios mecánicos, pero son más profundos y complejos, por esto se debe tratar con mucho cuidado las comunicaciones. Los buenos Gerentes nunca saben lo suficiente acerca de ésta con su gente. Su liderazgo se vé afectado por las comunicaciones que puedan transmitir a sus subordinados. Si su personal no sabe qué piensa y qué quiere, las mejores ideas administrativas quedan sin efecto.

La comunicación exige una habilidad superior a fin de

usar la palabra hablada, escrita, también exige que los Gerentes sean buenos receptores de las comunicaciones que envían a otras personas; es decir que también sepan escuchar. Como dice John Garnett, el experto líder en comunicaciones:

El éxito de los Gerentes depende primordialmente de sus habilidades para comunicar a todas las personas que estén bajo su responsabilidad que necesitan hacer y la importancia de hacerlo. Ello implica la aceptación del cambio, el compromiso con el servicio al cliente, lograr más y menos en el servicio y la creación del don de sin depender del futuro de la nación y la oferta de trabajo.

Para toda la situación es importante determinar el método de comunicación que se debe utilizar, las comunicaciones más apropiadas son las de aquellos Gerentes que conocen muchos modos de comunicar sus ideas, instrucciones y actividades. Es importante establecer dentro de la empresa un sistema de comunicaciones con los trabajadores, a fin de que éstos sean más abiertos estimulando al personal a intercambiar información; el Gerente debe actuar más como facilitador y verificador que como un comunicador. El sistema que se establezca debe idear con rapidez y ayudar a obtener acuerdos y aplicación en un frente amplio. El Gerente dentro de la empresa puede utilizar el sistema de rumores porque es el mejor modo de obtener indicio de lo que ocurre, pero no se

⁸GARNETT, John Citado por ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos : s.n., 1991, p.107.

puede depender de él para recibir información precisa y no se debe utilizar para difundir información. Este sistema se utiliza cuando dentro de la organización faltan buenas comunicaciones, si no se informa a los trabajadores sobre los cambios que puedan afectarles, ellos harán sus propias especulaciones al respecto mediante el sistema de rumores. El Gerente debe mostrar que recibe con satisfacción las oportunidades de decirles la verdad en cuanto a los asuntos de la empresa que los afectan; sin embargo, algunos piensan que si el Gerente habla con un número suficiente de trabajadores y se afirma como fuente confiable de información; el sistema de rumores funcionará a su favor esto es lo mismo que una buena comunicación y tenderá a aislar al Gerente de los Trabajadores.

La comunicación no deben ser una vía con un solo sentido, deben desplazarse en tres sentidos (Comunicación tradicional), el Gerente no sólo debe proporcionar información a los trabajadores sino que éstos a su vez deben comunicar a él sus ideas y sentimientos y así mismo debe existir cooperación y comunicación entre los trabajadores entre sí.

El Gerente debe estar informado de los asuntos importantes de la empresa como la seguridad social, los planes de pensiones, los mecanismos utilizables de permiso para ausentarse del lugar de trabajo. Cuando un trabaja-

pero el método más conveniente consiste en saber escuchar, ya que la gente no nos escucha, si nosotros no prestamos oído a lo que se nos dice, la mayoría de las personas no sabe comunicarse bien, esto quiere decir que se debe ser buen receptor de información para descubrir lo que tratan de decirnos los trabajadores. Escuchar debe constituir una tercera parte de nuestra comunicación. Para un Gerente nada puede superar las comunicaciones cara a cara, de este modo la situación común se comparte con quien se habla, existiendo una serie de medios o canales de comunicación que ayuda a que éste llegue a todas las personas:

- Persona a Persona. Este es el medio de comunicación más importante, ya que le permite al Gerente tener un contacto directo con los subalternos, recorrer la empresa, reunirse con todo el personal de manera informal y así enterarse de los conflictos que se presentan en la empresa.

- Instrucción de Equipos. El objetivo de este medio es asegurar que los empleados de la organización, estén al tanto de la planeación y ejecución que se llevan a cabo en la misma, qué se está haciendo y para qué. Este canal lo utilizan mucho los Gerentes de Línea.

- Vídeo. Este es un medio visual de mucho impacto, ya que puede llevar una información bastante compleja

a las personas y puede resultar muy amena esta forma y clara.

- Revista. Permite presentar a los empleados los logros obtenidos y las realizaciones de las empresas y mantenerlos informados sobre la empresa y también se utiliza como medio de relaciones públicas.

- Boletines de Noticias. Este medio es utilizado frecuentemente en la empresa para informar a los empleados sobre los planes y programas que se están realizando. El editor es un factor clave para el éxito del boletín, ya que debe ser un conocedor de toda la empresa al igual que su personal.

- Comunicados. Son utilizados para dar una información inmediata a los empleados que no pueden esperar, se pueden colocar en carteleras, dárseles en forma individual a los empleados.

- Carteleras. Medio utilizado frecuentemente pero carente de interés y desactualizado, para mejorar esto es importante establecer un centro de información a fin de darle un mayor atractivo y fuerza de las carteleras.

- Comités de Concertación. El propósito de estos comités es ofrecer un medio de doble vía, a veces no tienen

debido a que sus procedimientos son demasiado formalizados y restrictivos. Es necesario difundir en las oficinas y talleres la información suministrada en los comités, pero se hace imposible contar con sus miembros para hacerlo.

5.7. EL DESARROLLO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al hablar de Desarrollo Humano y Organizacional, pensamos que se dan en todas las organizaciones por su progreso, por sus beneficios que brinda, por las prestaciones que cubre, pero esto no es sólo o el todo del desarrollo, ya que si bien es cierto hace referencia al progreso, al auge, avance e innovación hay que analizar muchos puntos de vista y ver qué tan desarrollado es el aspecto humano y organizacional de nuestro país en dichas entidades. Según Michael Armstrong dice:

Un programa de organización de los Recursos Humanos comienza centrando la atención en la cultura corporativa y sus valores, y reconfigurándolos o redefiniéndolos según sea necesario. En este contexto uno puede diseñar una estructura organizacional, pero asegurándose de que ésta funcione efectivamente, aspecto central del desarrollo organizacional.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional (OD) es mejorar la efectividad con que una organización funcione y responda al cambio¹⁰.

A continuación se hablará de los enfoques referentes

¹⁰Ibid, p. 55.

a este tema de desarrollo humano y organizacional consignados en los distintos libros como también de la vida cotidiana en donde coincidimos todos en la estrecha relación de lo humano con el organizacional indispensable la una para la otra, ya que son prescindibles, su conexión para la subsistencia de ambas.

Algunos autores consideran que el desarrollo humano es congruente con el desarrollo organizacional, ya que éste está formado por individuos o personas para lo cual es necesario que las personas que manejan el desarrollo humano en un organismo no sólo tengan en cuenta la coordinación, programación y creación de manuales de funciones para ejecutar las políticas de la empresa, olvidando lo primordial como es la comunicación, el intercambio de ideas a través de supervisión, personas directamente relacionadas con los subordinados u obreros al igual que los seminarios o cursos de capacitación que le brindan a sus empleados, los cuales los limitan a la hora de ponerlos en práctica, debido a las políticas que rigen la entidad; de nada sirve capacitar al individuo si lo que escuchó o aprendió no es válido o permitido en la empresa, entonces vale más aquel personal antiguo con su experiencia y adiestramiento capaciten a los nuevos grupos de individuos en el trabajo y alertados en el cargo, con el fin de prevenir situaciones anómalas que puedan afectar el buen funcionamiento de la entidad.

En el avance organizacional el personal que maneja el recurso humano, debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones las opiniones y sugerencias de los supervisores de cada área de la empresa, ya que son conocedores de los problemas sociales de los subordinados y con base en ésto al personal de este departamento servirá como orientador, coordinador y analizará para el proceso de desarrollo la técnica DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y ~~medidas~~), como también analizar la técnica ocupacional para la creación del manual de funciones acorde con la realidad de la empresa. A excepción de este manual la dirección o mando de la empresa se sujetará a ésta, ya que la finalidad del Gerente es crear beneficios aplicando unas funciones eficaces a la organización debido a que no se puede concretar el pensar, crear y coordinar del Gerente, debido a que el manual es aplicable a la parte administrativa y operativa para optimizar su empleo; tales como percepción espacial, habilidad verbal o numérica que traducirá el programa de formación a seguir el personal para que el engranaje de la empresa no se detenga en un momento dado, ya que lo primordial está en el recurso humano, elemento vivo de la organización; es necesario que las personas que manejan el departamento de recursos humanos trabajen en coordinación, tanto el grupo que dirige la parte activa como el grupo que dirige la parte pasiva de la empresa a través de un ítem que debe estar en una parte visible o de fácil acceso para ellos y para el personal que labora en la

organización, el cual deberá contener lo siguiente:

- Un listado de las nuevas funciones debido al crecimiento de la empresa acorde con el área correspondiente.
- Un listado de vacantes.
- Un listado tanto del personal que debe ser desvinculado por ineficiencia como también del personal, teniendo en cuenta al área que pertenecen para así saber qué personal se necesita contratar.
- Un índice de reubicación de personal por área o sector.
- Un listado del personal que vaya a salir de vacaciones.

Pero en la realidad el departamento organizacional de la empresa que maneja el recurso humano no tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los supervisores a la hora de decidir para el bienestar del personal, llegando la información a los supervisores por medio de cartas, circulares, comentarios, creando con ésto más desagrado que agrado respecto al bienestar que compete a todos los que laboran en la empresa.

Al concluir este capítulo que esboza ideas de autores de los diversos libros consultados, como también la cotidianidad, se puede decir que es necesario que exista

una capacitación constante en todos los niveles; sin excepción y que sea acorde y aplicable a la realidad de la empresa (políticas, funciones, reglamentos, delegaciones, ascensos), siempre teniendo en cuenta sus fortalezas, así como tener una visión clara de cuáles son las habilidades específicas para desarrollar determinados trabajos, además de la capacitación que necesitan permanentemente los trabajadores para el mejoramiento de sus actividades y así lograr los propósitos o metas previamente establecidos por la organización.

Crear mecanismos que contribuyan al desarrollo de la personalidad en el ser, crear espacios en que la persona proponga ideas, tenga iniciativas dentro de la empresa; posibilidades de mejorar su ambiente, establecer alternativas que permitan la innovación de las personas en pro de la organización.

Velar porque las condiciones ambientales sean las más apropiadas para el desarrollo humano de la entidad.

Fomentar la participación activa de todo el personal que labora en la organización y brindarles beneficio social a la familia del trabajador, lo cual contribuirá al desarrollo humano y por consiguiente al proceso de la organización.

6. GERENCIA SOCIAL EN COLOMBIA

El Estado como ente regulador de las políticas de bienestar social y como respuesta a la solución de problemas y necesidades que aquejan a nuestro país hizo un análisis para actualizar o modernizar nuestra Constitución, en la que se destacan las responsabilidades sociales que elevaron de rango, para su cumplimiento adquirió obligatoriedad, lo cual se contempla en los siguientes artículos. Art. 366 "El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable. Para tales efectos en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación". Art. 365 "Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional" (...). Art. 1 "Colombia es un Estado Social de derecho, organi-

zado en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general". Para cumplir con la obligatoriedad constitucional el expresidente César Gaviria Trujillo, hizo un llamado de atención a sus funcionarios para que analizaran las funciones económicas y sociales del Estado, haciendo nítidas estas funciones el área social, ya que para gerenciar una sociedad no sólo se deben tener en cuenta las teorías, las experiencias, sino también el recurso humano que es el ente primordial, prevaleciente de la cual surgen, se crean los derechos y deberes y sobre quiénes lo van a cumplir por lo tanto se hace necesario que la persona que lidera un grupo, entidad u organismo es decir el Presidente en este caso, dirigentes gubernamentales y no gubernamentales, clero, líderes comunitarios, padres de familia, doctores y otros profesionales para gerenciar necesitan conocer lo que rige nuestra Constitución que es nuestra Carta Magna que consigna como estado democrático para llegar a un bienestar social que cubra a todos los colombianos discerniendo otros aspectos referentes a la descentralización. Ante esto es necesario reflexionar sobre el papel del Gerente Social a un nivel público y privado como

también no olvidando la división territorial que hoy se habla de descentralización, producto de una serie de descontento de la población que consideraba que el centralismo sólo beneficiaba a una parte del territorio a unos y a otros los perjudicaba o dificultaba los beneficios como también unas regiones se dormían sobre los laureles esperando los aportes; hoy en día con la descentralización lo que se ha hecho es que las comunidades de cada departamento participen, conserven, crean y distribuyan con base a presupuestos reales la distribución material, recurso humano, infraestructura física y urbana encerrado en un proyecto social.

Debido a todo esto se consideró necesario por el Congreso la privatización de unas entidades ya que esto le permitía al Estado desvincularse cada vez más de sus obligaciones, pero a la vez le garantizaba a la sociedad tomar decisiones rápidas ante el problema con la privatización, mientras que con entidades públicas se llenaban una serie de requisitos para la solución del problema, agudizándolo cada día más y dando soluciones paliativas ante tal hecho.

Llegamos a la conclusión que la Gerencia Social en Colombia debe tener en cuenta la reforma de la Constitución Nacional de 1.991, ya que contiene una diversidad de

artículos que benefician para ocupar y cumplir el cargo debido a la apertura que nuestro Presidente aprobó como consecuencia del avance tecnológico, científico que vive cada país preparándose para este tercer milenio y no ser el último eslabón en este proceso de desarrollo social; siendo un gran reto y responsabilidad para los diversos líderes en sus diferentes campos que tendrán que enfrentarse ante esta nueva era haciendo necesario crear nuevas hipótesis, especializaciones en Gerencia Social para cumplir de acuerdo al tiempo las exigencias y necesidades locales, nacionales e internacionales al igual el quehacer, perfil y formación que debe tener el gerente para la eficacia de la acción laboral.

7. ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA SOCIAL PARA TRABAJO SOCIAL

Según estudios de las agremiaciones ALAETS y CELATS han comprobado un distanciamiento del quehacer del trabajo social en su formación teórica, metodológica, lo cual no obedece al análisis del perfil de mercado y formación necesaria para la problemática social vigente en la que se destacan caracteres como aumento en la pobreza, fuertes corrientes políticas neoliberales, reducción en los ámbitos tradicionales de las políticas sociales a cargo del Estado y el peculiar impacto de la crisis paradigmática.

Ante estas manifestaciones vemos como alternativa la gerencia social como respuesta a las nuevas expresiones del consenso, haciendo necesario conceptualizar y poner en práctica la parte integrante y estratégica de las políticas de desarrollo para así asumir el cambio propio de las políticas sociales, comprensión en la participación multidisciplinaria, multidimensional e interinstitucional, éste puramente en lo social teniendo que involu-

abar cuestiones de economía, tecnología, ambiente, recursos psicológicos y sociales cuyos enfoques permitan la identificación de interrelaciones e interacciones múltiples, siendo un desafío a nivel conceptual y metodológico no fácil de alcanzar pero necesario para las nuevas orientaciones de la política social, el ámbito de acción referencial de los trabajadores sociales.

Para el proceso de gestión social el hombre es fundamental en el éxito de una empresa y a su vez éste depende de la calidad de la persona, de su moral, su motivación su actitud, sus capacidades, por eso lo primero que hay que rescatar es su concepción para nuestra organización y el marco conceptual dentro del cual vamos a trabajar, siendo indispensable darlo a conocer a todos los niveles y a todas las personas, no dando cabida a lo individual, buscando a ser compatible los intereses particulares en un objetivo común, es decir, revisar la misión institucional a la luz del sistema de bienestar social. Planteando entonces un llamado a la sociedad civil y al Estado a integrar, articular y desarrollar un sistema de bienestar social.

Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre la concepción y quehacer del trabajador social, siendo necesario replantear nuestro paradigma para encaminarlo a la era

actual al igual que los otros profesionales, para poder dar alternativas y estar acordes a la nueva propuesta o al nuevo método de gerencial social, siendo la alternativa más aceptable ya que centra este método el recurso humano dispendioso para cualquier cambio, teniendo que asumir: el trabajador social un conocimiento globalizante, siendo éstos :

- El sesgo cognoscitivo
- El paradigma profesional
- Visión del futuro
- Conocimiento continuo
- Liderazgo
- Dinámica de grupo
- Relaciones Industriales
- Administración de Empresas
- Psicología de las aptitudes
- Proceso productivo de la empresa
- Manejo de equipo humano
- Conocerse a sí mismo
- Habilidad para trabajar en equipo, siendo el todo de lo anterior la gerencia social apoyado para su aplicabilidad lo que dice "Saber no es suficiente, debemos actuar, desear no es suficiente, debemos hacer"¹⁰.

¹⁰RAMIREZ R., Juani. El cambio del factor humano en la realización de la calidad total. En : VIII Congreso Nacional de Trabajo Social. Barranquilla, Agosto 9 al 13 de 1994. p. 170.

CONCLUSIONES

Concluimos que el Gerente Social es la persona que tiene la dirección o está al frente de un organismo que a su vez tiene una gran responsabilidad, compromiso y reto, no sólo por él sino ante los demás teniendo que equipararse por sus habilidades, destrezas, para formar su sesgo cognoscitivo que se asemeja a la realidad en que vive y puede así aprovechar en una forma eficaz los diversos recursos que tiene que manejar, donde no sólo tendrá en cuenta los recursos sino los escenarios en los que desarrollará su trabajo; que debe conducir a mejorar la productividad y la satisfacción individual que conduzca a la colectividad y poder así quemar las etapas y las expectativas que tenga como resultado de los nuevos proyectos sociales que emanan de los problemas o necesidades existentes aplicando para esto la tecnología, la comunicación y la apertura dada, no sólo a nivel local sino también regional, nacional e internacional, para así competir y cumplir a cabalidad con su papel asignado teniendo que analizar su perfil para realizar un mejor quehacer social.

GLOSARIO

ADMINISTRACION : Actividad de persona y/o grupos que actúan junto, de manera organizada, planificada, coordinada y controlada, para alcanzar determinados fines y objetivos comunes.

ANALISIS : Apreciación sistemática y crítica. Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

ACULTURIZACION : Proceso de adaptación de una cultura o recepción a ella, de un pueblo por contacto a una civilización de otra más desarrollada.

ADAPTABILIDAD : Ajustar una cosa a otra, cambio, modificación que resulta de ello.

CAMBIO SOCIAL : Conjunto de modificaciones en la estructura social, es decir, en los modelos relativamente estables de actuar y de relacionarse a las unidades básicas.

CONFIGURACION : Forma exterior de un cuerpo, dar forma y figura a una cosa.

CONFLICTO : Choque, lucha, combate.

CULTURA : Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

CULTURA CORPORATIVA : Ha sido definida como la personalidad de la organización.

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido y por tanto para

enseñarle a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas.

DECISION : Elegir, escoger algo.

DESINTEGRACION : Descomponer un cuerpo en sus elementos integrados.

DESARROLLO : Consiste en un proceso de crecimiento y de cambio relacionado sistemáticamente entre sí, y expresa una aspiración por una sociedad mejor.

ESTILO SOCIAL : Modo de vivir, trabajar y evolucionar de una sociedad que incluye un estilo de consumo laboral, tecnológico, científico, artístico y de acción política.

ESTEREOTIPO : Gesto, palabras, expresión, acciones, que se repiten invariablemente.

ESTRATIFICACION : Disposición geológica en capas paralelas. Disposición de los elementos de algo en capas situadas en diferentes planos.

ESTILOS (CONCEPTO BUSQUEDA) : Búsqueda de categorías más apropiadas para dar cuenta de la naturaleza y complejidad de los procesos de cambios económico y social.

FORMALIZACION : Concretar, precisar.

FUTURO : Que está por venir, o suceder.

GERENCIAS : Cargo que ocupa el director de una empresa o sociedad mercantil. La gerencia incube la dirección y administración de la empresa, de acuerdo con las normas que establezca los socios capitalistas u otros miembros propietarios.

Las personas en las que se ha confiado el cargo de gerente suelen estar autorizadas, por lo general, a representar a la sociedad frente a terceros. Según la forma de la sociedad en la que está constituida, los gerentes tendrán diferentes derechos y obligaciones.

GERENTE : Persona con plena capacidad jurídica, el factor reside en que el primero no está sometido al empresario sino únicamente en lo referente a hacer rentable la explotación económica, sin recibir para ellos órdenes completas, además en no pocas ocasiones el empresario para la gestión de su negocio adopta la forma de gerente.

GERENTE NEOFITO : Es el líder nuevo en un cargo, pero con experiencia en la dirección de un puesto de menor compromiso, tratando de implantar la misma temática y metodología dada anteriormente y ventajosa.

Llámesese gerente neófito a los dirigentes en sus primeros períodos de mando.

GERENTE DE LINEA : Es aquel dirigente, jefe que persiste en esta época administrar una entidad, grupo bajo un diagrama organizacional de forma vertical, la cual el de arriba manda, toma la decisión, piensa, opina acerca del problema para solucionar algo que aqueja o compete a todos.

ILUSION : Falsa percepción de un objetivo.

INERCIA : Resistencia pasiva, que consiste sobre todo en no obedecer.

INESTABILIDAD : Falta de estabilidad, de firmeza, adaptación.

INNOVACION : Novedad que se introduce a una cosa.

INSTITUCIONALIZACION : Dar a una cosa carácter internacional.

LIDER : Jefe, dirigente, el que está a la cabeza de un grupo u organización.

MODERNIZACION : Que pertenece a la edad actual, lo que ha sucedido recientemente.

MODERNIDAD : Es el proyecto histórico de construir un mundo social intangible, donde las razones institucionales al juego de la fuerza económica y política así lo exigen.

MOVILIZACION : Poner en actividad o movimiento, estado de un cuerpo cuya posición varía respecto de un punto fijo.

SESGO : Deformación de la realidad.

ORGANIZACION : Grupo de personas que se reúnen para el logro de una tarea o propósito común.

PERCEPCION : Adquirir conocimiento de lo anterior por medio de los sentidos, comprender, conocer.

PODER : Dominio, imperio, facultad para hacer, abstenerse o para mandar algo.

RED ADMINISTRATIVA : Métodos de evaluar el estilo de un supervisor comparando la medida de su preocupación por la producción y su preocupación por las personas.

RAPPORT : Es el arte de provocar entre persona el deseo de cooperar.

TECNOLOGIA : Sistematización de los conocimientos prácticos aplicables a cualquier actividad y más corrientemente a los procesos industriales. La tecnología es una disciplina relativamente moderna.

TRANSICION : Paso de un estado a otro, estado o fase intermedia.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl Zemkeron. Gerencia del servicio. Bogotá : s.n., 1992. p. 202.
- ARMTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos. Bogotá : Legis, 1991. p. 274.
- ATTALI, Jacques. Milenio. Barcelona : s.n., 1991. p. 415.
- BANQUERO, Harold y QUINTERO, Víctor Manuel. Los proyectos sociales I y II. Cali : s.n., 1991. p. 175.
- BARON, Jacques. Quién dirige, qué en la empresa? Barcelona : Técnicos Asociados, 1975. p. 172.
- BITLES, Lester R. Curso práctico del Supervisor. México : Mc-Graw Hill, 1992. p. 347.
- COPE, Robert G. El plan estratégico. Bogotá : s.n., 1991. p. 143.
- CONGRESO NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL (8° : 1994 : Barranquilla). Visión y prospectiva del desarrollo social. Barranquilla, 1994. 244p.
- DALE, Margareth e ILES, Paul. Habilidades gerenciales. Bogotá : Legis, 1992. p. 209.
- DENISON, Daniel R. Cultura corporativa y producción organizacional. Bogotá : Legis, 1991. p. 237.
- DICCIONARIO LEXIS 22. Vol. 8. p. 2303.
- ENCICLOPEDIA DE GESTION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS. 4 ed. Barcelona : Management. p. 1266.
- GUIOT, Jean; BEAUFILS, Alain. Diseño de la organización. Montreal : s.n., 1992. p. 142.
-

- HILL, A., Linda. El nuevo gerente. México : Mac-Graw Hill, 1993. p. 333.
- LOPEZ YEPES, Fanny. El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones. Programa de Gerencia Social. Cali : s.n., 1990. p. 208.
- MENDOZA, José María. Las funciones administrativas. 2 ed. Barranquilla : s.n., 1993. p. 172.
- PONENCIA ESTADO, GERENCIA Y POLITICA SOCIAL. Presentada por JULIO COLMENARES, II Foro Internacional de Gerencia Pública. Cali : Univalle, Octubre. p. 28.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia. Bogotá, 1991. p. 200.
- SILVA, José y STONE, Robert. El método silva para gerentes. México : Diana, 1992. p. 53.
- STEWART, Jim. Gerencia para el cambio. Serie Empresarial Legis. Bogotá : Legis, 1992. p. 303.
- URDANETA BALLEEN, Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las organizaciones. Bogotá : s.n., 1992. p. 205.
- WALTER, Carlos. Cómo se incuba a los empresarios. Exitos Gerencial al D.I. 1986. Colombia, 1992, p. 148.
- WEIHRICH HINZ, Harold. Administración. s.l. : Colombia, 1992. p. 402.
-

A N E X O

PERFILES DE GERENCIA SOCIAL
ENCUESTA DE UBICACION Y CONSTRUCCION DE UN PERFIL

I. IDENTIFICACION

PROFESION _____

CARGO _____

AREA EN LA CUAL SE DESEMPEÑA _____

II. RELACION CON LA GERENCIA SOCIAL

- Qué actividades realiza usted que se relacionen con la Gerencia Social?

- Ha realizado lecturas o estudios al respecto?

SI _____ NO _____

Cuáles : _____

- Es lo social parte de su cotidianidad?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

III. VALORACION DE LA GERENCIA SOCIAL

- Qué tipo de gestión particular considera usted debe impartirse a lo social?

A. CALIDAD TOTAL

- Rapidez
- Servicio
- Innovación

B. MODERNIZAR LAS ORGANIZACIONES

- Estructura
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Información
- Incentivos
- Control

C. PROBLEMA ADMINISTRATIVO

- Etico
- Financiero
- Tradición en la gestión
- Técnica Administrativa
- Retos actuales

D. APROVECHAR LA OSAL EN LA ADMINISTRACION

- Extroversión
 - Establecer bien la misión
-

E. LOGROS DE RESULTADOS

- ___ Servicio
 ___ Participación
 ___ Incentivos

- Considera usted que lo social ha sido bien manejado en el país?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

IV. CARACTERISTICAS ATRIBUIBLES A UN GERENTE SOCIAL

- En materia de conocimientos de un Gerente Social atribuya un puntaje de 0 - 10 a los siguientes aspectos:

Administración	_____
Economía	_____
Relaciones Humanas	_____
Psicología	_____
Pedagogía	_____
Planeación Estratégica	_____
Dirección Organizacional	_____
Dirección de Empresas	_____
Desarrollo Social	_____
Gobierno Público	_____

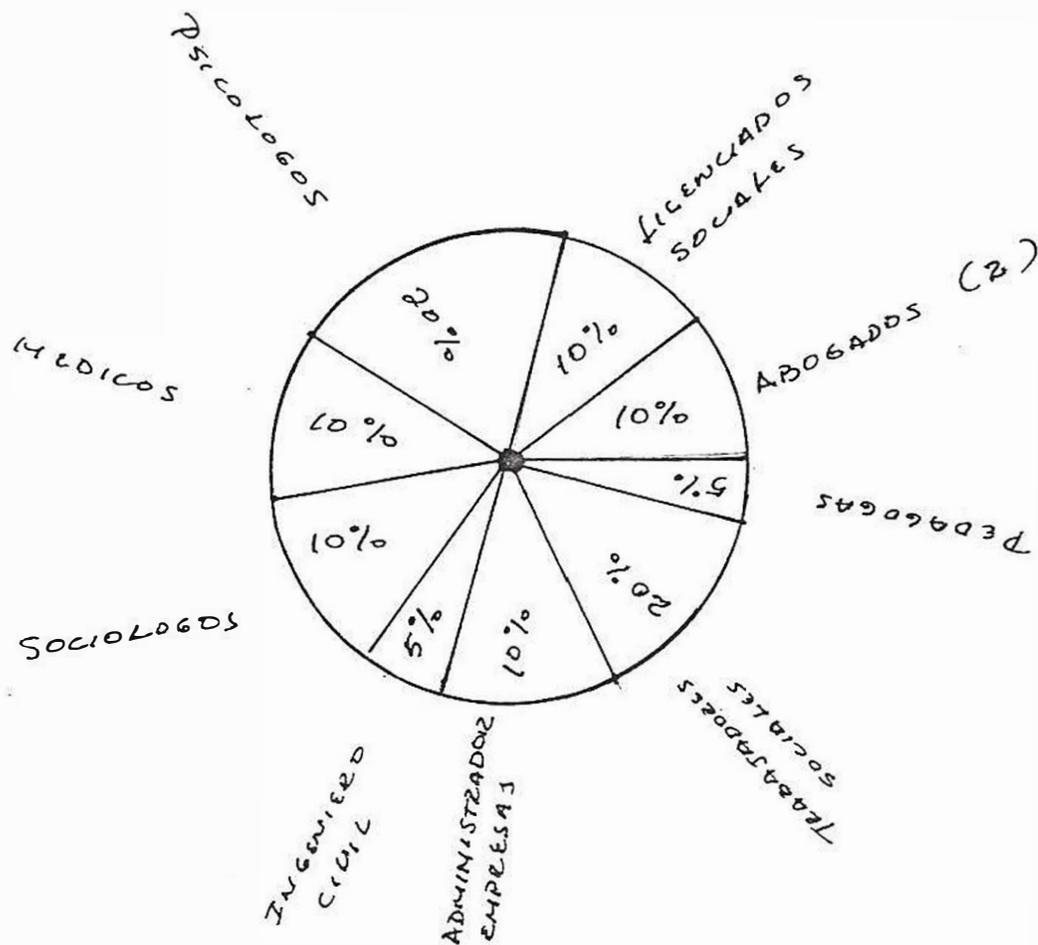
PERFILES DE GERENCIA SOCIAL

IDENTIFICACION

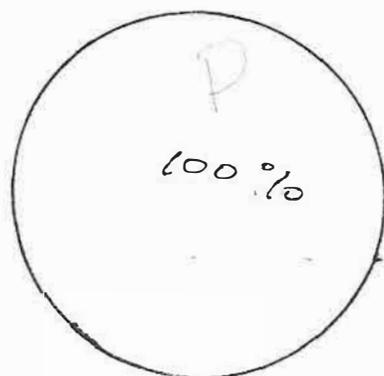
PROFESION

TABLA N° 1

PROFESIONES	N°	%
ABOGADOS	2	10.0
LICENCIADO SOCIALES	2	10.0
PSICOLOGOS	4	20.0
MEDICOS	2	10.0
SOCIOLOGOS	2	10.0
INGENIERO CIVIL	1	5.0
ADMINIST. EMPRESAS	2	10.0
TRABAJADORES SOCIALES	4	20.0
PEDAGOGA	1	5.0
TOTAL	20	100%



ESPECIALIDAD	N°	%
MEDICO RADIOLOGO	I	100%



MEDICO RADIOLOGO

TABLA N° 2

CARGOS	N°	%
DIRECTOR	3	15.0
COORDINADOR	4	20.0
JEFES	4	20.0
ASESOR	4	20.0
DECANO	1	5.0
VICELECTOR	1	5.0
DEFENSOR	1	5.0
GERENTE TECNICO	1	5.0
PRES. ACCION COM.	1	5.0
TOTAL	20	100%

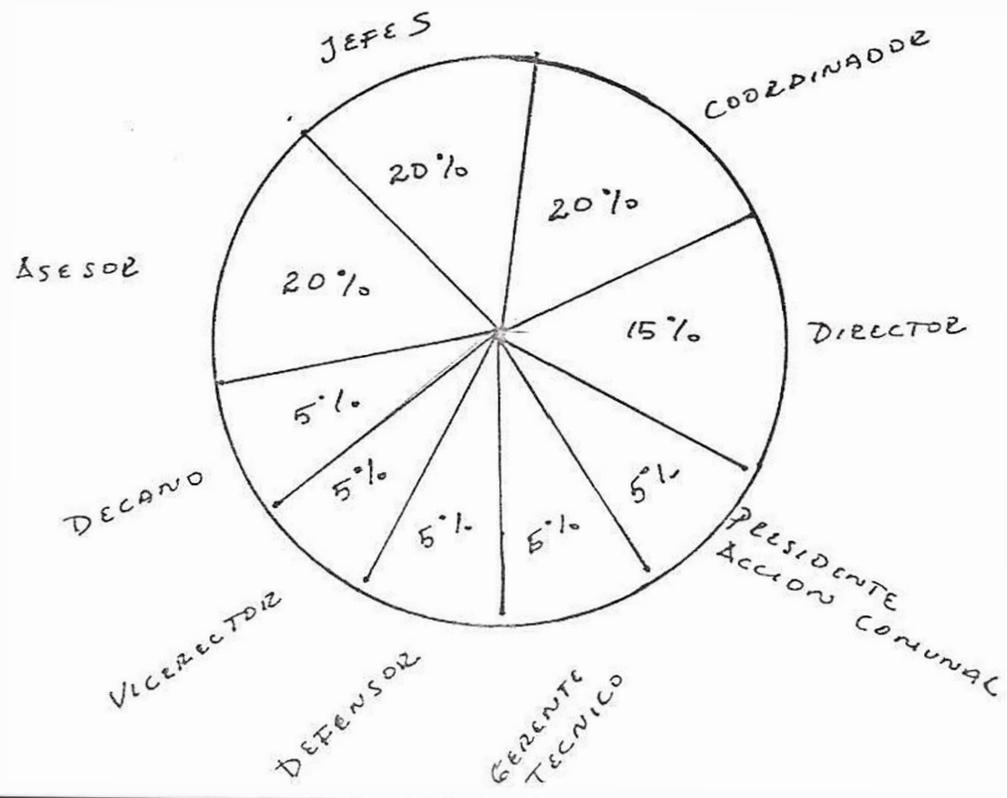
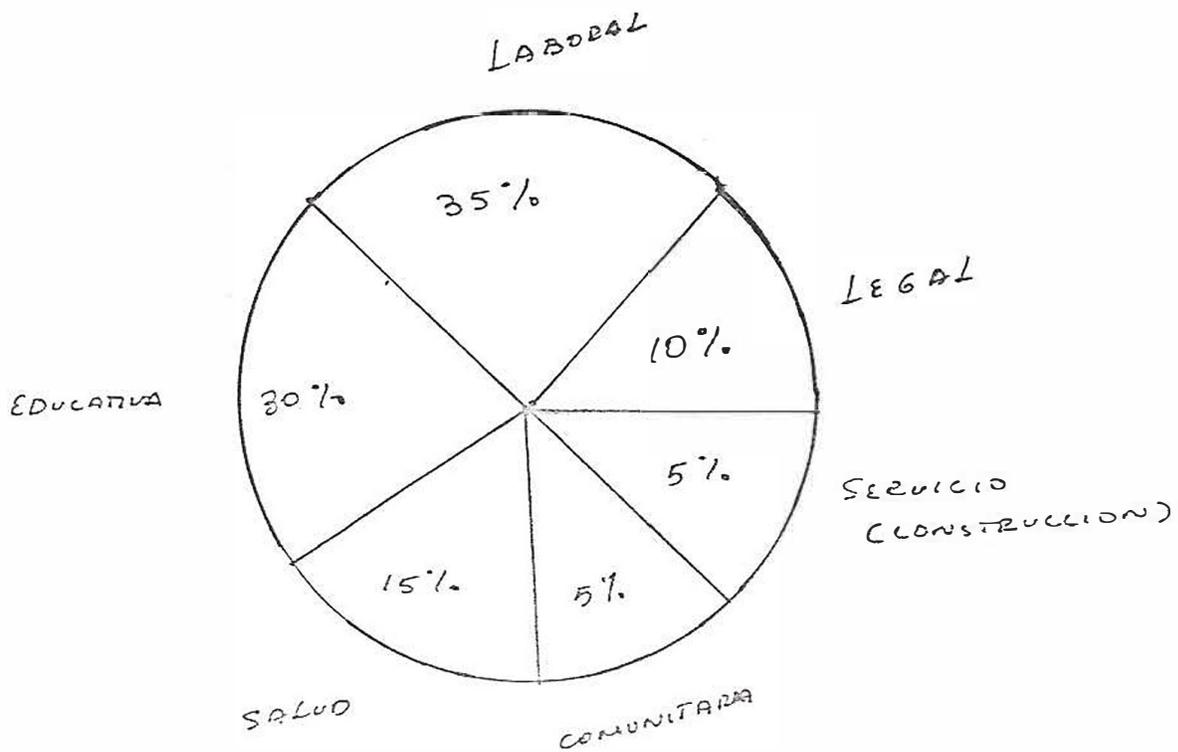


TABLA N° 3

AREA EN LA CUAL SE DESEMPEÑA	N°	%
LEGAL	2	10.0
LABORAL	7	35.0
EDUCATIVA	6	30.0
SALUD	3	15.0
COMUNITARIA	1	5.0
SERVICIO (CONSTRUCCION)	1	5.0
TOTAL	20	100%



II. RELACION CON LA GERENCIA SOCIAL

TABLA N° 4

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GERENCIA SOCIAL	CANT.	%
ASESORIA	7	35.0
CAPACITACION	3	15.0
DIRECCION	9	45.0
DOCENCIA	1	5.0
TOTAL	20	100%

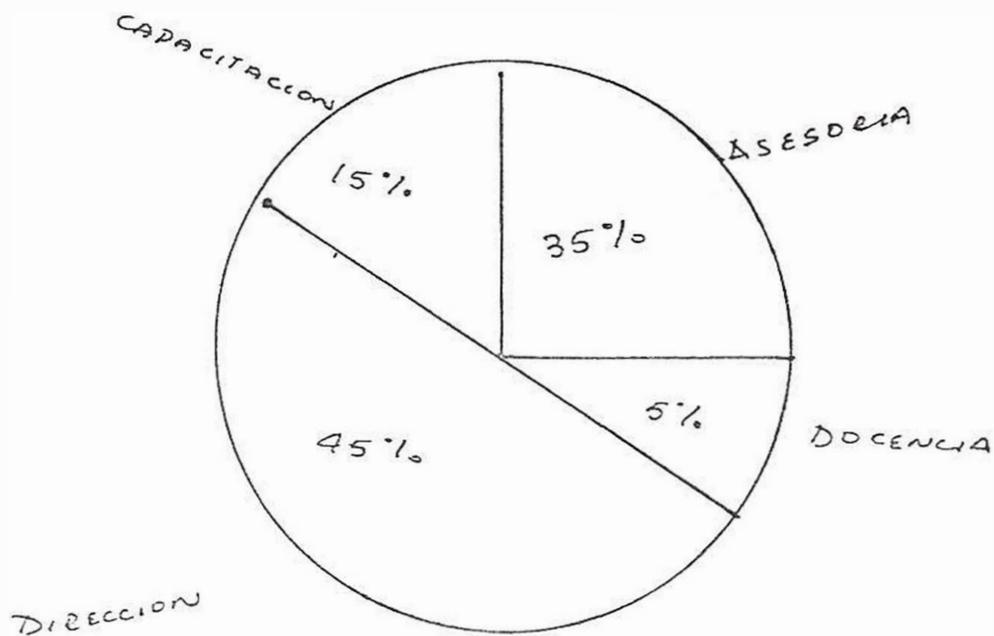


TABLA N° 5

HA REALIZADO ESTUDIOS O LECTURAS AL RESPECTO	CANT.	%
SI	17	85.0
NO	3	15.0
TOTAL	20	100%

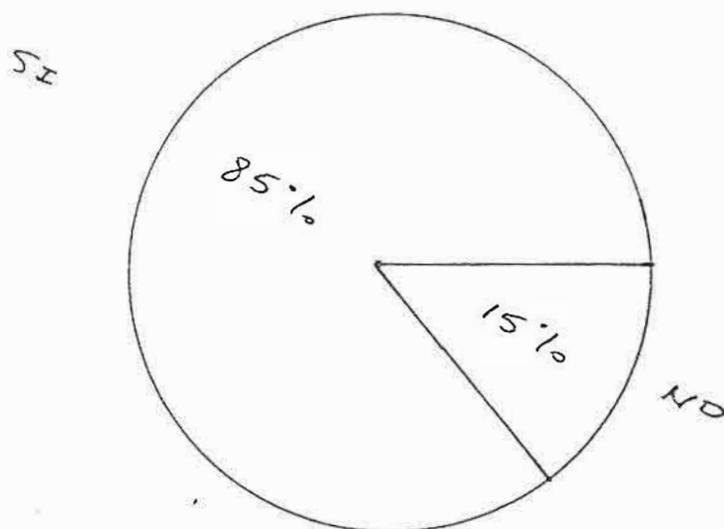
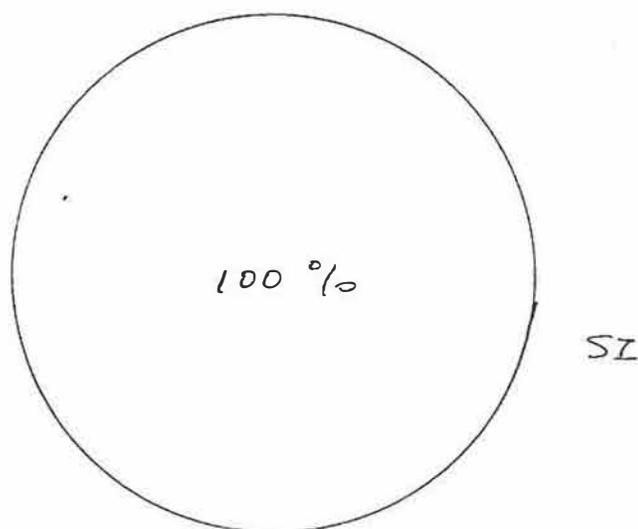


TABLA N. 6

ES LO SOCIAL PARTE DE SU COTIDIANIDAD	CANT.	%
SI	20	100.0
NO	-	-
TOTAL	20	100%

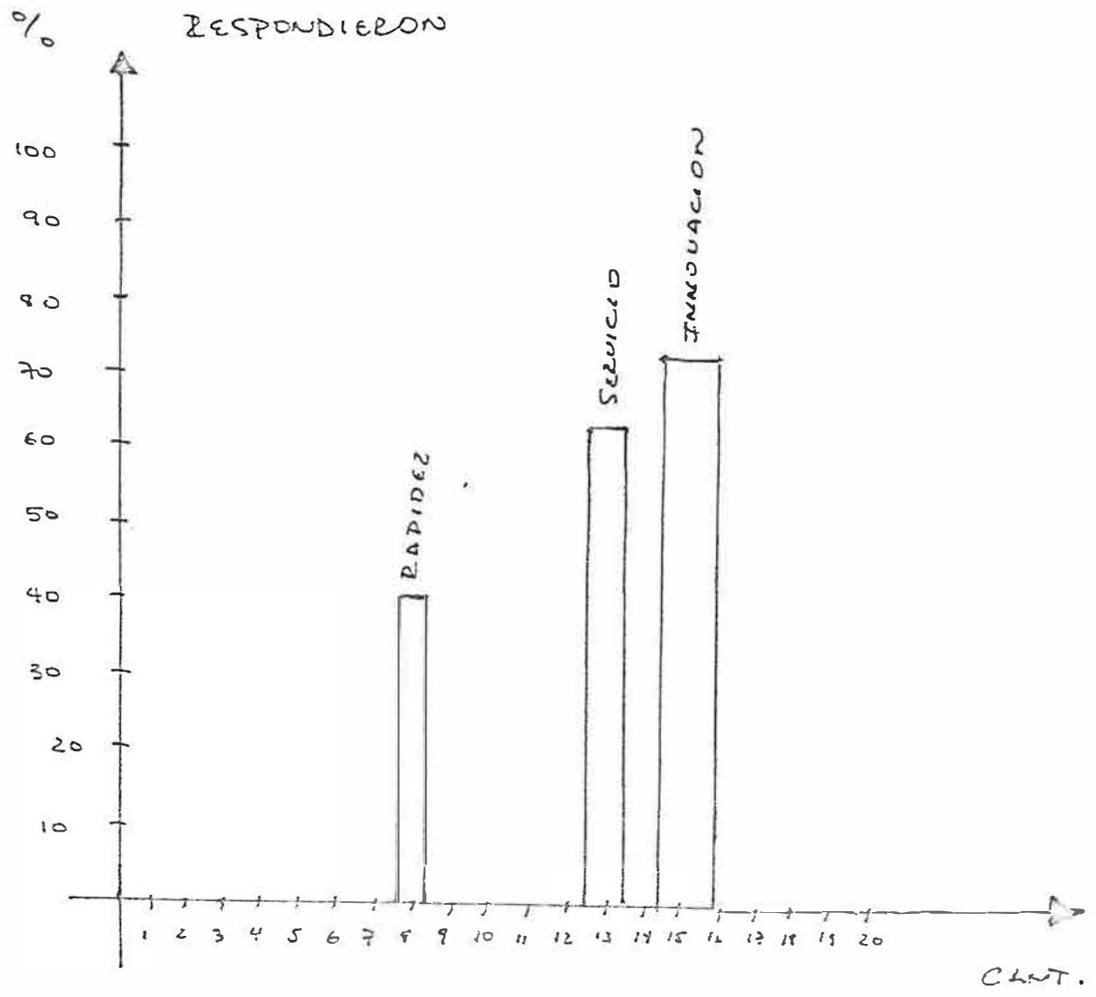


III. VALORACION DE LA GERENCIA SOCIAL

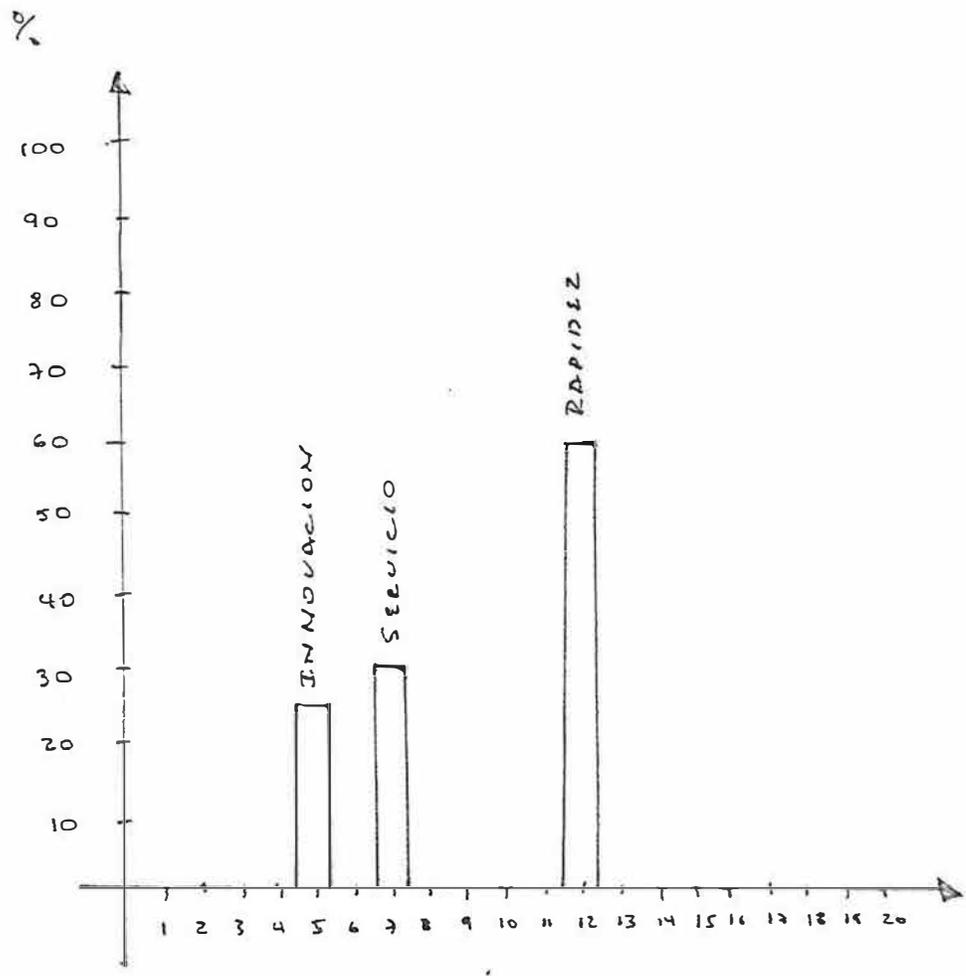
TABLA N° 7

TIPO DE GESTION QUE DEBE IMPARTIRSE A LO SOCIAL.

CALIDAD TOTAL	RESP.	%	NO RESP.	%	CANT.
RAPIDEZ	8	40.0	12	60.0	20
SERVICIO	13	65.0	7	35.0	20
INNOVACION	15	75.0	5	25.0	20



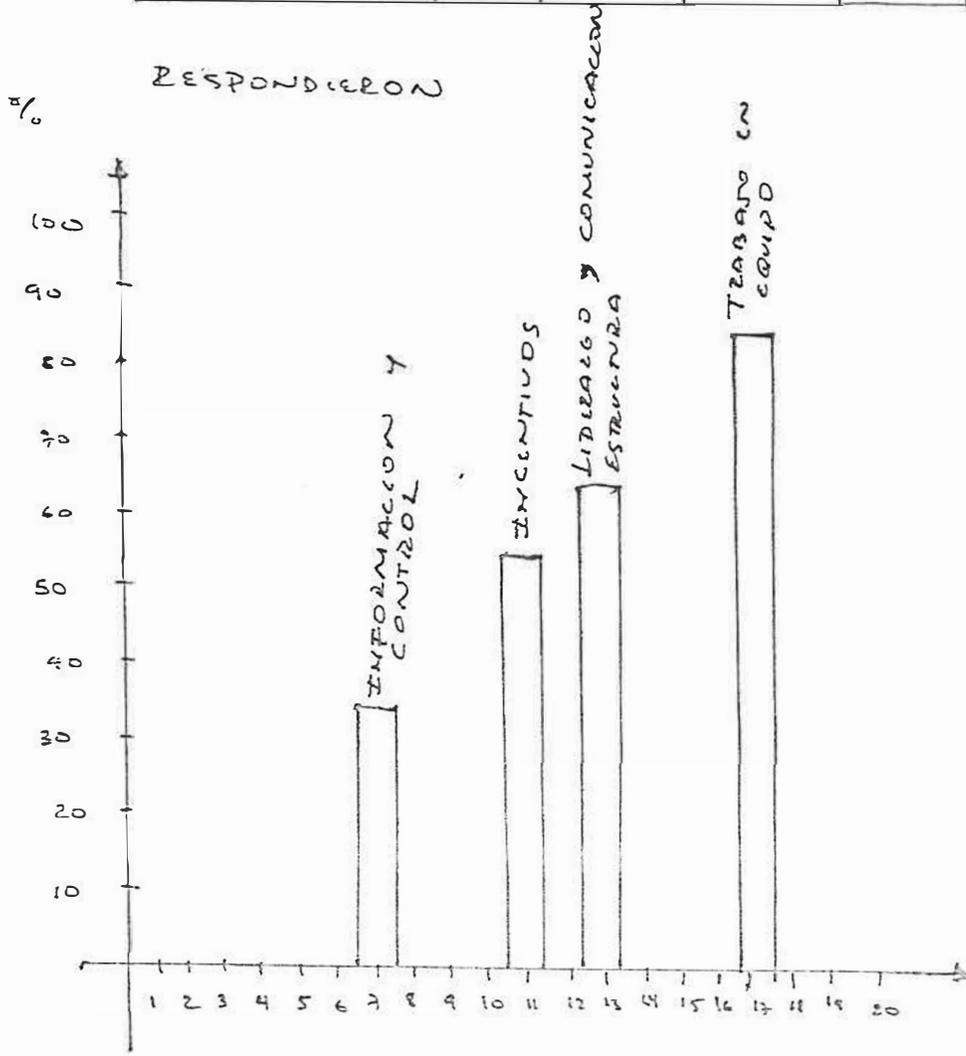
NO RESPONDICION



CANT.

TABLA N° 8

MODERNIZAR LAS ORGANIZACIONES	Resp.	%	Nº. Resp.	%	CANT.
LIDERAZGO	13	65.0	7	35.0	20
ESTRUCTURA	13	65.0	7	35.0	20
TRAB. EQUIPO	17	85.0	3	15.0	20
COMUNICACION	13	65.0	7	35.0	20
INFORMACION	7	35.0	13	65.0	20
INCENTIVOS	11	55.0	9	45.0	20
CONTROL	7	35.0	13	65.0	20



NO RESPONDICRON

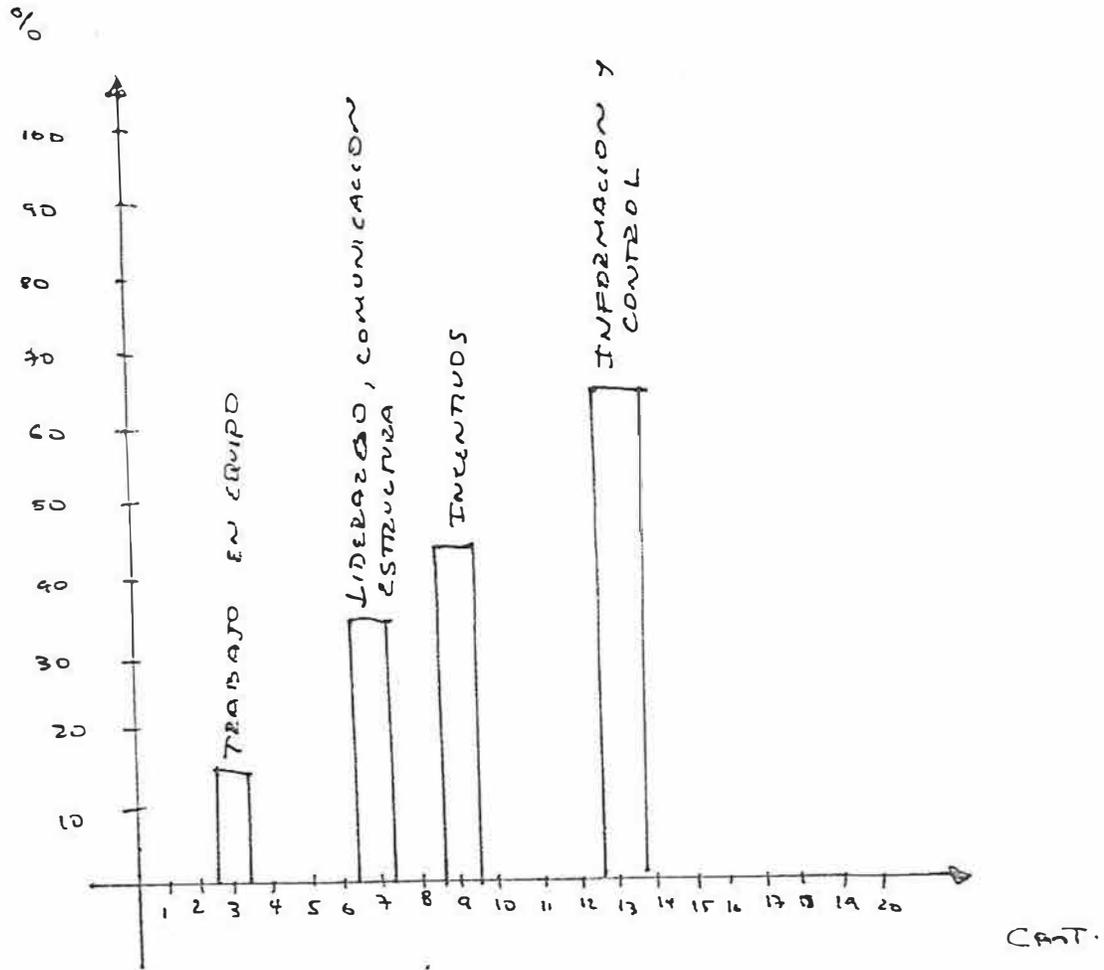
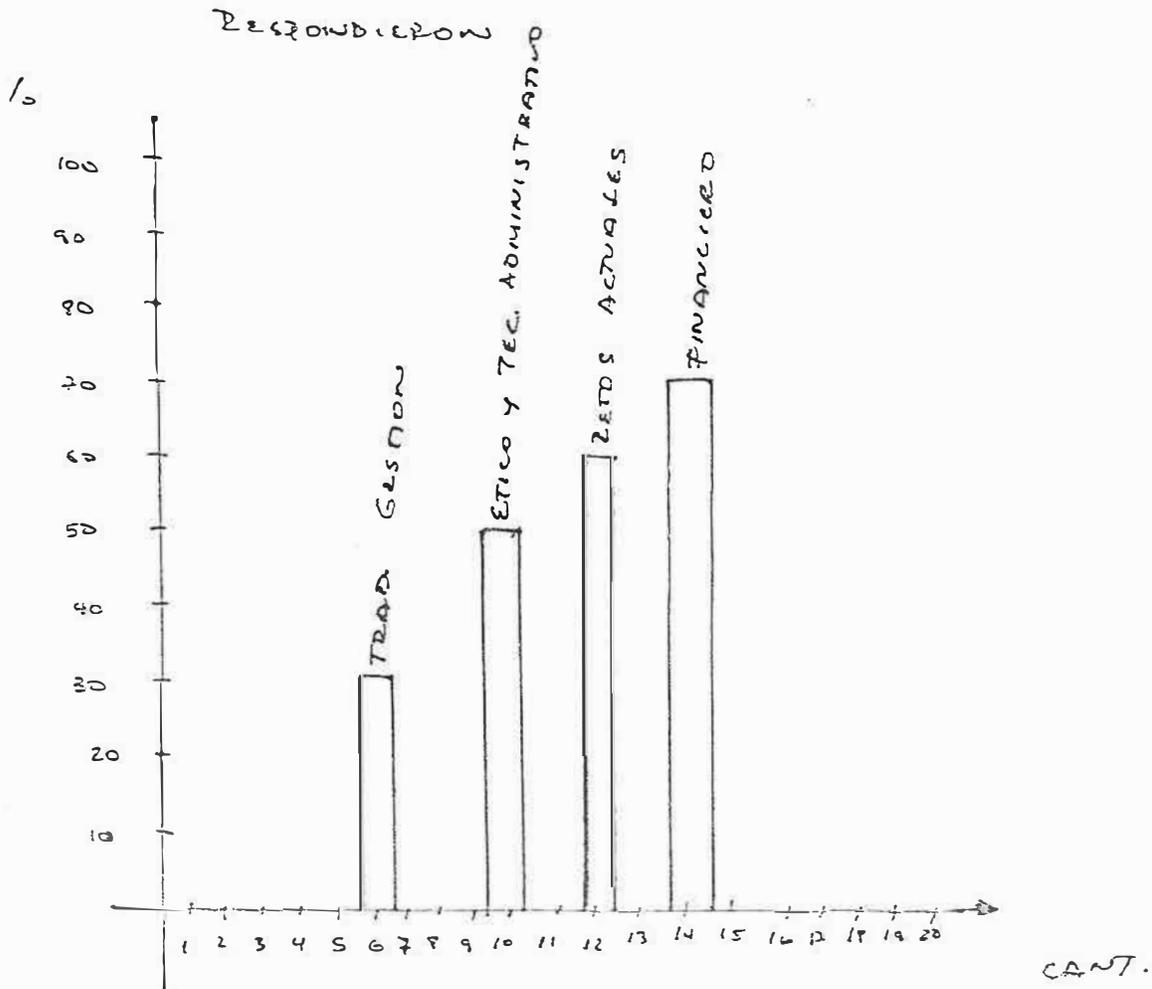
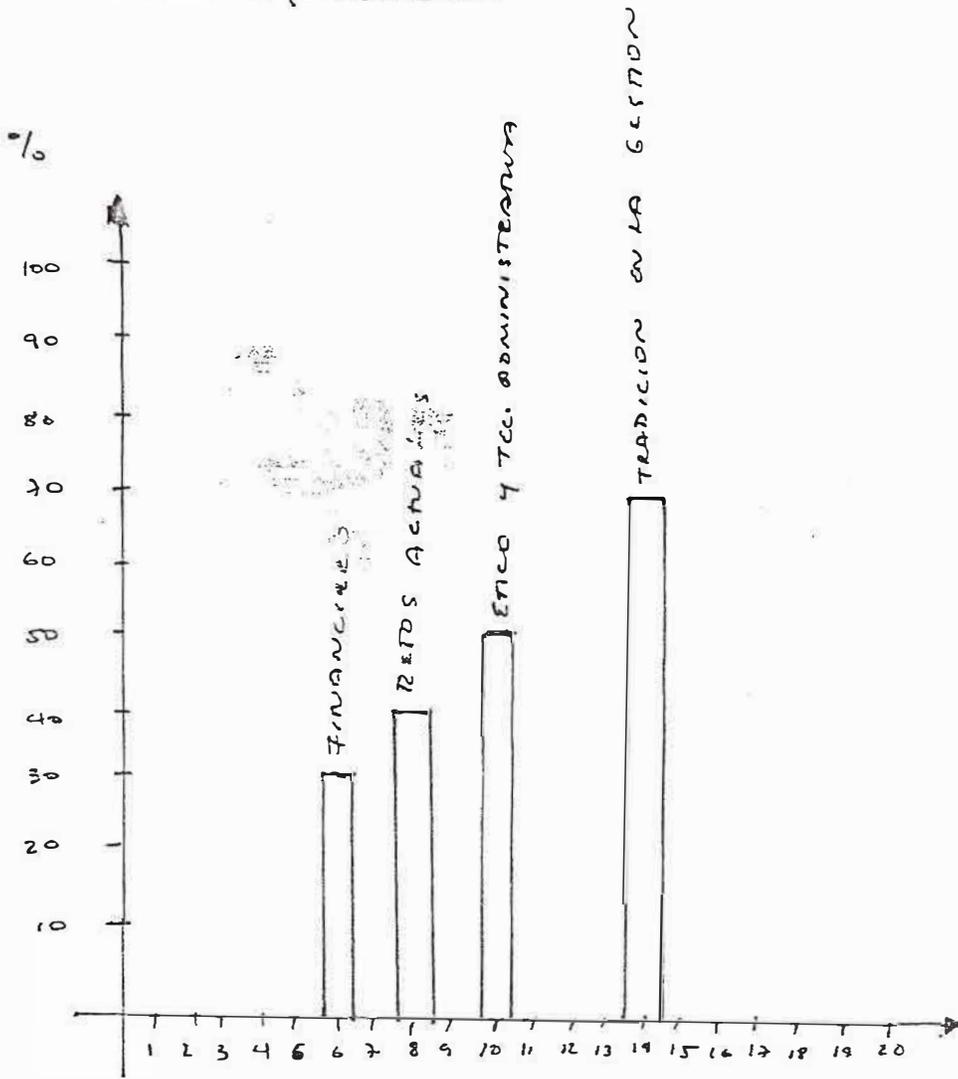


TABLA N° 9

PROBLEMA ADMINISTRATIVO	RESP.	%	No RESP.	%	CANT.
ETICO	10	50.0	10	50.0	20
FINANCIERO	14	70.0	6	30.0	20
TRAD GESTION	6	30.0	14	70.0	20
TECNICA ADMIN	10	50.0	10	50.0	20
REDS ACT.	12	60.0	8	40.0	20



NO RESPONDIERON

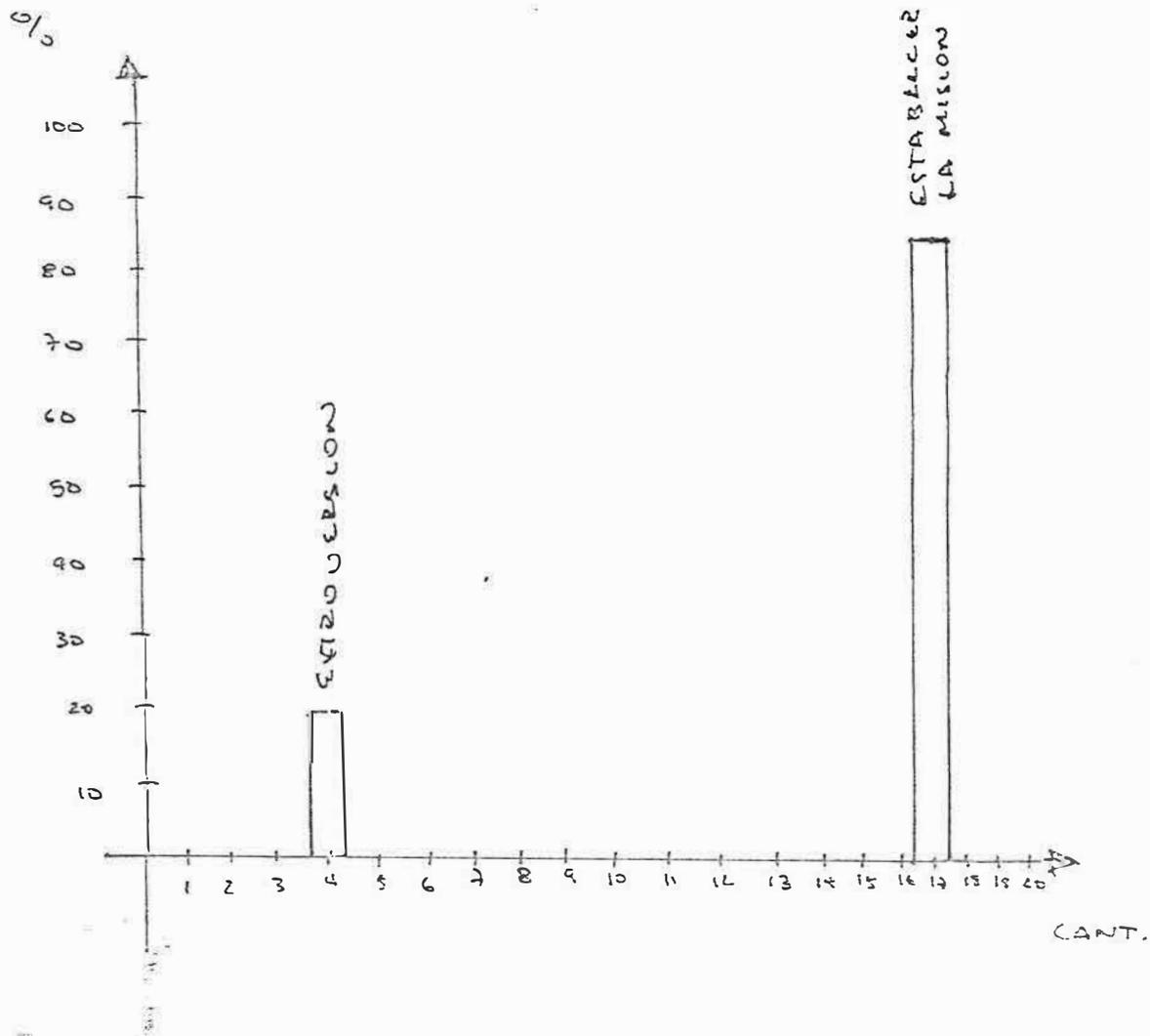


CANT.

TABLA N° 10

APROVECHAR LA OSAJ EN LA ADMINIST.	RESP.	%	No. Resp	%	CANT.
EXTRUOVERSION	4	20.0	120	80.0	20
ESTABLCCER LA MISION	17	85.0	3	15.0	20

RESPONDIERON



KLO RESPONDIERON

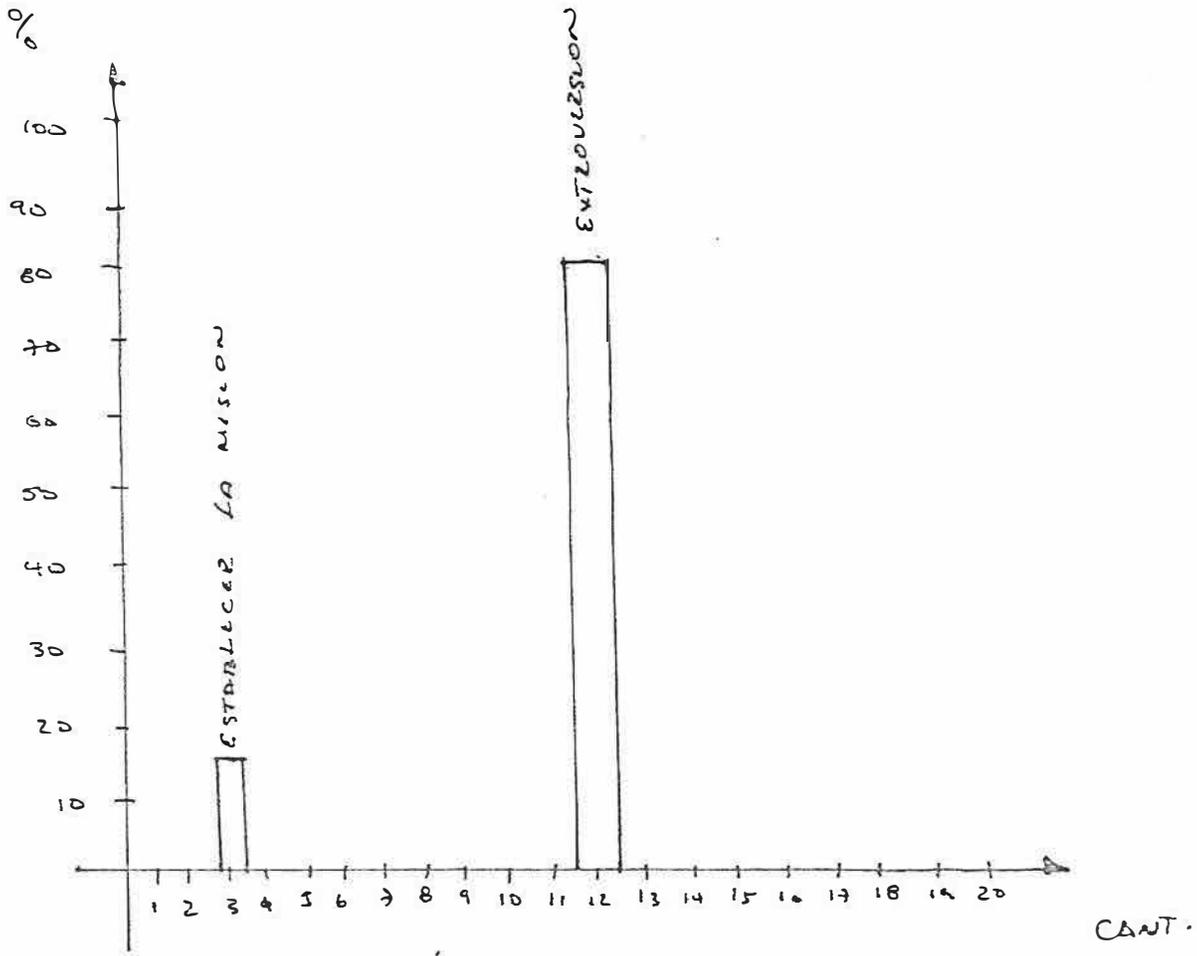
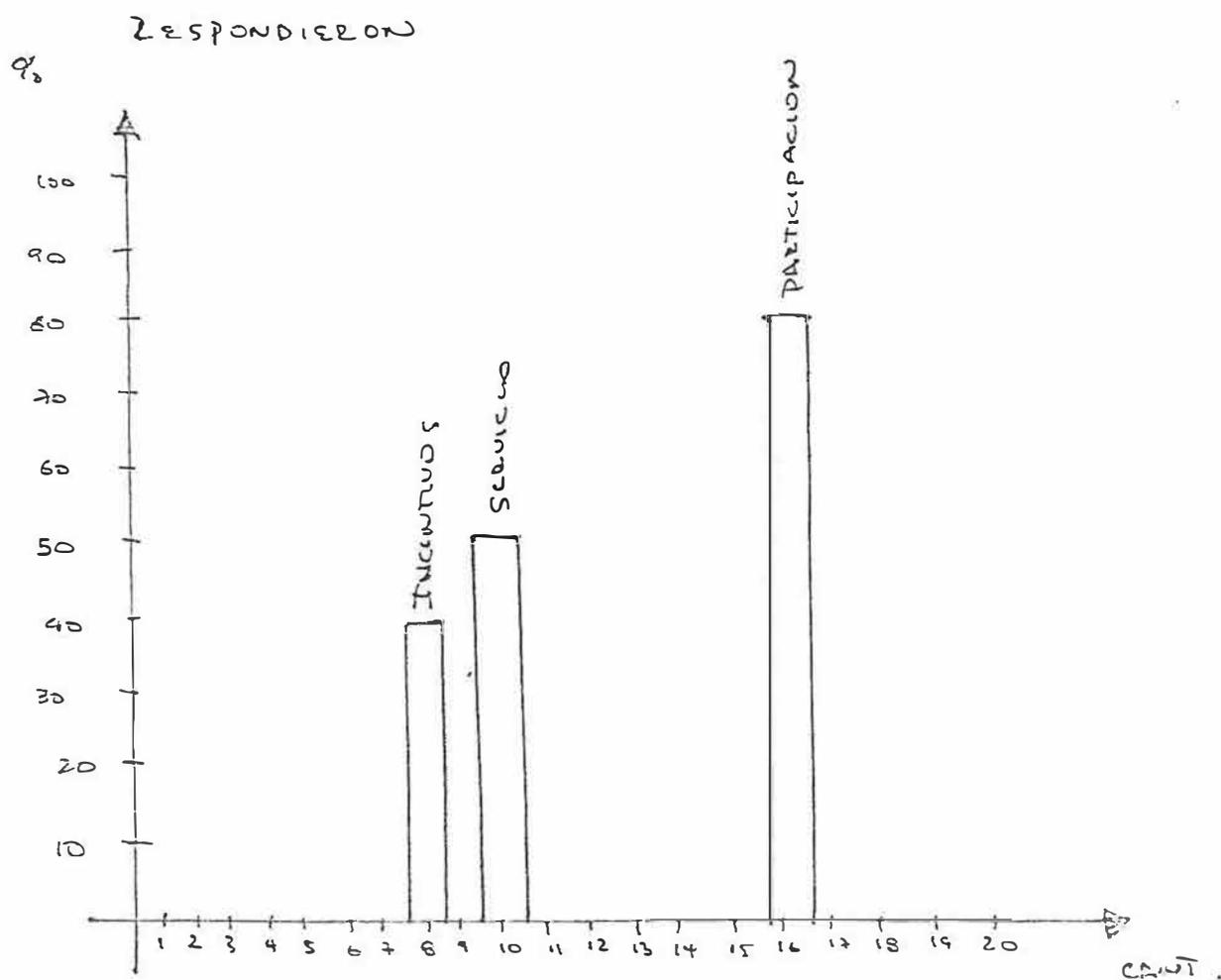
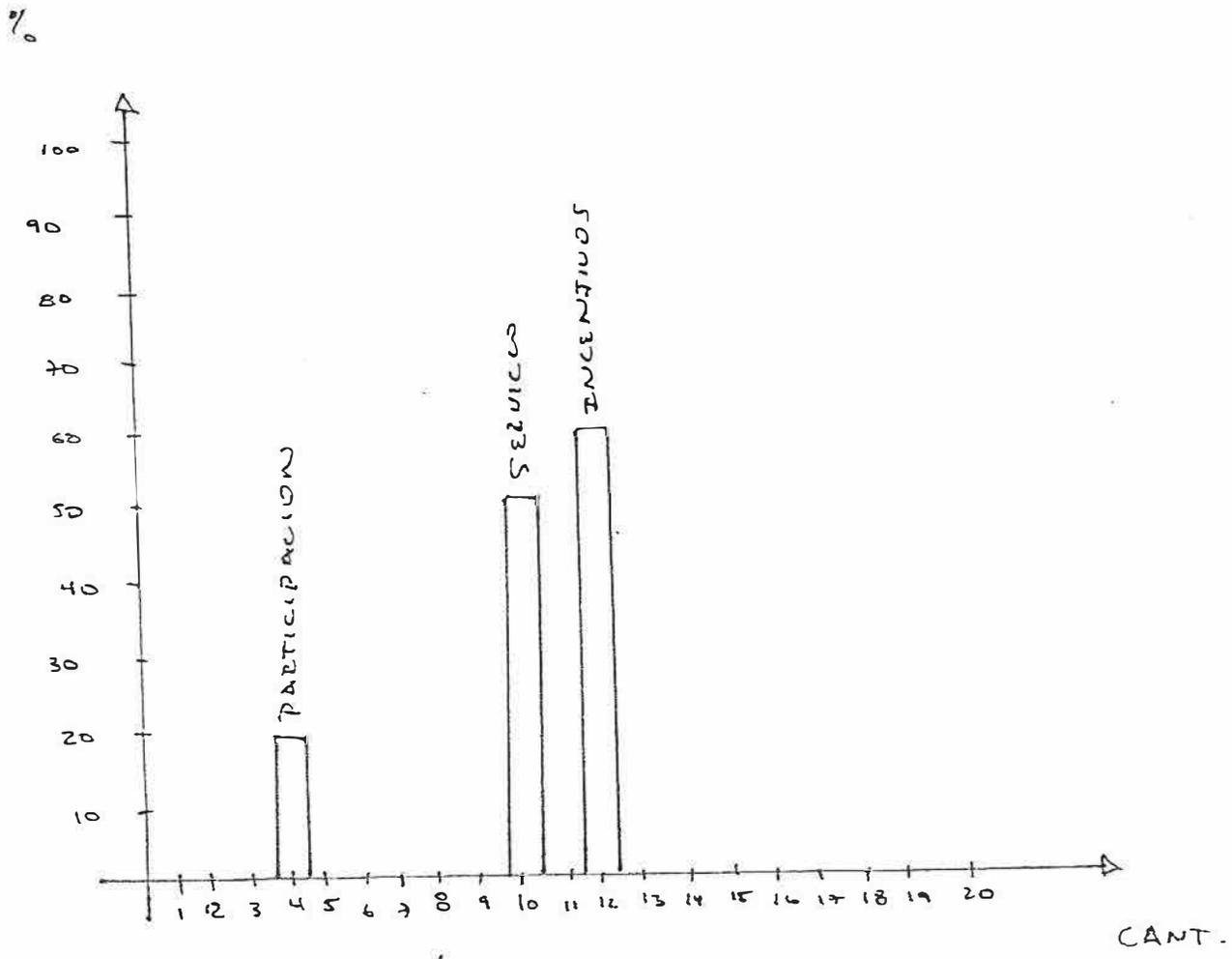


TABLA N° 11

LOGROS DE RESULTADOS	RESP.	%	NO RESP.	%	CANT.
SERVICIO	10	50.0	10.	50.0	20
PARTICIPACION	16	80.0	4	20.0	20
INCENTIVOS	8	40.0	12	60.0	20



No. RESPONDICION



IV. CARACTERÍSTICAS ATRIBUIBLES A UN GERENTE SOCIAL.

— MATERIA DE CONOCIMIENTO DE UN GERENTE SOCIAL

TABLA N.º 13

ADMINIST. (PUNTAGE)	CANT.	%
3	1	5.0
5	3	15.0
7	2	10.0
8	3	15.0
9	2	10.0
10	9	45.0
TOTAL	20	100%

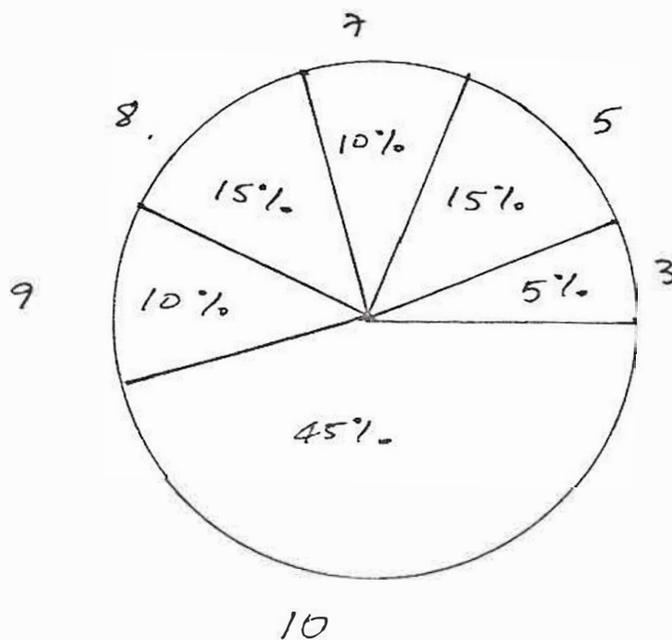
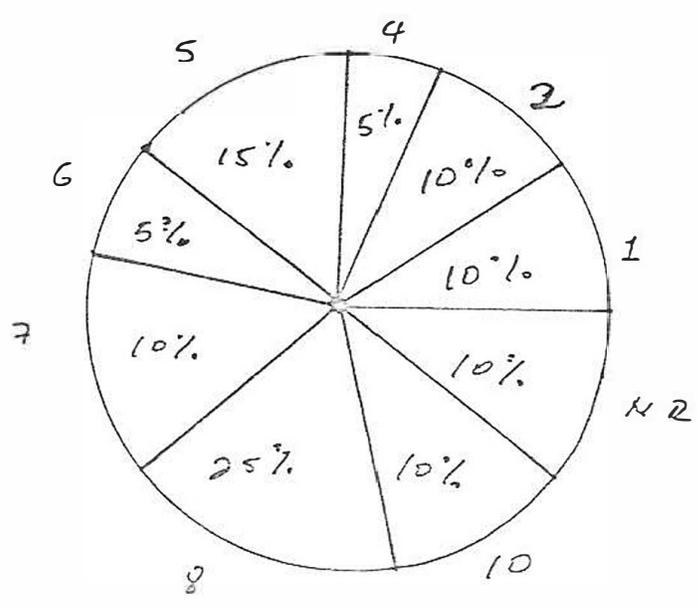


TABLA N° 14

ECONOMIA (PUNTAJE)	CANT.	%
1	2	10.0
2	2	10.0
4	1	5.0
5	3	15.0
6	1	5.0
7	2	10.0
8	5	25.0
10	2	10.0
NR	2	10.0
TOTAL.	20	100%



NR No RESPONDICION

TABLA N° 15

RELACIONES HUMANAS	(PORCENTAJE) CANT.	%
7	1	5.0
8	2	10.0
10	17	85.0
TOTAL	20	100%

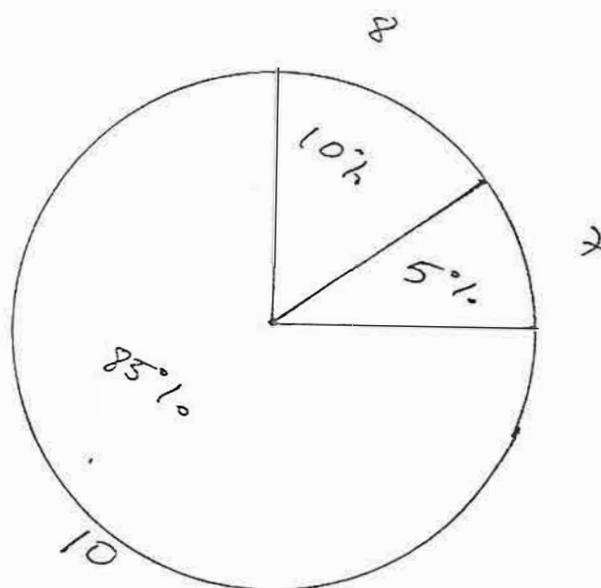
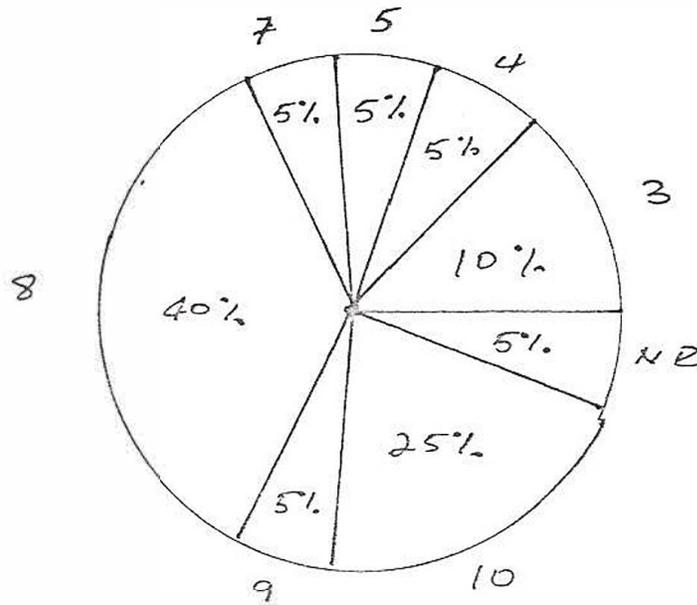


TABLA N° 16

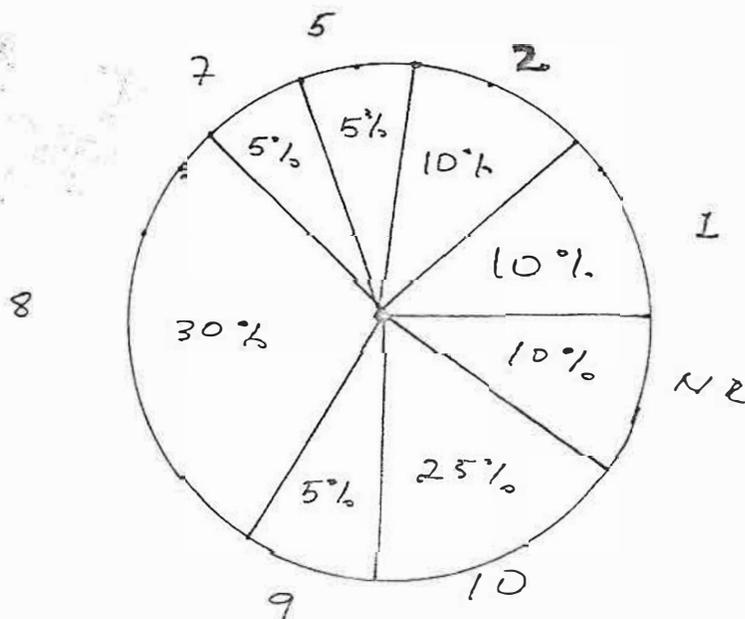
PSICOLOGIA (PUNTAJE)	CANT.	%
3	2	10.0
4	1	5.0
5	1	5.0
7	1	5.0
8	8	40.0
9	1	5.0
10	5	25.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100%



NR No RESPONDIERON

TABLA N° 11

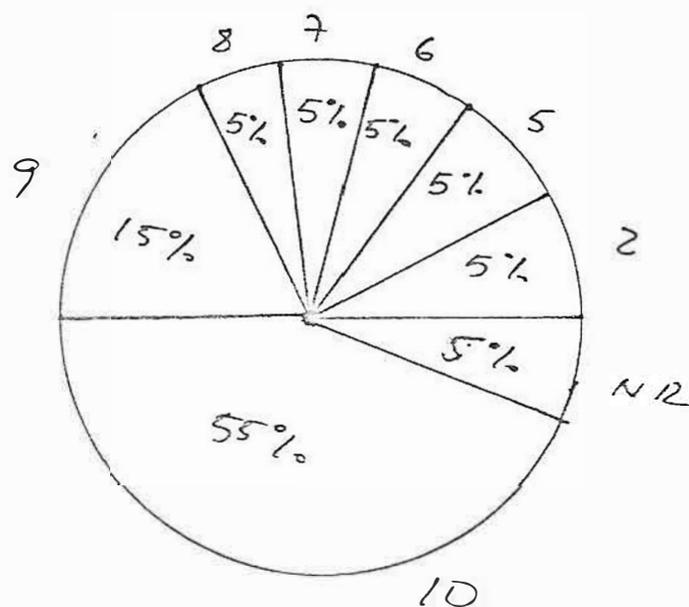
PEDAGOGIA (PUNTAJE)	CANT.	%
1	2	10.0
2	2	10.0
5	1	5.0
7	1	5.0
8	6	30.0
9	1	5.0
10	5	25.0
N.R	2	10.0
TOTAL	20	100%



NR NO RESPONDIERON

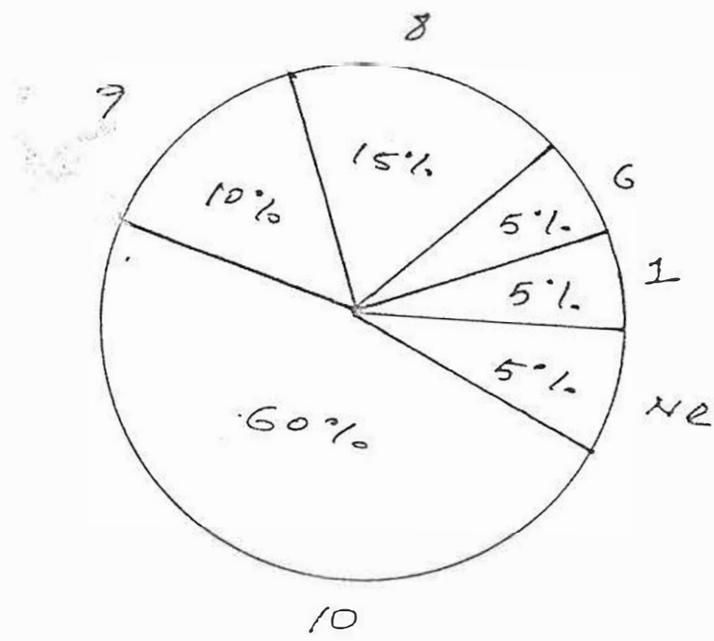
TABLA N° 18

PLANILACION ESTRATEGICA (PUNTAJE)	CANT.	%
2	1	5.0
5	1	5.0
6	1	5.0
7	1	5.0
8	1	5.0
9	3	15.0
10	11	55.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100%



NR NO RESPONDIERON

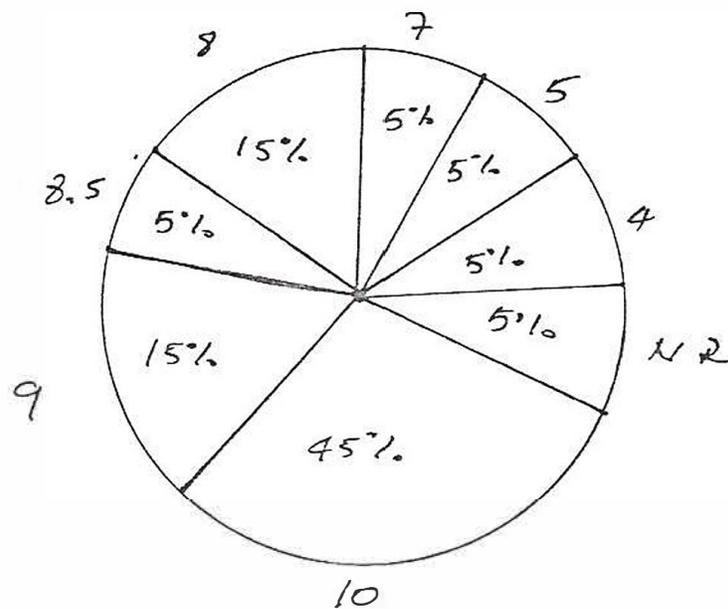
DIRECCION ORGANIZACIONAL (PUNTAJE)	CANT.	%
1	1	5.0
6	1	5.0
8	3	15.0
9	2	10.0
10	12	60.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100%



NR No RESPONDIERON

TABLA N° 20

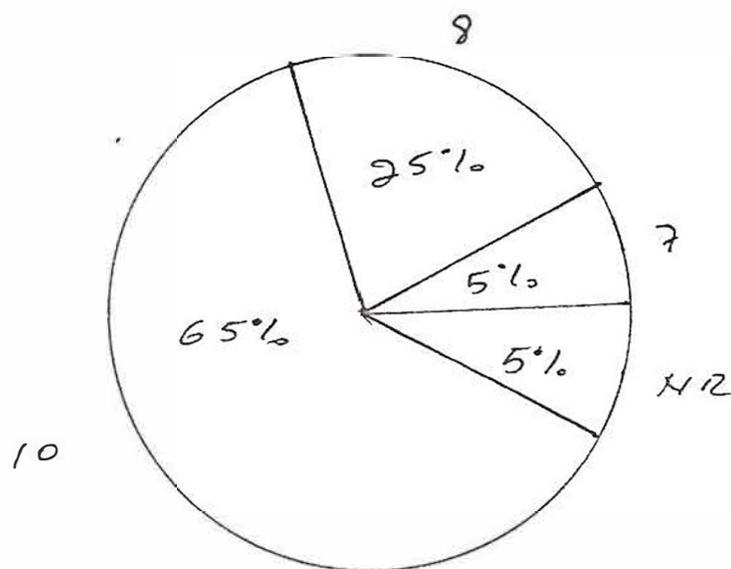
DIRECCION DE EMPRESAS (PUNTAJE)	CANT.	%
4	1	5.0
5	1	5.0
7	1	5.0
8	3	15.0
8.5	1	5.0
9	3	15.0
10	9	45.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100%



NR NO RESPONDIERON

TABLA N° 21

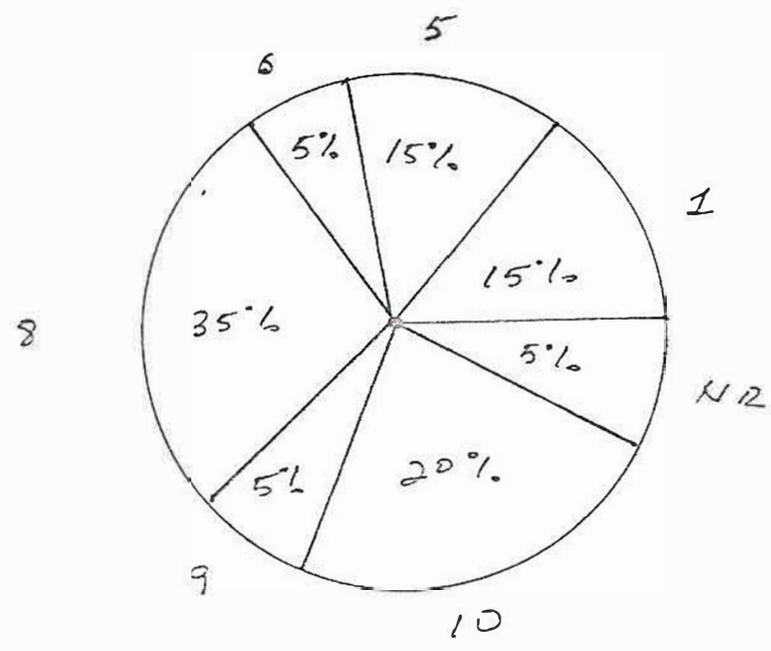
DESARROLLO SOCIAL (PUNTAJE)	CANT.	%
7	1	5.0
8	5	25.0
10	13	65.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100.0%



NR NO RESPONDIERON

TABLA N° 22

GOBIERNO PUBLICO (PUNTAJE)	CANT.	%
1	3	15.0
5	3	15.0
6	1	5.0
8	7	35.0
9	1	5.0
10	4	20.0
NR	1	5.0
TOTAL	20	100%



NR No RESPONDIERON

- QUE HABILIDADES O DESTREZAS DEBE MANEJAR EL GERENTE SOCIAL.

TABLA N° 23

MANEJO DE GRUPOS (PUNTAJE)	CANT.	%
7	1	5.0
8	2	10.0
9	1	5.0
10	16	80.0
TOTAL	20	100%

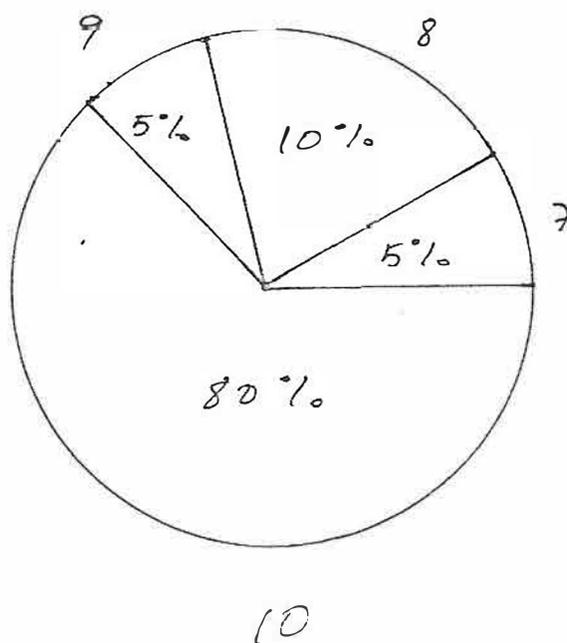


TABLA N° 24

TOMA DE DECISIONES (PUNTAJE)	CANT.	%
5	1	5.0
8	5	25.0
10	14	70.0
TOTAL	20	100%

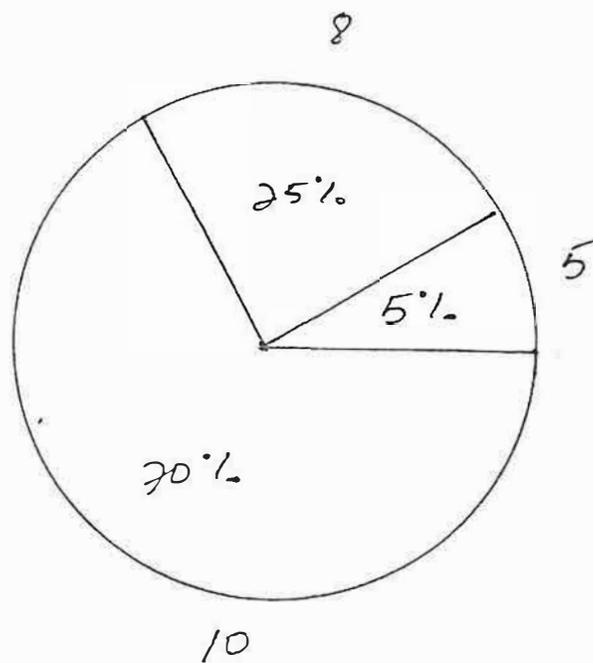


TABLA N° 25

CAPACIDAD DE LOGROS (PUNTAJE)	CANT.	%
5	1	5.0
7	1	5.0
8	4	20.0
9	4	20.0
10	10	50.0
TOTAL	20	100%

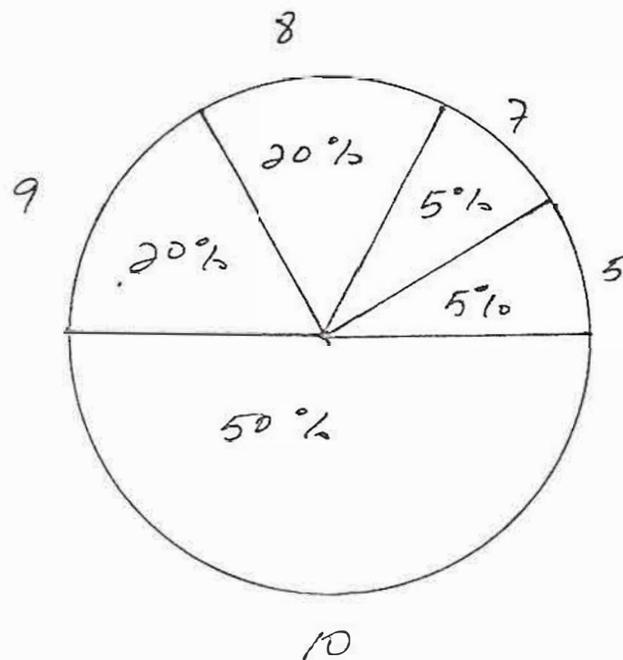


TABLA N° 26

EXPRESSION ORAL (PUNTAJE)	CANT.	%
2	1	5.0
5	2	10.0
8	4	20.0
9	4	20.0
10	9	45.0
TOTAL	20	100%

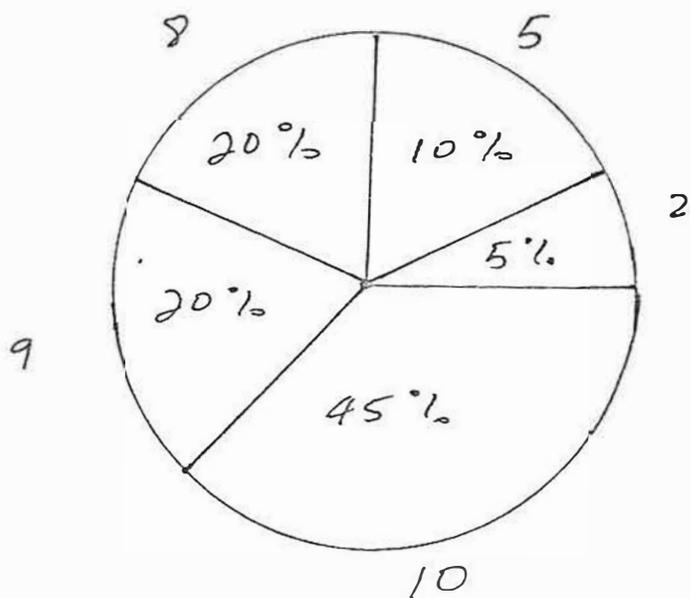
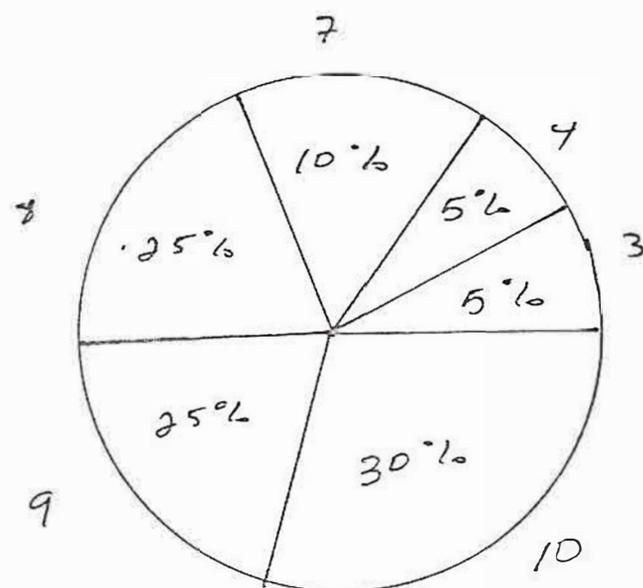


TABLA N° 27

EXPRESION ESCRITA (PUNTAGE)	CANT	%
3	1	5.0
4	1	5.0
7	2	10.0
8	5	25.0
9	5	25.0
10	6	30.0
TOTAL	20	100%



COMPRESION (PUNTAJE)	CANT.	%
I	1	5.0
4	1	5.0
8	3	15.0
10	15	75.0
TOTAL	20	100%

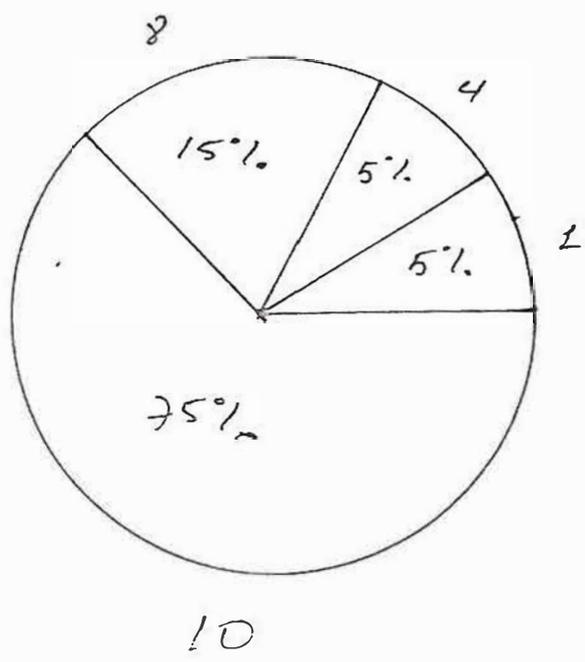


TABLA N° 29

LIDERAZGO (PUNTAJE)	CANT.	%
6	2	10.0
7	1	5.0
9	1	5.0
10	16	80.0
TOTAL	20	100%

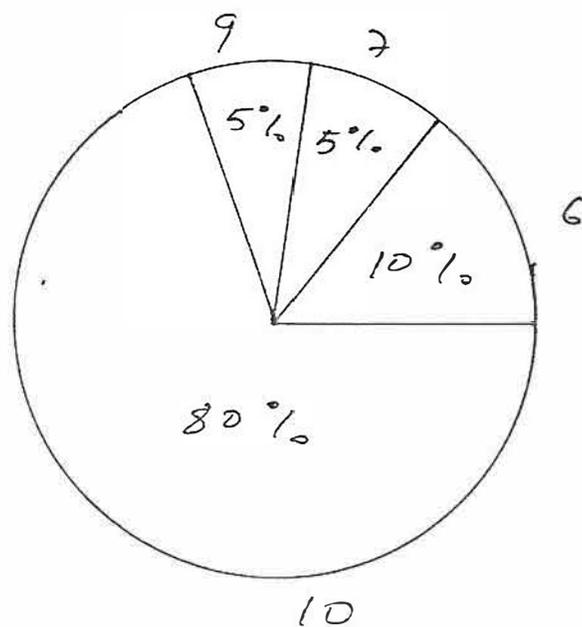
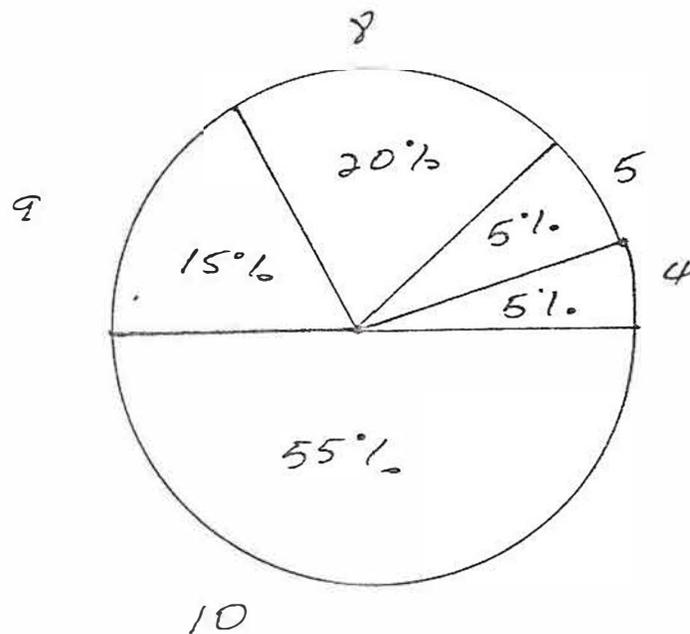


TABLA N° 30

AUTOMOTIVACION (PUNTAJE)	CANT	%
4	1	5.0
5	1	5.0
8	4	20.0
9	3	15.0
10	11	55.0
TOTAL	20	100%



MANEJO DE PROCESOS DE CAMBIO (PUNTAJE)	CANT.	%
7	1	5.0
8	3	15.0
9	3	15.0
10	13	65.0
TOTAL	20	100%

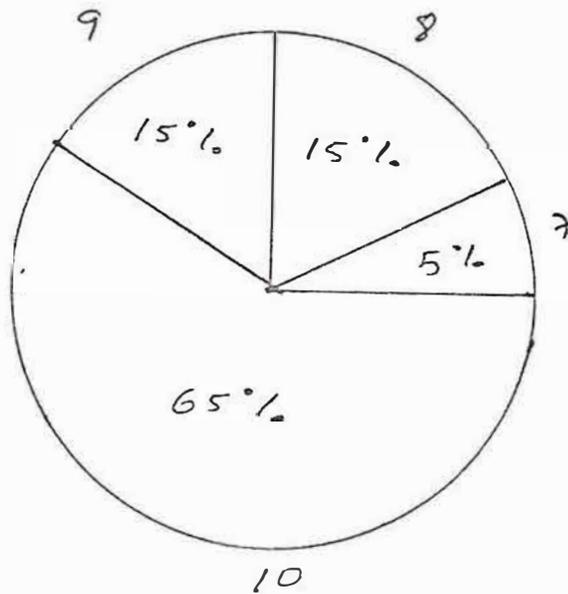
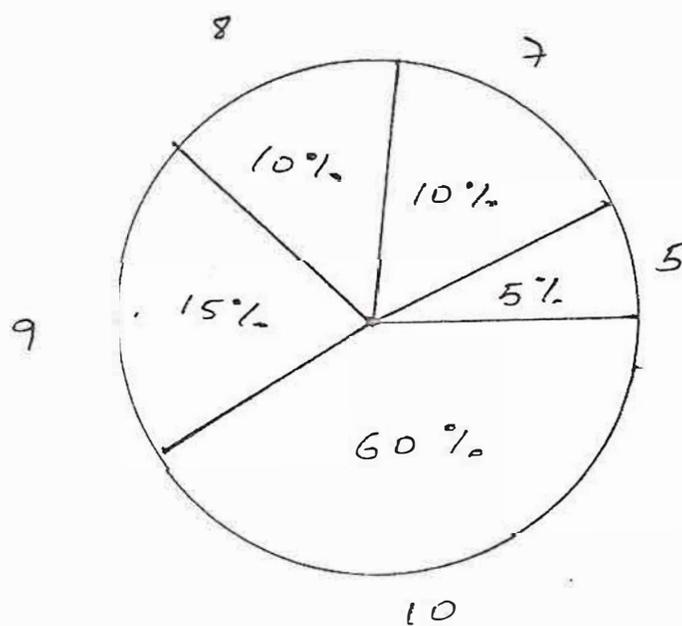
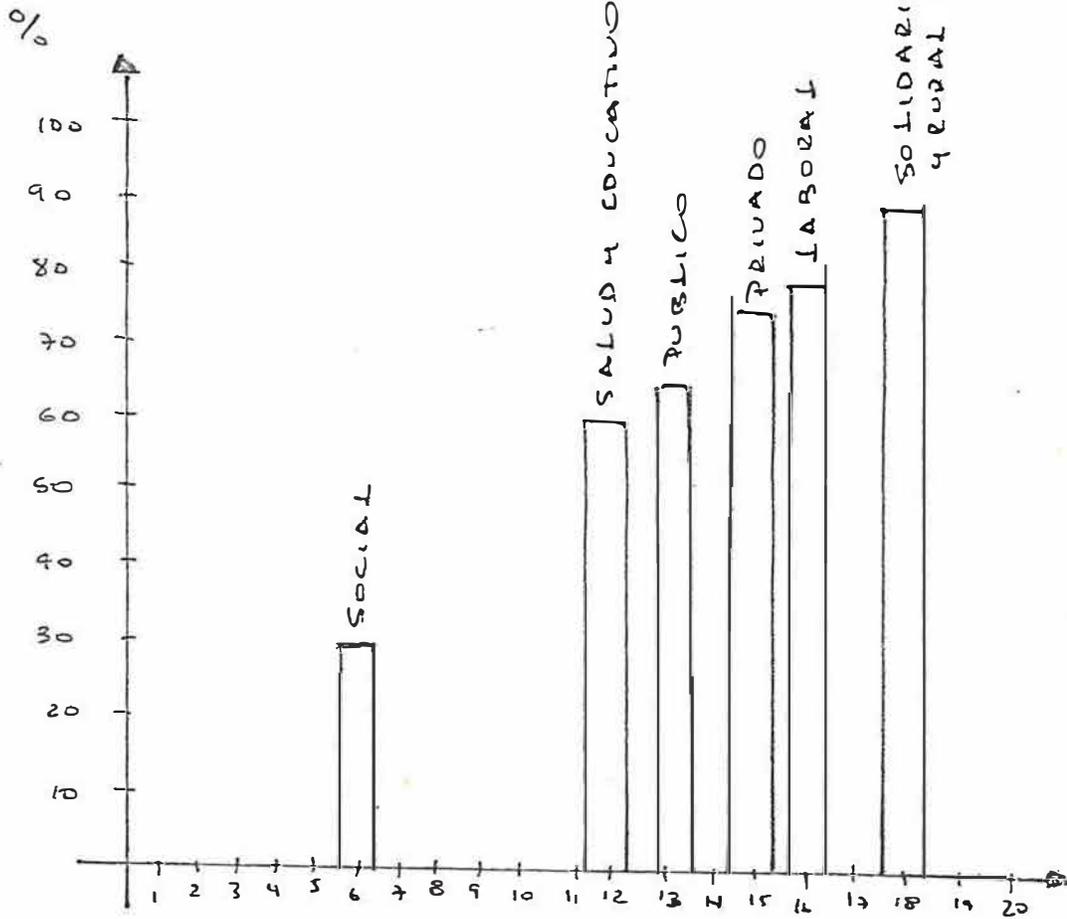


TABLA N° 32

CONVENCIMIENTO DE LOS DEMAS (PUNTAS)	CANT	%
5	1	5.0
7	2	10.0
8	2	10.0
9	3	15.0
10	12	60.0
TOTAL	20	100%



NO RESPONDIERON



CANT.