

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

**PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES DE ONG'S
EXITOSAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DEL TERCER SECTOR EN
CARTAGENA**

**ELMIRA INÉS NIEBLES DE LAS SALAS
ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO
ROBERTO CARLOS OÑORO MARTÍNEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUÍS AMIGÓ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE LOS SERVICIOS SOCIALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T Y C
2006**

*ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA
NIEBLES*

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

**PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES DE ONG'S
EXITOSAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DEL TERCER SECTOR EN
CARTAGENA**

**Trabajo De Grado Para Optar El Titulo De Especialista En Gerencia De Los
Servicios Sociales**

**Asesora:
NEREIDA CORREA
Docente de Investigación**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUÍS AMIGÓ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE LOS SERVICIOS SOCIALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T Y C
2006**

*ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA
NIEBLES*

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN	
PROYECTO DE INVESTIGACION	9
0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
0.2 OBJETIVOS.....	12
General.....	12
Específicos.....	12
0.3 METODOLOGÍA.....	14
CODIFICACIÓN.....	14
Codificación Abierta.....	15
Codificación Axial.....	17
Codificación Selectiva.....	19
0.4 PLAN DE ACCIÓN.....	20
0.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	22
0.6 MARCO DE REFERENCIA.....	24
Gestión por Procesos.....	24
Procesos Gerenciales.....	27
Estilos Gerenciales.....	28
Desarrollo Organizacional.....	31
Gestión Humana.....	34

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Gestión de Servicio Organizacional.....	35
Tercer Sector.....	36
Gerencia Social.....	39
Teoría Fundada.....	39
1. CONTEXTO DE LAS ONG'S ESTUDIADAS.....	42
1.1. Funcicar	42
1.2. Corporación Minuto de Dios.....	43
1.3. Actuar por Bolívar.....	45
1.4. Red de juventud.....	47
1.5. Fundalazos.....	48
2. PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	50
2.1 Procesos.....	50
2.2 Estructura Organizacional.....	52
3. ESTRATEGIA GERENCIAL.....	54
3.1. Construcción Colectiva.....	54
3.2. Priorización de Actividades Diarias.....	57
3.3. Día del Trabajo del Gerente.....	59
4. ESTRATEGIA DE TRABAJO.....	63
4.1. Comunicación Interna.....	63
4.2. Visión Estratégica.....	64
4.3. Trabajo en Equipo.....	67
5. ESTILOS GERENCIALES.....	70
5.1. La Gerencia.....	70

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

5.2. El Gerente Social.....	74
-----------------------------	----

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVÉA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el trabajo investigativo titulado Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena, el cual pretende fundar una teoría a partir de la recopilación de datos cualitativos, en el contexto gerencial, utilizando como tipo de investigación la teoría fundada y a partir de su estructura desarrollar unos capítulos teniendo en cuenta el proceso de codificación abierta, axial y selectiva para la categorización de los diferentes datos, basados en entrevistas realizadas a gerentes sociales de ONG'S que por su perdurabilidad en el tiempo, su estabilidad financiera y su gestión administrativa son consideradas como exitosas de la ciudad tales como: Funcicar, Corporación Minuto de Dios, Fundalazos, Red de Juventud y Actuar por Bolívar.

El trabajo se centra en respetar los datos de los entrevistados, siendo ellos los que le dan sentido a la teoría que aquí se trata de desarrollar, focalizados en el escenario de las organizaciones no gubernamentales que representan un amplio espacio en el sector de los servicios en la ciudad de Cartagena, aunque muchas organizaciones de este tipo tienden a desaparecer con el tiempo, el presente trabajo enfatiza en las experiencias de algunas que se han posicionado en la ciudad, teniendo como prioridad al gerente social, como persona que desarrolla procesos que son fundamentales en una empresa.

De igual manera existe un marco referencial de las teorías gerenciales que se relacionan con el tema como la gestión por procesos, estilos gerenciales, desarrollo organizacional y gestión humana, además se presenta un capítulo de contexto de las ONGs para conocer su misión, visión y líneas de acción; se describe la metodología utilizada con sus respectivos pasos y finalmente se realiza una conclusión con respecto a la aplicación de la teoría fundada en el campo

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

gerencial y se compara la gerencia social del sector de los servicios con la gerencia de empresas de producción.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante debido a que presenta aportes para diferentes actores como la universidad, el tercer sector, la sociedad civil y a los investigadores como futuros gerentes sociales.

El aporte que se pretende ofrecer a la universidad va encaminado a fortalecer los avances en cuanto a la investigación y aplicación de la teoría fundada en el campo gerencial. Por otro lado al tercer sector le permitirá analizar las formas y mecanismos de alcanzar el éxito de sus empresas desde la visión de organizaciones no gubernamentales exitosas. Así mismo a la sociedad civil le garantizará mayores niveles de calidad en la prestación de los servicios sociales beneficiando a sectores de la población pobres y vulnerables.

Por último a los investigadores les permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito de la gerencia de los servicios sociales utilizando herramientas novedosas que ofrecen nuevas miradas para abordar la investigación, uniendo lo gerencial y lo social.

PROYECTO DE INVESTIGACION

0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La gerencia social es una actividad que se ha desarrollado en las últimas décadas con el objetivo de ofrecer una nueva perspectiva a las formas de gerenciar los servicios sociales y se gestiona en las diferentes organizaciones de la sociedad civil, este proceso gerencial debe estar íntimamente relacionado con la política social, que representa la expresión del estado social de derecho, cumpliendo con la satisfacción de necesidades sociales. Por otro lado es la manifestación de los derechos económicos, sociales y culturales, los cuales el Estado debe entrar a garantizar.

Este cambio de visión tiene como punto de partida nuevos paradigmas de gerencia social, situados en las transformaciones políticas, económicas tecnológicas a escala regional y mundial, modificaciones que han tenido impacto en las diferentes empresas que desarrollan gerencia social, como es el caso particular de las organizaciones no gubernamentales, ellas adquieren una responsabilidad en un doble sentido; por un lado esta el asimilar las nuevas perspectivas de la gerencia contemporánea y por el otro lado las exigencias que se hacen desde la gestión organizacional en cada una de las empresas sociales ya sea de carácter público y/o privado en el tercer sector.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son definidas en el idioma ingles como (NGO) non gubernamental organization, a nivel nacional son concebidas como organizaciones de la sociedad civil, el carácter de las mismas es contemplado en el marco jurídico como entidades sin ánimo de lucro, dicha definición se encuentra en el código civil, donde también se le asigna la

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

denominación de entidades jurídicas de utilidad común. En este sentido las organizaciones denominadas de la sociedad civil se caracterizan por no ser parte del Estado, vinculadas al sector privado, con una particularidad de que sus utilidades son de propiedad común o solidarias, es decir, son organizaciones que no tienen un fin lucrativo como principal actividad.

De igual manera dichas organizaciones independientemente de otro tipo de empresas, son ubicadas como organizaciones sin ánimo de lucro que debe mantener unos mínimos en cuanto a su diseño organizativo, la administración, la capacidad de gestión, habilidades y destrezas que permitan la sustentabilidad y sostenibilidad que toda empresa social debe mantener para garantizar no solo los recursos económicos sino también la gestión y alianzas interinstitucional que permitan desarrollar las acciones estratégicas establecidas.

En la perspectiva de lo anterior, en el contexto de la ciudad de Cartagena, se observa que existe una gran cantidad de ONG'S inscritas en la cámara de comercio, sin embargo adolecen de un funcionamiento permanente para el desarrollo de su objeto misional. Por otro lado se evidencian otras organizaciones exitosas que mantiene un trabajo constante y desarrollan acciones con gran impacto en sus áreas estratégicas, se cuestiona en este sentido ¿cuáles son elementos que permiten dicha sostenibilidad? Para lo cual resulta interesante saber el papel que juegan los gerentes sociales, en cuanto a su gestión, entendida como una actividad humana relativamente organizada en la búsqueda de objetivos comunes de la organización.

Surge entonces la necesidad de conocer los procesos que desarrolla el gerente social de ong's exitosas, entendida como la capacidad de gestión, el desarrollo de estrategias administrativas, el garantizar unos mínimos de estructura organizacional además se debe tener en cuenta que existen procesos informales en las organizaciones exitosas, para plantearse eficaz y eficientemente el logro de

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

sus objetivos, dichos procesos informales de interacción que genera el gerente social se refieren a ideas y acciones que se perciben de parte de estos hacia su socios estratégicos y personas externas a la organización, ejemplo de ello son las expresiones de “servicio al prójimo”, “vocación de servicio”, “ponerse la camiseta”, “habilidades comunicativas”, “trabajar con amor, empeño y dedicación” de manera similar afirmaciones como “un gerente por si solo no garantiza la sostenibilidad de una organización”, dan a entender que este directivo depende de los procesos y políticas que pueda generar en su organización. De allí surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los procesos gerenciales que aplican los gerentes sociales en ONG´S exitosas de la ciudad de Cartagena?

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

0.2 OBJETIVOS

GENERAL

Caracterizar los procesos que los gerentes sociales de ong's exitosas aplican en el ámbito de la gestión de organizaciones del tercer sector en Cartagena.

ESPECÍFICOS

- Indagar sobre las formas en que el gerente social asimila desde su vida cotidiana la gestión de su organización.
- Identificar los procesos que generan los gerentes sociales en sus organizaciones.
- Interpretar los aspectos básicos de la forma como perciben la gerencia social los gerentes sociales de ong's exitosas.

0.3 METODOLOGÍA

Los procesos a desarrollar en el presente proyecto tendrán como referente el enfoque cualitativo, la investigación es de tipo interpretativa; la estrategia metodológica a utilizar es la Teoría fundada, con la cual se pretende obtener una visión sustantiva y fundada desde los datos obtenidos de la experiencia.

En la lógica de la teoría fundada articulada al interaccionismo simbólico, es necesario describir: problema, proceso, contexto, temporalidad. La teoría fundada es un formulario de campo-estudios que sistemáticamente aplican los pasos procesales para desarrollar una exploración sobre un fenómeno particular. La idea básica de la aproximación teoría fundada es leer (y releer) una base de datos textual (tal como una recopilación de las notas del campo) y "descubrir" o etiquetar las variables (denominar las categorías, los conceptos y las características) y sus correlaciones. La capacidad de percibir variables y relaciones se llama "sensibilidad teórica" y es afectada por un número de cosas incluyendo su lectura de la literatura y de su uso de las técnicas diseñadas para realzar la sensibilidad.

El diseño de la presente investigación apunta a recoger información con un criterio participativo, se utilizarán el diario de campo, los memos y la entrevista cualitativa o en profundidad.

El proceso a seguir tendrá como base la propuesta del investigador Naresh R. Pandit¹ el cual propone algunas fases que no son secuenciales con sus respectivos pasos en primer término el diseño de la investigación (Review of technical literature, Selecting cases), recolección de información (Develop rigorous data collection protocol, Entering the field), ordenamiento de datos (Data ordering),

¹The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method by Naresh R. Pandit tomado de The Qualitative Report, Volume 2, Number 4, December, 1996 (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>).

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

análisis de datos (Analysing data relating Theoretical sampling to the first case, Reaching closure) y comparación de la literatura (Compare emergent theory with extant literature), los cuales se evalúan con cuatro criterios de calidad de la investigación como los son construcción de validez, validez interior, validez exterior y confiabilidad.

La estrategia básica a utilizar es la comparación constante, durante mucho tiempo a este método de teoría fundada se le llamó el método de comparación constante, se compara constantemente los incidentes entre sí. Cuando se compara se descubren cosas; se ven propiedades. A qué se parece, a qué no se parece.

Se utilizará como estrategia el muestreo teórico, el cual es el proceso de recolección de datos que permite la generación de teoría a través de sucesivos estadios, determinados por los cambios en los criterios para seleccionar los entrevistados de acuerdo a los aprendizajes que se hubiesen podido derivar de las fuentes de datos previas. Los participantes se escogen a partir de estos hallazgos más que a partir de un diseño previo.

CODIFICACIÓN

El proceso de codificación se desarrolla teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas, por ello se toma como elemento a analizar el párrafo, ya que este permite tener un alcance significativo de la idea expresada por el gerente entrevistado.

En el proceso de codificación se encontraron códigos que desde la literatura de la teoría fundada, se pueden clasificar como: Códigos abiertos, axiales y selectivos que ayudan a identificar los elementos significativos de los conceptos a construir desde la información encontrada.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

Codificación Abierta

La codificación abierta desarrollada en la presente investigación parte de la elaboración de la matriz de análisis de la cual se toman fragmentos significantes para poder identificar los elementos comunes y descriptivos de la realidad social. Al establecerse los citados fragmentos se pasa a extraer los códigos en vivo que puedan identificar al párrafo en el sentido de mostrar la idea central y que permita desarrollar los conceptos en la investigación. De los datos manejados se extrajeron los siguientes códigos en vivo:

Pregunta 1. ¿Cuales son los procesos que se llevan en la ONG en términos de dirección, planeación, de organización?

1. "Presentado propuestas..."
2. "Procesos administrativos"
3. "Procedimientos"
4. "Procesos de financiación"
5. "Auto-regulación"
- 7 "Organizaciones bien... bien estructurada..."
8. "Planeación"
9. "Coordinación"
10. "Coordina"
- 11 "...tenemos todo lo que funciona como una empresa..."

Pregunta 2. ¿Cómo articular las diferentes áreas, departamentos e instancias para lograr el objetivo común?

1. "Visión estratégica integral"
2. "Articulación de áreas (staff, dependencia)"
3. "Socializa con su equipo"
4. "La responsabilidad se reparte... eso es una estrategia..."

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

- 5 "...hablamos el mismo idioma..."
6. "...para eso tenemos un grupo... una visión de lo que es el proceso..."
7. "Propia... coordinación..."
8. "...como nosotros podemos enfocar esa planeación estratégica..."
9. "...trabajando en equipo..."
10. "Como también, podemos redirreccionar?"
11. "Es un equipo..."
- 12 "...bueno, por equipos de trabajos..."
13. "... pero, somos un equipo grande..."

Pregunta 3. ¿Cómo es un día suyo como gerente?

1. "...reunión interna del equipo..."
2. "...construcción colectiva..."
3. "... la directora no se guarda información... se comparte completamente todo..."
4. "...no es que cumplan un horario fijo... sino que halla compromiso..."
5. "...qué es lo urgente y qué es lo necesario..."
6. "Actividades de un gerente"
7. "...buscando como estrategias de... de cómo hacerlo lo más rápido posible..."
8. "...un día... de trabajo... como directora de una fundación no es nada fácil..."
9. "...pero también tienes que priorizar en que es..."
10. "...si tu no amas lo que haces tu no puedes resistir esto..."
11. "...es un reto..."
12. "...vivimos en función de esto..."
13. "...siempre estamos como que anticipándonos a las cosas pa´ no estar súper estresados..."
14. "... pero es un día feliz..."
15. "... y el día se me va volando..."

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

Pregunta 4. ¿Para usted que significa la gerencia?

1. "... los gerentes tienen que promover procesos..."
2. "... o sea, tiene que tener un sustento..."
3. "... nunca perder esa visión y la misión, y..."
4. "... es... construcción de comunidad... construcción de... capital social..."
5. "... aquello que estamos hablando de... de procesos sociales..."
6. "... gerencia social es... es un acumulado de... de voluntades..."
7. "...es un líder... un líder social..."
8. "... que viene haciendo un trabajo en beneficio de una comunidad..."
9. "... Bueno, más que todo es el compromiso..."
10. "... es entregarse..."

10.2 Codificación Axial

En el desarrollo de códigos cada vez más abstractos surgen los códigos axiales, desde la literatura estos son definidos como aquellos que tienen la propiedad de relacionar los demás códigos entre sí. En ese sentido los códigos identificados en un primer nivel no permitían desarrollar una mayor abstracción de los mismos por ello se identificaron sub códigos que pudiesen relacionarse entre estas, de tal manera que se avanzaran a niveles cada vez más complejos en cuanto a las posibles categorías a saturar. Los códigos desarrollados fueron los siguientes:

Códigos axiales

1er. Nivel Codificación axial

Categorías

P1

1. Procesos

2. Estructura organizacional

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

P2

1. Comunicación interna
2. Visión estratégica
3. Trabajo en equipo

P3

1. Construcción colectiva
2. Día de trabajo del gerente
3. Priorización de actividades diarias

P4

1. La gerencia
2. El gerente social

2º Nivel Codificación axial

CODIFICACIÓN AXIAL	
Subcategorías	Categorías
P1	
Procesos	Procesos organizacionales
Estructura organizacional	
P2	
Comunicación interna	Estrategia de trabajo
Visión estratégica	
Trabajo en equipo	
P3	
Construcción colectiva	Estrategia gerencial
Priorización de actividades diarias	
Día de trabajo del gerente	
P4	
La gerencia	Estilos gerenciales
El gerente social	

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Codificación Selectiva

El nivel cada vez más abstracto de la codificación es la selectiva y que intenta acercarnos a esa posible categoría central que orientaría la incipiente constitución de la teoría sustantiva a partir de los datos analizados.

Categorías	Categoría Central
P1	El proceso gerencial: estrategia de éxito de Ong`s en Cartagena.
Procesos organizacionales	
P2	
Estrategia de trabajo	
P3	
Estrategia gerencial	
P4	
Estilos gerenciales	

0.4 PLAN DE ACCIÓN (tomando como modelo el propuesto por Naresh R. Pandit)

FASE		ACTIVIDAD	RACIONALIDAD
FASE DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN			
Paso 1	Revisión de la literatura técnica	<ul style="list-style-type: none"> Definición de preguntas de investigación Definición de contratos a priori 	<ul style="list-style-type: none"> Focalizar esfuerzos Coartar variaciones no pertinentes y afilar la validez externa
Paso 2	Selección de casos	<ul style="list-style-type: none"> Muestro teórico no estadístico 	<ul style="list-style-type: none"> Focalizar esfuerzos en casos tiles (por Ej. Aquellas pruebas que extienden la teoría)
FASE DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
Paso 3	Desarrollo protocolo riguroso de recolección de datos.	<ul style="list-style-type: none"> Crear una base de datos del estudio de caso Emplear múltiples métodos de recolección de datos Datos cuantitativos y cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la fiabilidad y la contracción de validez Fortalecer la teoría fundada por la triangulación de la evidencia, fortalecer la validez interna. Visión sinergetica de la evidencia.
Paso 4	Entrada al campo	<ul style="list-style-type: none"> Rotular los datos recolectados analizados. Métodos flexibles y oportunos de recolección de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Rápido análisis y revelar ajustes útiles a la recolección de datos Le permite a los investigadores aprovechar los temas emergentes y los rasgos únicos del caso
FASE DE ORDENAMIENTO DE LOS DATOS			
Paso 5	Ordenamiento de datos	<ul style="list-style-type: none"> Formar los datos cronológicamente 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita el análisis de los datos. Permite el examen de procesos

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

FASE DE ANÁLISIS DE DATOS			
Paso 6	Analizar los datos relacionados al primer caso	<ul style="list-style-type: none"> • Unos de codificación abierta • Unos de codificación axial • Unos de codificación selectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle conceptos, categorías y propiedades • Desarrolle las conexiones entre una categoría y sus sub-categorías • Integre las categorías para construir el armazón teórico • Todas las formas de codificación refuerzan la validez interna
Paso 7	Muestreo teórico	<ul style="list-style-type: none"> • La repetición literal y teórica de los casos • (ve al paso 2 hasta la saturación teórica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirma, extiende, y afila el armazón teórico
Paso 8	Clausura de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación teórica cuando es posible 	Finalización del proceso cuando las mejoras marginales son pequeñas
FASE DE COMPARACIÓN DE LA LITERATURA			
Paso 9	Compare la teoría emergente con la literatura existente	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar con armazones conflictivos • Comparar con armazones similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la estructura de las definiciones y por consiguiente la validez interna • También mejora la validez externa estableciendo el dominio a que los resultados del estudio pueden ser generalizado

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

0.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES/SEMANAS														
	1			2			3			4			5		
FASE DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN															
Paso 1 Revisión de la literatura técnica- definición de la pregunta de investigación															
Definición de la pregunta de investigación															
Definición de constructos a priori															
Paso 2 Selección de casos															
Muestreo teórico y selección de casos															
FASE DE RECOLECCION DE DATOS															
Paso 3 Desarrollo riguroso del protocolo de recolección de datos															
Crear una base de datos															
Emplear múltiples métodos de recolección de datos															
Paso 4 Entrada al campo															
Rotular datos															
Recolección y análisis de datos flexibles y oportuno															

0. 6 MARCO DE REFERENCIA

Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes²:

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos

²[http/ web.jet.es/amoarrain/gestionproceso.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestionproceso.htm)

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Si bien es importante tener en cuenta la definición de los anteriores términos que se relacionan con los procesos, porque se desprenden de él, es relevante además cumplir con dos características para identificar los procesos como son las entradas y las salidas en las cuales se distinguen aspectos como:

El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Según David Garvin³, existen 3 categorías básicas de procesos:

- Procesos de negocios (Clientes)
- Procesos organizacionales
- Procesos gerenciales

Los procesos de negocios están ligados a la esencia del funcionamiento de la organización. Ellos son típicos de la empresa donde operan y son muy diferentes de una organización a otra (Ejemplo: Fabricación de producto, recepción de pedidos de clientes, etc.).

Los procesos organizacionales generalmente producen resultados imperceptibles para el cliente externo, pero son esenciales para la gestión efectiva del negocio. Son procesos de apoyo a los procesos de negocio (Ejemplo: Cuentas a pagar, procesos de comportamiento, de cambios, etc.).

Los procesos gerenciales incluyen las acciones que los gerentes deben realizar para dar soporte a los demás procesos de negocio. Estos son procesos de información y decisión (Ejemplo: Definición de metas de la empresa, evaluación de la calidad de atención al cliente).

³www.mideplan.goer/sidanes/proyecto_SINADES/capacitacion/documentos/sistemasdeinformacion/index.htm.

Procesos Gerenciales

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa , desde el hogar como microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cual es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.

Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una de ellas⁴.

Acompañado de la toma de decisiones se encuentra la motivación es el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

⁴ www.isosytem.com.ar/Downlonds_archivos/Edicion41htm

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Otro proceso importante a nivel de la gerencia son los sistemas de información, iniciaron su camino en las empresas en la década de los noventa con el fin de cerrar la brecha entre administradores, gerentes y ejecutivos y los ingenieros y técnicos en informática, de manera que el conocimiento de los segundos pueda facilitar y enriquecer el trabajo de los primeros.

La subutilización de la tecnología en las empresas públicas y privadas delata una ignorancia sobre el potencial de la informática. La resistencia al cambio, el temor que generan las nuevas tecnologías para aquellos que están poco familiarizados con ellas y un alto nivel de apatía son solo algunas de las causas para que la gran mayoría de los equipos que se poseen se usen apenas como procesadores de texto.

Cuando se habla de procesos es interesante separar los de producción de bienes y servicios de los demás procesos de la organización.

Estilos Gerenciales

Benjamín Tripier⁵ menciona que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial.

Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Para cada tipo de negocio, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad

⁵ www.ntn_consultores.com/articulo/estilosgerenciales.htm

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Hay que identificar los componentes del negocio más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada. Es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en un ambiente de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables caso a caso.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien las resuelva de la mejor manera. El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro. El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide mas frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes. Y así en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes / actitudes son las adecuadas.

Por ejemplo el tipo hiperactivo orientado a la tarea, es bueno para las situaciones de transición / transformación en las cuales las sumas de cortos plazos (táctico) se hacen importantes; pero una vez que terminó esa etapa, ya que su estilo no es el adecuado para gerenciar una actividad estabilizada. Se puede llegar a la conclusión de que en cada etapa de la vida de un negocio, hace falta un estilo gerencial diferente.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70% según Hay Group) sobre el ambiente y la motivación de la gente.

La manera de acotar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias. Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de la actividad de un negocio. El no saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad (stress) y eventualmente al fracaso. La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización.

Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo. El mejor estilo es el que funciona, y en tiempos de transformación como los que vive América latina, se convierte en importante identificar la combinación de estilo gerencial con tipo de organización, quedará como resultado el éxito. El gerente efectivo debe ser humano, benevolente y justo.

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo en el management moderno está orientado a destacar la importancia del trabajo en equipo. Al punto que cada vez con más insistencia los responsables de reclutamiento de las empresas están indagando en las aptitudes para el trabajo en equipo por parte de los candidatos a ocupar posiciones vacantes.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVBO MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El desarrollo organizacional requiere: visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio externo, contrato directo y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos fugaces subsistemas y sus relaciones (internas y externas), implica valores reales y humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o no renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El desarrollo organizacional no es (no debe ser) un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), tampoco es una solución de emergencia para un momento de crisis, ni un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información, asimismo, tampoco es una intervención aislada y por esto desligado de los procesos gerenciales normales, tampoco es una iniciativa sin continuidad en el tiempo, ni mucho menos, un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables o una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones, mucho menos es un proceso para explotar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos.

El desarrollo organizacional utiliza los enfoques de las ciencias de la conducta para crear un ambiente más abierto y honesto en las organizaciones para mejorar

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

la comunicación y la solución de problemas entre los individuos y los grupos. Con frecuencia, el DO es una actividad a gran escala en que interviene toda la organización. El objetivo es mejorar el desempeño de la organización, a través de la creación de un mejor ambiente organizacional, así como la funcionalidad y bienestar de los empleados.

Los valores que sustenta en los esfuerzos del desarrollo organizacional típicos son:

- Desarrollo del potencial humano
- Apreciación de las necesidades únicas y complejas de los empleados
- Énfasis en la colaboración y no en la competencia.
- Proveer trabajo motivante, oportunidad para influir en la organización
- Crear un ambiente de confianza, comportamiento auténtico, expresión de los sentimientos

Una intervención adecuada de desarrollo organizacional conduce aún mayor aprovechamiento de los recursos humanos al dedicar a los empleados tanto como sea posible a las actividades de la organización. Los empleados resolverán problemas y contribuirán plenamente en la organización, en lugar de que se les trate como solamente otra parte del proceso de producción que realiza trabajos rutinarios. Se ofrece a las personas la oportunidad de desarrollar su potencial humano, su trabajo se vuelve más atractivo y desafiante y las personas reciben la oportunidad de influir en su ambiente de trabajo.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo), es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: El Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVBB MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Gestión Humana

La **Gestión Humana** aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia, por medio del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, que se relaciona al cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

La gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una *gestión humana integral*, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Gestión de Servicio Organizacional

Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones. Un individuo formado con mente positiva frente a la crisis, es un ser preparado para triunfar, ya que el capital humano más importante con que cuenta esta fundamentado en los principios y valores que constituyen su propia auto

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

imagen, la cual determina el nivel de su autoestima, expresada en su talento y su calidad humana.

Lo que se pretende ahora es el aprendizaje del individuo y de las organizaciones para gestionar el cambio, desde la orientación y formación perceptual de los valores humanos y organizacionales con que se cuenta en la realidad, y el análisis perceptual y psicodinámico que requieren las empresas para posicionarse en el entorno y mejorar sus estrategias de sensibilización y culturización, con base en lo cual definen su imagen corporativa, como expresión singular de los valores de servicio a sus clientes y del clima positivo que proyectan para trabajar por el logro de su misión de vida como empresa.

Tercer Sector

El Tercer Sector está formado por organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, asociaciones, fundaciones, ong's, empresas sociales que trabajan en el ámbito de la economía social, principalmente. Por tanto Tercer Sector convive con la actividad del Sector Público (administraciones públicas, partidos políticos) y el Sector Privado (sociedades mercantiles).

En ese sentido se puede decir que “las entidades consideradas como sin ánimo de lucro” son aquellas que cumplen los siguientes criterios: Ser instituciones, privadas-no gubernamentales, con formas propias de autogobierno, sin distribución de excedentes entre los miembros y creadas voluntariamente. Del conjunto de entidades que cumplen esas características se excluyeron las organizaciones políticas de carácter partidista y las religiosas de carácter sacramental.”⁶, en ese aspecto se presenta la diferencia con las empresas de carácter productivo donde los excedentes si se distribuyen entre los inversionistas.

⁶IBID., P. 4.

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Si se ahonda sobre el concepto se verá que “una organización no gubernamental” (más conocida por su sigla ONG), es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como: Asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ong's, se le denomina de diferentes formas, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social, entre otras.”⁷, y de esta postura se entiende que este concepto esta asociado con el tercer sector.

En un estudio hecho para mirar el impacto del tercer sector se manifiesta que “en Holanda el empleo en entidades sin ánimo de lucro representa un 12.6% del empleo no agrícola, en México es apenas de un 0.4%. El promedio para los 22 países incluidos en el estudio es 4.8%. En Colombia el peso relativo del sector es de 2.38%. En América Latina como conjunto la participación en el empleo del sector no lucrativo es 2.23%, teniendo Brasil el 2.25%, Perú el 2.38%, Argentina el 3.7% y México el 0.44%.”⁸, lo cual muestra la importancia de este sector en cuanto a la contribución a la economía de los países.

En este mismo estudio se presenta cuales son las áreas donde interviene “La educación está en un primer lugar (26.6%), seguida por la salud (17.5%), las asociaciones de empresarios, profesionales y de trabajadores (15.1%), los servicios sociales (14.6%) y el desarrollo económico, social y comunitario (13.1%).”⁹, en este sentido se muestra que es variada la influencia que tiene el tercer sector en la búsqueda del desarrollo.

⁷ Obtenido de "http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental."

⁸ ESTUDIOS SOBRE LA INCIDENCIA DEL TERCER SECTOR EN LA SOCIEDAD, PARTICIPANTES: REINALINA CHAVARRY, CHILE, MARIO ROTTER, ARGENTINA, FELIPE PORTOCARRERO, PERÚ, GUSTAVO VERDUZCO, MÉXICO, RODRIGO VILLAR, COLOMBIA, LESTER SALOMÓN, USA, REGINA RIPETOO, MARÍA CRISTINA ROJAS, COLOMBIA, JOSÉ LUIS PIÑAR, ESPAÑA, PAGINA 5.

⁹ IBID., P. 5.

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

En cuanto a las fuentes de financiación de este sector se manifiesta que “los ingresos privados son la característica predominante en América Latina (74%) así como el bajo peso tanto de los recursos gubernamentales (15.5%) como de las donaciones (10.4%). El peso de los recursos gubernamentales varía desde un 19.5% en Argentina hasta un 8.5% en México. En Colombia estos recursos representan un 14.9%. En el caso de las donaciones privadas, Colombia tiene la mayor proporción (14.9%) y México la menor (6.3%). Los ingresos privados tienen un peso relativo mayor en México (85.2%) y menor en Perú (67.8%). En Colombia representan un 70.2% del total de los ingresos.”¹⁰, lo cual nos da luces sobre hacia donde debería enfocar sus esfuerzos las ongs para la búsqueda de recursos.

Sin embargo en cuanto al apoyo del gobierno encontramos que “la paradoja de la relación con el gobierno en Colombia reside en que el bajo peso de los recursos gubernamentales en la financiación de las entidades sin ánimo de lucro va en contravía del importante peso de los gobiernos en la promoción de un subsector prioritario de estas entidades. Un estudio reciente calculó el porcentaje de organizaciones actuales que en su origen hubieran sido promovidas por el gobierno en la asombrosa cifra de 81.6% (Alvarez, M.E. Castillo, D. y Villar, R: 1998)”¹¹, en ese sentido es importante llegar a sensibilizar a los gobierno en el hecho de las oportunidades que ofrece este sector.

Se debe entonces expresar “ante todo que las organizaciones del tercer sector no son necesariamente de voluntariado, en el doble sentido de que no sólo se basan en el trabajo de los voluntarios y en las donaciones voluntarias; que no son ni siquiera nonprofit, si con este término se entiende que no pueden obtener beneficios por sus actividades; que no intervienen sólo en aquellos sectores o en aquellas actividades que de por sí excluyen el interés de empresas económicas,

¹⁰ IBID., P. 5.

¹¹ IBID, P. 5.

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

en cuanto sectores o actividades no beneficiosas económicamente.”¹², lo cual expresa que si bien es cierto este tiene sus orígenes en la beneficencia, también debe tener unos criterios y estándares que le permitan a este sector apostarle a la calidad.

Gerencia Social

Según Bernardo Kliksberg la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”... no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición interorganizacional.”¹³, ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

En este sentido al enfrentarse las particularidades de una determinada comunidad la gerencia debe ser eficiente; y plantea Kliksberg que “la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.”¹⁴.

Teoría Fundada

Su objetivo es generar teoría, a partir datos que se hayan recogido en contextos naturales, teoría enraizada, teoría fundada, teoría fundamentada, es decir, que las especulaciones teóricas estén amarradas al mundo empírico. Fórmulas teóricas basadas en datos que son hallazgos. Formulaciones teóricas de la realidad,

12la especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas, Manuel Herrera Gómez, universidad de granada. Departamento de sociología, 18014 granada. España.

¹³Bernardo Kliksberg, Hacia Una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves pag .

¹⁴ IBID., P....

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

representadas en categorías empíricas a la luz de las que se trata de lograr cierta conceptualización.

Al emplear la teoría fundada, el propósito primario es generar modelos explicativos de la conducta humana que se encuentren apoyados en los datos. La recolección de información y su análisis tiene lugar de manera simultánea.

Una característica de la teoría fundada, que comparte con otras formas de investigación cualitativa es, que el desarrollo del proceso investigativo no es lineal. La dinámica de trabajo es tanto jerárquica como recursiva porque los investigadores han de categorizar sistemáticamente los datos y limitar la teorización hasta que los patrones en los datos emerjan de la operación de categorización. Este método requiere la recolección de datos, la categorización abierta, las elaboraciones de memos o elaboraciones preliminares que interpretan los datos obtenidos, la determinación o identificación de una categoría núcleo, haciendo un reciclaje de los primeros pasos en términos de la categoría núcleo. El ordenamiento de los memos y la escritura de la teoría.

En esta perspectiva se desarrollan tres elementos de la teoría fundada a seguir:

- Concepto
- Categorías
- Propositiones

Conceptos

Los conceptos son las unidades básicas de análisis puesto que para la conceptualización de datos, no los datos reales por si mismos la teoría se desarrolla.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

Categorías

Las categorías son más altas en el nivel y más abstracto que los conceptos que ellos representan. Ellos se generan a través del mismo proceso analítico de hacer las comparaciones para resaltar las similitudes y diferencias que se usan para producir los más bajos niveles conceptuales. Las categorías son las "piedras angulares" del desarrollo de la teoría. Ellos proporcionan los medios para que la teoría pueda integrarse.

Proposiciones

Proposiciones son la que indican las relaciones generalizadas entre una categoría y sus conceptos y entre las categorías discretas. Este tercer elemento era originalmente el denominado 'hipótesis por Glaser y Strauss (1967). Se siente que el término 'proposiciones es subsecuentemente más apropiado, como Whetten (1989, pág. 492) correctamente determino los puntos, las proposiciones involucran las relaciones conceptuales considerando que las hipótesis requieren las relaciones moderadas. Desde el acercamiento de teoría fundada produce lo conceptual y no las relaciones moderadas, entonces el término anterior se prefiere.

La teoría fundada se apoya en la metodología para hacer generalizaciones formales, es decir, llegar a teorías sociológicas. A la luz del interaccionismo simbólico afirma que es necesario estructurar teorías acerca de la realidad empírica; conceptualizar el mundo. La teoría fundada entonces, es una herramienta metodológica que surge en el campo de lo práctico, al servicio de la acción. Strauss afirma que una teoría bien lograda permite acceder a la acción, pues va a decir qué hacer, dónde hacerlo y cómo hacerlo. Ofrece información de contexto, de procesos, de temporalidades, de acciones. Esto es, da un piso teórico para actuar, para hacerlo de manera eficaz y moral.

1. CONTEXTO DE LAS ONG'S ESTUDIADAS

1.1 Funcicar

La fundación cívico - social pro Cartagena, nace en la ciudad de Cartagena en 1.993 debido a la preocupación de empresarios locales por la baja gobernabilidad y los altos niveles de corrupción con el firme propósito de velar por la eficiencia y moralización del Estado y coadyuvar el acceso al gobierno de los mejores ciudadanos.

Misión

FUNCICAR trabajará por el desarrollo económico y social, de la comunidad cartagenera, liderando procesos desde la sociedad civil, orientados al fortalecimiento de la democracia y las instituciones públicas; propiciando espacios de cooperación público-privado, incidiendo en las políticas públicas y promoviendo la ciudad nacional e internacionalmente.

Visión

Cartagena será una ciudad, próspera, liderada por personas idóneas, con instituciones públicas eficientes y confiables y con ciudadanos que participan activamente en los asuntos públicos.

Líneas de Acción

FUNCICAR se fundamenta en el desarrollo de los siguientes principios en desarrollo de su objeto social:

- Lidera desde la sociedad civil procesos sistemáticos de fortalecimiento de la democracia local, contribuyendo a la modernización y democratización de la gestión pública y estimulando la formación de ciudadanos que sepan como

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

actuar frente al Estado, cómo involucrarse en los asuntos públicos y cómo incidir en las políticas públicas que definen la calidad de vida de la sociedad.

- Promueve el fortalecimiento institucional para que Cartagena y Bolívar cuenten con Entidades públicas transparentes, eficientes y confiables; con servidores públicos que rindan cuentas de sus actos y ciudadanos conscientes de su responsabilidad social.
- Incide en las políticas públicas a través del acompañamiento y presentación de propuestas sobre los planes presentados por los gobiernos y proponer la inclusión de otras que a juicio de la entidad se consideren prioritarias para el crecimiento económico y social de la ciudad.
- Desarrolla y plantea estrategias que permitan transformar las condiciones de Cartagena y Bolívar a nivel productivo, en su habitabilidad y en el desarrollo humano sostenible como dimensiones imprescindibles en su progreso y desarrollo.
- Promueve alternativas de solución a las diferentes problemáticas de la ciudad y el país privilegiando el desarrollo de políticas públicas dirigidas a combatir la pobreza, la marginalidad, la violencia y la corrupción.

1.2 Corporación Minuto de Dios

El Minuto de Dios, una obra de carácter social cuya propuesta de desarrollo integral de las comunidades ha sido modelo de gestión para Colombia y el mundo, debe su origen a la iniciativa del sacerdote eudista Rafael García Herreros, quien en 1950 nombró así un corto espacio radial en el que reflexionaba sobre Dios, el hombre y el compromiso del pueblo cristiano.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Con la llegada de la televisión a Colombia, el programa diario pasó a las pantallas chicas en 1955. En 1961 el padre decidió convocar el primer Banquete del Millón, con el objetivo de recoger fondos para construir soluciones de vivienda para los más pobres del país.

De estas iniciativas surgieron tanto el barrio Minuto de Dios, modelo arquetípico de ciudadela integral como, a la postre, la Corporación El Minuto de Dios, dedicada a la construcción de comunidades y a la atención de poblaciones vulnerables en toda Colombia.

Tanto el programa de televisión, que el 10 de enero de 2005 cumplió 50 años de emisiones ininterrumpidas, como el Banquete del Millón y el barrio que lleva el mismo nombre, subsisten hoy como parte de la obra viva de este visionario nacido en la ciudad de Cúcuta, en Colombia.

Otras instituciones de la organización El Minuto de Dios ofrecen servicios de educación, salud, crédito a la pequeña y mediana empresa, asesoría agroindustrial, comunicaciones y crecimiento espiritual, para lograr elevar el nivel de vida de las gentes y propiciar su desarrollo humano integral.

Visión

En el año 2007 la Corporación el Minuto de Dios logrará:

- Hacer del Programa Construcción de Comunidades un modelo que sirva de estímulo para lograr cambios estructurales en la organización del país.
- Mediante el Programa Construcción de Comunidades estimular a las personas y comunidades, para que sean conscientes de la dignidad del ser humano, de sus derechos, de la realidad social, política y económica en que viven, para

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

que por medio de la participación y la solidaridad, busquen la superación de las condiciones adversas al crecimiento espiritual, personal y social.

- Ofrecer atención a las comunidades en cumplimiento de los más altos estándares de calidad implementados en el Sistema de Gestión de Calidad, procurando la mejora continua en la prestación de los servicios sociales.
- Hacer de la Corporación el ejemplo de una entidad que busca el cumplimiento de su Misión a partir del desarrollo integral de sus propios trabajadores, entregándoles herramientas que los hagan gestores de su desarrollo.

Las Líneas de Acción

La Corporación Minuto de Dios desarrolla su estrategia de construcción de Comunidades, construida a partir de 44 años de experiencia y reflexión, a través de las siguientes líneas de acción:

- Vivienda e infraestructura
- Atención a poblaciones vulnerables
- Financiación social
- Capacitación

Para lograr sus objetivos en estos campos la corporación aplica como estrategia central de gestión las alianzas con otras ONG, organismos estatales y organismos de cooperación de todo el mundo.

1.3 Actuar Por Bolívar

En 1989 la Compañía Shell-Hocol, con la participación de Ecopetrol, la Embajada de Cañada y la UNICEF, llevaron a Cartagena la metodología solidaria, que fue

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

operada por la Alcaldía de la ciudad. En 1992, las exigencias del programa hacen que Shell-Hocol y Ecopetrol, con la ayuda de la Cámara de Comercio de Cartagena, busquen una forma más ágil, eficaz e interdependiente de operar el programa y es así como se activa la Corporación Actuar por Bolívar.

Misión

Actuar es una entidad privada, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es propiciar el desarrollo integral de la persona y su familia, a través del apoyo crediticio, la capacitación y la asesoría a las FAMIEMPRESAS. Con esta labor se cumple un ambicioso propósito: Generar, partiendo del jefe del hogar, una ocupación digna para los miembros de una familia, e incluso para otras personas de la comunidad, convirtiendo a personas, antes sin empleo, en miembros económicamente activos dentro de la sociedad.

Líneas de Acción

- **Asesoría:** Con el fin de orientar al microempresario en el adecuado manejo organizativo, administrativo, legal, contable, financiero y técnico de su negocio, un asesor de zona realiza asesorías personalizadas en lugar de trabajo.
- **Capacitación:** Los programas de capacitación tienen el objeto de brindar a los microempresarios medios para crecer como persona, fortalecer el núcleo familiar y lograr el progreso como empresarios, lo que contribuye el mejoramiento del país.
- **Cursos:** Técnicos, empresariales, de desarrollo, entre otros
- **Crédito:** El sistema crediticio tiene como objeto brindar a los negocios capitales de trabajo, compra de activos fijos y mejoramiento de vivienda: Grupo solidario, crédito individual, crédito para mejoramiento de viviendas y activos fijos.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

1.4 Red de Juventud

La Red de Juventud es una organización de segundo nivel, conformada por personas y entidades provenientes de diversas experiencias, organizaciones e iniciativas juveniles de la región caribe, representantes del sector social de juventud de acuerdo con el artículo 24 de la Ley de Juventud para proyectar la capacidad renovadora en la cultura y en desarrollo integral de la región y el país.

Misión

Dinamizar la intervención colectiva y sistemática de adolescentes y jóvenes en la esfera de lo público y promover su vinculación y participación activa en la vida regional y nacional, en lo social, lo cultural, lo económico y lo político, a través de la implementación de alianzas, estrategias y acciones innovadoras que generen impacto social.

Visión

Se visionan como una organización sólida e innovadora capaz de incidir en la implementación de políticas públicas equitativas y sostenibles, reconocidas en el ámbito nacional e internacional por contribuir a la desarrollo de una juventud participativa y comprometida, que lidera procesos que conllevan al desarrollo de una sociedad más incluyente, más justa y de vanguardia.

Líneas de Acción

- **Desarrollo Humano:** Desarrollo del ser, proyecto de vida, género, uso del tiempo libre, medio ambiente creatividad cultural y cultura empresarial.
- **Prevención:** Sustancias psicoactivas, salud sexual y reproductiva, conductas de riesgos y violencia social.
- **Participación:** Planes de desarrollo juvenil, consejos de juventud, casa de juventud y control social.

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

- **Políticas Públicas:** representación social, activismo ciudadano, política social, marco legal y perspectiva generacional.
- **Formación:** Ciudadanía, derechos humanos, valores y convivencia social.

1.5 Fundalazos

La Fundación Social Lazos es una organización no gubernamental ONG, con cinco años de experiencia, dedicada a la labor de promoción social integrada de las comunidades urbanas y rurales de Cartagena y Bolívar; con mirar a extender su radio de acción a todo el territorio nacional.

Misión

FUNDALAZOS tiene como misión promover el desarrollo integral de comunidades vulnerables, impulsando programas que posibiliten el mejoramiento de su calidad de vida, dentro de un marco preferencia por los niños menos favorecidos, frente a los cuales asumen actitudes claras de reconocimiento, para lograr una transformación positiva a través de sus prácticas.

Visión

FUNDALAZOS desea ser una organización reconocida, modelo y ejemplo de acción compartida, practicante de un proyecto de desarrollo humano, en lo individual, social y comunitario.

Líneas De Acción

Programa de sensibilización para el Afecto y la Ternura, con padres, docentes y niños, Colegio Sueños y Oportunidades, convenio Fundación Mario Santo Domingo.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

- Atención psicosocial a familias en situación de desplazamiento de la zona sur oriental y sur occidental de la ciudad de Cartagena.
- Investigación sobre explotación sexual infantil, a través del turismo, ICBF Chocó.
- Acompañamiento a los laboratorios experimentales socioempresariales desarrollados por el SENA, en comunidades vulnerables de Cartagena.
- Programa de capacitación en gestión microempresarial, dirigida a microempresarios como tenderos, confecciones, restaurantes y mecánicos.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

2. PROCESOS ORGANIZACIONALES

El proceso de investigación desarrollado, lleva a encontrar categorías emergentes, referidas en este caso a los procesos organizacionales que son desarrollados por los gerentes sociales en cada una de sus organizaciones. Dicha categoría tiene como base otras subcategorías referidas a los procesos y la estructura organizacional.

2.1 Procesos

Las gerentes entrevistadas expresan que los procesos desarrollados tienen que ver con procesos administrativos, de planeación, coordinación y presentación de propuestas.

Procesos administrativos

En cuanto a la definición de proceso la gerente de Minuto de Dios menciona que:

”...la palabra proceso es... algo muy detallado... muy definido... y... pueden haber procesos... en términos de... consecución de recursos... pero... pueden haber procesos... administrativos... pueden haber procesos... de ejecución... de los programas... (Gerente del Minuto de Dios)”.

Resaltando en este sentido el proceso administrativo es definido como uno de los procesos a desarrollar como gerente social para poder poner en ejecución a la organización como un todo.

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Planeación

Dentro de los procesos desarrollados por los gerentes sociales de ong's exitosa esta la planeación para que las empresas sociales puedan sobrevivir en el mercado.

...a planeación es el llamado... para poder...he... digamos... incidir... pero igualmente para que... las ONGs puedan sobrevivir... (Gerente de Fundalazos)

Coordinación

De igual manera se resalta la necesidad de desarrollar una coordinación que le permita a la organización desarrollar su estrategia.

yo creo que la Red tiene una estructura y una, una ... un comité o una dirección ejecutiva, una dirección financiera y hay un equipo de profesionales del área social que apoya que tiene, que ver con los proyectos sociales, entonces hay una coordinación de talento humano, hay una coordinación de comunicación y una coordinación de proyectos.(Gerente de red de Juventud)

...presentado propuestas... (Estrategia de financiación)

El gerente social debe gestar propuestas y estrategias que le sirvan a la organización para poder desarrollar acciones que le permitan tener solvencia económica.

...he que tiene que hacer la entidad para poder encontrar... la información... llegar adecuadamente a donde pueda hacer esas alianzas hacerlo de manera responsable e intentar cada día presentar propuestas en combinación con otros sectores ya nosotros estamos en este momento he presentado propuestas. (Gerente de Funcicar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

2.2 Estructura Organizacional

La organización exitosa debe tener una estrategia, que moldea el tipo de estructura organizacional, permitiendo desarrollar autorregulación y el funcionamiento de la empresa social.

Organizaciones bien... bien estructurada...

En las entrevistas desarrolladas con gerentes sociales de ong's exitosas se observa un interés de los gerentes a tener estructuradas las organizaciones, ya que este es un elemento que ayuda a aterrizar cada una de las acciones que se desarrollan en las organizaciones.

...tenemos que... que depender prácticamente de unas organizaciones bien... bien estructurada... que... hem... que soñemos, pero que también veamos que... hay que aterrizar muy bien cada uno de los... de los proyectos, de los procesos... para poder insertar... realmente y se ve también el impacto... porque no simplemente... que los proyectos lleguen sino que... también que impacto están llevando nuestros proyectos... por eso la planeación estratégica... (Gerente de Fundalazos)

Auto-regulación

Si bien es cierto las organizaciones modernas deben ser lo suficientemente flexibles para poder responder a la dinámica del contexto, las organizaciones exitosas deben elaborar mecanismos mínimos de auto-regulación que le permitan a la empresa desarrollar los procesos organizacionales necesarios para mantener estándares de calidad.

... he... es uno de los... he... elementos fundamentales... para uno... poder avanzar... eso son los procesos que... que si bien no obedecen...

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

si nosotros no estamos organizados... si nosotros como organización... no cumplimos con algunas... no cumplimos con una auto-regulación... no cumplimos... con... con unos procesos que nos... nos lleva, inclusive, nos invita... he... le... la... la misma... digamos... actualmente como esta... actúa el mercado... eso no nos obliga... decir, nos... nos deja a nosotros atrás... entonces, tenemos que ser... competitivos... (Gerente de Fundalazos)

...tenemos todo lo que funciona como una empresa...

El gerente social en ong's exitosas evidencia que existe una dinámica de funcionamiento que mueve a la empresa en cuanto a horarios de trabajo, apoyo que se da desde las diferentes áreas de la empresa, lo cual resalta en últimas el enfoque misional de la organización.

...tenemos unos horarios de trabajos, tenemos un reglamento interno de trabajo, tenemos todo lo que funciona como una empresa... si?... heee... tenemos asesores de créditos para que atiendan el banco... tenemos... profesionales en las distintas ramas para que atiendan los proyectos... y tenemos educadores... en las distintas... Capacitaciones que tenemos... también para poder... llegarle a las comunidades... nuestra... razón de ser... es propender por el... desarrollo integral...(Gerente de Actuar por Bolívar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

3. ESTRATEGIA GERENCIAL

La gerencia social como especificidad de la acción en ong's debe mantener los aspectos básicos de lo gerencial, lo cual en el desarrollo de la investigación esta constituido por varios conceptos como la construcción colectiva, priorización de acciones y el día a día del gerente.

3.1 Construcción Colectiva

Dentro de lo que significaría una buena estrategia gerencial, los entrevistados muestran la construcción colectiva de las acciones y estrategias que le dan una solidez a las acciones a desarrollar dentro de la organización.

...reunión interna del equipo...

Para poder desarrollar la construcción colectiva se resalta que el desarrollo de reuniones internas con el equipo de trabajo le significa al gerente una mejor opción para desarrollar las acciones estratégicas de la empresa.

... intentamos empezar la semana, no la cumplimos de manera permanente, pero nos orienta mucho... he... y tenemos que tener más rigor con eso...con una reunión interna del equipo... en la cual revisamos... delante de todas la gente... todas las... las tareas pendientes, los avances que tenemos, las metas que cumplimos, las que no hemos cumplido... y ahora estamos utilizando un sistema de información por Internet que nos recuerda... lo que tenemos que hacer... a cada uno...(Gerente de Funcicar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

...construcción colectiva...

La construcción colectiva como estrategia gerencial implica desarrollar altos niveles de compromiso, el asumir las acciones no como tareas operativas, si no verlas en su conjunto como acciones estratégicas.

y es que ... eso lo que permite construcción colectiva... parte de lo que pasa en el sector publico y... en en las fundaciones es que cuando se trabaja solamente con quien tiene la tarea o con quien tiene la responsabilidad por área... no logras imaginarte que esta siendo la entidad como tal... no logras tener la integralidad y creo que eso intentamos hacerlo aquí...(Gerente de Funcicar)

... la directora no se guarda información... se comparte completamente todo...

Para poder desarrollar una construcción colectiva en el sentido de incluir la mayoría de los actores de la organización, deben manejarse niveles de comunicación que le permitan al gerente desarrollar una comunicación eficaz en los miembros de su equipo.

todas las decisiones que se toman a cualquier nivel, son conocidas por todo el equipo... o sea, aquí no hay ninguna información que le pertenezca a nadie... la directora no se guarda información... se comparte completamente todo los... (Gerente de Funcicar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELV~~ES~~ MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

...no es que cumplan un horario fijo... sino que halla compromiso...

La construcción colectiva parte de que los miembros del equipo se comprometan con las acciones a desarrollar con la organización.

...específicamente cada uno... he... hace más de lo que le corresponde hacer... he... no hay horarios... no nos interesa mucho el tema de cumplimiento de... de horarios ni de llegadas menos el de salida porque se sale más tarde de lo que nos toca (risas)... entonces, no puedo chistar, pero realmente lo más importante frente al... compromiso, no es que cumplan un horario fijo... sino que halla compromiso... (Gerente de Funcionar)

12.2. Priorización de Actividades Diarias

...qué es lo urgente y qué es lo necesario...

La vida de un gerente se basa en la toma de decisiones que puedan permitirle a la organización posicionarse, esta responsabilidad en ocasiones no da espacio para una reflexión amplia si no que tiene que tomarse de manera rápida.

... casi todos los días yo me despierto pensando qué es lo urgente y qué es lo necesario para el día de hoy... entonces tengo dos misiones para ese día, y llego a la oficina... y esas dos cosas importantes, trascendentales... se... van... quedando en... en el tintero, porque llega la gente... doctora, que necesito hablar con usted... ahora, ya... en dos meses no los podría atender... porque... lo que viene va a ser muy... muy difícil, entonces... decidí

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVÉ~~6~~ MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

que era hoy de dos... de dos a tres... que los podía atender para... vernos dentro de dos meses (Gerente de Minuto de Dios)

...pero también tienes que priorizar en que es.....si tú no amas lo que haces tu no puedes resistir esto...

En el desarrollo de la priorización se debe ser muy responsable, ser agudo, observador y sobre todo se debe sentir gusto por lo que se hace, ya que si no sucede así se pierde esa conexión que un gerente debe tener para actuar de manera ágil y oportuna.

...pero también tienes que priorizar en que es... que es lo que en estos momentos deben ofrecer... entonces, un día de trabajo... es complicado... mucho más... cuando tu tienes que viajar... tienes que revisar también... tienes que gestionar... tienes que revisar donde están los otros proyectos... mirar, hacer una lectura... tu tienes que ser muy agudo... tienes que ser muy observador... por eso, recalco y para mi es muy importante... si tu no amas lo que haces tu no puedes resistir esto... (Gerente de Fundalazos)

Actividades de un gerente

Las actividades de un gerente en el desarrollo de sus funciones generalmente tiene como elemento fundamental la gestión, la cual cuenta con una agenda muy dinámica, esto se puede explicar debido a la responsabilidad que recae en el sentido de mantener toda la organización.

... esta mañana... estuve... he... haciendo una cita con un ingeniero de suelos... localizando, estuve...

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

recibiendo y enviando unos fax ... que tenemos que enviar unas cartas a proveedores... el... el bendito e-mail no esta funcionando muy bien, entonces... hubo que hacer... cosas allí... iban a mandar una ficha de encuestas... que ya la tengo... ya tengo los proveedores, estuve hablando con el gerente del Minuto contándole lo del proyecto... hem... ahorita me acorde que... tenia como algo principal hablar con... con... la directora de... Corvivienda en Chiquinquirá, entonces... antes de ir a... a... a ver con el ingeniero de suelos a las 5 de la tarde... pasare por Chiquinquirá de 3 a 4... (Gerente del Minuto de Dios)

...siempre estamos como que anticipándonos a las cosas pa' no estar súper estresados....

En gran medida la estrategia del gerente consiste en anticiparse a las responsabilidades, esto implica el tener una buena planificación, lo cual le permite, que no se le acumulen actividades, teniendo mayor manejo de las acciones.

... depende de lo que tengamos pendiente... de cómo planificamos... he... hay días en que son... trajinados porque... se nos acumulan a veces actividades de varios proyectos, de varias cosas... pero hay días que son súper relajados porque ya... hemos... hecho lo que teníamos que hacer con anterioridad... por lo... por lo general siempre estamos como que anticipándonos a las cosas pa' no estar súper estresados.... (Claro)... pero, un día normal llegamos las 8:00, 8:30 de la mañana, cada quien... he... digamos, desde su área... coordina las cosas que tiene que hacer... compartimos aquí mismo... almuerzo... salimos a las 4:00, 5:00 de la

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

tarde... depende... porque hay días que también salimos a las 7 de la noche, 8 , 1 de la mañana- ... hay días que tocan informe y sale a la una... bueno, hay... hay días que, por ejemplo, a... nos toca hacer visitas a los... Municipios, entonces... he... eso es... por los menos 10 días de seguido... hacerle visitas a lo... los corregimientos, que es donde tenemos... municipios y corregimientos... (Gerente de Red de Juventud)

...buscando como estrategias de... de cómo hacerlo lo más rápido posible...

El gerente social trata de desarrollar los procesos de la mejor manera aplicando prácticas de calidad, todo con el objeto de llegar a lograr el objetivo superior, para que su organización sea la mejor, en este sentido es que se enfoca a desarrollar acciones cada vez más efectivas.

... teniendo como claridad en la parte técnica y... y si desde... desde que... supe que nos habíamos ganado mi cabeza esta... funcionado en ese tema y... buscando como estrategias de... de cómo hacerlo lo más rápido posible... (Gerente del Minuto de Dios)

12.3 Día De Trabajo del Gerente

En el desarrollo de la investigación una interrogante se presenta acerca de cómo es el día a día de un gerente social, acerca de cuales son las acciones que desarrolla, en el sentido de interpretar ese mundo en el que se desenvuelve gerente social.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

...un día... de trabajo... como directora de una fundación no es nada fácil...

La percepción de los gerentes entrevistados gira entorno a que es un día que les exige el desarrollo máximo de todas su potencialidades, implica que estos deben sacrificar inclusive horas extra laborales para cumplir con muchas de las metas propuestas por la organización.

... hay días que son más suaves que otros... pero un día... de trabajo... como directora de una fundación no es nada fácil... por qué?... porque muchas veces...he... por ejemplo... si te digo que... ahí veces salimos de aquí a las 4:00 , 5:00 de la mañana... pero tenemos que estar a las 8 de la mañana aquí al frente... aquí... prendido frente a un computador... mirando, revisando... analizando... coordinando... pero también... mirando que pasa con los presupuestos, si no han pagado (risas)... es un... es una serie de compromisos... (Gerente de Fundalazos)

...es un reto...

La percepción de los gerentes es que sin importar lo duro que puede ser un día siente que ese día es un reto para ellos, es una búsqueda de oportunidades, es el sentido de estar constantemente en la dinámica de saber, pensar y buscar que hacer para enfrentar el día a día.

es un reto... es un reto en la medida de que... de que tu tienes que asumir diferentes compromisos... tienes que... tienes que mirar donde... esta... el queso... y como no te puedes anticipar a ese queso... entonces es un día bastante... como te vas ha anticipar a ese queso... entonces, es un día... un

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

día... para mi, un día... empieza... desde que levanto los ojos... perdón, desde que me levanto y abro mis ojos... pero también durante el sueño... muchas veces se le quita a uno el sueño... no simplemente, sino también, a veces con los ojos cerrados... porque es cuando tu empiezas... cuando estas a solas... y piensas como que a revisar... que es lo que has hecho... como si lo has hecho... he... como lo has hecho... he... si puedes mejorarla... (Gerente de Fundalazos)

...vivimos en función de esto...

Cuando un gerente asume la dirección de una organización que quiere llevar hacia ese estado de perfeccionamiento asume que vive en función de eso, ya que este trabajo les gusta y se siente cómodo con lo que hace, es un sentirse bien con su rol

... es el trabajo que a nosotros nos gusta y todos, que a mi particularmente lo... he... lo escogí... me encanta... Pero es... es... un trabajo... bastante... digamos... he... copa todo el tiempo uno... vivimos en función de esto. (Gerente de Fundalazos)

... pero es un día feliz...

Ese sentirse bien con lo que se hace se expresa en como los gerentes asimilan emocionalmente el esfuerzo desarrollado en ese día, dicho día en muchas ocasiones comienza desde muy temprano, sin embargo es para ellos percibido, como un día feliz.

...empieza a las 7 de la mañana termina a las 7 de la noche (risas)... pero es un día feliz... no... hacemos de todo... igual, atiendo... citas... asisto a

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

reuniones... realizo... entrega de
créditos... he... superviso pues que
todo marche... (Gerente de Actuar por
Bolívar)

... y el día se me va volando...

En ese sentido para el gerente como siente cada espacio, cada actividad, cada minuto de vivencia en ese día, el día se les va volando, debido a que le ponen alegría a lo que hacen.

... y el día se me va volando... y el año por... por
consiguiente, también... mira, lo importante es
ponerle alegría a los que tu haces... enamorase
de lo que se hace... querer... (Gerente de Actuar
por Bolívar)

*ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA
NIEBLES*

13. ESTRATEGIA DE TRABAJO

En el desarrollo de la gerencia los entrevistados suministraron información que lleva a identificar la comunicación interna, la visión estratégica y el trabajo de equipo como elementos claves para poder diseñar la estrategia de trabajo.

13.1 Comunicación Interna

La comunicación hace parte de las diversas formas en que los seres humanos manejan la vida en sociedad y se relacionan, llevando esta frase al ámbito de las organizaciones exitosas, permite analizar como el gerente social desarrolla las formas de trabajo.

Socializa con su equipo

En las entrevistas desarrolladas se observa que la socialización de información, ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos, surgiendo como necesidad manejar la sincronización de una información.

Quando tu equipo funciona... se sincroniza...
cuando... todos hablamos el mismo lenguaje...
cuando el director no se guarda la información
sino que la... la socializa con su equipo...
entonces su equipo es igual... a su jefe...
(Gerente del Minuto del Dios)

...hablamos el mismo idioma...

Es importante tener un buen manejo de la información, debido a que permita a todos los empleados poseer conocimiento de las diferentes áreas y acciones de la

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

empresa y así poder ofrecer tanto al cliente interno como externo una imagen de unidad organizativa, conllevando a satisfacer las necesidades inmediatas en cuanto a comunicación eficaz, ya que los “beneficiarios” merecen respuestas oportunas.

ayuda muchísimo a que los proyectos se ejecuten de una manera armónica...de que...hum... de que el interlocutor, nuestros beneficiarios...hee... sepan... que todos hablamos el mismo idioma...(Gerente del Minuto de Dios)

13.2 Visión Estratégica

La visión estratégica desde la percepción de las entrevistadas remite a la dinámica de la organización, como se articulan las diferentes áreas hacia la búsqueda del objetivo organizacional, conlleva también al análisis de la cambiante realidad en la que interviene la organización, como redireccionar las acciones y procesos estratégicos en relación al contexto y en comunicación con el receptor de los servicios que oferta la organización.

Visión estratégica integral

En percepción de los gerentes sociales, la visión estratégica se puede entender como la capacidad de ver más allá, de tener puesta la mirada en la oportunidad donde se presente una reciprocidad entre la realidad cambiante del contexto y la dinámica de la organización.

La visión de una fundación yo creo que tiene que ser siempre una visión estratégica integral... las áreas son una simple excusa pa´ poder... es digamos de... definir que se especializa cada persona en una cosa diferente pero yo no creo que las fundaciones y esto e intentado hacer con

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

Funcionar probablemente lo hemos logrado
probablemente no...(Gerente de Funcionar)

Como nosotros podemos enfocar esa planeación estratégica....

La gerencia social parte de la planeación estratégica como un proceso que se desarrolla desde equipos en la organización, donde se analizan los escenarios en cual actúan y como se pueden intervenir con calidad frente esta, es importante resaltar desde esta visión que la planeación estratégica es flexible y permite ir redireccionando los procesos.

como nosotros podemos enfocar esa planeación estratégica... de todo el proceso... entonces, eso nos lleva a tener un grupo de asesores... nos lleva a tener un grupo de... de... personal operativo... que son ... psicólogos, promotores sociales, trabajadores sociales... como también nos a permite nosotros... he... hacer ese...apoyo... inter-institucional... que... que... nos de a nosotros... una factibilidad... o una... he... mapa visible... para a la vez nos permita ir redi... redireccionando... poco a poco... como hace uno el proceso...(Gerente de Fundalazos).

Articulación de áreas

Dentro de la organización el trabajo en red y articulado le permite desarrollar acciones cada vez más eficaces y eficientes, es vital que las áreas se retroalimenten entre sí, cuando hay esos niveles de articulación de las áreas se logran que la organización desarrolle prácticas que la lleven a actuar dentro de los estándares de calidad.

si al mismo tiempo nosotros no tenemos ciudades que se estén preparando para asumir tareas en la democracia ni tiene ningún sentido si el área de políticas públicas no utiliza la información que tiene

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

el área de control para poder generar política públicas.... para poder intentar corregir el asunto no puede terminar el proceso en el tema de control del área sino que tiene que terminar en que el área de políticas públicas formule una propuesta a partir la información he... que he se va generar en una de las áreas. (Gerente de Funcionar)

la responsabilidad se reparte... eso es una estrategia...

Aunque se debe trabajar en equipo y articuladamente es vital que se asuman responsabilidades de cada uno de los miembros, esto permite lograr que la organización cumpla con las tareas misionales y de la visión que le dan vida y sentido a la organización, de esta manera es significativo entender que el repartir responsabilidades es una estrategia que mantiene al grupo de trabajo en constante acción y manejando altos niveles de compromiso.

... la responsabilidad se reparte entre diez y no esta en la cabeza de uno...eso es una estrategia...
(Gerente del Minuto de Dios)

...Como también, podemos redirreccionar...

El gerente social tiene una visión sistémica de la organización y la realidad, porque su contexto es cambiante, tiene que evaluar y rediseñar nuevas estrategias que permitan apuntar a las necesidades reales de la comunidad.

Como también, podemos redirreccionar? Porque también los trabajos sociales... los trabajos que se hacen con comunidad... no... son absolutamente... estáticos... esos son... fluctúan... al ver que van

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

cambiando como... la misma comunidad te va...
permitiendo también... como una... una ruta
posible... y tu... tu ahí puedes mirar y revisar y
hacer...a veces nosotras... como tu dices: paremos
aquí y revisemos... y miremos a ver si lo que
nosotros esta... que...queremos apuntar, se esta
dando con la comunidad. (Gerente de Fundalazos)

...para eso tenemos un grupo... una visión de lo que es el proceso...

El gerente aisladamente no puede visionar los objetivos estratégicos de la organización, por tal razón se integra con su equipo de trabajo, para analizar los procesos, ejecutar acciones claves y evaluar, en aras de mejorar el funcionamiento de la empresa y los servicios que esta ofrece; como tal es un estratega que debe tener una visión integral de la organización y manejar de manera hábil las diferentes áreas lo cual implica solidificar y fortalecer su equipo de trabajo.

para eso tenemos un grupo... he... por ejemplo
nosotros tenemos... el área socio-empresarial... es
un área... que tiene una coordinación con un
experto en el tema...y tiene su equipo de trabajo...
entonces, con eso... bajo una dirección general que
es la que lle... la que yo tengo...eso nos permite
tener ya como una... una visión de lo que es el
proceso...(Gerente de Fundalazos)

13.3 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo desde la percepción de los gerentes sociales ocupa un lugar significativo, se percibe como la fortaleza de la organización el talento humano de la misma, el trabajo en colectivo permite obtener buenos y mejores resultados, ya que al lograr que todos los miembros participen, adquieren un mayor sentido de

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

pertenencia y unen esfuerzos para que el día a día sea cada vez más enriquecedor en cuanto a las metas propuestas.

...trabajando en equipo...

En la ejecución propia de las actividades de la organización, el equipo se convierte en un modelo de trabajo que permite equilibrar los esfuerzos en el sentido de articular las diferentes potencialidades de los miembros.

entonces, si nosotros... trabajamos desde ese punto de vista, estamos trabajando en equipo...(Gerente de Fundalazos)

Es un equipo...

Toda organización debe tener una planta común, se debe tener más allá de esta la posibilidad de converger en objetivos comunes, logrando que se beneficie al individuo y al equipo como tal.

...Es un equipo, bueno como toda organización tiene que tener una, una planta común.... (Gerente Red de Juventud)

...bueno, por equipos de trabajos...

A la vez que se tiene una planta común, la forma de que estos asuman el objetivo común es generando espacios para que se creen equipos de trabajo donde se logre desarrollar referentes más cercanos donde se ejecuten acciones coordinadas.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

...bueno, por equipos de trabajos... para cada... para cada... (Proyecto)... si... cada... cada... actividad tiene un coordinador... entonces, el que esta ejecutando he... proyecto x tiene su coordinador... y su equipo de trabajo... igual capacitación tiene sus coordinadores y tiene sus programas... (Gerente de Actuar por Bolívar)

... pero, somos un equipo grande...

El gerente desarrolla habilidades para coordinar los equipos de trabajo, independientemente de la cantidad de personas, la misma delegación y confianza que deposita en cada uno de los integrantes de su equipo, permiten que sean responsables de acciones vitales para la empresa.

las demás... dependencias... pero, somos un equipo grande, somos 36 personas... de planta... trabajando en... en todas las áreas...(Gerente de Actuar por Bolívar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

14. ESTILOS GERENCIALES

En el desarrollo de la gerencia social el estilo gerencial parte de dos elementos fundamentales, la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social y lo estratégico.

14.1 La Gerencia

La gerencia es asumida en este contexto como un accionar que es sustentado y que asimila la visión y la misión de la organización para gestionar, desarrollando procesos administrativos para el logro de los fines propuestos, en este sentido es vital el contexto donde se interactúa y en el cual surgen las necesidades y se accionan los satisfactores.

... o sea, tiene que tener un sustento...

La gerencia debe estar acompañada de un equipo de staff que apoye su labor, ya que necesita el sustento de asesorías jurídicas, financieras y técnicas para la adecuada toma de decisiones.

bueno, primero la gerencia como gerencia tiene que ser eso, una gerencia... o sea, tiene que tener un sustento... un organigrama... un... lo que te comentaba hora... a... al principio de todo... o sea, necesitas de abogados, necesitas de contadores, necesitas de todo este... de todo ese equipo...(Gerente del Minuto de Dios)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

... nunca perder esa visión y la misión, y...

La gerencia social entendida desde la perspectiva de los entrevistados es trabajar por los más vulnerables, sin perder de vista la visión y la misión de la organización como elementos fundamentales de la planeación estratégica, toda vez que son la brújula de las organizaciones, dicha gestión debe hacerse con tesón y transparencia.

... lo otro es... nunca perder la misión... nunca perder esa visión y la misión, y... tu trabajo es... trabajar por la población más vulnerable y ese es... tu tienes que meter, trabajar con tesón... y trabajar con respeto y trabajar con responsabilidad... y... hum... con transparencia...yo pienso que eso y es que cada vez tenemos que hacer intervenciones más integrales...
(Gerente del Minuto de Dios)

... es... construcción de comunidad... construcción de... capital social...

La gerencia social como tal se encarga también de desarrollar comunidad y capital social tanto al interior de la organización y en sus socios estratégicos, es decir, sus beneficiarios, se trata de trabajar con valores, aprendiendo a pensar, capitalizando acciones que permitan obtener como resultado una intervención de manera integral.

... no solamente es aprender a coser... es también aprender a pensar... es también aprender a tener valores... es... construir comunidad... o sea, no es solo... no es solamente construir... y... y levantar muros... primero lo hacíamos... bueno siempre... pero siempre con eso... debe haber otra construcción... es... construcción de comunidad... construcción de... capital social... es construcción de... comunidad... de... de...

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

de... un bien común... una responsabilidad con... tus...
ciudadanos... como lo dice la constitución... y el trabajo.
(Gerente de Minuto de Dios)

... aquello que estamos hablando de... de procesos sociales...

La gerencia social también puede tomarse como un proceso y van encaminada a transformar realidades sociales, el éxito esta para los gerentes sociales en articular la gerencia como proceso que impulsa procesos sociales los cuales conllevan al desarrollo social integral.

A ver, la gerencia social, Dios mío, yo creo que es uno de los aspectos... es una de las... aquello que estamos hablando de... de procesos sociales... (Gerente de Fundalazos)

... gerencia social es... es un acumulado de... de voluntades...

La gerencia social no tiene en su concepción el carácter de estar el gerente solo sino, que por el contrario impulsa la construcción colectiva, que es la que le permite articular voluntades y esfuerzos, toda vez que se fortalecen capacidades de la organización, de allí que el gerente debe partir de un liderazgo gerencial que gira entorno a lo social.

... yo creo que toda empresa debe tener un gerente... como toda empresa tiene un gerente, la gerencia social es algo que... que compromete no solamente al individuo sino al colectivo... gerencia social es... es un acumulado de... de voluntades... de capacidades... de... de... capacidades también... organizativas... es... ser líder... es intentar o... o se... se traduce en un liderazgo... hacia... hacia lo... lo social... (Gerente de Fundalazos)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

... Bueno, más que todo es el compromiso...

Los gerentes entrevistados conciben que gran parte de las acciones que desarrollan deben estar acompañados de compromiso, incluso comprometiendo su calidad de vida, ya que en ocasiones sienten que podrían trabajar sin que esta representara la remuneración correspondiente a su esfuerzo.

... Bueno, más que todo es el compromiso, no? Que... que se... que se... que se tiene frente a una población... específica... que todo lo que uno hace tiene que ir... en pro... en... en... en desarrollo de los... de los jóvenes y de los... de las personas que nosotros estamos... con las que estamos trabajando, significa más que todo eso, compromiso... compromiso y sobretodo para mi ha sido como una experiencia que me... que me llena, que... que aunque que, de pronto en... en ocasiones no reciba uno sueldo por lo que haces, de igual forma uno lo esta haciendo por que te gusta, porque... esta en lo... en lo que tú quieres y si además de eso te pagan por hacerlo con más razón (se ríe) ... (Gerente de Red Juventud)

... es entregarse...

La gerencia social en ese sentido es concebida como una acción con altos niveles de compromiso y que en ocasiones significa un entregarse de lleno, el gerente social trata de dar ejemplo a los miembros de su equipo y así el actuar esta en ellos.

administrar... es... he... es entregarse... he... e... es que yo tengo una filosofía de vida un poco... un poco alejada de la

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

realidad que se vive hoy en día... porque... pues, es administrar cualquier cosa que te hallan entre... que te hallan dado administrar, tu tienes que gerenciarla... he... dando buen ejemplo... a sus subalternos, a la gente que tienes a tu alrededor... eso es más que todo dar buen ejemplo... para que la gente... no tenga la... la opción de... hacer nada... diferente a hacer... las cosas bien hechas...(Gerente de Actuar por Bolívar)

14.2 El Gerente Social

El gerente social debe tener claro cual es su rol, de tal manera que pueda desde allí impulsar los objetivos estratégicos de su organización, se puede plantear desde la entrevista hecha que el gerente debe ubicarse a si mismo como un líder social, un trabajador comunitario y un promotor de procesos.

...es un líder... un líder social...

El gerente social como tal es un líder social, por ello este debe esforzarse en socializar al máximo la misión de su organización, plantear la forma de cómo actuar de manera articulada con la comunidad.

... gerente social es el líder que esta en la comunidad... el que hace un buen trabajo... el que se esmera... el que mira... que son unos... una misión compartida... de hacer cosas, de hacer acciones conjuntas... se traduce en un ... en un liderazgo... es un líder... un líder social... (Gerente de Fundalazos)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

... que viene haciendo un trabajo en beneficio de una comunidad...

Se resalta que el gerente social es aquel que viene desarrollando un trabajo social en beneficio de la comunidad, es decir, el mismo no debe centrarse solamente en como gestionar recursos sino que se ubique en el marco del desarrollo comunitario y tal como lo expresa la gerente de Fundalazos:

... pero yo creo que gerente social es todo aquel... que viene haciendo un trabajo en beneficio de una comunidad...(Gerente de Fundalazos)

... los gerentes tienen que promover procesos....

El gerente social es un promotor de procesos, porque lidera, apoya y delega. Se caracteriza por dialogar para aprender del otro, socializando toda información vital para la organización.

... yo distingo claramente entre un gerente y un jefe o... un jefe y un líder... en que, básicamente... he... los gerentes tienen que promover procesos... los gerentes... los o los buenos gerentes tienen que ser capaces de promover procesos... tienen que ser simplemente un punto de apoyo... no tienen que definir todo... pasan parte de su tiempo conversando con el otro para aprender del otro... he... intentan... que los otros... tengan... he... acceso a todo el conocimiento y la posibilidad de dirigir en el menor tiempo posible lo que se está haciendo... ese creo que es, la concepción de gerencia que hay que trabajar... (Gerente de Funcicar)

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES

CONCLUSIONES

Los procesos que desarrollan los gerentes sociales de algunas ONGS exitosas de la ciudad de Cartagena son enmarcados en la planeación estratégica, teniendo en cuenta siempre la visión, la misión, los objetivos estratégicos, el trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad beneficiaria.

Por otro lado la investigación realizada, conlleva a encontrar categorías emergentes, sobre los procesos organizacionales que son desarrollados por los gerentes sociales en cada una de sus organizaciones.

Se logra identificar a la gerencia social como especificidad de la acción en ONGS y mantiene aspectos de lo gerencial, identificándose en el desarrollo de la investigación su constitución por varios conceptos como la construcción colectiva, priorización de acciones y el día a día del gerente.

Para la gerencia la comunicación interna, la visión estratégica y el trabajo de equipo son elementos claves para poder diseñar la estrategia de trabajo que orienta al gerente social, le ayuda a mantener el mismo lenguaje ofreciendo una información veraz y confiable.

La gerencia social parte de la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social y lo estratégico.

Una vez analizada la teoría que se pretendió fundar, a partir de la categoría central: El proceso gerencial, estrategia de éxito de ong's en Cartagena, que resultó de la identificación de códigos abiertos, axiales y selectivos tal como lo

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

describe la metodología utilizada en el trabajo, la teoría fundada y comparándola con la teoría existente sobre el tema, se puede llegar a conclusiones finales que hacen evidenciar el cumplimiento de los objetivos que se propusieron en la investigación.

En primer lugar los gerentes sociales identificaron las actividades administrativas secuenciales que generan un resultado en sus organizaciones como procesos, entre ellos se desatacan: La planeación, la coordinación, la presentación de propuestas de financiación y el diseño de una estructura organizacional, procesos que se relacionan con los encontrados en las teorías existentes y que son indispensables para tener organizaciones exitosas; sin embargo las percepciones de los gerentes son más generales que los datos existentes, ya que por las características de la ong's, los gerentes se preocupan por todas las actividades desarrolladas en la organización, es decir, están involucrados en todos los procesos a pesar de que utilizan otros como el gerencial para delegar funciones, categoría axial encontrada durante la codificación, donde se desarrollan actividades que se podrían llamar procedimientos, según la Ley 872 de 1996 del sistema de gestión de la calidad, como la reunión interna del equipo y priorización de necesidades, las cuales relacionándolas con la información del marco teórico se pueden enmarcar en los procesos de toma de decisiones, motivación y los sistemas de información, que son claves a nivel de la gerencia, es en esta instancia en la que se deciden las alternativas a seguir en las diferentes problemáticas que se presentan en la empresa.

De igual manera otro proceso que complementa a la estrategia gerencial es la estrategia de trabajo, en la cual los gerentes identifican como importante la comunicación interna, la visión estratégica y el trabajo en equipo, lo que les permite realizar actividades de manera eficiente y eficaz, a través de la articulación de áreas, el rediseño de actividades y el fortalecimiento de la gestión humana, se puede decir que al hablar los gerentes de gestión humana están utilizando

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

herramientas de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas por medio del trabajo coordinado.

Un segundo aspecto que es trascendental analizar para concluir esta investigación es la percepción de la gerencia social y del gerente como tal, el cual se indaga y se enmarca dentro de la teoría fundada en el capítulo de estilos gerenciales, esta dimensión es importante que se hubiese desarrollado, porque la acción gerencial depende de las características de las personas a ser gerenciadas. Son los ciudadanos los beneficiarios directos de los programas desarrollados por estas ong`s y si no hay compromisos con ellos basados en el respeto probablemente la gerencia social no va a tener éxito.

Por lo anterior el estilo gerencial de los gerentes sociales va encaminado más hacia la humanización y dignificación de las personas, porque se promueve el cumplimiento de derechos humanos, que a veces no son garantizados por el Estado como la vivienda, el trabajo, la participación, el reconocimiento de la niñez y la juventud, derechos que en este caso son la misión de las ong`s seleccionados en esta investigación: Corporación Minuto de Dios, Actuar por Bolívar, Funcicar, Fundalazos y Red de Juventud. Es así como la gerencia social interrelaciona la gestión, la administración, lo estratégico y lo social, las cuales ponen en práctica los gerentes sociales entrevistados y que han tenido éxito en la ciudad de Cartagena, teniendo sostenibilidad y posicionamiento en el mercado, lo que las hace excepcionales frente a otras ong`s que hay en la ciudad, pero que carecen de funcionamiento permanente para el desarrollo de su objetivo misional, además teniendo en cuenta que tradicionalmente se ha relacionado el éxito con las empresas del sector productivo, durante un largo periodo de tiempo fueron este tipo de empresas las que mayores dividendos le aportaron a los países, sin embargo la economía se ha terciarizado hacia el sector de los servicios, apareciendo con este proceso las ong`s, las cuales en la actualidad como se vio

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

en la presente investigación están respondiendo a los desafíos de fenómenos emergentes como la globalización.

Al igual que las empresas del sector productivo los procesos gerenciales que se utilizan son parecidos en el área administrativa, sin embargo el estilo gerencial y la estrategia de trabajo se diferencian, ya que la gerencia de ongs es de carácter social, donde su misión no es tener grandes volúmenes de ventas si no construir capital humano conformado por la población beneficiaria y capital social integrado por los valores, las instituciones, y las pautas culturales que rodea a esa población.

La práctica de este tipo de gerencia social de ongs requiere ante todo de un enfoque heurístico como lo menciona Kliksberg y no prescriptivo utilizado en otro tipo de empresas, en la cual los problemas se pueden solucionar con manuales disponibles que dictan lo que se quiere realizar. El Enfoque heurístico explora la realidad, presta máxima atención a sus particularidades, se construyen conocimientos, a través del ensayo y error, se reajustan continuamente los marcos de referencia en función de los hechos. Es así como la gerencia social debe utilizar este enfoque como se menciona en la teoría. Gerencia social en la práctica es enfrentar “singularidades” no es una operación “tubular” sino otra de índole diferente, mucho más fluida y de compromiso interorganizacional, concepto similar al dado por los gerentes entrevistados, quienes mencionan que la gerencia social es “construcción de comunidad, construcción de capital social, es tener responsabilidad con los ciudadanos, es un acumulado de voluntades, es el compromiso que se tiene frente a una población, es entregarse.”

Así como las empresas del sector productivo se están preparando para el proceso de globalización, las organizaciones del sector de los servicios, especialmente las ongs también deben prepararse y de hecho lo están haciendo a través de la cooperación mutua, realizando alianzas y redes, pero siempre pensando en los

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

valores y en los derechos humanos para alcanzar objetivos colectivos que lleven al crecimiento de la sociedad.

A nivel local en la ciudad de Cartagena, las ong`s exitosas tienen un gran reto, ya que las empresas tanto de producción como de servicios entrarán a competir no solo localmente y nacional sino internacionalmente, por eso la necesidad de que sean pioneras y asuman un rol educativo con otras no exitosas para que adopten y practiquen los procesos que desarrollan.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEO, ELMIRA NIEBLES

BIBLIOGRAFÍA

- Corporación actuar por bolívar: www.actuarporbolivar.org
- Corporación minuto de dios: www.corporaciónminutodedios.org
- De la cuesta, carmen. Interaccionismo – interacción – teoría fundada: cinde, 1991.
- Estilos gerenciales: www.ntm_consultores.com/consultores.com/art
- Funcicar: www.funcicar.org
- Fundalazos: www.fundalazos.org
- Los procesos gerenciales: www.isosystem.com.ar/dowlnods_archivos/edicion
- The creation of theory: a recent application of the grounded theory method por Naresh r. Pandit tomado de *the qualitative report*, volume 2, number 4, december, 1996, (<http://www.nova.edu/ssss/qr/q2-4/pandit.html>).
- Strauss, Anselm, Corbin, Juliet. Bases de la investigación culitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia, 2002

PROCESOS DESARROLLADOS POR GERENTES SOCIALES

- Módulos de la Especialización En Gerencia De Los Servicios Sociales. Fundación Universitaria Luís Amigó:
 - Modulo gerencia y administración
 - Modulo enfoque social
 - Modulo competitividad
 - Modulo cultura organizacional
 - Modulo enfoque estratégico
 - Modulo estrategias de diseño organizacional
 - Modulo estrategias de mercadeo
 - Modulo ética empresarial
 - Modulo gestión financiera
 - Modulo gerencia educativa
 - Modulo tercerización
- Bernardo Kliksberg, Hacia Una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves
- AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Gaetan Morin Editeur. Universidad del Valle.1998.
- DRUCKER, Peter. La sociedad post-capitalista. Ed. Norma.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Granica, Barcelona, 1994.
- WIKIPEDIA. Concepto de organización no gubernamental http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental.
- Reinalina Chavarry, Chile, Mario Rotter, Argentina, Felipe Portocarrero, Perú, Gustavo Verduzco, México, Rodrigo Villar, Colombia, Lester Salomón, Usa, Regina Ripetoo , María Cristina Rojas, Colombia, José Luis Piñar, España. Estudios Sobre La Incidencia Del Tercer Sector En La Sociedad.

ROBERTO OÑORO MARTINEZ, ELVIRA MARGARITA OÑORO CONEJO, ELMIRA NIEBLES