

Paradigma social*

Carlos Eduardo Torres S.[†]

Summary

The following paper presents a sequence of reflexions about the changes that actually take place in the world and in others professions, compared with the few ones or with their absence in social work because we are based on the old paradigm of "social philanthropy". We propose a "social management" as a professional space with its own new methodology and process.

Síntesis

La siguiente ponencia presenta una secuencia de reflexiones sobre los cambios que realmente ocurren en el mundo y en otras profesiones, comparados con los pocos o ninguno en Trabajo Social, porque nosotros nos basamos en el viejo Paradigma de la "filantropía social". Presentamos como resultado, una propuesta llamada "Gerencia Social", que expone una metodología y un proceso para su nueva aplicación en la profesión.

Introducción

El trabajo Social es ese proceso que trata, directa y diferencialmente, con personas que tienen problemas que se relacionan primordialmente con su situación social y que se esfuerza, de individuo a individuo, en comprender qué ayuda necesita, a fin de cooperar con el individuo para encontrar y utilizar la ayuda indicada.

Social Work Journal (Vol. XXXII Núm. 1, Enero 1951). Citado por FRIEDLANDER, 1973: 34)

*Ponencia presentada en el 5° Encuentro de Trabajo Social, México, Centroamérica y el Caribe. San Juan de Puerto Rico. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Julio 6-12 de 1997.

[†]Escuela de Trabajo Social, Universidad Industrial de Santander, A.A. 678, Bucaramanga, COLOMBIA.

En los momentos históricos en los que el mundo mira con optimismo los cambios radicales y fundamentales de la globalización, seguimos con atención a través del satélite de comunicaciones para T.V. y recibimos directamente las noticias por Internet del regreso a China de una porción de terreno muy significativo por la connotación de las últimas expresiones colonialistas en el mundo, entendemos entonces que algo está pasando.

Cuando necesitamos obtener en forma inmediata una información depositada en la más recóndita biblioteca del mundo y como cosa mágica la ubicamos, usamos y exponemos con naturalidad, entendemos entonces que algo nuevo está sucediendo.

Conocer simultáneamente desde el lugar de

los hechos y establecer implícitamente la diferencia perceptible de la luz solar en esos sitios ya no nos causa admiración, porque ya es común que la información y noticias lleguen a esos niveles. Es que algo está cambiando.

La tercera semana del mes de junio estuvo marcada en el oeste de los Estados Unidos por la reunión de "los siete grandes" y Rusia, situación inconcebible hace menos de 15 años para cualquier persona de 30 años de edad, por la constante amenaza de guerra mundial que marcaba la gran diferencia entre el Capitalismo y el Socialismo. Es que el mundo ha cambiado.

Entender que la población hispana en los Estados Unidos, en el volumen porcentual de habitantes extranjeros más grande y discriminado, pero con un inmenso poder político y atractivo cultural reconocido en la nación, es una realidad nueva, tanto que las más importantes cadenas de radio y televisión transmiten para este tipo de público toda su programación por satélite en español y le dan realce a nuestra cultura. Es porque algo nuevo está pasando en el mundo.

Nelson Mandela, después de permanecer la mitad de su vida en prisiones de la única nación del mundo que propiciaba y practicaba el apartheid, por defender precisamente la libertad de la población mayoritaria, logró que el mundo lo reconociera y se finalizara el oprobioso sistema, y es ahora el presidente de una nueva nación, respetado y valorado por los demócratas del planeta. Este cambio es evidencia de que algo nuevo está pasando en el mundo.

En Albania acaba de caer el régimen absolutista y comunista por presión popular, después de que en enero quebraran las cuatro principales instituciones financieras y dejaran sin dinero y ahorros a una gran cantidad de población. Situación que generó una inusitada e inesperada rebelión contra el gobierno, porque éste no respondió a las obligaciones financieras de las quebradas. La presión popular y la re-friega civil dejó más de mil quinientos muertos y miles de desplazados. El 3 de julio termina el régimen y se declara un gobierno liberal de centro izquierda. Algo cambia en el mundo y

muy rápidamente.

En la presente década de los 90 en las ciencias administrativas la evolución ha venido de "círculos de calidad", al "mejoramiento continuo", de éste a la "reingeniería", al "benchmarking", al "empowerment" y en el presente año a la "administración cuántica". En solo 10 años las teorías sobre la administración humana han innovado y cambiado en beneficio del hombre en la organización, y el pensamiento gerencial evolucionó de tal modo que hoy lo importante en el mundo empresarial es quién arroja al comenzar el nuevo año el balance social más utilitario.

La primera experiencia de asistencia social organizada se dio en el siglo XVI concebida por el filósofo español Juan Luis Vives. Y en 1601 se produce la más importante legislación sobre pobres, que se le llamó la Ley de Pobres o la "43 Isabel". Obligaba al estado a sostener a los ancianos y padres de familia más necesitados. Esta ley confirma la responsabilidad de la sociedad en general por la gente menos favorecida económicamente. En 1832 en Inglaterra se nombró una "comisión real para investigar la administración y aplicación práctica de las leyes de pobres".

El trabajo de esta comisión generó nuevas disposiciones y la necesidad de aplicar algunas metodologías técnicas con base en conocimientos de las ciencias sociales, para manejar los beneficiarios de esta ley, que fue reformada en 1834, conocida como "la nueva ley de pobres", que se aplicara y reconociera durante los cien años siguientes.

En 1917 aparece la primera publicación técnica, escrita por Mary Richmond, conocida como "Social Diagnosis" (46), obra en la que proponen técnicas específicas para dar un tratamiento coherente a las personas atendidas con problemas específicos; era una especie de aplicación científica de los elementos de psiquiatría y psicología para la atención individualizada.

En 1925 se crea en Latinoamérica la escuela de trabajo social Dr. Alejandro del Río,

en Chile, y por el mismo tiempo se crea la Academia Social de Doña María Carulla en Bogotá, dando inicio a la profesión como tal en Colombia.

En 1930 se desarrolla un inusitado interés por el trabajo con grupos, iniciado en 1906 con algunas experiencias de estudio de los proyectos de la ACJ (Asociación Cristiana de Jóvenes). Gissela Konopka presenta alternativas de trabajo más terapéutico, como instrumento eficaz para solucionar problemas de conjuntos sociales deprimidos económicamente, a fin de mejorar su funcionamiento social.

Desde ese tiempo se ha considerado el Trabajo Social como una ciencia y arte que se aplica en seis formas diferentes, basado en "un núcleo común de conocimientos y pericias que llamaremos Trabajo Social genérico" (Social Work Journal. Citado por Friedlander: 43).

Los seis procesos de trabajo son: 1) Trabajo de investigación social, 2) Trabajo social con grupos, 3) Organización de la comunidad, 4) Administración de la asistencia social, 5) Investigación sobre beneficencia social, 6) Acción social.

"El trabajo social ha extraído sus conocimientos y sus ideas de la ciencia política, la sociología, la psicología, la economía, la medicina, la psiquiatría, la antropología, la biología, la historia, la educación y la filosofía, pero, en síntesis, se ha convertido en una ciencia con sus propios méritos" (7).

Como podrá entenderse, la presentación histórica deberá llevar a quienes participen de esta exposición por la ruta del pensamiento innovador y de cambio en el ejercicio profesional, objetivo fundamental del presente trabajo, que toma la Gerencia Social como el nuevo paradigma que se sustenta como base del ejercicio del profesional en cualquier medio de su desempeño, con una visión diferente, actitud aproximada a mayor autonomía y sentido más profesional de su trabajo, para que los otros profesionales y su medio de experiencia lo valoren realmente en el contexto con autoridad y respeto absoluto por su expresión.

1. Paradigma del servicio social

"Asistencia social es el sistema organizado de servicios e instituciones sociales destinados a ayudar a las personas y a los grupos a alcanzar los niveles satisfactorios de vida y de salud y de las relaciones personales y sociales que les permitan desarrollar al máximo su capacidad natural, y a fomentar su bienestar en armonía con las necesidades de su familia y de la comunidad." (Wilensky Harold L. & Lebeaux Charles. Citados por Friedlander: 4).

"Trabajo Social es una ocupación o profesión en la cual un grupo de personas con preparación y destrezas más o menos específicas ocupan puestos clave, junto con otros grupos, en la prestación de los servicios de beneficencia". (5)

He traído a presentación las definiciones cotidianas de Trabajo Social y Servicio Social, que los autores desde 1951 han manejado, para establecer profundas reflexiones sobre la visión asistencial que siempre ha orientado nuestro ejercicio profesional. Contenido formal que tiene entonces sus viejas raíces en el pensamiento de filantropía social que orientó a Juan Luis Vives y a Tomas Moro en el siglo XVI, producto de un enfoque cultural propio del renacimiento en el que los ricos debían preocuparse por los pobres.

Es entonces cuando se propone un plan de censo y ubicación de los pobres, quienes una vez identificados serían asignados a diversas parroquias bajo la dirección y mantenimiento del párroco¹, y para proporcionarles ayuda por medio de preparación vocacional o de oficios, empleo y rehabilitación a fin de que no pidieran limosna. Ese plan se presentó ante el senado de la ciudad de Brujas, en Flandes, con el título de "De Subventionem Pauperum".

¹El término "parroquia" se ha dado en esa época a una porción geográfica ubicada lo que hoy se conoce como barrio o comuna, y "párroco" al que hoy conocemos como "alcalde".

Si nos colocamos en una realidad actual de nuestros países encontramos modalidades semejantes, como en Colombia el "Sisben" (sistema de información social de beneficiarios de la Red de Solidaridad) creada por el gobierno neoliberal de Gaviria Trujillo (presidente de Colombia 90-94). Lo simpático es que a Juan Luis Vives, no le creyeron, y en su tiempo no fue aplicada su propuesta. Solo hasta mediados del siglo XVIII se llevó a cabo esta metodología en Alemania (Hamburgo).

Para el desarrollo de la propuesta (la de Vives) se fundamentaban en la idea del hombre pobre con una serie de necesidades, y con base en ellas una cantidad de frustraciones, carencias y por lo tanto muchos problemas de orden personal, familiar y social. *Esto entonces lo hace incapaz de percibir soluciones propias, de mejorar y orientar su futuro en forma autónoma, es decir, este es el problema.*

Este es entonces el objeto fundamental de la **FILANTROPÍA SOCIAL**.

1.1.1. Objetivo profesional del trabajo social

Si entendemos el paradigma de la "filantropía social", podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que siempre ha sido el orientador del objeto profesional del Trabajador Social.

Esto se sustenta con la explicación del "paradigma filantrópico" que define el objeto profesional orientado a disminuir las patologías sociales, trabajando directamente sobre ellas con métodos propios, para tratar de desarrollar programas, proyectos y planes dirigidos a lo mismo. Así, la acción básica del profesional consiste en asesorar a los desfavorecidos para la solución de sus problemas.

1.1.2. Metodología de intervención profesional

"Los seis procesos de trabajo son:

- 1) Trabajo de investigación social, que ayuda al individuo particular a mejorar sus relaciones sociales y a efectuar una adaptación social que le permita llevar una vida útil y satisfactoria;
- 2) Trabajo social con grupos, que ayuda a las personas a participar en las actividades de un grupo, buscando su desarrollo intelectual, emocional y físico;
- 3) Organización de la comunidad, el proceso de planificar y llevar a cabo servicios sociales para satisfacer las necesidades de salud y bienestar de una comunidad o una unidad mayor;
- 4) Administración de la asistencia social, el proceso de organizar y dirigir un organismo social;
- 5) Investigación sobre beneficencia social, averiguaciones hechas para comprobar la validez de la estructura en los métodos de trabajo social;
- 6) Acción social, el proceso seguido por medio de grupos organizados para resolver problemas sociales generales y perseguir objetivos de beneficencia social, por el progreso legislativo, social, sanitario o económico." (6)

El proceso de intervención profesional que hemos aprendido y aplicado parte de la investigación del problema, ya sea en el ámbito individual, grupal o comunitario; sin embargo, es importante destacar que en investigación nuestra profesión ha desarrollado notables avances, gracias al trabajo de profesionales de otras disciplinas y los propios que, por concurso de experiencias, exponen sus importantes aportes al manejo de esta técnica.

Con base en los resultados del conocimiento orientado por la metodología de la investigación, se deduce un diagnóstico que lleva en el caso individual a un plan de tratamiento de apoyo terapéutico, promocional y de desarrollo.

En grupos seguimos el mismo procedimiento:

partimos de las teorías desarrolladas por psicólogos que han investigado el tema, aunque utilizamos las mismas técnicas de trabajo que ellos, las de recreacionistas y profesionales que por vocación personal se dedican a manejar situaciones propias de conjuntos.

En comunidad se busca ubicar inicialmente las organizaciones primarias y sus necesidades, y tratamos de intervenir en aquellos núcleos sociales en los que los parámetros de proceso son la pobreza, las carencias y todo tipo de necesidades no satisfechas. Luego de un proceso de sensibilización, contacto social con líderes e identificación de las necesidades sentidas, pretendemos con participación comunitaria, elaborar la planeación de actividades para movilizar la comunidad hacia el logro de los objetivos propuestos. Para el efecto se desarrollan una serie de pequeños planes, con los cuales se pretende lograr la participación inicial para buscar el compromiso de la comunidad movilizándose hacia lo propuesto. Se establecen algunas tácticas que llamamos proyectos, para atraerlos, invitándolos con los medios característicos de la cultura comunitaria, hasta cuando la reunión se lleva a cabo.

La gente da su respuesta afirmativa y se compromete en la reunión, y creemos que han salido enormemente motivados por los planteamientos y propuestas de mejoramiento y cambio de la situación; creemos que esa sea realmente la situación. Cuando aspiramos a comenzar el proceso en su segunda fase nos encontramos con la cruda realidad: la gente presenta todo tipo de disculpas, no pueden asistir, es que el día, es que la hora, es que las ocupaciones; en fin, solo aparecen finalmente los interesados, los mismos de siempre, los líderes.

Como respuesta a estas situaciones enfrentamos una serie de disculpas y justificaciones sobre la cultura, las aplicaciones expuestas y demás; en fin, todas estas terminan siendo "victorias morales".

No nos damos posteriormente cuenta cuando llegan los políticos de turno con las "verdaderas propuestas": hacen reuniones, reparten cosas

que a la comunidad le gusta, los movilizan para el momento electoral y terminan olvidándose de lo que es un proceso científico de desarrollo comunitario.

Para completar el análisis sobre la exposición realizada y tratar de identificar la gran similitud de nuestro actual ejercicio social de la profesión con la filantropía social, expondré un cuadro comparativo para lograr una definición posterior.

Ejercicio profesional	Cultura de la Filantropía Social
Investiga la patología del problema	Estudio de patologías
Diagnostica la situación	Estudio de la estructura del problema
Planea el mejoramiento	Acciones para solucionarlo
Moviliza recursos (Excelente)	Ayuda profesional en • Soporte y apoyo
Obtiene victorias morales	• orientación
Dar sin recibir	

2. Paradigama de gerencia social

Una vez lograda la reflexión sobre el desempeño actual en la profesión se pretende realizar un detallado análisis sobre la propuesta de un nuevo paradigma, que se fundamenta en la nueva visión del hombre, orientando el ejercicio hacia lo concreto, más que a la sola patología social. Para el efecto entonces se propone:

Objeto profesional

"El hombre y su potencial para la calidad de vida"

No es para darle soluciones, solucionarle o ayudarle con sus problemas; va dirigido a la búsqueda de alternativas para desarrollar procesos que le permitan mejorar su calidad de vida. No se trata de buscar los problemas de la persona con la que trabajamos, es analizar y

cuestionar sus potencialidades, las habilidades y especialmente el componente cultural que le permita proyectarlo positiva y favorablemente hacia sus propias realizaciones.

Contrario con la fundamentación de la "filantropía social", no puede verse la persona como discapacitada socialmente e insuficiente para visionar objetivamente sus necesidades y reales carencias. Es necesario entenderla y comprender cuáles son sus reales necesidades, no las del profesional que con su percepción pequeño-burguesa de la problemática social quiera imponerle, con el pretexto de "concientizarlo" o "inducirle" a descubrir las causas de su problema o necesidad. Cada cual posee la más inteligente versión de sus carencias y posee la sabiduría y creatividad para satisfacerlas, evitarlas o compensarlas con menores satisfactores.

Objeto Social

"El Desarrollo Humano en cualquier organización"

Defino el Desarrollo Humano como: *"La construcción permanente y dinámica hacia la calidad de vida, originada por la interacción de experiencias y por la satisfacción mutua de necesidades, que se inicia a partir del acto de la producción o generación de bienes y servicios en una empresa"*.

Por lo tanto, quiero resaltar que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y listo a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir al desarrollo continuo de sus modelos mentales, que representan la integración de las experiencias pasadas con las nuevas, confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar por consiguiente que su principal motivador es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un buen concepto.

Con estas características determinantes del comportamiento humano ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. Esta relación implica un compromiso mutuo evidenciado en la ex-

istencia de dos tipos de contrato, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones; y uno tácito llamado contrato psicológico, el cual se define como "el mutuo intercambio o reciprocidad, expuestas concretamente a partir de los objetivos individuales y los de la organización". (Schein, 1993: 46)

Objetivo profesional

"Orientar la gestión gerencial a la aplicación de las políticas sugeridas de desarrollo humano"

Las políticas de desarrollo humano serán las directrices actitudinales de la gestión gerencial que se enfocan a orientar todas las capacidades y potencialidades de la persona, quien construye su curso hacia la calidad de vida pensada.

Al respecto, Etzioni (1993:123, Citado por Schein: 49) coloca como aspecto fundamental que tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles. Las organizaciones reclutan y seleccionan personas para, con ellas o por medio de ellas, alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, una vez seleccionados los individuos desarrollan objetivos personales que luchan por lograr, y la organización es el medio para cumplir con este propósito.

Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción individuo-organización, un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones es lograr un proceso de desarrollo humano del hombre como fundamento de crecimiento, cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de quien vende su fuerza trabajo; ante lo cual la empresa debe orientar los medios para lograrlo, por su natural responsabilidad social producto del manejo legal de la plusvalía generada por el trabajo de la persona.

2.1.1. Principios valorativos

- El hombre es inmensamente creativo y receptivo
- El conocimiento y la inteligencia lo debe a su experiencia
- Sabe aportar sugerencias para mejorar los procesos
- Orienta su intuición para responder a la sinceridad que le ofrece la organización
- Es responsable con su labor, producto y empresa
- Siempre da más de lo que recibe

Es

muy atrevido plantear un nuevo paradigma y especialmente en las ciencias sociales, pero particularmente en la profesión de Trabajo Social, porque siempre nos hemos caracterizado por el "activismo" social, y obviamente éste se fundamenta en lo máspreciado por manejar que es la intuición, que poco o nada nos aleja del arte y sí nos distancia de ser realmente una disciplina social.

Este nuevo planteamiento parte de los principios enunciados anteriormente, en los que el hombre no es un "incapaz" de solucionar o administrar su propia existencia. No podemos concebirlo como un menor al que todavía hay que darle, y mucho menos percibirlo desprotegido o en condiciones de vida nada semejantes a la nuestra; entonces, con espíritu solidario vamos a ayudarlo.

El hombre es enteramente creativo y se las ingenia para realizarse, porque, producto de sus experiencias continuas, aprende nuevas cosas, a manejar la vida y llevar su existencia por la ruta que ellas demarcan; por ello siempre estará listo a proponer nuevas ideas y sugerencias sobre cómo deben hacerse las cosas, las mejores, para sí mismo y la organización en la que se encuentra o con la que se relaciona.

Entiende perfectamente que si no aporta, no recibe, y responderá con sinceridad cuando de compromisos se trata, siempre y cuando perciba que la otra parte sea igualmente sincera y comprometida, porque tampoco lo será en vano y se

cansará finalmente de dar sin recibir lo correspondiente.

La persona es enteramente autónoma para decidir la orientación de su existencia, y esa libertad la expone cuando expresa su compromiso de lograr objetivos, de cumplir metas y "sacar adelante" la organización, porque comprende perfectamente que si no lo hace quien pierde directa e inmediatamente es su proyecto familiar y futuro social particular.

Cuando se expone el criterio de calidad de vida siempre hemos tomado como referencia el paradigma de nuestro medio social o círculo estratificado, pero cometemos un gran error al dibujar la calidad a nuestro pensamiento y contexto cultural. Debe mirarse en el entorno propio del hombre, sus necesidades y expectativas con respecto al futuro deseado y las referencias parentales que pudieran dibujarle precisamente el modo de vida o futuro por lograr.

En este aspecto siempre se ha pecado, profesionalmente hablando, porque siempre se plantea un futuro deseado con base en los cánones de referencia de la existencia de quien está ubicado del otro lado, el profesional que tuvo oportunidad y a quien favoreció su antecedente familiar, cultural y social; luego cree que quienes reciben su "asesoría" deben conducirse en la misma forma.

Recuérdese ese viejo principio profesional de la autodeterminación que la filosofía de la "filantropía social" nunca ha dejado aplicar, por la tendencia a ayudar y hacer que la otra persona mejore con nuestra valiosa colaboración.

Para pensar en una persona realmente diferente de como la hemos esquematizado con la luz filantrópica se requiere involucrase en nuevos planteamientos y conocimientos, como los que a continuación se refieren, los que le darán nueva orientación al profesional y le permitirán desarrollar una estructura mental diferente, que lo conduzca a asesorar debidamente por la construcción de proyecto de vida único para cada persona.

2..2. Conocimientos requeridos

- **Cultura organizacional y cultura social**, que provienen del estudio de la antropología social y cultural y se basan en el estudio de los patrones culturales, costumbres y actitudes llevadas a conductas que son propias en cada organización.
- **Procesos organizacionales productivos**. Es necesario conocer el proceso productivo de una organización y todos sus procedimientos técnicos, porque de esa manera comprendemos el pensamiento de quienes participan en ellos, hablamos su mismo lenguaje y entendemos su actitud.
- **Psicología y sociología industrial**, diferente a la cantidad de psicopatología que hemos estudiado para conocer las enfermedades mentales y tratar de identificarlas para remitir el "paciente" al psiquiatra, y diferente a la simple conceptualización de sociedad que aprendimos de Merton, porque en las organizaciones se mueven muchos aspectos de cultura de nuevas sociedades, de grupos primarios e informales que contrarrestan el poder de la formalidad estructural.
- **Economía**. Hemos hablado siempre de una mejor calidad de vida, pero desconocemos toda coyuntura económica y no manejamos las variables que afectan la condición de una persona y su entorno macroeconómico; le exigimos siempre al gobierno y cuestionamos las políticas estatales contra la referencia social, pero no sabemos cómo se administra una política económica ni cómo acomodarla a las necesidades sociales insatisfechas.
- **Administración**. No como un conocimiento auxiliar de una profesión autosuficiente, o para administrar el bienestar social; es un conocimiento de los procesos operacionales para optimizar los recursos y hacerlos productivos en beneficio común.

- **Finanzas**. Han sido el "coco" de las profesiones humanistas; por esa razón no sabemos ni presentar un presupuesto, mucho menos administrar el que podríamos tener para nuestro desempeño de políticas sociales.
- **Comunicaciones, telemática, informática, diferente software, para aplicaciones normales (procesadores de texto, visuales y hojas de cálculo)**. ¿Qué porcentaje de profesionales manejan esto y lo hacen como natural de su ejercicio profesional?

2..3. Actitud gerencial requerida

Estos conocimientos pueden originar una actitud que podría llamarse gerencial, la cual se fundamenta en los siguientes aspectos básicos de contenido que explicaremos y ampliaremos para finalmente hacer una propuesta de elementos mínimos para lograrla.

"Mentalidad empresarial es asumir fundamentalmente una actitud abierta y de cambio que dé cabida a la iniciativa individual y colectiva; es en cierto modo, sobrepasar lo rutinario, lo que ya está echo e instalado". (Mejía, 1994: 48).

"Cuando hablamos de empresario no nos referimos tanto a una persona física como a una función...la acción empresarial... consiste esencialmente en hacer las cosas que generalmente no se hacen en el curso ordinario de la rutina del negocio; es esencialmente un fenómeno que está presente en el aspecto más amplio del liderazgo". (Schumpeter, 1990. Citado por Mejía, 1992: 48).

La actitud gerencial se refiere a un nuevo modo de pensar en el ejercicio de las profesiones sociales, con la finalidad de sustraer los profesionales de un *actuar subalterno*, y el propósito es orientarnos a un desempeño con otra orientación y herramientas, y por lo tanto una conducta que sea valorada y respetada en el medio.

Hasta el momento el Trabajador Social ha

sido interpretado como un *profesional subalterno*, con capacidades funcionales para la interpretación de las necesidades de los jefes y personas que atendemos. Dispuesto a realizar todo tipo de actividades que los otros no quieren o creen no deben realizar, entonces aparece el profesional todero que se encarga de eso y se enorgullece de tanto que hace.

Se sustrae entonces de las decisiones fundamentales en las organizaciones, no presenta propuestas concretas ni lleva ideas de desarrollo, solo pide permiso para poder realizar y obrar, sometiéndose a la eventualidad de que le aprueben o simplemente le tomen con indiferencia.

Entonces aparecerán las disculpas consabidas, "es que no apoyan la gestión social, es que aquí no les interesa sino lo que se relaciona con el capital y utilidades". Lógico, porque las organizaciones deben generar rentabilidad para sus accionistas o propietarios o para el mismo estado.

¿Cuál entonces debe ser la actitud requerida?

- **Visión holística de la organización.** Debe conocer y entender todos los procesos internos que se suceden en la organización, no puede parcializarse hacia lo referido propio de su desempeño social; se puede usar la expresión "le cabe la organización en la mente".
- **Quererse y amarse mucho.** Exige una respuesta social en la que se autovalore como persona y profesional, para que exponga ese concepto en su modo de ser, vestir y vivir
- **Compromiso y Responsabilidad** con todo su ámbito profesional y especialmente el de la organización; su responsabilidad como directivo no tiene limitaciones o límites, ni horarios, ni compromisos personales o familiares.
- **Objetividad y creatividad.** No debe esperar a que le den permiso o le aprueben lo

que va realizar o lo que debe planear. Tiene que proponer siempre nuevas realidades y situaciones por mejorar, sin a esperar que le "den permiso".

- **Respuesta de eficacia.** Va más allá de cumplir con el deber o con lo que le "manden hacer"; es comprometerse con los objetivos de la organización, superar las expectativas y lograr siempre las metas propuestas y más....
- **Cambio e innovación continua.** Debe estar a la vanguardia tecnológica y mental, para lo cual se requiere leer, escuchar noticias, ver televisión noticiosa, suscribirse a publicaciones periódicas de tipo gerencial y pensar que todo debe cambiar hasta en el modo físico de la presentación personal.
- **Relación objetiva sin prejuicios de clase social.** No debe mirar al gerente y directivos con mentalidad de clase social, ni a los colaboradores con connotaciones semejantes.
- **Disponibilidad ante las nuevas necesidades de la organización.** Primero la organización y luego las obligaciones. Observe el compromiso de los directivos y deduzca...

2.4. Habilidades Necesarias

No basta ser un profesional muy dinámico que hace las cosas velozmente y que procura estar en todo; se puede generar una imagen de persona dispuesta a realizar lo que a otros les parece nada rentable profesionalmente hablando; entonces termina por encargarse de los trabajos y actividades rechazadas por otros profesionales o que simplemente estos no consideran generan o agregan valor al proceso productivo y ciertamente terminan haciendo muchas cosas pero ninguna de valor agregado, o simplemente no se demuestra, porque no se tienen los elementos técnicos para hacerlo.

Se proponen entonces unas habilidades que son propias de cualquier profesional y no de un activista social.

- **Integración de conocimientos.** No puede quedarse solo en las ciencias sociales o en elementos teóricos de la sociología.
- **Relaciones públicas.** No debe entenderse como visitador social, o la persona que hace en la empresa las cosas que otros no quieren hacer y las matizan con este nombre.
- **Conciliación y manejo del conflicto.** No crearlo ni propiciarlo como forma terapéutica; debe saber por qué se produce por su conocimiento holístico de la organización.
- **Liderazgo profesional horizontal y vertical** con sus colegas de nivel directivo y frente al grupo o conjunto de colaboradores con la organización, esto le hará ganarse el respeto profesional y autoridad en sus contenidos y propuestas.
- **Expresión oral y escrita.**
- **Manejo de grupos y equipos de proceso funcional,** con la teoría de equipos de proceso y no con los conceptos recreativos de grupo social.

3. Metodología profesional del gerente social

- **Concepto de Gerencia Social:**
Area administrativa de la organización con responsabilidad directa en el diseño de políticas, elaboración de planes y ejecución de estrategias de desarrollo del hombre en la organización.
- **Concepto de gerente social:**
Profesional con conocimientos, actitudes y habilidades gerenciales, que dirige un equipo de colaboradores expertos en la operación y ejecución de estrategias de desarrollo humano en la organización. Su gestión le agrega valor al proceso productivo.

Esta exposición en ningún momento pretende sentar cátedra nueva sobre la forma procedimental del desempeño profesional, pero sí dar una orientación metodológica para una intervención valorada profesionalmente.

3.1. Proceso profesional

Metodología

- **Conoce los informes de investigación, de finanzas, reportes de personal**
 - ▷ En su dependencia trabajan personas con conocimientos técnicos que le han presentado la propuesta para realizar los preliminares y ejecutar las investigaciones, los balances y reportes que requiera.
- **Diseña estrategias y orienta los objetivos del plan**
 - ▷ Con base en el diagnóstico presentado, elabora las estrategias para conseguir los objetivos planteados
- **Revisa el plan, hace aportes y aprueba**

- ▷ Se reúne con los colaboradores, quienes son los encargados de generar la parte operativa del plan.

- **Gerencia del plan**

- ▷ Controla el cumplimiento de metas
- ▷ Conformar equipo de gestores
- ▷ Analiza el plan y define estrategias
- ▷ Coordina asignación de responsabilidades
- ▷ Dirige la ejecución de estrategias

- **“Vende” el plan a la alta gerencia**

- ▷ Prepara el portafolio del plan
- ▷ Elabora el informe y comentarios al mismo
- ▷ Expone y defiende con seguridad
- ▷ Asume las responsabilidades derivadas de la evaluación del plan.
- ▷ Transmite la información al equipo

- **Revisa los informes**

- ▷ Recibe los reportes de ejecución y cumplimiento de metas de cada uno de los colaboradores del equipo y comenta la orientación y contenido

- **Evalúa las responsabilidades**

- ▷ Establece con los colaboradores los indicadores de evaluación, la realiza y define con ellos las metas de mejoramiento

- **Reporta a la alta gerencia**

- ▷ Revisa y presenta el informe de ejecución y cumplimiento de estrategias.

Como puede entenderse, este proceso gerencial de desempeño profesional parte de la recepción de informes y trabajos que realizan con

él o para él equipos profesionales que dirige, porque ha conformado en su unidad administrativa de nivel ejecutivo directivo un componente humano y de gestión social que lo hace importante y con poder ante la organización.

El proceso metodológico parte de elementos actitudinales que se resaltan, tales como, controlar, dirigir, supervisar, proponer, revisar, evaluar y reportar.

Quizá el más destacado componente tiene que ver con la actitud del líder o de liderar los procesos sin esperar a que lo manden o le digan qué tiene que hacer, es decir, romper con la actitud de *subalterno*, que hasta ahora ha caracterizado la profesión en cualquier ámbito de desempeño.

Obvio que para lograrlo es necesario cambiar de actitud y asumir los compromisos, contenidos de conocimientos, habilidades necesarias para el desempeño gerencial (ya enunciadas anteriormente).

3.2. Estrategias para el Desarrollo Humano en la organización

El siguiente contenido trata de mostrar una nueva guía de trabajo en una organización cualquiera con gente común y corriente, con el fundamento conceptual del desarrollo humano, el cual es un continuo de procesos orientados al hombre en todas sus dimensiones y enfocados a mejorar su calidad de vida, la vida que él tiene en perspectiva.

Así mismo pensando en la organización, el logro de los objetivos propuestos y la misión corporativa no podrán conseguirse sino con los mejores hombres, equipos de proceso y grupos sociales de colaboradores con las estrategias definidas, conocidas y compartidas por todos.

- **Selección de los mejores candidatos.**

Es necesario definir con la alta gerencia el perfil humano de los candidatos a seleccionar, conocer de los jefes qué requiere el candidato, su estilo gerencial, la necesidad y tendencia de relaciones interpersonales.

Esta inicial selección de los mejores se hace con base en los siguientes principios:

- ▷ **Habilidad para trabajar en equipo**, suponiendo que la organización base todo su proceso productivo sobre el trabajo de equipos.
 - ▷ **Actitud hacia el cambio**, porque después de que una persona adquiere habilidad y estabilidad en la organización, el cambio para ella no es una prioridad, y por el contrario termina siendo obstáculo al mismo.
 - ▷ **Aptitud para la innovación y toma de decisiones**. No puede ya trabajarse con un colaborador que espere qué le toca hacer, que le den la orden de trabajo para comenzar su actividad; y mucho menos si no tiene posibilidad mental de decidir el curso de un proceso.
- **Inducción a la organización**. Es "venderle" la organización, la empresa, la firma, los valores, principios, visión y misión corporativas, es desarrollar en el nuevo miembro de la "familia" el *sentimiento de pertenencia y valor por la organización*; aquí deberá tratar de exponerse el verdadero "contrato psicológico", es decir, qué espera la empresa que él dé, cuáles serían las mínimas respuestas esperadas y compromiso real con la empresa, para luego conocer de su criterio lo mismo con relación a sus expectativas de vida y desarrollo en la organización.
 - **Mantenimiento Psicosocial**. Es el desarrollo de todos los programas referidos con las obligaciones por responsabilidad social de la empresa, adquiridas por el simple hecho de contratar personal y pagar un salario que reproduce capital; entre éstas, unas importantes para el proceso productivo y otras para la formación, crecimiento y desarrollo del individuo, tales como:
 - ▷ Capacitación e Integración social con los compañeros de trabajo y toda la organización.
 - ▷ Promoción y escalafonamiento laboral, integración con la familia y de ésta con la organización
 - ▷ Mejoramiento del clima laboral
 - ▷ Salud ocupacional, manejo en especial de los riesgos psicosociales
 - ▷ Preparación para el retiro por edad
 - **Procesos de Evaluación**, en el que con base en la comparación de las expectativas del trabajador y las de la empresa con respecto a su desempeño y cumplimiento de objetivos y participación de la misión, se elabora un plan de acción conjunto para mejorar, crecer y resolver los posibles puntos no equidistantes en los propósitos y evaluación. A partir de este informe debe hacerse un plan de mejoramiento con plazos y programas definidos en los que ambos se comprometen (empresa y trabajador).

Referencias

- [1] *Consejo nacional de Escuelas de Trabajo Social, Asociación Latinoamericana de Escuelas de Trabajo Social, Centro de Estudios Latinoamericanos de Trabajo Social. Serie cuadernos de trabajo social 2. Cali: Facultad de Humanidades U. Del Valle, 1993.155 p.*
- [2] FRIEDLANDER W.A. *Dinámica del trabajo Social. México: Ed.Pax, 1973 2ª Ed. 586 p.*
- [3] HARRIS PERLMAN HELLEN. *Qué es un Asistente Social. Bs.As. : Hvmanitas, 1970.174 p.*
- [4] KRUSE HERMAN C. *Introducción a la Teoría Científica del servicio social. Bs.As. : Ecro. 1971. 167 p.*
- [5] LIMA BORIS A. *Contribución a la Metodología del Trabajo Social. Universidad Central de Venezuela. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Div. De Publicaciones, 1974.193 p.*

- [6] MEJÍA JESÚS GLAY. *Diseño de Proyectos de Bienestar Social, un enfoque estratégico*.
- [7] *Revista colombiana de trabajo social*. Conets. Fects. Cali: Consejo de la ley 53/77.No 6. 83 p.
- [8] SCHEIN EDGAR H. *Psicología de la Organización*. Cali: Prentice Hall Int. Carvajal. 1993. 349 p.
- [9] *Selecciones de servicio social*. No 13. Bs.As. : Hvmánitas. 1971. 95 p.