

Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social

Conversations between Management and Social Work

Octavio Berrío*

La Administración es, desde el punto de vista del Trabajo Social, un proceso que busca coordinar las técnicas y recursos internos y externos de un organismo social que puede ser una familia, un grupo o una comunidad, para lograr el bienestar social como principal objetivo.

María José de la Portilla Quiroga

Resumen

La gestión y la acción administrativa social en el campo organizacional han generado controversia sobre los medios y la finalidad de los diferentes procesos que agencia el Trabajo Social en organizaciones tanto del sector privado como del público. El presente artículo es una invitación a analizar los principales puntos de discusión entre el Trabajo Social y la Administración, argumentando la manera como estos se complementan y retroalimentan en los procesos de intervención social en lo que se refiere al ámbito organizacional, y en especial a la gerencia social, como propuesta interdisciplinaria y proyecto social que propende por el desarrollo organizacional y por el desarrollo integral del talento humano. En este sentido, la gerencia social puede ser entendida como un instrumento para encauzar procesos sociales y propiciar espacios de desarrollo y fomento de las capacidades y potencialidades de la población que participa en los procesos agenciados desde el Trabajo Social. En esta perspectiva se reconoce la importancia de planear, organizar, direccionar y evaluar los diversos procesos que asumimos como trabajadores sociales, bien sea con grupos, familias, individuos, comunidades u organizaciones.

Finalmente, este artículo se refiere a los compromisos y exigencias para la profesión y la academia, reconociendo que los escenarios de intervención

*Trabajador social, Especialista y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Graduando en Derecho. Docente de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle. Cali, Colombia. Correo electrónico: octaberr30@gmail.com

Recibido: 14 de enero de 2014 **Aprobado:** 13 de febrero de 2014

profesional son grandes oportunidades y posibilidades de apostarle a la transformación de las realidades abordadas.

Palabras clave: gestión social, Administración, gerencia de procesos sociales, proceso administrativo, intervención social.

Abstract

Administration and social management in organizations have raised controversy about the means and purposes of the diverse processes that social work administers in organizations of both the private and public sectors. This article includes an invitation to discuss the main debating points of Social Work and Management, considering how they complement and feedback each other within social intervention processes in terms of the organizational environment and social management in particular, as an interdisciplinary proposal and a social project that seeks organizational development as well as the comprehensive development of human talent. Therefore, social management can be understood as an instrument for channeling social processes and favoring opportunities for the development and promotion of capabilities and potentials of the population who participates in processes ran within Social Work. In this perspective, the significance of planning, organizing, directing, controlling, and evaluating is recognized in the various processes we undertake as social workers with groups, families, individuals, communities, or organizations.

Finally, the article refers to the commitments and requirements of both the profession and academia, recognizing that the contexts for professional intervention are great opportunities and possibilities to bet on the transformation of the approached realities.

Key Words: social management, administration, management of social processes, administrative process, social intervention.

Sumario: 1. Introducción, 2. Sobre la Administración y el Trabajo Social, 3. Diluyendo las fronteras disciplinarias, 4. Gerencia social: una propuesta interdisciplinaria, 5. Retos para la academia y el Trabajo Social, 6. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

El ejercicio profesional está ligado a procesos que tienen una dinámica fluctuante de acuerdo a las condiciones sociales, políticas y económicas de un contexto determinado, es así como desde una mirada compleja se requieren estrategias de intervención que integren diversos factores y escenarios —como los ambientales, los organizacionales y los intersubjetivos— en los contextos sociales dirigidos a fomentar procesos de desarrollo humano. Esas realidades sociales se dan en un medio específico denominado organizaciones, que tienen su propia dinámica a partir de una estructura, así como de niveles, estilos de dirección, líneas de autoridad, procesos de gestión, seguimiento y control, clima y cultura organizacional e interacción con su entorno.

Como se sabe, la sociedad global ha sufrido en los dos últimos siglos grandes transformaciones que han significado avances, pero también efectos desfavorables. Estos cambios han sido posibles por el accionar del talento, la creatividad y la innovación de los seres humanos que, desde distintos escenarios, y en especial desde las organizaciones, le apuestan al mejoramiento de la calidad de vida. Por eso se requiere —entre múltiples esfuerzos humanos— que las organizaciones y los distintos procesos sociales sean planificados, organizados, direccionados y evaluados; es ahí donde la Administración es decisiva, como herramienta para la intervención del Trabajo Social en la realidad.

La realidad, como un todo en permanente movimiento, ha visto nacer y proliferar un gran número de organizaciones (organizaciones formales, informales, productoras de bienes y servicios, comerciales entre otras), que se han convertido en el principal punto de fijación y estructuración individual y colectiva contemporánea, así como en un objeto de estudio complejo.

El Trabajo Social está directamente asociado con procesos pedagógicos o terapéuticos, en campos como el de la salud, la educación y la familia, y se ha llegado a desconocer el avance que esta profesión ha tenido en los últimos veinte años, abriéndose camino en otras áreas en las que, a pesar de la necesidad de procesos de intervención social, la presencia del Trabajo Social era inimaginable o incomprensible.

Al igual que en otros escenarios, el profesional del Trabajo Social en el campo organizacional ha tenido que esforzarse por sensibilizar (a directivos organizacionales, a otros profesionales y a la población participante) sobre los procesos que asume, su aporte y sus capacidades, aun cuando se incorpora a un equipo inter o multidisciplinar. Pero incluso contando con un equipo de esta naturaleza, el trabajador social requiere interiorizar y reforzar conocimientos y habilidades propias de otras disciplinas y profesiones para el desarrollo de su labor; aunque vale decir que parte de ello lo adelanta durante su proceso formativo.

Si bien algunos de esos conocimientos “ajenos” resultan ser de mucha validez para la intervención en los diferentes campos problemáticos, no siempre son considerados útiles o éticos, como es el caso de la Administración. En este sentido, es importante reconocer que la pluralidad de hechos de la realidad en la que nos encontramos inmersos, en la que convergen diferentes organizaciones de distinto carácter, y donde el Trabajo Social está cada día más presente, demanda de una mirada holista, estratégica y humana.¹

Conscientes de la necesidad e importancia de promover y fortalecer una intervención social integral, capaz de abordar la complejidad de nuestra realidad social, se propone desarrollar un cuerpo epistemológico, teórico, metodológico e interdisciplinario, que rebase las barreras tradicionales existentes entre las disciplinas y profesiones. En el presente artículo se discutirá la relación, retroalimentación y sinergia entre la Administración y el Trabajo Social, así como las resistencias, fortalezas y posibilidades de acción profesional.

¹ Es menester considerar que las organizaciones contemporáneas (especialmente las sociales) deben desarrollar gran flexibilidad y capacidad de adaptación al mundo cambiante e inestable actual; ello implica ser más organizadas y proactivas, y tener criterio prospectivo, visualizando y anticipando el futuro, y articulándose a redes de cooperación sinérgica e interacción que faciliten el desarrollo de proyectos y objetivos comunes que tengan, como punto de encuentro, respuestas acordes a las necesidades, derechos y demandas de los colectivos para los cuales existen.

2. Sobre la Administración y el Trabajo Social

La referencia a la Administración y sus características² en el escenario formativo y de la acción profesional del trabajador social ha sido un asunto de polémica, controversia y en algunos casos de tensión, que ha llevado a los actores a asumir distintas posturas y miradas referidas a los imaginarios o representaciones que han construido sobre la Administración.³ Desde mi experiencia docente y profesional, identifiqué distintas posturas: para algunos colegas —probablemente adoptando una postura crítica de la sociedad—, la Administración es el “brazo armado del capitalismo”, mientras que para otros la Administración es una profesión que le aporta al Trabajo Social saberes y herramientas teóricas, técnicas y metodológicas para guiar su intervención, así como el Trabajo Social le aporta a la Administración elementos como: perspectiva crítica, reflexiva, propositiva y humanística; valoración y centralidad del ser; lectura multicausal de los fenómenos, y consideración del capital humano⁴ como eje fundamental del proceso administrativo y de la intervención social. En esta primera parte del artículo nos centraremos en la segunda postura.

Reconocemos que el Trabajo Social y la Administración son profesiones de la modernidad, que han pasado por distintos momentos o etapas. Un momento histórico que marcó al Trabajo Social fue la Reconceptualización.⁵

² Son rasgos o características de la Administración (los cuales son similares al Trabajo Social) la universalidad, la especificidad, la unidad temporal, la unidad jerárquica, el valor instrumental, la amplitud de ejercicio, la interdisciplinariedad y la flexibilidad.

³ En la labor docente se comparten saberes con los estudiantes, al igual que reflexiones, críticas y posturas en torno a un saber específico. Entre las expresiones que se refieren a la Administración, se pueden enunciar: “No entiendo por qué tenemos que estudiar la Administración, si somos trabajadores sociales”, “Lo psicosocial no tiene punto de encuentro con la Administración, es necesario revisar el *pensum*”, “Nuestro rol está orientado al trabajo con la gente y no con empresas explotadoras”.

⁴ El concepto de capital humano amerita una discusión propia, y si bien en este documento no será desarrollado, se recomienda consultar autores como Theodore Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer.

⁵ Según Kísnerman (2005), la Reconceptualización surgió como un proceso de cuestionamiento, revisión y búsqueda. Dicho cuestionamiento llevó a un profundo estudio de la realidad latinoamericana, especialmente de su desarrollo y su creciente dependencia económica. La revisión partió de las fuentes mismas de la profesión sobre la génesis, causas y expresiones del mal llamado “subdesarrollo”. En cuanto a la búsqueda, el desafío consistió en asumir científicamente métodos, técnicas y procedimientos operativos, así como nuevos modelos y categorías de análisis para la comprensión de esta realidad, y la formación de los/as trabajadores/as sociales y su práctica institucional, es decir, la búsqueda de nuevas alternativas de intervención que contribuyeran a transformar las situaciones problemáticas que aquejan a la población latinoamericana.

Podría decirse que, como profesión, el Trabajo Social reorientó su misión y visión a partir de los debates de la Reconceptualización, en tanto su narrativa epistemológica, teórica, metodológica y técnica se centró en la lectura crítica de las realidades, lo que implicó significar la construcción social y la comprensión de los distintos sujetos y hechos sociales. Esta postura conllevó a revisar, debatir y construir los aportes mutuos, en conversación permanente con otras disciplinas y profesiones, para irse configurando como profesión-disciplina, orientando su accionar a conocer, explicar, comprender e intervenir la realidad social como situación problema o como potencialidad. La intervención social en situaciones problemáticas es en sí misma el objeto de estudio o la unidad de análisis del Trabajo Social, la cual se expresa en procesos colectivos, como los organizacionales (unidad de análisis de la Administración), los grupales, los comunitarios, los familiares o los individuales.

La Administración ha sido entendida como ciencia, arte, tecnología y disciplina.⁶ Por su parte, el Trabajo Social estuvo valorado en sus albores como una actividad social, una acción asistencial y una tecnología de lo social; posteriormente fue ubicado como profesión y, más recientemente, como profesión en tránsito a disciplina.⁷

La Administración, concebida como ciencia y profesión,⁸ nos lleva a comprenderla como la capacidad de coordinar y utilizar distintos recursos (financieros, materiales, técnicos, de tiempo y de información), que, en articulación con diversas técnicas y el talento humano, posibilita que una

⁶ En el proceso de configuración, se logran reconocer los siguientes enfoques, teorías y escuelas administrativas (también podemos llamarlos paradigmas administrativos): científica, clásica, humanística, de las relaciones humanas, estructuralista-burocrática (weberiana) y conductista o psicológica; teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría de los dos factores, teoría X y Y, teoría matemática de la administración, teoría del desarrollo organizacional, escuela sistemática, teoría de los sistemas, teoría de la organización, administración estratégica (planeación estratégica) administración por objetivos y resultados, teoría de las limitaciones, calidad total, reingeniería de procesos, *benchmarking*, *outsourcing*, teoría de la excelencia, y escuela situacional o contingencial.

⁷ Según los planteamientos de Tibaná y Rico (2009), fue a partir de la Reconceptualización que el Trabajo Social se reivindicó como una práctica ligada a la construcción de conocimientos desde dos condiciones: por un lado, como profesión dirigida principalmente hacia la acción y el quehacer profesional, con miras a generar cambios en poblaciones específicas, y por el otro como disciplina, vista desde la perspectiva de la práctica investigativa. “Aunque en la actualidad el Trabajo Social se encuentra en la postreconceptualización, etapa en que se han desarrollado diversos enfoques y tendencias; se continúa buscando la consolidación desde la construcción disciplinar, la especificidad y la identidad” (2009: 19).

⁸ Para profundizar, consultar el texto *Administración I* de Joaquín Valencia, publicado en el 2006.

organización pueda alcanzar la misión y lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con Ortiz, retomado por Menéndez, “la Administración es un proceso mediante el cual se busca llegar al cumplimiento de ciertas metas y objetivos con eficiencia y con eficacia en la aplicación de políticas; en dicho proceso se planean las funciones de cada individuo y se coordinan los recursos humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar el beneficio social previsto” (2006: 1). Complementando esta idea, Decenzo y Robbins destacan a las personas o al talento humano como factor determinante en la Administración de una organización: “La calidad de una organización está determinada en gran medida por la calidad de las personas que emplea. El éxito de todas las organizaciones depende de que estas encuentren empleados con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía” (2002: 184).

El abordaje de lo que se entiende por Trabajo Social y Administración permite reconocer que, desde que se tiene referencia de la existencia del ser humano, la preocupación por atender a los desvalidos y afectados, así como el accionar administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar diversos procesos, han estado siempre presentes —obviamente no con las categorías, conceptos y dinámicas que hoy manejamos—, lo cual abre la posibilidad de asumir que los dos saberes como actividad humana no son exclusivos de la vida moderna, sino que son tan antiguos como el mismo ser humano.

La Administración data desde que los primeros seres humanos intentaron lograr metas trabajando en grupo para atender y satisfacer sus necesidades de distinto orden. Ejemplo de ello son las construcciones de las más destacadas civilizaciones (como la egipcia, maya, azteca, inca, china y muchas otras), que son símbolos y muestras de la acción conjunta de las personas, en la antigüedad y a principios de nuestra era, que requirieron planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos sociales, productivos, políticos, comerciales y hasta bélicos —los procesos de sometimiento y conquista de imperios sobre otros así lo evidencian—. Igualmente, se han encontrado evidencias de la importancia de la Administración en la organización de los Estados burocráticos de la antigüedad, específicamente en las parábolas de Confucio en la antigua China, en las que, exhortando a la selección

de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces de servir a su colectividad, propone prácticas para lograr una adecuada Administración pública o del Estado

Reconocer la Administración como actividad humana implica reiterar su alcance conceptual.⁹ Como se ha expuesto, si bien no existe una única definición sobre Administración, podemos esbozarla como la capacidad —en una organización (sea de carácter social, productivo o comercial) o en una unidad funcional, área o división, proceso, planes, programas o proyectos— de integrar esfuerzos humanos y recursos para alcanzar la misión y lograr con efectividad los objetivos que se proponen las organizaciones.

3. Diluyendo las fronteras disciplinares

La Administración puede ser entendida como una práctica técnica, con una alta carga cuantitativa, aunque también puede ser leída como una práctica social en la que se disponen los recursos de una organización de manera coordinada, con soporte en el proceso administrativo, el cual comprende varios momentos o funciones, como ya se ha mencionado (planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar).

Siguiendo a Chiavenato (2001), la complejidad y los desafíos que comporta la realidad en el presente convocan a distintos saberes como la Administración y el Trabajo Social, como área de conocimiento humano, a generar respuestas y a ir más allá del diagnóstico o los estudios de la realidad. En esta perspectiva, la Administración adquiere sentido en la medida en que los objetivos que se propone están dados por los problemas que implica la consecución de los mismos; de hecho, buena parte del

⁹De acuerdo con Kisnerman (1998: 293), el Trabajo Social como disciplina apunta a identificar y conocer los elementos, las causas y las consecuencias o efectos de las problemáticas sociales, para que las personas con criterio y organizadas las superen —a nivel tanto preventivo como transformador—. En este sentido, la intervención en situaciones puntuales y/o en distintas áreas exige un proceso de investigación y acción. Tanto la Administración como el Trabajo Social orientan su labor a transformar determinadas situaciones referidas a su objeto. Promover el desarrollo económico y social, mejorar las normas de convivencia social y desarrollar las organizaciones como unidades de análisis, son retos y desafíos para la Administración hoy en día, y no son distintas ni distantes a las responsabilidades y el quehacer del Trabajo Social; lo que indica que son más los aspectos de encuentro entre estas disciplinas que los elementos que las distancian.

quehacer administrativo está centrado en el manejo y la resolución de los problemas que se presentan en cualquier escenario y campo del saber —problemas que exigen reflexionarlos, pensarlos y establecer referentes teóricos, rutas, métodos, técnicas y acciones para intervenirlos—.

Reflexionar sobre cómo los trabajadores sociales asumimos el discurso y la acción administrativa implica reconocer que, consciente o inconscientemente, hemos mostrado cierto escepticismo y hasta resistencia a la teoría administrativa. Esta resistencia puede sustentarse, entre otros aspectos, en la formación tradicional del trabajador social, en la que se ha resaltado la mirada peyorativa a la Administración, dado que, además de asociarla —casi de manera exclusiva y errada— con aspectos contables y financieros, con “números” —como si estos no fueran importantes—, se ha asociado con problemas de burocracia¹⁰ y tecnocracia,¹¹ toda vez que es al ámbito administrativo donde con más frecuencia se acude para evaluar y resaltar la gestión organizacional mediante referentes de la lógica instrumental económica y categorías relacionadas con una economía de mercado (como la eficiencia, la eficacia, la calidad total, la competitividad, la maximización de utilidades, la minimización de los costos, el trabajo competitivo, es decir, “hacer más con menos”,¹² entre otros) que privilegian la competencia como principio fundamental de las relaciones.

¹⁰ La consideración peyorativa asume la burocracia como la existencia de muchos trámites y cargos que son ocupados por personas que no reúnen el perfil adecuado y, por ende, no son eficientes ni eficaces, esto con énfasis en el sector público. En el modelo burocrático, Weber (1997), exponente de la teoría clásica sociológica y pionero de la *organización burocrática*, asume que la burocracia no puede concebirse por fuera de los conceptos de poder, autoridad y dominación, toda vez que es a partir de éstos que se le da el sello formal a una organización, en tanto no admite espontaneidad ni informalidad. Además, resalta el respeto absoluto por la jerarquía, con sus diferentes niveles de autoridad, el alto grado de especialización en el trabajo, la competencia básica para el oficio, la asignación de deberes a través de manuales, el establecimiento de normas de conducta y comportamiento, y la impersonalidad en el grado de autoridad.

¹¹ Según O'Connor (1981), la tecnocracia se ha definido como un sistema concebido y puesto en marcha por técnicos científicos sin relación con el ser humano. Lastimosamente, en términos curriculares, esta mentalidad tecnocrática se instaló en programas académicos de Administración y en algunos casos en ciencias humanas, excluyendo valores humanos y éticos.

¹² El trabajo moderno apunta a la mayor funcionalidad y productividad, a fin de desarrollar nuevos y mejores procesos y herramientas tecnológicas que minimicen las cargas laborales —y aumenten las utilidades del inversionista o empresario— y liberen —en términos deseables o *idealistas*— más tiempo para el encuentro, el intercambio, la cooperación o el desarrollo de actividades lúdico-recreativas. Lamentablemente, este propósito no ha sido alcanzado, y lo que se ha constituido es una modalidad laboral que podríamos llamar *esclavitud solapada*, donde las personas, hombres y mujeres, son instrumentalizadas laboralmente hablando.

No podemos desconocer que esta situación de competitividad se hace más evidente en el proceso de globalización de la economía. Desde la perspectiva económica, dicho proceso apunta a eliminar barreras, fronteras, regionalismos y hasta aranceles, buscando “uniformidad o estandarización global”, empleando la informática y la tecnología de punta y procurando una mayor generación de productos, servicios y procesos menos onerosos —pero más rentables—; todo ello articulado al libre intercambio económico de bienes y servicios mundializados o entre los países, siendo —supuestamente— un factor que favorece el proceso de desarrollo de los mismos. Obviamente, para facilitar este proceso se hace necesario que los estados implementen distintas políticas, en especial las neoliberales.¹³

Lo anterior nos ofrece una realidad —social, económica, política, jurídica, tecnológica, ecológica y cultural— cambiante e inestable. Esta realidad les genera a la población, a las profesiones, a las disciplinas y a los distintos saberes, una honda preocupación y hasta angustia, pero a su vez nos llama a abordarla, ante la emergencia de distintos hechos o problemáticas; por eso para el Trabajo Social dicha realidad es un escenario propicio para la intervención.¹⁴ Esta reflexión nos invita a asumir la intervención, apoyándonos en el marco administrativo, no solo desde lo operativo, sino también y fundamentalmente desde los niveles estratégicos o institucionales y tácticos, a fin de trascender el papel histórico de los trabajadores sociales como meros operadores, para ser formuladores de políticas y filosofías, y diseñadores de procesos y estrategias, entre otras responsabilidades mayores; en otras palabras, asumir papeles protagónicos

¹³ Como doctrina político-económica, el neoliberalismo privilegia, con base en el liberalismo clásico, la propiedad privada y la iniciativa individual, limitando la intervención estatal pero, sobre todo, acentuando el principio liberal de que las leyes del mercado pueden y deben regular el funcionamiento de la economía, y, en consecuencia, de la sociedad en todos sus aspectos. Esta doctrina se fortaleció en los años setenta con la Escuela Monetarista de Chicago y se consolidó en los ochenta en Inglaterra con el thatcherismo. Ander-Egg (1996) señala que la racionalidad económica de lo público ha direccionado el quehacer estatal (entendido como forma de planificar, direccionar y gestionar servicios por parte del Estado) y la priorizado lo privado (que transforma cualquier servicio en una mercancía), lo que ha significado reducción del tamaño del Estado, implicando adelgazamiento o “liposucción estatal”, lo que conlleva a una política de privatizaciones y a configurar estados corporativos. En otras palabras, se necesita reducir drásticamente los beneficios sociales, puesto que un exceso de protección social anula los incentivos necesarios para el trabajo.

¹⁴ Sobre el concepto de intervención se han presentado distintas consideraciones. Recientemente, en Trabajo Social esta categoría ha tenido gran significación, en tanto se considera que el accionar profesional, mediado por la intervención se orienta a transformar la realidad abordada.

en la actuación profesional exige una actitud distinta en los escenarios en los cuales hemos actuado, donde hemos asistido como simples espectadores, cuando las condiciones están dadas para ser protagonistas.

Dicho protagonismo del Trabajo Social requiere de compromiso, de criterio ético, de visión política, y fundamentalmente de apropiar otros saberes —entre ellos el de la Administración—. Es muy poco lo que realmente nos hemos involucrado en las organizaciones con una visión administrativa alternativa, lo que nos ha llevado a quedarnos en acciones meramente ejecutoras (como operadores). Pareciera ser que manejamos imaginarios que dan cuenta de la existencia de un grupo de expertos que crean y diseñan, y otros —entre los que nos incluimos los trabajadores sociales— encargados solo de ejecutar u operar procesos, planes, programas o proyectos, cuando podemos gerenciar con visión integral organizaciones (sociales, estatales u ONG) o unidades funcionales, departamentos o divisiones.¹⁵

Para direccionar adecuadamente, nos apoyamos en una herramienta fundamental de la gestión administrativa: el proceso administrativo,¹⁶ con el cual nos podemos permitir transformar un modelo autocrático y no participativo en un modelo que reconoce, valora e invierte en el talento humano —aspectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas—.

Los preceptos de calidad, eficiencia, eficacia, responsabilidad social y ética, son criterios que deben guiar el actuar de una organización, sea productiva, comercial, de servicios o social, especialmente esta última que, aunque no está para maximizar utilidades, tampoco existe para perder o despilfarrar recursos y esfuerzos humanos.¹⁷

¹⁵ Entiéndase por unidad funcional un departamento, división o sección como Talento Humano, Relaciones Industriales, Personal, Gestión del Humano, Bienestar Social, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, o un área técnica o de planes, programas o proyectos sociales.

¹⁶ La Administración se hace presente en una organización en los procesos que agenciamos desde el Trabajo Social no como simple quehacer de tareas fragmentadas o aisladas, sino ante todo como un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes como la planeación, la organización, la dirección y el control. Para el Trabajo Social es importante la evaluación, más que el control.

¹⁷ Con relación a ello, existe en el contexto de lo social una frase bien llamativa sobre las ONG, que merece ser traída a colación: “Las fundaciones son organizaciones sin ánimo de lucro, pero no con ánimo de pérdida”.

A propósito del accionar del trabajador social en el ámbito organizacional, es necesario mencionar que en directivos y empresarios existe cierta resistencia a la gestión o labor directiva de profesionales de las ciencias sociales y humanas, toda vez que se interpreta que la misma está mediada por principios asistencialistas y paternalistas —posturas que no contribuyen al alcance de objetivos de tipo organizacional—. Por fortuna, la posibilidad de conocer, interpretar y comprender la realidad le ha permitido al Trabajo Social redimensionar el quehacer profesional y posicionar la profesión en el contexto de las ciencias sociales y humanas.¹⁸

Cabe anotar que aunque las posturas asistencialista y paternalista tuvieron vigencia en algunos momentos del desarrollo histórico del Trabajo Social, actualmente la posibilidad de conocer y comprender al ser humano en relación con otros, en términos holísticos e integrales, de potenciar y cualificar, de atender necesidades humanas fundamentales,¹⁹ y de trabajar por el desarrollo humano y por la calidad de vida de colectivos, se ha afianzado como criterio que orienta la acción profesional y que tiene validez en los escenarios familiares, individuales, grupales, comunitarios y organizacionales. Precisamente, es en este último donde la gestión del trabajador social es necesaria, articulada a equipos interdisciplinarios, ya sea como planificador, coordinador o director.

Lo anteriormente expuesto reafirma aquella paradójica apreciación que nos dice que la Administración no es por sí sola la que ha aportado la visión humana e integral al contexto organizacional, toda vez que los nuevos o modernos paradigmas administrativos se han fundamentado en las ciencias sociales y humanas, cuyo principal propósito es el bienestar de las personas.

¹⁸ Debe entenderse que el crecimiento económico no lo es todo, que lo principal y fundamental de una sociedad son las personas, razón por la cual el propósito de nuestra práctica social debe orientarse al logro de la calidad de vida, a la humanización, es decir, a la búsqueda de los valores supremos de las personas, a rescatar la confianza, la solidaridad, la cooperación, a construir y reconstruir tejido social. Nuestra acción debe apuntar a encontrarnos a partir de intereses concretos, materiales, sociales, económicos, culturales, espirituales, entre otros.

¹⁹ Con base en la propuesta interpretativa de necesidades humanas, liderada por Manfred Max Neef, las necesidades humanas fundamentales no deben asumirse solo como carencias, pues ello “implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de ‘fallo de algo’. Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, movilizan a las personas, son también potencialidad y más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto” (Max Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986: 34).

Así lo plantea Peter Senge (1998), quien define las *organizaciones inteligentes* como aquellas que motivan creando condiciones de bienestar, aprovechando la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo de sus colaboradores para generar ambientes de cooperación, identidad y pertenencia, es decir, climas psíquicos y físicos gratificantes que redundan en la generación de bienes y la prestación de servicios con calidad.

En cuanto a la calidad en el contexto de lo social, es pertinente rescatar lo manifestado por María Victoria Muñoz y María Cecilia Tobón (citado en Muñoz, 1993), quienes afirman que las condiciones generadas por la actual crisis del país exigen formas alternativas en la generación y prestación de los servicios sociales, pues las organizaciones (instituciones) les deben ofrecer a los demandantes respuestas con visión gerencial. Si consideramos que uno de los principales problemas de Latinoamérica es la pobreza, la afirmación de estas autoras cobra mayor fuerza, pues el fenómeno exige investigar, diseñar o planear, organizar, dirigir, implementar y evaluar políticas públicas que permitan atender las diferentes manifestaciones de este fenómeno con la participación de los distintos actores de la sociedad, poniendo en marcha sus capacidades a través de sus formas organizativas. Del mismo modo, es necesaria la participación de profesionales competentes, idóneos, con visión integral y holística de la realidad, para gerenciar planes, programas y proyectos sociales (en perspectiva administrativa) que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de la población, enmarcados en una estrategia que priorice aspectos críticos, estableciendo criterios éticos, de eficiencia y eficacia, en consonancia con acciones continuas de seguimiento y evaluación, para medir el impacto en términos de transformación.

4. Gerencia social: una propuesta interdisciplinaria

La siguiente propuesta obliga, tanto al sector público como al privado, a pensar en espacios de encuentros, ya que, a pesar de la tensión que los rodea, el contexto actual demanda esfuerzos concertados de distintos sectores y de la sociedad civil para atender esta realidad conflictiva y, por fortuna, esperanzadora a la vez.

Lo presentado anteriormente nos lleva a preguntarnos ¿por qué la Administración en el Trabajo Social y en procesos sociales? Convencidos de la pertinencia de la Administración para la práctica de nuestra profesión, se reconoce que las nuevas posibilidades de la realidad colombiana exigen de la profesión y la academia una postura crítica y propositiva. Las transformaciones del quehacer del Estado, la organización y el accionar de este, así como la participación activa y consciente de distintos actores sociales (como las organizaciones de base y los movimientos y colectivos sociales), como hechos derivados de la Constitución de 1991, demuestran algunas limitaciones administrativas de las organizaciones sociales para direccionar sus procesos, especialmente en lo concerniente a la planificación y definición de estrategias, y a la aplicación del proceso administrativo en los procesos que apuntan al bienestar de los actores vinculados.

La sociedad colombiana ha transitado de manera rápida del Estado de bienestar²⁰ al de la sociedad de bienestar, pero este “salto” —no madurado, no vivido conscientemente— no ha permitido que el Estado mismo ni la sociedad civil hayan asumido de manera adecuada este nuevo reto; siendo así, se requiere revisar la inmovilidad institucional para propender por un desarrollo económico-social que impacte significativamente a la población, mejorando su calidad de vida.²¹ Es evidente que debe fortalecerse la gerencia en el sector social, toda vez que por ineficiencia e ineficacia se pierde gran parte del presupuesto de inversión social —y qué no decir por la corrupción—; igualmente, encontramos como debilidad la política pública vinculada al manejo inadecuado del poder. Pero esta realidad no debe frenar nuestra propuesta de cambio. En la construcción de una nación justa y equitativa, la academia tiene una gran responsabilidad, y específicamente el Trabajo Social, en tanto puede aportar creando pensamientos, principios y valores que, como rectores, direccionen la gestión pública y privada en el campo de lo social.

²⁰ Según Moreno (2003), el Estado de Bienestar corresponde al conjunto de instituciones estatales proveedoras de políticas sociales dirigidas a mejorar las condiciones de vida y a facilitar la integración de clases y grupos sociales, nivelando e igualando —aunque no homogenizando— sus recursos materiales.

²¹ Hablar de desarrollo social significa la necesaria y justa acción tanto pública como privada, y en perspectiva de derecho, para atender y brindar oportunidades (en cuanto a bienes, servicios y condiciones objetivas y subjetivas) a la población que, como producto de la lógica del capital, queda excluida o sin posibilidad de participar en términos de calidad de vida.

Es en el escenario presentado donde la formación en Trabajo Social y en Administración tiene mucho que ofrecer, formando profesionales que trasciendan el enfoque tecnocrático hacia una visión integral e interdisciplinaria, procurando la efectividad a partir del desarrollo de una mentalidad proactiva y de liderazgo capaz de integrar el Estado y la sociedad civil en pro del bienestar y la calidad de vida de los actores vinculados a los procesos que se agencien.

Pareciera que esta propuesta es una demanda demasiado ambiciosa; sin embargo, si consideramos que el Trabajo Social incorpora distintos factores y múltiples variables sociales, comprendemos que es una oportunidad de acción profesional hacia el bienestar y la calidad de vida de grupos, familias, comunidades, individuos y organizaciones. De hecho, en el contexto organizacional se ha iniciado una reinención de los enfoques administrativos humanísticos, que ha significado para el trabajador social una posibilidad de intervención al considerar al ser humano como la base del avance empresarial u organizacional.

Es el trabajador social quien realizará el papel de mediador entre el nivel directivo de la empresa y el nivel operativo; a partir de una sólida formación académica, pues dicho profesional está en posibilidades de enfocar su labor en el área empresarial, a elevar la productividad partiendo del reconocimiento del recurso humano, ya que éste tiene la capacidad de proyectarse socialmente como un profesional íntegro, pensante y racional; desde el punto de vista humano, ético, académico y político; con fortalezas para el trabajo en equipo e interdisciplinario; siendo investigativos, críticos y reflexivos propiamente (Alvarado, 2010: 32).

Con relación a la formación académica, Bernardo Kliskberg (1983), citado por Molina (1995), agrega que el gerente debe contar con aspectos como: formación humanista y científica, comprensión histórico-social, conocimiento del comportamiento organizacional, estudio del sector público y privado, formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con el cultivo de la criticidad y la creatividad, desarrollo de conciencia y responsabilidad, habilidad para integrar lo teórico y lo práctico, y conocimiento de los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo.

El carácter integral, holístico y humanista que la teoría y la práctica administrativa vienen asumiendo define su punto de encuentro con el Trabajo Social y las demás profesionales humanísticas y sociales en la gerencia social,²² que, de acuerdo con Julia Reyna (1997), es un nuevo paradigma en la formación profesional, un modelo de gestión que articula el control normativo y racional en una organización, en un sistema social donde la calidad orienta las acciones de una entidad estatal o privada,²³ la cual define su rol en torno a la atención de problemas y al mejoramiento de la calidad de vida. En palabras de Peter Senge (1998), este es un modelo sistémico, una apuesta integral y participativa de acción administrativa, donde el aprendizaje permanente, el trabajo en equipo y la visión compartida dinamizan la organización.

Como ideal a tener en cuenta para el desarrollo organizacional y la defensa de la integridad del talento humano, nos encontramos con la organización inteligente de Peter Senge: “La organización inteligente [es aquella] donde la gente expande cotidianamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente aprende continuamente a aprender en conjunto (1990: 11)”.

Es necesario añadir que la gerencia social no solo comprende un enfoque de desarrollo para la organización y sus integrantes, sino que con las condiciones adecuadas puede entenderse como un proyecto social a gran escala.

La esencia de este cambio promovido es identificado como un cierto modo de pensar la plenitud del ser humano que dibuja una relación inédita, absolutamente armónica, entre el individuo y la organización; lo cual implica un nuevo modo de organización en su conjunto [...] La cosificación del trabajador es fuente potencial de conflictos en la sociedad

²² Tanto el Trabajo Social como la Administración —y, en últimas, todas las profesiones y disciplinas— deben reconocer que asistimos un cambio de época, de alta celeridad, dinamismo e inestabilidad, donde la globalización impacta todas las esferas de la vida. El dinamismo enunciado se refleja en lo político, lo tecnológico, lo cultural, lo jurídico, lo social, entre otros; el desarrollo de la tecnología —la innovación— permite hoy en día modificar, simplificar, agilizar y mejorar procesos, y esa modificación de procesos nos muestra que gran parte de las actividades de las organizaciones se orientarán al sector de los servicios (también llamado “tercer sector”), y a futuro se reducirán los procesos productivos o de generación de bienes.

²³ Incluye tanto las organizaciones públicas estatales como las organizaciones no gubernamentales.

moderna, perturbando el sistema económico, e impide un armonioso y sostenido aumento del nivel de bienestar de toda la población [...] hay que proponer una organización democrática que abra un espacio de libertad y autorrealización para cada uno de sus miembros, que permita una participación creativa en la definición de fines comunes y en el continuo mejoramiento de la eficiencia en el logro de esos fines. (Suárez, 1998: 222-225).

Mokate (2004), apoyándose en la perspectiva del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), agrega que la gerencia social, entendida como un campo de conocimiento y de acción, se halla en la intersección de otros tres campos: el del desarrollo social, el de la política pública, y el mismo campo de la gerencia social. Esto nos lleva a considerar que la tendencia a apuntar por una gerencia enfocada en el proceso y el resultado no es un capricho burocrático sino una apuesta por hacer que los aportes y recursos a los procesos de desarrollo sean más efectivos. La transición a una sociedad de bienestar ha generado dinámicas de cooperación internacional que involucran la participación activa de diferentes sectores representados en organizaciones de distinta naturaleza, razón por la cual la articulación en pro del desarrollo social se encuentra mediada por elementos tanto económicos y sociales como políticos, que demandan asumir retos en cuanto a los procesos gerenciales de cada organización. Lastimosamente, en la concentración de los esfuerzos multilaterales nos encontramos que, como lo menciona Mokate (2004), los medios han reemplazado el fin en los proyectos sociales; es ahí donde el profesional de Trabajo Social debe enfocar su gestión para los procesos y resultados y no por los resultados —que, entre otras cosas, se han quedado en objetivos planteados desde la ambigüedad de discurso del desarrollo—.

Desde la gerencia social, la necesidad de nuestra presencia se da por la capacidad de realizar una lectura de la realidad social y simultáneamente proponer intervenciones sociales, metodológicas para mejorar la gestión de las organizaciones, dentro y fuera de ellas. Finalmente, así es como se configura nuestro quehacer profesional en este campo.

5. Retos para la academia y el Trabajo Social

Históricamente, el Trabajo Social como profesión ha tenido una presencia importante en el escenario organizacional o empresarial, orientando principalmente procesos de bienestar social dirigidos a los colaboradores y sus familias, pero tangencialmente ha abordado la dirección y gestión del talento humano como un todo. Con la aparición de nuevas y diferenciadas organizaciones y tendencias en el quehacer y la concepción organizacional, al trascender de la administración de recursos humanos a la gestión del talento humano (centralidad del ser y sus potencialidades), nuestra acción se ha ampliado y redireccionado, aportando una visión integral y holística en los procesos de dirección y gestión del talento humano de la organización, reconociéndola como unidad de agrupamiento y proyección de la acción colectiva y como expresión estructurada del mundo contemporáneo que participa de los veloces cambios .

Este escenario demanda profesionales con capacidad para conocer, explicar, interpretar, comprender e intervenir las complejas situaciones de la realidad social, y en especial la que la organizacional presenta. En este orden de ideas, el proceso formativo debe apuntar a brindar los fundamentos epistemológicos, conceptuales, metodológicos y técnicos para la intervención profesional en la gestión del talento humano, dirigida a apoyar y orientar los procesos de integración, coordinación y dirección de las personas en relación con su bienestar y calidad de vida, la integración entre los objetivos personales y los organizacionales, así como el relacionamiento responsable de la organización con su entorno, todo ello para el logro de la misión organizacional.

En la lógica enunciada en esta reflexión, se presenta como reto para la academia valorar el saber administrativo y profundizar en él, para brindarles a los estudiantes herramientas epistemológicas, teóricas, metodológicas y técnicas que les permitan comprender e intervenir las realidades sociales y organizacionales, donde el trabajador social lidere como director y coordinador de organizaciones, procesos, planes, programas y proyectos. Igualmente, se debe orientar a los estudiantes para que desarrollen capacidades y habilidades gerenciales, sin temor al ejercicio del poder y

la toma de decisiones —aspectos que no solo deben ser incorporados en las cátedras referidas a lo organizacional, sino que deben ser transversales en el proceso formativo—. Asimismo, la academia puede y debe diseñar y ejecutar proyectos investigativos que den cuenta del quehacer del Trabajo Social en el ámbito organizacional, identificando roles, funciones, logros, aportes y desarrollos teóricos y metodológicos.

En coherencia con lo enunciado desde el ejercicio de la profesión y lo gremial, el escenario organizacional²⁴ y del Trabajo Social Laboral²⁵ debe ser valorado y considerado como un escenario más por profundizar y desarrollar. El estudiante deberá integrar este saber de manera integral para su accionar profesional futuro, apuntándole a posicionarse y articularse a equipos inter o multidisciplinarios, y ojala transdisciplinarios.

El estudio de las organizaciones, como escenarios o unidades de análisis de intervención de las profesiones y disciplinas, ha sido abordado desde distintas perspectivas, como las de la economía, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la antropología, el psicoanálisis, la administración y, por supuesto, el Trabajo Social. Un reto para la academia consiste en formar a los trabajadores sociales, dándoles a conocer los principios básicos de la Administración, así como su aplicabilidad a la organización (entendida como un sistema formal integrado por procesos, recursos y relaciones), y facilitándoles la adquisición de fundamentos teóricos, habilidades, técnicas y herramientas metodológicas, que les servirán de apoyo para su quehacer profesional dentro de procesos sociales, en los que distintas problemáticas emergen como objeto de conocimiento e intervención, demandando la gestión del Trabajo Social apoyado en la Administración.

Consideramos que es importante y necesario complementar la formación de pregrado con formación de posgrado (como mínimo, especialización y

²⁴ En el escenario organizacional se ha transcendido del diseño y ejecución de programas de bienestar (reconocidos históricamente como *Trabajo Social Laboral*), para asumir la dirección del área de Personal o Talento Humano —o como aún se denomina, Recursos Humanos—, donde los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano, evaluación del desempeño humano, salud ocupacional, cultura y clima organizacional, y responsabilidad social empresarial o corporativa, son procesos que abordamos como trabajadores sociales.

²⁵ Anteriormente la acción del Trabajo Social en la empresa u organización estaba centrada en actividades de bienestar; ahora mismo estamos explorando otros procesos propios de la gestión humana o de dirección de personal, que como sistema integra distintos subsistemas, sin desconocer que las acciones de diagnóstico y priorización de problemas de la empresa u organización desde lo humano exigen intervenir en perspectiva integral a fin de conjugar los objetivos organizacionales con los personales.

avanzar en maestría y doctorados) en los campos de la administración de empresas u organizaciones, políticas públicas y gerencia social, entre otros, pues esto le dará mayor fuerza y peso al desempeño profesional. En términos de roles a jugar, desde el Trabajo Social destacamos el de director, formulador, diseñador y orientador de procesos dirigidos a mejorar el clima organizacional,²⁶ mediante el reconocimiento de la cultura organizacional existente,²⁷ lo que conlleva a desarrollar estrategias encaminadas a abordar y transformar las creencias, valores y actitudes que pudiesen afectar el trabajo y el accionar colectivo (esto aplica tanto para organizaciones formales, de base e informales, como para colectivos comunitarios, grupales y hasta familiares).

A manera de conclusión, podemos enfatizar que el Trabajo Social puede y debe apropiarse —académicamente hablando— de los insumos de la Administración,²⁸ para facilitar y apoyar la intervención en cualquiera de sus campos de acción y aún más en el ámbito organizacional, así como en el diseño, formulación y aplicación de políticas públicas, dado que en los procesos siempre estarán presentes las personas como eje y factor activo del desarrollo humano.

En últimas, debe entenderse que la teoría administrativa no es un cúmulo de fórmulas ni recetas para resolver problemas, situaciones o conflictos, sino referentes u orientaciones que, acudiendo a nuestras fortalezas epistemológicas, teóricas, metodológicas y técnicas, al igual que a la creatividad, la proactividad, las habilidades sociales y la experiencia, nos permiten alcanzar los objetivos individuales, colectivos u organizacionales.

²⁶ Se reconoce que el clima organizacional (tanto físico como psíquico) objetiviza el cúmulo de percepciones e interacciones mediadas por la cultura. En otras palabras, el clima organizacional es el resultado de las relaciones internas de los colaboradores en un contexto organizacional dado —que si bien se expresan o captan abierta o sutilmente, existen de manera real y sentida, dando cuenta del clima como resultado global— que evidencia la calidad de las interacciones de los integrantes de un grupo, un colectivo o una organización.

²⁷ La cultura organizacional se refiere a un conjunto de valores implícitos y declarados que deben estar en equilibrio con el componente social, contextualmente situado.

²⁸ El énfasis es en la apropiación del proceso administrativo, así como en el manejo de aspectos legales de gestión humana, financieros, de diagnóstico y estructuración organizacional, de formulación e implementación de programas, proyectos sociales y planes de acción, así como en el desarrollo en habilidades para la coordinación interinstitucional y el adecuado contacto con los usuarios o demandantes de los servicios ofrecidos y prestados.

6. Referencias bibliográficas

- Alvarado Rueda, Liliana (2010). *La conservación y el desarrollo del personal como estrategia para la gestión del talento humano en la pequeña empresa (PYME) Carpintería y Ebanistería Sebastián*. Trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Amaro, Raymundo (1994). *Introducción a la Administración pública*. México: McGraw-Hill.
- Ander-Egg, Ezequiel (1996). *Introducción al Trabajo Social*. Madrid: Siglo XXI.
- Bustos, Carlos (2005). La reingeniería. Herramienta controversial. En: *Visión Gerencial*. N.º 1, Vol. 4, enero-junio, pp. 3-10. Mérida, Venezuela.
- Carballeda, Alfredo (2006). *El Trabajo Social desde una mirada histórica centrada en la intervención. Del orden de los cuerpos al estallido de la sociedad*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- (2001). *Marco teórico sobre Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Decenzo, A. David, y Robbin, Sthepen (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*, 3.ª ed. México: Pearson-Prince-Hall.
- Drucker, Peter (1995). *La Administración. La organización basada en la información. La economía y la sociedad*. Bogotá: Norma.
- Esquivel, Freddy (2004). ¿Qué es gerencia social? Definición de la categoría desde el análisis teórico-crítico. En: *Prospectiva*. Año 2004, N.º 9. Santiago de Cali, pp. 41-56 [en línea], Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/1191/1/Prospectiva%209,p.41-56,2004.pdf>. Acceso: 25 de marzo de 2014.
- Gibson, James; Ivancevich, Jhon y Donnely, James (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Madrid: Editorial Irwin.
- Gómez, Luis y Mejía, David (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hammer, Michael y Champy, James (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Ishikawa, Karou (1994). *¿Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Norma.
- Kisnerman, Natalio (2005). *Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el constructivismo*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Kisnerman, Natalio (1998). *Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el constructivismo*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Koontz, Harold, y Wehrich, Heinz (1999). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Mateus, Julián y Brassset, David (2002). La globalización: sus efectos y bondades. En: *Economía y Desarrollo*, Vol. 1, N.º 1, marzo 2002, pp. 65-77.

- Max-Neef, Manfred; Elizalde, Antonio y Hopenhayn, Antonio (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro* [en línea], Disponible en: http://www.dhf.uu.se/pdffiler/86_especial.pdf. Acceso: 25 de marzo de 2014.
- Menéndez, Alberto (2006). *Administración social* [en línea], Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/administracion-y-trabajo-social/administracion-y-trabajo-social.pdf>. Acceso 25 de marzo de 2014.
- Mokate, Karen Marie (2004) La gerencia social y los resultados en el desarrollo: algunos aportes de la gerencia social para promover la “gerencia para los resultados en el desarrollo”. Ponencia en el IX Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2 al 5 de noviembre, 2004. Madrid, España.
- Mokate, Karen y Saavedra, Jorge (2006). *Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas*. Serie de Documentos I-56, marzo, 2006. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo [en línea], Disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos/servicios/GerenciaSocial/Cursos/Indes/Documentos%20generales%20sobre%20Gerencia%20Social/Mokate-Saavedra.pdf>. Acceso: 25 de marzo de 2014.
- Molina, Lorena (1995). Trabajo Social y gerencia de servicios sociales. Ponencia presentada en el XV Seminario Latinoamericano de Trabajo Social: Nuevos escenarios y desafíos para el Trabajo Social. Guatemala [en línea], Disponible en: www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-015-014.pdf. Acceso: 25 de marzo de 2014.
- Moreno, Luis (2003). Ciudadanía, desigualdad social y Estado de bienestar. Unidad de Políticas Comparadas (CSIC) [en línea], Disponible en: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1570/1/dt-0308.pdf>. Acceso: 24 de marzo de 2014.
- Muñoz, María Victoria (1993). “Fundamentos de los estados de la gerencia social”. *Revista Colombiana de Trabajo Social*, N.º 6., pp.9-17.
- Muñoz, María Victoria y Tobón, María Cecilia (2001). *Gerenciar los servicios sociales: Una propuesta para el desarrollo*. Bogotá: Arango Editores.
- Naranjo, Remberto et al (2002). De la Administración por objetivos al control estratégica. En: *Tecnología en Marcha*, Vol. 18, N.º 1. Costa Rica, pp. 57-65.
- O’Connor, James (1981). *La crisis fiscal del Estado*. Barcelona: Península.
- Paredes, Joaquín (1994). *La Administración pública en Colombia*. Bogotá: Plaza y Janes.
- Repetti, Gustavo (2011). Algunas reflexiones sobre el movimiento de reconceptualización del Trabajo Social argentino, en el contexto latinoamericano. En: *Revista de Trabajo Social*, Vol. 4 N.º 5 [en línea], Disponible en: <http://plazapublica.fch.unicen.edu.ar/docs/nro5/repetti.pdf>. Acceso: 17 de febrero de 2014.

- Reyna, Julia (1997). *Gerencia social: Un nuevo paradigma en la formación profesional*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Robles, Gloria et al (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Adelson Wisley Logman.
- Sánchez, Manuel (2004). *Manual de Trabajo Social. Metodología y práctica del Trabajo Social - UNAM*. México: Plaza y Valdés.
- Schvarstein, Leonardo (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Senge, Peter (1990). La quinta disciplina: ¿Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente? España: Ediciones Juan Granica [en línea], Disponible en: <http://www.librosrevistas.com/programacion/senge-peter-la-quinta-disciplina-pdf.html>. Acceso: 29 de marzo de 2014.
- Senge, Peter (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Stoner, James y Freeman Edward (1994). *Administración*. México: Prentice Hill.
- Suárez, Roldán (1998). La “quinta disciplina” en el contexto del proyecto social de la Modernidad. En: *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 3. N.º 6, pp. 221-234 [en línea], Disponible en: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/viewFile/7915/7579>. Acceso: 25 de marzo de 2014.
- Tibaná, Diana y Rico, Jenny (2009). Fundamentación de la intervención de Trabajo Social: sistema conceptual y avances. Trabajo de grado publicado, Programa de Trabajo Social, Universidad de la Salle, Bogotá.
- Valencia, Joaquín (2006). *Administración I*. México: Thomson Editores.
- Weber, Max (1997). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.
- Zicardi, Alicia (2001). Las ciudades y la cuestión social. En: *Pobreza, desigualdad social y ciudadanía. Los límites de las políticas sociales en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO [en línea], Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101029064541/7verdera.pdf>. Acceso: 23 de marzo de 2014.