

TRABAJO EN EQUIPO UN RETO EN LA GERENCIA SOCIAL

RUTH ALEJANDRA ARAUJO ARCOS
SILVIA YOLIMA SOLARTE GUEVARA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008

EL TRABAJO EN EQUIPO UN RETO EN LA GERENCIA SOCIAL

RUTH ALEJANDRA ARAUJO ARCOS
SILVIA YOLIMA SOLARTE GUEVARA

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social

Asesora.
Esp. LIBIA JANNETH ARTURO ARISTIZABAL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, 2 de Marzo de 2009

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	Pág. 8
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 Descripción del problema	12
2.2 Formulación del problema	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivo Específico	14
4. ENFOQUE INVESTIGATIVO	15
5. CAPÍTULO 1	16
5.1 ¿Qué es la gerencia social?	17
5.2 ¿Qué es trabajo en equipo?	23
6. CAPÍTULO 2	30
6.1 Ventajas del trabajo en equipo en la gerencia social	31
6.2 Desventajas del trabajo en equipo en la gerencia social	33
7. CAPÍTULO 3	34
7.1 Requisitos para trabajar en equipo dentro de la gerencia social	35
8. CAPÍTULO 4	42
8.1 Características para trabajar en equipo	43

9. CAPÍTULO 5	48
9.1 Importancia del trabajo en equipo como habilidad de la gerencia social	49
10. CAPÍTULO 6	56
10.1 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	57
11. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63

ABSTRACT

This document contains inputs from the social management, is described in the skill set that has the human being and that characterizes the specialist in the area as a dynamic social process on track to improving the quality of life more vulnerable in the region.

In the same way was the theme of teamwork as an essential tool that contributes to business development, Institutional, organizational, community and social, in which managers are social promoters, potentiate the binding commitment, responsibility, social participation, with clear targets to meet, willing face the economic, political and social.

Ending aloe earlier could say the team is immersed in the social management which contributes to the community that exists in increased production efficient use of resources, better resolution of conflicts, it is very important to note that in teamwork is to learn something from the individual research and sharing of knowledge and own and others. You must learn to work toward a common purpose and this is where it makes clear the application and development of social management.

Finally it is said that the teamwork and social management are essential factors in the environment in which each individual is developed, problems are opportunities for discussions and as a result of good learning, competitiveness in the different entities are obliged these to improve their services and their quality will depend on the effective management of human resources and entrepreneurship for the advancement of society.

Social management and team work are complemented by an identification of skills essential for good work performance and social.

RESUMEN

El presente documento contiene aportes de la Gerencia social, descrita esta, en el conjunto de habilidades que tiene el ser humano y que caracteriza al especialista en el área como un dinamizador de procesos sociales en caminado al mejoramiento de la calidad de vida de las personas más vulnerables de la región.

De la misma manera, se encontrara el tema del Trabajo en Equipo como una herramienta fundamental que contribuye al desarrollo empresarial, institucional, organizacional, comunitario y social, en el que los Gerentes Sociales serán promotores de potencializar, la unión, el compromiso, la responsabilidad, la participación social, con objetivos claros por cumplir, dispuestos afrontar los cambios económicos, políticos y sociales.

Agregando a lo anterior, se puede decir que el Trabajo en Equipo esta inmerso en la Gerencia Social lo cual contribuye a que exista en la comunidad mayor producción, uso eficaz de los recursos, mejor resolución de los conflictos, por lo que es muy importante tener presente que en un Trabajo en Equipo se busca aprender algo a partir de la investigación individual y compartida de los conocimientos y saberes propios y ajenos. Se debe aprender a trabajar hacia un propósito común, y es aquí en donde se hace clara la aplicación y desarrollo de la Gerencia social.

Finalmente se dice que el Trabajo en Equipo y la Gerencia Social son factores indispensables en el entorno en que se desenvuelve cada individuo, los problemas son la oportunidad de discusiones y como resultado un buen aprendizaje, la competitividad en la que se encuentran las diferentes entidades obligan a estas a mejorar sus servicios y su calidad, esto depende del manejo efectivo en el recurso humano y empresarial para el progreso de la sociedad.

La Gerencia Social Y el Trabajo en Equipo se complementan con una identificación de habilidades indispensables para un buen desempeño laboral y social.

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es un estilo de trabajo que no todas las personas están dispuestas a aceptar, la incertidumbre laboral, el temor a ser demasiado sinceros con los demás y el revelar información clave para el individuo son barreras iniciales a las que se debe enfrentar el gerente social al comenzar a analizar una empresa o comunidad a la que se le cuestiona su filosofía de trabajo.

Tradicionalmente, nuestras empresas y comunidades están acostumbradas a un estilo de trabajo mecanicista, como lo señala Adam Smith¹ el trabajador se limita a la división de sus funciones, dentro de su ámbito solamente; no miraba mas allá de su lugar de trabajo. El espíritu de trabajo era individualista, casi a todos los niveles de la empresa, por lo que el egoísmo de las funciones era una barrera importante de superar para poder insertar el trabajo en equipo. Dentro del Departamento de Nariño, se ha notado que la falta de experiencia e inadecuado manejo de las empresas ha generado crisis, llevando a algunas de estas a su liquidación, esto por la falta de cooperación en el personal, por lo tanto se hace necesario implementar una herramienta que sirva de base para la organización y el buen desempeño de las personas que intervienen en estas, que permita diferenciar el trabajo en equipo y los equipos de trabajo.

El trabajo en equipo está inmerso en la gerencia social lo cual contribuye a que exista en la comunidad mayor producción, uso eficaz de los recursos, mejor solución de los conflictos, es muy importante tener presente que en un trabajo en equipo se busca aprender sobre algo a partir de la investigación individual y compartida, de los conocimientos y saberes propios y ajenos. Se debe aprender a trabajar en equipo, a integrar las diferentes contribuciones y a encauzar los aportes hacia un propósito común.

Aportar al compromiso que tienen los profesionales en el desarrollo de sus habilidades dentro de las instituciones es un reto en la gerencia social entendida ésta, como un proceso de concientización humana, en el que se gestione el desarrollo de las comunidades para mejorar las condiciones de vida de las personas, teniendo en cuenta, la transformación del capital social y humano. La gerencia social tiene en cuenta los procesos de participación comunitaria lo cual ayuda a construir el desarrollo social, Local, Nacional, por esto es importante el trabajo en equipo donde se brinde herramientas a la comunidad para mejorar su trabajo que traiga consigo buenos resultados para su beneficio.

Para aplicar una buena gerencia social debe haber unos requisitos y características que apunten a la aplicación de la misma, con el fin de fortalecer las

¹ Morgan Gareth. Imágenes of Organization, Sage Publicacition, UK, 1997

estructuras organizativas, que colaboren en el desempeño laboral y en la trayectoria profesional; estos instrumentos contribuirán en los cambios significativos de las estructuras.

“El Trabajo en Equipo, Un Reto en la Gerencia Social”, es una oportunidad para hacernos mejores, crecer profesionalmente, puesto que a través de la sociedad y de la cultura progresamos como individuos, esto enseña a que cada persona se sienta responsable por cada cosa que haga ante los demás, el trabajar en equipo hace que todos sus integrantes se conviertan en una sola imagen, es decir, que el trabajar en equipo siempre va a estar en un constante cambio destinado al bien de la sociedad.

1. JUSTIFICACION

La pobreza en nuestro país ha crecido y se extiende, razón por la cual es una obligación social inaplazable actuar con vigor sobre las causas y los efectos de dicho problema, esto exige formas concretas de acción social es decir, de respuestas planificadas desde los ámbitos público y privado, en las cuales deben ser corresponsables, no sólo las y los gerentes sociales, sino todo el conjunto de funcionarios gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la gestión y la ejecución de las políticas sociales, así como los dirigentes políticos y la sociedad a la cual se dirigen tales acciones.

El abordaje de los problemas sociales de nuestras poblaciones, tiene en este momento una visión más integral que en el pasado; de manera que las intervenciones suelen involucrar diversas estrategias, como son, mejoramiento de la oferta de servicios de salud, educación, capacitación académica y laboral, desarrollo de programas de complementación nutricional, dotación y mejoramiento de vivienda; la formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas y programas que exigen pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse.

De ahí la importancia de la gerencia social donde contribuya a la profundización de la crisis actual la urgencia de atender sus efectos en la población más vulnerable o en mayor desventaja social, genera la necesidad de que el gerente social busque y elabore nuevas alternativas metodológicas de gestión e intervención, acordes a las nuevas exigencias. Ello supone tomar en cuenta que existe una enorme brecha entre las necesidades sociales y los recursos que se asignan para su atención, por tanto para la profesión es un desafío cada vez mayor el utilizar tales recursos en función de los intereses de los grupos más pobres.

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, para esto se debe contar con una de la

habilidades claves como es el trabajo en equipo que implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

Un buen gerente social debe estudiar, conocer y comprender el servicio social que tiene a su cargo, con el propósito de que esté en capacidad de describirlo en su estructura y procesos internos, explicar su funcionamiento, identificar obstáculos o limitaciones, definir y aplicar medidas correctivas, es decir, formas alternativas de gestión o de intervención, para esto debe trabajar en equipo donde cada actor social participe en la consecución de las metas propuestas, de esta manera se miraran resultados concretos que sean de aceptación de la sociedad.

Por esta razón, el interés de este documento es contribuir en el fortalecimiento de las habilidades Gerenciales, específicamente, el trabajo en equipo que es la base para desarrollar cualquier actividad en los diferentes contextos sea laboral, social, o familiar además, vista desde la gerencia social ayuda a su adecuada aplicación y manejo, plantear objetivos productivos y metas afines.

Este documento hace un aporte significativo a la gerencia social desde la habilidad de trabajo en equipo, ya que las organizaciones de hoy para ser exitosas tienen que conformar equipos de trabajo, al igual que trabajar en equipo lo cual ayuda a reunir diversos conocimientos y habilidades, fomentar la cooperación entre diferentes personas, entre diferentes departamentos de una misma organización o entre diferentes organizaciones, participar organizadamente en la elaboración de planes, programas y proyectos. Se considera de gran utilidad la investigación ya que el documento gira sobre las bases teóricas del trabajo en equipo y la gerencia social con el fin de reforzar un proceso de desarrollo social en las comunidades en donde tengan la oportunidad de participar en el diseño e implementación de planes, programas y proyectos sociales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más el trabajo individual, las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos. El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada, el temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas.

Dentro del Departamento de Nariño, se ha notado que la falta de experiencia e inadecuado manejo de las empresas, ha generado crisis; llevando a algunas de éstas a su liquidación esto por la falta de coordinación en el personal; por lo tanto se hace necesario implementar una herramienta que sirva de base para la organización y el buen desempeño de las personas que intervienen en estas.

Es así, que en Nariño, no se ha visto una estrategia dentro de las empresas que ayude a la cohesión y el trabajo grupal debido a la ausencia de compañerismo, falta de compromiso, envidia, intereses individuales, entre otras, que afectan el buen rendimiento de la organización, en la realización de actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

Por lo tanto, una de las habilidades más importantes y también más provechosas y que potencia la capacidad de trabajo, de unión, de compromiso, responsabilidad es trabajar en equipo. Se debe tener en cuenta que el trabajo en equipo enriquece los conocimientos individuales pues genera intercambio de ideas y discusiones que permiten adquirir una visión más amplia de los problemas y de los temas que se estudian.

El trabajo en equipo está inmerso en la gerencia social lo cual contribuye a que exista en la comunidad mayor producción, uso eficaz de los recursos, mejor solución de los conflictos, es muy importante tener presente que en un trabajo en equipo se busca aprender sobre algo a partir de la investigación individual y compartida, de los conocimientos y saberes propios y ajenos. Se debe aprender a trabajar en equipo, a integrar las diferentes contribuciones y a encauzar los aportes hacia un propósito común.

La gerencia social tiene en cuenta los procesos de participación comunitaria lo cual ayuda a construir el desarrollo social, local, nacional, por esto es importante el trabajo en equipo donde se brinde herramientas a la comunidad para mejorar su trabajo que traiga consigo buenos resultados para beneficio de la comunidad.

2.2 Formulación del problema

¿Establecer la importancia del trabajo en equipo como habilidad de la Gerencia Social?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Establecer la importancia del trabajo en equipo como habilidad de la Gerencia Social

3.2 Objetivo Específico

- Determinar cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar el trabajo en equipo en la gerencia social.
- Identificar los requisitos para aplicar el trabajo en equipo dentro de la gerencia social
- Establecer las características que se deben tener en cuenta para trabajar en equipo.
- Elaborar estrategias para fomentar el trabajo en equipo desde la gerencia social.

4. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La presente investigación se basó en un enfoque descriptivo interpretativo a través de la revisión documental para obtener la posibilidad de confrontar las propuestas teóricas con la realidad y proceder a construir desde el análisis las percepciones, tratando de presentar con claridad la importancia del trabajo en equipo en la gerencia social.

La metodología implementada para el desarrollo de este proceso de investigación tuvo una secuencia lógica y estructurada a partir de la definición del tema y su delimitación, revisión de autores y documentos, que permitieran realizar una aproximación a la situación actual del entorno.

Esta revisión documental brindó los elementos para proceder al análisis e interpretación de las teorías sobre gerencia social y trabajo en equipo a la luz de los acontecimientos que marcan la realidad de nuestro entorno, llegando finalmente al diseño o estructuración de un esquema que se convierta en aporte en la medida en que invita a continuar a la reflexión crítica, analítica y propositiva de la gerencia social un nuevo enfoque que se debe sustentar en elementos técnicos para alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO I

EI TRABAJO EN EQUIPO Y LA GERENCIA SOCIAL

OBJETIVO

Establecer la importancia del trabajo en equipo como habilidad de la gerencia social.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Qué es la gerencia social?

¿Qué es trabajo en equipo?

5.1 ¿QUÉ ES LA GERENCIA SOCIAL?

La situación que vive América Latina en la actualidad ha presentado crisis en los diferentes aspectos como: el ambiental, cultural, económico y social, debido a que se han implementado formas de gobernar propias de un gobierno tradicional en los diferentes territorios y se han limitado únicamente a crear programas y proyectos sociales sin la participación e intervención de la comunidad beneficiaria, por esto es necesario sustituir estas doctrinas que solo han llevado a crear subdesarrollo en las comunidades y desconfianza en los sectores más vulnerables hacia los entes territoriales que administran los recursos del presupuesto Nacional.

De esta manera nace la gerencia social como respuesta a la necesidad de crear instrumentos de gestión social, modelos que sustituya esquemas tradicionales y cuestionados que han llevado a la inadecuada administración de recursos, desarticulación de acciones, inequidad de políticas sociales y ausencia de evaluaciones cualitativas, que han contribuido a la ineficiencia de la inversión social, la falta de credibilidad en el estado, la pérdida de gobernabilidad y la gran deuda social que se tiene con las clases menos favorecidas.

En este sentido es importante mencionar uno de los pioneros y promotores de la gerencia social Bernardo Kliksberg quien explica que “las causas del derrumbamiento en los modelos de desarrollo tradicionales, entre ellos el modelo de *derrame*; de alta difusión en Latinoamérica a través del cual se piensa que el crecimiento económico produce por sí mismo la superación de la pobreza y que el desarrollo social tiene como misión fundamental cubrir los déficit que dejan los procesos económicos, por lo tanto cada vez existe mayor número de pobreza y la brecha frente a los ricos es más notoria”².

La gerencia social eficiente tiene que ver con la optimización y rendimiento de los esfuerzos por parte de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes problemas sociales de la región y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social, en este sentido se puede utilizar como una herramienta eficaz para aliviar los efectos de las desigualdades desde el punto de vista humano³.

Por lo tanto 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 gestionar en las diferentes organizaciones de la

² KLIKSBURG Bernardo. Gerencia Social. Hacia un nuevo modelo de gestión social, Caracas: el Universal, 1997, p 15.

³ *Ibíd.*, p15.

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. Teniendo en cuenta las manifestación de los derechos económicos, sociales y culturales, los cuales el Estado debe entrar a garantizar y así satisfacer las necesidades de la comunidad.

Considerando la magnitud y características de los problemas sociales que afectan a los países Latinoamericanos, es pertinente explorar cuáles son algunos desafíos que tiene por delante la gerencia social. Si bien es cierto que aquellos problemas ya existían a mediados de los años 90, momento en que comenzó a cobrar auge la gerencia social como modalidad de intervención nutrida de conceptos y herramientas multidisciplinarios, cierto es también que la lectura que se hizo entonces de los mismos privilegió la temática de la pobreza (en el plano del diagnóstico) y la acción focalizada a través de programas (en el plano de la intervención pública). La gerencia social, por ende, deberá a su vez transitar el complejo camino asociado a repensar cuál es el alcance y el contenido del desarrollo social y fundamental, también deberá repensarse a sí misma de cara a los desafíos del futuro.⁴

Para la CEPAL, la Gerencia Social es entendida como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en el bienestar en la población, teniendo como principios: el impacto, la equidad, la focalización, la articulación, la flexibilidad y la participación social y como expresión operativa la gestión de programas y proyectos sociales⁵

La gerencia social busca un posicionamiento de la acción social en el desarrollo global de la sociedad, por tal razón su propuesta está determinada por la definición de los escenarios donde se enmarcan las acciones institucionales; la necesidad de ofrecer respuestas a la realidad política, económica y social, acordes a los actuales modelos de gestión administrativa, hace necesario iniciar un cambio profundo de mentalidad y de los conceptos con los cuales hemos abordado el trabajo institucional, no se trata simplemente de la educación y transferencia de elementos metodológicos e instrumentales de las distintas corrientes administrativas y gerenciales⁶

Por lo tanto se debe considerar la gerencia social como un campo de acción y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social, su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la

⁴ CONTREAS Manuel y otros, La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina, Guatemala: Magna terra editores S.A, 2005, p. 31-32

⁵ ONG y la Gerencia Social. [Artículo en Internet]. [http://ongcolombia.blogspot.com/2002/11/ la - gerencia-social-desde-la-ptica-de.html](http://ongcolombia.blogspot.com/2002/11/la-gerencia-social-desde-la-ptica-de.html). [Consulta: 7 Noviembre de 2007]

⁶ MUÑOZ. Maria Victoria, Gerencia Social, Medellín: AIDI S. A, 1995, p 57

gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, para esto es necesario el trabajo en equipo donde cada actor social pueda participar en el desarrollo de programas, proyectos que vayan en pro de la comunidad, donde los miembros de un equipo interactúen entre sí y se fortalezca en todo momento la confianza, la clarificación de metas y la toma de decisiones, aspectos esenciales en todo desempeño de alta productividad dentro de los grupos sociales y las organizaciones.

Muñoz considera la gerencia social como una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, se integren en un proyecto que apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en los cuales la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna y el desarrollo no sólo sea crecimiento económico sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de los programas institucionales, para esto es necesario el trabajo en equipo donde los integrantes puedan tener confianza, claridad y conocimiento por parte de todos, de los objetivos, enfoques, de las metas planteadas para el equipo designado, muy buena comunicación, actitud y disponibilidad para la generación de un ambiente de trabajo, cordial y amistoso, profundo respeto, sentido de pertenencia al equipo, valoración y reconocimiento explícito del conocimiento, la experiencia y aceptación, tener presente las habilidades de todos los miembros del equipo, pensar en función del equipo y no en función del logro personal, para que así los resultados sean los mejores para la comunidad.⁷

La nueva visión de la política social establece el logro de la equidad, competencia y participación activa de los actores sociales para vincularse en los programas sociales y ser garantes en la implementación de programas y políticas de desarrollo integral del individuo, consecuentemente juegan un papel decisivo de la gerencia social con el fin de trazar y generar proyectos sociales promovidos por el Estado para mejorar las condiciones de la calidad de vida de la población.

La gerencia social, es una estrategia fundamental para el logro de una política social descentralizada; desde el punto de vista de su aplicabilidad está vinculada al desarrollo integral de las personas y al progreso de la sociedad; de allí que tenga que considerar lo relativo al bienestar social, en tanto sea entendido como el estado en el que se sitúa una población al ser satisfechas sus necesidades y demandas más prioritarias, en función de las condiciones preestablecidas por los grupos gubernamentales y por la presión de la sociedad civil ante tales demandas.

En este sentido, la gerencia social tiene la responsabilidad de planear, dirigir y evaluar con el fin de prever la problemática social y dar respuesta a las

⁷ *Ibíd.*, p. 58.

manifestaciones que se derivan de ello, lo cual implica el manejo y conocimiento en materia de: educación, salud, vivienda, seguridad social, entre otros; así mismo, se encarga de las demandas sociales de los grupos que hacen vida en la realidad social, se puede considerar a la gerencia social en primer lugar como un instrumento, sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas sociales, en segundo lugar, puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización que va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión, finalmente, la gerencia social puede entenderse como un movimiento profesional demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas.

La gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública, en tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que provienen de los tres campos, dentro de las cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

5.1.1 CAMPOS DE LA GERENCIA SOCIAL

5.1.1.1 El Desarrollo Social es el campo de estudios y de prácticas que aporta los marcos para el análisis de las transformaciones sociales recientes, los fenómenos que las originan y sus principales efectos, analiza situaciones deseables en un futuro así como las estrategias para transitar desde la situación actual hasta la deseada.⁸

5.1.1.2 Las Políticas Públicas aporta el análisis de cómo comprender y mejorar los procesos de formación en las mismas. Se fundamenta en conceptos, modelos y enfoques que permiten entender el juego de intereses, el papel de los actores y las relaciones dinámicas entre ellos, y las instituciones características del sector público.⁹

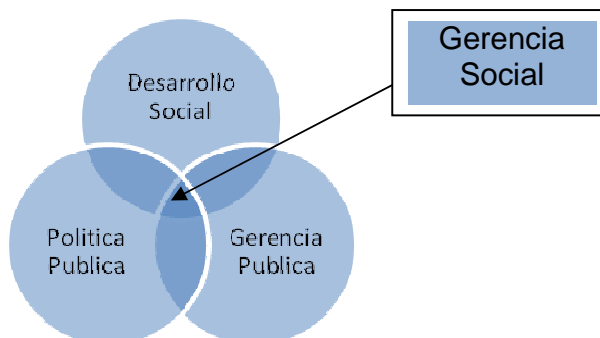
5.1.1.3 La Gerencia Pública, como ámbito de conocimientos y prácticas, comprende el estudio y la generación de propuestas relativas al liderazgo ejecutivo en el sector público, la provisión de bienes y servicios en el mismo, el

⁸ INTERNET. La Gerencia social INDES , Disponible en: <http://gerenciasocial.wordpress.com/> agosto 24 de 2008

⁹ Ibíd.

diseño y gestión de las organizaciones públicas y finalmente, las políticas transversales de gestión del aparato público.¹⁰

Figura No. 1



Fuente: Internet Documento de la gerencia social INDES

Los aportes de estas tres disciplinas al desarrollo de la gerencia social hacen de este un enfoque integral y con un amplio espectro de posibilidades para lograr los mejores resultados en el ámbito de los programas y políticas sociales en la región. Sacando el mejor provecho de cada una de estas disciplinas se avanza en la articulación de todos los actores relacionados con el proceso de diseño, implementación y ejecución de políticas sociales promoviendo la participación ciudadana y garantizando los resultados esperados en los programas.

La gerencia social cumple una función importante de servicio continuo para la comunidad desprotegida que sufre algunas problemáticas sociales y da respuesta a través del direccionamiento de políticas sociales encaminadas a optimizar las condiciones de vida, dejando huella en el diseño, formulación y desarrollo de programas sociales.

La gerencia social es el campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social, en un sentido amplio, la gerencia social abarca el proceso de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población en forma integral y universal.¹¹

Este enfoque amplio de gerencia social requiere de un conjunto de herramientas, estos es, de instrumentos que apoyen la función de dirección y el logro de objetivos y metas. Así, esta “caja de herramientas” contendría metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ INTERNET. Aportes gerencia social, Disponible en : <http://www.scribd.com/doc/100066/Aportes-Gerencia-Social-al-desarrollo-de-America-Latina>

comprensión holística de la realidad. Además, incluiría instrumentos específicos para analizar y lidiar adecuadamente con los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales, principalmente generados por: la participación de diversos actores y organizaciones y la intervención de los distintos niveles de gobierno y de diversas instituciones, la influencia de los factores del entorno donde se desarrollan las políticas y los cambios introducidos en las prácticas tradicionales de las organizaciones e instituciones de los sectores sociales.¹²

Se considera que esas herramientas se deben aplicar mediante ejercicios participativos, que ayudan a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones; además, las metodologías de análisis y toma de decisiones en el campo de la gerencia social requieren de múltiples interacciones hasta llegar a enunciados y formulaciones coherentes y consensuadas sobre los problemas y diseños que orientan a determinar con precisión los resultados y efectos deseables de las acciones gerenciales. En su conjunto, estas herramientas apoyan la implementación flexible de las políticas, programas y proyectos sociales, para dejar lugar a las correcciones oportunas que la acción de seguimiento de los mismos ayuda a identificar.

Las organizaciones son consientes de la necesidad de hacer propuestas de carácter tangible que lleven a gestionar y dar soluciones a los diferentes problemas económicos, sociales, ambientales, políticos y culturales que nos afectan, se requiere de un ente dinamizador para coordinar las acciones y esfuerzos interinstitucionales y comunitarios en busca del desarrollo local mediante acuerdos y propuestas concretas que resuelvan las problemáticas.

En este sentido ante el panorama que se presenta en América Latina a nivel Nacional y Regional se piensa en verdaderas alternativas de solución que conlleven a mejorar las condiciones de existencia de la población mediante estrategias de participación, creando verdaderos espacios de interacción bajo los lineamientos de los principios éticos y morales con autentica democracia en la toma de decisiones implementado una nueva visión de gestión social.

La gerencia social permite trabajar en equipo con actores más vulnerables identificando sus problemáticas y junto con ellos tomar decisiones frente a la realidad de su contexto logrando una adecuada participación, articulando saberes de los actores y diseñando planes, programas y proyectos que optimicen la calidad de vida de las comunidades.

¹² Ibid.

5.2 EL TRABAJO EN EQUIPO

Los cambios provocados por las condiciones en las que operaban las organizaciones, han tenido como consecuencia que éstas adopten distintas estrategias para afrontar los crecientes retos de productividad y competitividad impuestos por las economías globalizadas. Por ello, un número cada vez mayor de empresas están eliminando las estructuras de supervisión y reforzando los equipos para aumentar la calidad de sus productos y servicios, así como el interés de los clientes y también para elevar la eficacia y eficiencia de la organización¹³.

La experiencia de comunidades y organizaciones con éxito muestra que para sobrevivir no solo se necesita incrementar la productividad, mejorar la tecnología o lanzar nuevos productos al mercado, sino que también es impredecible, desde el principio, trabajar con el personal partiendo de sus propias ideas y recursos y así lograr convertir el cambio en algo que lleve a la transformación y mejora empresarial y personal.¹⁴

La moderna concepción empresarial destaca la importancia de trabajar en equipo, las organizaciones productivas son consientes de esta realidad, además, las personas reconocen que para el logro de los objetivos, necesitan en forma creciente de la actuación de todos. Sin embargo, crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo no es algo que ocurre espontáneamente, se necesita forjar una plataforma fuerte de concepciones, conocimientos y modelos que posibiliten generar conocimientos y capacidades empresariales de manera constante. Para ello, se requiere la promoción de cambios de actitud en las personas y se hace imprescindible el trabajo constante en el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo. Es determinante promover el reconocimiento de hábitos ineficaces que puedan reemplazarse por otros, igualmente se hace pertinente la solidez y presencia de unos valores que se constituyan en el sello de calidad de identidad de aquellos que comparten esta cultura.¹⁵

En este sentido se puede decir que el trabajo en equipo es un modo de gestión que basa su actuación en el aprovechamiento de los recursos que tienen a su disposición la organización a través del capital humano y de la estructura organizativa, recursos intangibles susceptibles de mejorar de manera sustancial la competitividad de la empresa, por lo tanto el trabajo en equipo se puede considerar una capacidad desarrollada a partir del capital humano y organizativo se los grupos sociales y las empresas.

¹³ BLANCO. Sáenz Fabiola. El trabajo en equipo: teorías y casos aplicativos. Bogota: fondo de publicación Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2007, p15.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 16.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 16.

El trabajo en equipo puede definirse como el proceso por el cual los integrantes del mismo entienden las metas y están comprometidos a alcanzarlas, a su vez, define el equipo como un tipo especial de grupo, donde sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea.¹⁶

Se considera el trabajo en equipo, hoy en día como una de las habilidades claves del éxito en la gerencia social, en las Empresas, Instituciones y Organizaciones que realizan operaciones de fabricación, especialmente en sectores que se comercializan productos o prestan servicios, estas entidades bajo el sistema de trabajo se consolidan más en los equipo que en los individuos, de manera que las características de la tarea no son propiedad de los puestos de trabajo de los individuos, sino del equipo como tal, que es el que controla la gestión y la ejecución de su tarea.

Toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, surge aquí, la clave para que esto se logre con éxito el trabajo en equipo. Cabe señalar que independientemente de cuál sea la definición de trabajo en equipo, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

El trabajo en equipo: es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzado resultados.

El equipo de trabajo: involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

TRABAJO EN EQUIPO Vs. EQUIPO DE TRABAJO

Grupo de colaboradores coordinados por un supervisor para el logro de sus objetivos.



Grupo de colaboradores responsables del proceso. Cada uno con un puesto específico, responsable mancomunadamente por el logro de los objetivos del equipo:



**GOOL
EL CLIENTE**

¹⁶ Ibid., p. 60.

El trabajo en equipo está relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos; cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de personas bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.¹⁷

El trabajo en equipo es un paso exacto con retos, tiempo, capacitación, ayuda, ejercicios, adecuadas técnicas de comunicación, buenas, relaciones interpersonales, toma de decisiones, responsabilidad compartida y habilidades sociales hacia la integración de unos a otros, allí el contribuyente se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos se instruyen y desaprenden, es el momento de constituirse y avanzar en equipo aquí se expresan, conocen y elaboran los proyectos, se hacen más compañeros entre sí y más amigos de la sociedad para la cual trabajan con el aporte de nuevas ideas en la consecución del mejoramiento de la calidad de vida.

Por ello se debe reconocer una de las habilidades más importantes y también la más provechosa dentro de la gerencia social que contribuye a potencializar la capacidad de trabajo, unión, compromiso, responsabilidad, comunicación, cohesión grupal, participación, toma de decisiones, lograr resultados concretos, es la de trabajar en equipo; entendido este como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal. Se considera que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad permite el logro de sinergia, fenómeno que alude a cuando el resultado grupal es superior o diferente a la simple suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo.¹⁸

Hoy en día la gerencia social tiene en cuenta los procesos de participación comunitaria lo cual ayuda a construir el desarrollo social, Local, Nacional, por esto, es importante el trabajo en equipo donde se brinde herramientas a la comunidad para mejorar su trabajo que traiga consigo buenos resultados en beneficio de la comunidad, involucrando un conjunto de personas trabajando de forma ordenada en la construcción de un propósito, es decir, que el equipo indica el trabajo grupal y no el de cada uno de sus miembros de forma independiente debido a que el trabajo no es simplemente la suma de aportes individuales

¹⁷ *Ibíd.*, p.60.

¹⁸ INIGO. Martínez Carlos María. Y otros. Introducción a la Psicología del trabajo. España: McGraw-Hill, 2004, p. 166 -167

Se puede decir que el Trabajo en Equipo está inmerso en la Gerencia Social lo cual contribuye a que exista en la comunidad mayor producción, uso eficaz de los recursos, mejor resolución de los conflictos, por lo tanto, es muy importante tener presente que en un trabajo en equipo se busca aprender sobre algo a partir de la investigación individual y compartida, de los conocimientos y saberes propios y ajenos.

Tal como, se ha mencionado durante todo el texto la amalgamación de la gerencia social y el trabajo en equipo se complementa con una identificación de habilidades que complementan estos dos conceptos y los califican como indispensables para un buen desempeño laboral y social.

5.2.1 HABILIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

5.2.1.1 Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, dentro de la gerencia social es indispensable la comunicación porque lleva a que todos los actores que participan en el trabajo puedan expresarse y dar a entender sus opiniones.¹⁹

5.2.1.2 Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado; cada participante debe comprometerse con lo que está realizando con el fin de conseguir las metas propuestas.²⁰

5.2.1.3 Coordinación: En el trabajo en equipo debe existir una coordinación de las tareas que se están llevando a cabo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.²¹

5.2.1.4 Complementariedad: Cada miembro realiza una tarea determinada del proyecto, todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.²²

5.2.1.5 Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo; cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.²³

¹⁹ INTERNET. Trabajo en Equipo, Disponible en: <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/ILecc-1.htm>. abril 23 de 2008.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

Figura No. 2



Fuente: Internet documento de trabajo en equipo

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados, cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente, sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Trabajo en Equipo es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje. Todos no podemos ser especialistas en todo, por lo tanto necesitamos apoyo de personas que tengan conocimientos complementarios al nuestro y puedan ayudarnos a resolver problemas y cumplir objetivos comunes que beneficien la organización, la idea del trabajo en equipo es conformar equipos multidisciplinarios para llevar a cabo determinadas labores, buscando que haya sinergia.

La sinergia es la integración de elementos que al unirse dan un valor mayor que su simple suma, cuando esto sucede, las cualidades de cada uno se aprovechan al máximo. De este modo, cada empleado alcanza un mejor nivel de competencia y productividad, ya que se eligen integrantes de grupo con habilidades que se complementen, al tiempo que comparten la misma responsabilidad y valores.

El trabajo en equipo debe cumplir entonces con elementos como: buscar un objetivo común y perseverar para conseguirlo, comunicarse abiertamente, conocerse así mismo y a sus compañeros para identificar debilidades y fortalezas en cada uno y aprovecharlas cuando se requiera. Los integrantes del trabajo en

equipo son mas participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplia su visión individual de la tarea o del problemas. Además comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados.²⁴

ESTUDIO DE CASO

Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es fundamental en toda empresa u organización se hace importante tomar un caso con el fin de mirar que la implementación del trabajo en equipo trae muy buenos resultados.

Ficha técnica de Irizar: ²⁵

Nombre: IRIZAR

Propiedad: Sociedad Cooperativa, integrada a Mondragón Corporación Cooperativa.

Localidad: Ormaiztegi (Guipúzcoa)

Actividad: Fabricación de autopartes de lujo

Trabajadores: 632

Ventas totales: 28.000 millones de pesetas./186,3 millones de euros

Posición de mercado: líder en España, segunda en Europa y con plantas productivas en otros cuatro continentes.

El trabajo en equipo en Irizar:

La difícil situación de Irizar durante los años de 1990 y 1991 provoco perdidas de 1.000 millones de pesetas y una inmensa desmotivación en las 286 personas que conformaban en ese entonces la empresa, esta situación puso a la empresa al borde del cierre, ante esto se toman medidas drásticas: en primer lugar se cambia la gerencia quien empezó a identifica conjuntamente con los trabajadores los problemas que se representaban.

- Identificar las causas de la crisis con el fin de proceder a su eliminación (ventas muy bajas)
- Eliminar clientes con los que se perdía dinero

²⁴ TORRES Madrigal Berta. Habilidades Directivas, mexico: McGrawHill, 2002. p. 94

²⁵ BLANCO. Sáenz Fabiola. El trabajo en equipo: teoría y casos aplicativos. Bogotá: fondo de publicaciones Universidad Distrital francisco José de Caldas, 2007. p. 239

- Establecer el cobro de contado
- Reducir el número de personas mediante la reubicación de 63 de ellas en otras cooperativas del grupo Mondragón
- Trabajar horas sin cobrarlas hasta final de año
- Reducir el sueldo de personal a un 85%

Es así como en 1992 Iriza comienza su carrera ascendente hacia la excelencia empresarial hasta que en 1994 los resultados mostraban unas cifras favorables tales como un ritmo de producción de dos autobuses al día y beneficios que ascendían a 700 millones de pesetas a la vez que empieza a disfrutar de los resultados del esfuerzo que las personas y la dirección habían realizado.

La clave para que Iriza saliera a delante fue el trabajo en equipo teniendo en cuenta los objetivos y claridad en la misión, cultura, liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, claridad funcional, apoyo y compromiso de las directivas retroalimentación e información, reconocimiento y compensaciones, competencia técnica, cohesión y control, todo esto gracias al apoyo de todas las personas que hacen parte de la empresa.

CAPÍTULO II

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO

Determinar cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar el trabajo en equipo en la Gerencia Social.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo?

¿Cuáles son las desventajas del trabajo en equipo?



Las preguntas antes mencionadas, van ayudar a entender de manera más adecuada que dentro del trabajo en equipo existen unas variables que contribuyen o no al desarrollo de este; entre estas encontramos las llamadas:

6.1 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA GERENCIA SOCIAL

Son herramientas que ayudan y fortalecen el trabajo de un equipo de personas, las cuales buscan un objetivo en común

- **Se elige un coordinador** quién dirigirá y supervisará el trabajo, así se asegura de que las tareas asignadas se vayan cumpliendo por parte de las personas establecidas para las mismas.
- **Se distribuye el trabajo** y las tareas en función de las habilidades y responsabilidades de cada integrante, tratando, de que a cada uno se la asigne, lo que mejor sabe hacer.
- **Se solucionan los problemas.** Al estar formados en equipos se podrá aportar una mejor visión grupal, localizando más rutas para obstaculizar el conflicto, es posible, que se encuentre en algún integrante del equipo una especial capacidad para resolverlos y negociarlos.

- **Se toman decisiones.** Aquí se busca encontrar convenios y puntos de vista diferentes al de cada uno, lo que señala que ante una lluvia de ideas, podamos tomar por consenso la decisión más adecuada.
- **Se produce sinergias,** por lo que el resultado de lo planteado es mayor que la suma individual.
- **Aumenta la capacidad de acción de un grupo.** Se pueden lograr desarrollar actividades más complicadas y de mayor importancia.
- **Se fomenta la participación y el compromiso de las personas del equipo.** Debido a que son ellos los directos responsables de la meta que se les ha encargado, dejando entre dicho su capacidad de cumplimiento.
- **Mayor eficacia y eficiencia.** Reta a los integrantes del equipo a demostrar el mejor interés por el trabajo a través de sus aptitudes y actitudes.
- **Es más creativo que el trabajo aislado.** Permite integración y cooperación,
- **Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.** Cuando sea trabajado en conjunto se tiene una mayor seguridad de que las cosas se las ha hecho lo mejor posible.
- **Existe un mayor conocimiento e información.** La interacción permite recoger conocimientos de todos los participantes.
- **Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.** Permite conocerse más entre compañeros demostrar las capacidades que se posee y hacer más amigos.
- **Permite al coordinador observar en sus compañeros la participación, pensamiento y valores.** Cada persona es diferente y piensa diferente por lo tanto es aquí en donde cada uno tiene la posibilidad de darse a conocer a través de su pensamiento y sentimiento.
- **Legitimidad del proceso.** En la actualidad es de mayor validez las decisiones que se toman democráticamente, es así que el grupo cuando toma una decisión colectivamente es considerado legítimo y por lo tanto tiene mayor validez que cuando se toma decisiones individualmente.

Beneficios para trabajar en equipo dentro de las organizaciones: ²⁶

Para las empresas: incrementa la productividad de las organizaciones

Para los grupos: reduce los conflictos aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio

Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral

Por otro lado se nombrará algunas de las desventajas que se deben tener en cuenta para el trabajo en equipo.

6.2 DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA GERENCIA SOCIAL

- **El trabajo se realiza con mayor lentitud.** En este caso se debe esperar a que se tome decisiones y concertar con todos los integrantes del equipo, para poder aplicarlas.
- **El miedo de algunas personas tímidas para expresar sus opiniones.** No es fácil expresar lo que se piensa cuando se tiene que recibir críticas de lo que se ha dicho, es por eso, que se debe tener la capacidad para expresar lo que se está pensando sin miedo a la crítica debido a que esta puede ser constructiva.
- **Falta de comunicación.** La mala aplicación de habilidad puede conllevar a la frustración del equipo.
- **Inadecuada coordinación.** Si el trabajo en equipo no es bien coordinado por las personas encargados de este paso lo pueden llevar al fracaso total y perder lo que se venía realizando.
- **El conformismo.** En estos casos hay personas que se dejan influenciar por otras aceptando lo primero que se propone.

²⁶ Ibid., p. 94 – 95.

CAPÍTULO III

REQUISITOS PARA APLICAR EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE LA GERENCIA SOCIAL

OBJETIVO

Identificar los requisitos para aplicar el trabajo en equipo dentro de la gerencia social.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Cuáles son los requisitos para trabajar en equipo?

7.1 REQUISITOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Figura No. 3



Fuente: Las autoras de la investigación

7.1.1 ACTITUD POSITIVA

Entendiendo por actitud la forma de pensar, sentir y comportarnos en relación con los hechos, situaciones y personas, las actitudes positivas consisten en esa armonía que debe existir entre el ser humano y su entorno físico y social, armonía regida por los principios del respeto y de la consideración.²⁷

Las actitudes positivas se refieren al conocimiento de qué debemos hacer y como debemos hacerlo, para contribuir a una agradable convivencia y trabajo en equipo, estas actitudes son el aprendizaje de la buena educación realizada en la propia persona, por si misma y para si misma.²⁸

Dentro del trabajo en equipo es fundamental tener una actitud positiva porque ayuda que el trabajo sea efectivo y se consigan los objetivos planteados, así habrá

²⁷ MOLANO. Sofía. Relaciones Humanas y comportamiento social, Bogota: McGrawHill, 1995, p. 58- 59.

²⁸ *Ibíd.*, p. 59.

más participación por parte de los integrantes, la actitud implica un cambio en la forma de pensar que hemos desarrollado a través del tiempo, es decir, cambiar la mentalidad del trabajo individual al positivismo hacia el trabajo colectivo, orientado al bien común, sin dejar por esto de buscar su propia realización, su bienestar y su proyección como ser humano, compañero, amigo, simplemente ha de orientarse a aportar sus conocimientos y habilidades al logro de metas en colectivo.

7.1.2 PARTICIPACIÓN

La Participación en las organizaciones es una realidad, cada miembro se siente con el derecho y con la responsabilidad de construir las metas organizacionales y de asegurar su cumplimiento.²⁹

La gerencia social promueve la participación de los sujetos sociales y comunidades, procura la transparencia y fomenta flujos adecuados de información sobre procesos y programas, busca la inclusión a nuevos actores en programas sociales que propicien espacios de participación donde sean escuchados y puedan dar a conocer sus opiniones, al igual que tomar decisiones para beneficio propio y de la comunidad.

La participación es "un proceso permanente de formación de opiniones, dentro del seno de los grupos de trabajo y organismos intermedios, en torno a todos los problemas de interés común, a medida que estos vayan surgiendo y requieran de soluciones, es decir, de decisiones".³⁰

La participación como "la capacidad real, efectiva del individuo o de un grupo de tomar decisiones sobre asuntos que directa o indirectamente afectan sus actividades en la sociedad y, específicamente, dentro del ambiente en que trabaja"³¹

La participación alude al proceso por el que las comunidades y/o diferentes sectores sociales influyen en los proyectos, en los programas y en las políticas que les afectan, implicándose en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. Existen dos formas de concebirla; una como medio para conseguir mejores resultados y mayor eficiencia en los proyectos y otra como fin en sí misma, ligada a la idea de fortalecimiento democrático. Es en este segundo sentido es como la entenderemos; como proceso de empoderamiento, que mejora las capacidades y el estatus de los grupos vulnerables, a la vez que les dota de mayor control e influencia sobre los recursos y procesos políticos, que

²⁹ ZEPEDA. Herrera Fernando, Psicología organizacional, México, Addison Wesley Logman, 1999, p.150.

³⁰ INTERNET. Participación Social, Disponible en: <http://www.bvs.edu.sv/adolesc/tc/participacion-social.htm>, Abril 30 de 2008.

³¹ *Ibid.*

ayuden a conseguir las metas propuestas, al igual que sirva para la integración social, para proyectos sustentables y adaptados a las características concretas de cada territorio, para lograr los objetivos planteados.

Por lo tanto si las personas involucradas en el trabajo en quipo participan, podrán manifestar, expresar puntos de vista, tomar decisiones, que lleven a mejorar el trabajo colectivo, aportando inquietudes, alternativas de solución; la participación es fundamentalmente, una acción comunicativa y directamente proporcional a la comunicación, cuanta más capacidad exista de poner en común la construcción de un sentido entre varias personas, aumenta la posibilidad de que ese sentido sea resultado de una decisión compartida; la gerencia social busca generar y potenciar condiciones para la creación e institucionalización de procesos de concertación social, la participación refiere un conjunto de procesos relacionados con la toma de decisiones y que se encuentra en el centro de la intersección de distintas disciplinas.

7.1.3 SOLIDARIDAD

La solidaridad que implica recorrer un itinerario desde la experiencia más concreta hasta la elaboración del significado, que comprende acciones diversas podemos concebir al termino solidaridad como una red, en su estructura abarca un conjunto de realidades del medio humano, de la convivencia que siendo diferente, no se viven de modo fragmentario, sino en el todo global de la experiencia humana.³²

Aquí la solidaridad es entendida como la forma de comprender a las otras personas, conocerlas y tomar acción para enfrentar las debilidades y necesidades de los otros integrantes del equipo. Cabe resaltar que en el trabajo en equipo es fundamental la solidaridad, pues contempla tanto la real dignidad de la persona individual como su necesidad natural de vivir en sociedad y de participar en ella tanto activa como pasivamente, en el proceso diario y natural de dar y de recibir dentro de la civilización, además contribuye a que todos compartan las misma carga en el trabajo, que las funciones sean bien distribuidas.

Por esto la solidaridad, esencialmente, debe ser dirigida al ser humano, la persona humana es principio y fin de la solidaridad, el acto solidario debe ser hecho en beneficio de una persona, ya sea directa o indirectamente, de esta manera, se puede verdaderamente ayudar a otras personas.

Es importante reconocer que la solidaridad nace del ser humano y se dirige hacia el ser humano, siempre ha sido una exigencia de convivencia entre los hombres, pero no hay que confundir tampoco a la solidaridad con la caridad pura, o con la

³² PANIEGO. José Ángel, educar para la Solidaridad, Madrid: CCS Alcalá, 1998, p. 10- 11.

liberalidad. La solidaridad es, en sentido estricto, una relación de justicia, porque es lo justo, porque todos vivimos en una sociedad, porque todos necesitamos de todos, porque estamos juntos en este barco de la civilización, porque somos seres humanos, iguales en dignidad y derechos.

La solidaridad es justa porque los bienes de la tierra están destinados al bien común, al bien de todos y cada uno de los hombres, y los que, dada su buena fortuna, tienen más, están obligados a aportar más en favor de otras persona y de la sociedad en general.

La solidaridad es una relación entre seres humanos, derivada de la justicia, fundamentada en la igualdad, enriquecida por la caridad, en la cual uno de ellos toma por propias las cargas de el otro y se responsabiliza junto con éste de dichas cargas, implica trabajar con los otros, permite eliminar las barreras que se puedan presentar entre los miembros, crear un ambiente de mutua ayuda, todo esto para lograr los objetivos que el equipo se haya planteado.

7.1.4 LA COMUNICACIÓN

La Comunicación interna y externamente donde se requiere relaciones más horizontales, que verticales, una cooperación y comunicación rápida y abierta entre los miembros del equipo de trabajo con el fin de obtener buenos resultados; la gerencia social en su capacidad de concertación busca conducir las perspectivas contrastantes, manejar adecuadamente los conflictos, vencer las resistencias, permitir la interacción positiva de los diversos actores y sus intereses, lograr acuerdos, son todos los procesos de comunicación adecuada, flexible y oportuna.

La gerencia social requiere del desarrollo de competencias comunicativas, esto denota una habilidad para relacionarse con éxito, trabajar en equipo, la competencia comunicativa que pueden tener las personas a la hora de trabajar colectivamente muestra la capacidad de expresar las propias intenciones, ideas, acuerdos, desacuerdos, al igual que responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse con sus contemporáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades, la comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa, también le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos.³³

La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que les

³³ TORRES. Madrigal Berta E. Habilidades Directivas, México: McGrawHill, 2002, p. 17.

permitirá una adecuada toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas que se propongan ya sea a corto, mediano y largo plazo.³⁴

Por consiguiente la comunicación es uno de los pilares de mucha importancia dentro del trabajo en equipo. Las bases sólidas están supeditadas a saber escuchar, ser receptor de la información, transformarla en conocimiento y ejecutar las acciones. Saber escuchar también está ligado al prestar atención cuando una persona habla, dentro del trabajo en equipo todos somos importantes.

Por esto se puede afirmar que la comunicación dentro de un equipo de trabajo debe permitir el libre intercambio de conocimientos, de información, opiniones, sentimientos, reacciones, etc. aquí es importante resaltar que el mensaje que se transmite debe ser completo, suficiente para poder avanzar en la toma de decisiones, pero así mismo, debe ser concreto y se deben utilizar términos que manejen todas las personas del equipo, para que a todas llegue el mensaje que se quiere transmitir.

Aparentemente es un requisito obvio, pero está condicionado por barreras tanto físicas como emocionales, es decir, si las reuniones del equipo se hacen en un lugar con mucho ruido, puede afectar la comunicación efectiva. Igualmente, si uno de los miembros sólo quiere escuchar de determinado tema o a determinada persona, también es una barrera a la comunicación. Es importante añadir el tema de la retroalimentación, que consiste en verificar que el mensaje que se ha transmitido ha sido entendido satisfactoriamente, es decir, lograr que las otras personas logren entender, aceptar y hacer algo con la información que se acaba de recibir, en este sentido, la información deberá ser descriptiva, concreta, adecuada, útil, solicitada, oportuna y correcta.

7.1.5 LA COLABORACIÓN

La colaboración se debe dar como una actitud permanente de servicio hacia el trabajo y la familia, pero también se puede ayudar a cualquier persona que lo necesite, pensando en todo aquello que deseamos que hagan por nosotros y viendo en los demás a su otro yo. La colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad.

Colaborar es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna. Mirar a otro con una actitud de amor y colaboración, si cada uno aportara algo, se podrían hacer grandes actos a favor de los que más

³⁴ *Ibíd.*, p. 17.

nos necesitan y esto hablaría de nuestro alto sentido altruista, haciendo la vida más ligera a los demás.³⁵

La colaboración es un factor importante en el éxito empresarial y crecimiento personal; es grato observar cómo algunas personas tienen en su ser, ese sentido espontáneo de colaborar y ayudar sin esperar a cambio, retribución alguna; lo hacen por la convicción propia de saber que la ayuda es parte esencial del servicio y en éstos tiempos donde la ayuda desinteresada está en vía de extinción, llega el momento en que se hace necesario sobresalir por algo bueno, constructivo, que sea realmente diferenciador y es allí cuando la colaboración y el servicio, se constituyen como ese gran elemento que diferencia de manera constructiva y solidifica toda relación humana, al igual que el trabajo en equipo donde se necesita que todos los actores participen y colaboren en las funciones para cosechar buenos frutos.

La colaboración sincera y espontánea debe prevalecer en todo ambiente y es por eso que también es indispensable su presencia en el lugar de trabajo, donde los miembros deben dejar a un lado sus intereses particulares y compartir lo que son, para construir verdaderamente un equipo de trabajo donde se fortalezcan las relaciones personales.

Por lo tanto solo a través de la vivencia de la colaboración, se despierta la conciencia que somos seres sociales situación que se reconozca, es una realidad y si se pretende que los seres humanos nos desarrollemos como personas y las empresas como organizaciones, el camino de la colaboración y el servicio, asegura la ruta para que los objetivos del trabajo en equipo y los retos organizacionales, sean cada vez, más vividos, más reales y más sentidos, es un reto que nace día a día y como todo reto, está en la disposición y voluntad de las personas el aplicarlo y vivirlo.

Es importante reconocer que el trabajo en equipo es una condición que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo mediante la sinergia; un buen trabajo en equipo no genera trabajos o logros independientes, ni ambientes competitivos, protagonismos o rivalidades internas; más bien garantiza un logro general como equipo, un crecimiento personal de todos los integrantes y un ambiente laboral tal que todos se sienten como en familia, se generan grandes lazos y es muy probable que surjan muy buenas amistades.

³⁵ INTERNET. Colaboración, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Colaboración>. Abril 30 de 2008.

7.1.6 LOGROS

Los logros son cambios, modificaciones de actitudes comportamiento, conductas o evaluación intelectual que se observa en cualquier momento del proceso empresarial.³⁶ Los logros expresan valoraciones de los progresos permanentes en cualquier campo desarrollado y en cualquier circunstancia, considerando el ritmo de trabajo y otras limitaciones para tomar las determinaciones que aseguren el perfil deseado.

Los logros proporcionan la democracia y participación responsable de los trabajadores, como coautores de su propio progreso, además los logros alcanzados incentivan y retan al trabajador para superar las dificultades que se encuentran en el desarrollo de las capacidades y metas que ellos mismo se han fijado. Todo equipo tiene unas metas, unos objetivos que cumplir, así que todos los miembros deben estar orientados a la consecución de dicho fin, esta situación sería ideal si, además de conseguir los objetivos y metas del equipo, cada miembro obtiene logros específicos que lo ayudan a desarrollarse en lo personal.

³⁶ ANGARITA. Serrano Tulio Manuel, La evaluación por logros, Santa fe de Bogotá: Pintor Colombiano S. A, 1996, p. 28.

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE VAN A TRABAJAR EN EQUIPO

OBJETIVO

Establecer las características para trabajar en equipo.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Qué características se deben tener en cuenta para trabajar en equipo?

8.1 CARACTERÍSTICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

El trabajo en equipo nace como la necesidad de tener relaciones interpersonales, compartir metas comunes; el desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas en las organizaciones, cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor.

8.1.1 PLANEACIÓN CONJUNTA

Es la capacidad del hombre de pensar, imaginar y crear abstracciones desde siempre y de manera diversa le brinda la posibilidad de anticipar, de planear frente a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, así se plantea tanto con fines de racionalidad y de eficiencia, para el logro de los objetivos, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa u organización. La gerencia social como tal se encarga también de desarrollar comunidad y capital social tanto al interior de la organización y sus beneficiarios, se trata de trabajar con valores, aprendiendo a pensar, capitalizando acciones que permitan obtener como resultado una intervención de manera integral.

La planeación conjunta no significa solamente crear planes de acción y ejercerlos implica, también el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y el ritmo de las variables socioeconómicas en aras de que prevalezca una mayor racionalidad. De esta manera, han de establecerse principios que coordinen las actividades actuales con las futuras y que permita lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia, En este sentido la planeación es eficaz porque racionaliza, prevé y facilita la creatividad, es decir, que permite opciones de variables y recursos que coadyuven a la aplicación del proceso o sistema de planeación seleccionado, conforme a los requerimientos de cada empresa u organización.

8.1.2 TRABAJO POR OBJETIVOS

El trabajo por objetivos es positivo para la empresa y para el trabajador, ya que está demostrado que si una persona está fuertemente orientada hacia una meta, se muestra dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarla que si estuviera menos ligada a ella. Si a esto se le une un sistema retributivo acorde con los objetivos, la motivación aumenta y con ella, los resultados.

Para trabajar por objetivos no es suficiente con asignar unas metas a cada empleado y velar porque se alcancen. La organización de las tareas mediante este sistema requiere de varios factores de los que dependerá que resulte exitoso o no, como fijar bien los objetivos, para empezar con buen pie, hay que fijar los objetivos con criterio, otro factor imprescindible para que el sistema sea exitoso es hacer partícipes a los empleados o actores sociales a la hora de fijar sus propios objetivos, de esta manera, los profesionales pueden conocer y entender mejor los aspectos que se tendrán en cuenta al valorar su desempeño.

Por lo tanto los objetivos deben ser desafiantes, que reten al trabajador; y a la vez alcanzables y materializables, para no desmotivar a la persona, además, es importante que se trate de objetivos medibles, para que cada empleado pueda comprender el sistema que se utiliza para evaluarlo.

El trabajo por objetivos implica desarrollar de antemano el plan que se va a seguir para conseguirlos. Obviamente, la experiencia demuestra a veces que los planteamientos fijados no son los más idóneos, por eso, es imprescindible que se diseñe un sistema flexible, de modo que pueda modificarse en caso de ser necesario.

8.1.3 COLABORACIÓN ENTRE SUS MIEMBROS

La colaboración se debe dar como una actitud permanente de servicio hacia el trabajo y la familia, pero también se puede ayudar a cualquier persona que lo necesite, pensando en todo aquello que deseamos que hagan por nosotros, y viendo en los demás a su otro yo.

La realización de las personas está basada en la colaboración y el esfuerzo de otras personas, la colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. En el trabajo en equipo colaborar es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna. Mirar a otro con una actitud de amor y colaboración. Si cada uno aportara algo, se podrían hacer grandes actos a favor de los que más nos necesitan y esto hablaría de nuestro alto sentido altruista, haciendo la vida más ligera a los demás.

8.1.4 LA INTERACCIÓN

Es bien conocido que al ser humano se le describe como ser social, esto en la realidad significa que vivimos en todo momento procesos de interacción con otras personas, la interacción le permite darse a conocer, expresar sentimiento, pensamientos, ideas, opiniones con las personas con las que comparten actividades diarias, en el trabajo en equipo la interacción tiene gran relevancia

porque los participantes a diario deben estar relacionándose con el fin de estar de acuerdo a la hora de conseguir las metas propuestas.

8.1.4 LA CONFIANZA

Es una actitud general o expectativa a cerca de otras personas y del sistema social del que forma parte. Se trata de un estado de vulnerabilidad o de riesgo percibidos derivados de la incertidumbre que experimentan las personas acerca de los motivos, las intenciones y las acciones futuras de otras de las que se depende.³⁷

En contextos laborales y organizacionales pueden distinguirse tres tipos de confianza, vinculadas secuencialmente de manera que el establecimiento de confianza en un nivel potencia su desarrollo en el nivel siguiente:

Confianza basada en el cálculo: se trata de una confianza que hunde sus raíces tanto en el temor de una sanción o castigo en el caso de violarla como en las recompensas derivadas de su preservación.³⁸

Confianza basada en el conocimiento: Esta confianza se asienta en la capacidad para predecir el comportamiento de los demás, es decir, en el hecho de conocer a los otros lo suficientemente bien como para poder anticipar sus reacciones y conductas.³⁹

Confianza basada en la identificación: Se arraiga en la identificación de los deseos y las intenciones de otras personas, es decir, su existencia se produce gracias a que cada parte efectivamente comprende y aprecia lo que quiere la otra.⁴⁰

8.1.5 DISTRIBUCIÓN Y EJERCICIO DE ROLES

Un rol es el patrón de acciones que se espera de una persona en actividades que involucran a otras, el rol que adopta una persona es indicativo de la posición que ocupa en el sistema social, la cual implica derechos y obligaciones, poder y responsabilidad.⁴¹

Una buena distribución de los roles en el trabajo en equipo favorece:

³⁷ ALCOVER. Carlos Maria, Introducción la psicología del trabajo, Madrid: MacGrawHill, 2004, p. 290

³⁸ *Ibíd.*, p. 290.

³⁹ *Ibíd.*, p. 290.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 290.

⁴¹ DAVIS. Keith, y otros, Comportamiento humano, México: MacGrawHill, 1999, p.103.

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- La superación de las rivalidades internas en el equipo.
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo.
- El desarrollo de las habilidades de las personas.
- La motivación de los miembros del equipo.

Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos. Un rol de equipo no es más que el compromiso que adquiere un individuo frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función del equipo los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.

Conocemos los roles de equipo, estos se refieren a la utilización de las capacidades de los individuos, de una manera complementaria, para formar el equipo, ahora bien, el equipo tiene que cumplir unos objetivos y para ello tiene que distribuir unas actividades no todas las actividades tiene el mismo contenido, ni todas las actividades convienen igualmente a todos los miembros.

8. 1. 6 FIJACIÓN DE METAS CLARAS

Una meta es aquello a lo que queremos llegar, lo que debemos tener es un proyecto de vida; quizá nos cueste trabajo fijarlo debido a que ni nosotros mismos sabemos con exactitud lo que queremos, pero debemos buscar algunas cosas básicas que nos gustaría ser y tener, en el trabajo en equipo es fundamental la fijación de metas porque conlleva a que la organización o empresa alcance lo deseado al igual que las personas que están involucradas en los procesos de trabajo.

Cuando se quiere lograr los objetivos se debe plantear metas a corto, mediano y largo plazo:

Metas a Corto plazo: Digamos que son alrededor de un año, buscan consolidar nuestras metas a mediano plazo.

Metas a Mediano Plazo: Digamos que son de cinco años, definitivamente van a ser más seguras que las de largo plazo, estas metas requieren de nuestro esfuerzo ya que sólo sentarnos una tarde a pensar sobre qué es lo que queremos hacer en los próximos 3 a 5 Años basándonos en nuestras metas de largo plazo, la tarea resultará más fácil.

Metas a Largo Plazo: Digamos que son de diez años en adelante.

Para la fijación y consecución de metas se deben seguir ciertos consejos que le serán de utilidad para poder convertirse en un emprendedor triunfador.

1. Las metas deben ser Claras.
2. Las metas deben ser Medibles.
3. Las metas deben estar Calendarizadas.
4. Las metas deben ser alcanzables.

CARACTERÍSTICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

P	B	M	Y	M	E	T	N	S	N	J	I
C	L	U	N	I	D	A	D	O	O	V	N
A	M	A	D	J	W	F	R	V	I	A	A
Z	A	C	N	J	N	A	T	I	C	B	X
N	L	U	L	E	M	E	R	T	C	F	B
A	E	E	P	P	A	F	F	E	A	A	O
I	N	R	I	D	D	C	O	J	R	D	L
F	P	D	N	T	Q	V	I	B	E	H	K
N	A	O	M	E	T	A	S	O	T	B	O
O	C	S	U	N	L	G	K	I	N	E	A
C	O	L	A	B	O	R	A	C	I	O	N
O	M	V	A	L	D	I	N	O	B	D	E
R	O	L	E	S	I	B	U	C	I	O	N
P	F	N	B	O	J	E	A	M	W	E	I
G	D	V	A	L	O	R	E	S	G	F	U

- Planeación
- Objetivos
- Colaboración
- Interacción
- Confianza
- Roles
- Metas

CAPÍTULO V

**IMPORTANCIA DEL
TRABAJO EN EQUIPO
COMO HABILIDAD DE LA
GERENCIA SOCIAL**

9.1 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA GERENCIA SOCIAL

El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc. en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

El trabajo en equipo en la gerencia social se lo entiende como una habilidad indispensable, en la unidad organizativa en la construcción de diferentes entidades, desplazando el individualismo y el autoritarismo, llevando a identificar estrategias que ayuden en el manejo y desarrollo de un buen ejercicio, además es una herramienta fundamental en los procesos de cambio y desarrollo social y cultural en el que se ven involucrados diferentes actores para la consecución de programas, proyectos que beneficien directamente a una comunidad.

El trabajo en equipo como habilidad de la gerencia social debe motivar a los participantes con funciones bien definidas, con un liderazgo participativo que les dé la oportunidad de tomar en cuenta las opiniones de todos, participar en las decisiones y en todo aquello que conlleve a cohesiones de equipos que cumplan sistémicamente con los planes que la gerencia se ha propuesto alcanzar, se sabe, que los equipos de trabajo, son células fundamentales en las empresas, compuestos por personas, las cuales en su interacción serían más efectivas si conocieran los distintos roles de equipos que juegan según las necesidades del mismo; la gerencia social debe tener presente, que los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes.

El trabajo en equipo es un proceso estricto y lleno de retos, pero muy satisfactorio la integración de unos a otros es la oportunidad de aprender y crecer, en equipo se descubren, conocen y se ejecutan los procesos, así como los problemas que surgen, se crean y mejoran estándares, allí el colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y desaprenden, se hacen menos esclavos (el conocimiento libera), más amigos entre sí y más amigos de la empresa, institución o comunidad para la cual trabajan, por lo tanto la tarea fundamental de la gerencia social es permitir a la gente trabajar en conjunto,

al proveerles de objetivos y valores comunes, la estructura adecuada, y el desarrollo y entrenamiento continuo que les permita ejecutar y reaccionar ante los cambios. Sin embargo, el significado de esta tarea ha cambiado, ya que el desempeño de la propia gerencia ha convertido a la fuerza trabajadora, antes compuesta de empleados no calificados, en trabajadores del conocimiento altamente educados.

Uno de los grandes retos del trabajo en equipo en la gerencia social es lograr fomentar una sociedad protagónica cuya base sea la participación de la comunidad organizada, teniendo en cuenta los aportes que hagan los actores sociales y las decisiones que se tome en pro del bienestar de todos, donde se construya una sociedad democrática de derecho social y de justicia donde primen los derechos humanos.

El trabajo en equipo es indispensables en el entorno en que se desenvuelve cada individuo y muy satisfactorio en el que los problemas son la oportunidad de discusiones y como resultado un buen aprendizaje, la competitividad sana en la se encuentran las diferentes entidades obligan a que estas mejoren sus servicios y su calidad, esto depende del manejo que estas dos propuestas le contribuyan a sus entidades para el progreso de las mismas y de la sociedad.

El trabajo en equipo dentro de la gerencia social se propone mejorar las aptitudes de los profesionales de las diferentes disciplinas en el proyecto y la misión eficaz de planes y programas sociales creativos que reconozcan positivamente las insuficiencias que existen en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la justicia social y la equidad, dentro de una perspectiva de sostenibilidad, dentro de los derechos que se tiene como ciudadanos.

Es decir que, los gerentes sociales están en la capacidad de ser representantes públicos, expertos en procesos sociales, organizadores de la aptitud participativa de la comunidad en proyectos de autogestión y con capacidades de intervención en el trabajo público, de las políticas públicas del área social, formado en capacidades críticas y en los procesos organizacionales gubernamentales y no gubernamentales.

El gerente social deberá tener como retos primordiales, además de una comprensión detallada de la política social y las necesidades de los grupos sociales vulnerables, contar con un sistema de información preciso y ordenado, enmarcado en una estrategia comunicativa que se dirija a la comunidad a la cual sirve como profesional experto, teniendo que el trabajo en equipo es fundamental para la consecución de todos los objetivos propuestos.

Por lo tanto para trabajar en equipo el gerente social debe aprender a leer la diversidad del entorno, entendiendo las lógicas de las culturas locales y el entorno regional, debe ser un traductor, es decir, ser capaz de actuar como intérprete y

facilitador de los procesos comunicativos y sociales que se dan en el tejido cultural y social. Apoyar la toma de decisiones de tipo gerencial, ser ágiles, oportunos, pertinentes y confiables en el seguimiento de los proyectos y programas, garantizar una fácil lectura de las evaluaciones mediante indicadores sencillos y claros, contribuir al intercambio de conocimientos y saberes en los objetivos de los proyectos y en la relación costo-beneficio de los mismos.

Un gerente social debe ser capaz de armar redes, de negociar y llegar a consensos pertinentes con la participación de los grupos involucrados, y de trabajar con diseños organizacionales que maximicen la flexibilidad y den prioridad al desarrollo del personal y el talento humano, igualmente, debe procurar que las organizaciones aprendan y busquen conformar organizaciones inteligentes totalmente adaptables, para esto es indispensable el trabajo en equipo donde el gerente pueda contar con las personas involucradas en el proceso y así conseguir las metas propuestas.

La acción del gerente social debe estar siempre marcada por una actitud ética, en la cual sobresalen valores como la búsqueda del bien común, la búsqueda de la equidad y el uso responsable de los recursos públicos. Estos valores éticos atañen a todos los actores de la política social, incluidos los funcionarios públicos; el principal compromiso ético de los gerentes sociales es un cambio social que conduzca a sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos.

Trabajar en equipo es una herramienta nueva que contribuye en el rescate de habilidades sociales de las personas que los integran, por lo tanto se puede decir que esta metodología contribuye a la aplicación de la gerencia social desde diferentes aspectos tales como la identificación de personas capaces desempeñarse en este tipo de retos.

Por consiguiente, dentro de la gerencia social es de suma importancia el progreso del trabajo en equipo ya que permite la unificación de criterios, la resolución de conflictos, la puesta en marcha hacia los objetivos que se planteen, la disposición y el liderazgo de las personas que lo integren el compromiso con la comunidad a la cual se le está prestando el servicio.

Además, como en el trabajo en equipo se quiere que cada integrante sea parte activa de este, de igual manera en la gerencia social se permite que las personas se desempeñen de modo proactivo en la construcción de un nuevo cambio social en el que permita la gestión en las diferentes organizaciones y sociedades, Por lo tanto, como integrante de un equipo de trabajo se contribuye al proceso de cambio social a la conformación de redes, e integración de las masas. En fin, se puede decir, que estos dos elementos trabajan de la mano, con la misma ideología se ponen retos, forman personas, rescatan habilidades, se, comparten conocimientos, se proyectan hacia el futuro.

El aporte que hace el trabajo en equipo a la gerencia social está en la dinámica de integración, en la competencia sana, en un involucramiento mental y emocional en la que un conjunto de personas se unen en la búsqueda de una solución, permitiendo la unificación de criterios, el trabajo conjunto, la oportunidad de crecer en conocimiento, buscando el cambio de actitudes en las cuales se estaba sumergido anteriormente, posibilitando la evaluación conjunta de sus integrantes.

Como se ha venido mencionando el desempeño de cada persona es un juego que al finalizar se consolida en diferentes aspectos psicológicos, en los que muy pocas personas tienen la capacidad de reconocer sus fuerzas y sus limitaciones; entonces, si el trabajo en equipo nos arroja esta valiosa información desde la gerencia social se puede lograr a través de una buena observación la selección acorde y efectiva de un buen personal para el desarrollo del trabajo.

Así mismo, en el trabajo en equipo se trata de rescatar las habilidades para que estas sean fuente de análisis y creatividad en la construcción de una mejor visión organizacional en la que la gerencia Social se apoye como base principal en aplicación práctica de estas dos herramientas fundamentales para el progreso Local, Nacional, e Internacional.

Es decir que el trabajo en equipo como la gerencia social se pueden aplicar en cualquier campo llámese familia, trabajo, o sociedad, lo importante es saber manejar una buenas relaciones interpersonales que colaboren en elevar el desempeño de los trabajadores, cuyo propósito es cumplir con los objetivos de la organización. Finalmente en estos dos componentes se identifican características similares, debido a que deben estar bien definidos tanto el trabajo en equipo como la gerencia social apoyándose el uno al otro como ejes fundamentales en la culminación de las metas trazadas.

La gerencia social debe contribuir a los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las empresas e instituciones. Teniendo en cuenta el trabajo en equipo que es una herramienta clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo.

La gerencia social constituye una perspectiva holística e innovadora de formación de políticas y programas sociales eficientes y equitativos poner en práctica una forma diferente de administrar los servicios sociales exige revolucionarias formas de producción de tales servicios. Para tal efecto se requiere que el recurso humano, responsable de la gestión o administración de instituciones, programas y proyectos de carácter social, decida poner en juego su creatividad para modificar o crear alternativas que permitan mejorar la prestación de los servicios, todo esto se

lo puede lograr gracias al trabajo en equipo donde los participantes unan todas sus habilidades en un solo equipo y así logren las metas propuestas.

En este sentido, investigar las necesidades sociales del contexto es un requisito para elaborar respuestas estratégicas que conduzcan a reformar o revolucionar las políticas sociales en las cuales se inscriben los servicios sociales. A la vez, es una condición para explorar nuevas posibilidades metodológicas que permitan la productividad social de los servicios.

La gerencia social, es un enfoque en construcción, que requiere de un modelo relacional de redes, que las entienda como un instrumento de definición de políticas a través de procesos que apunten a la rearticulación de las relaciones Estado/sociedad civil, generando visiones y responsabilidades compartidas reflejadas en acciones de cooperación interorganizacional en el ámbito de las políticas sociales. Las redes de políticas sociales se refieren a los patrones de interacción bajo los cuales se relacionan los actores involucrados en las políticas sociales. Las redes son de carácter intergubernamental, interorganizacional y pluriactoral, constituyendo espacios que permiten crear condiciones relativamente estables para la gerencia de políticas, programas y proyectos sociales.

Por lo tanto la gerencia social no es solo un estancarse en la teoría y olvidarse de la práctica, el papel del gerente social va mas allá, es aquel sujeto que está inmerso en el contexto donde realiza una lectura de la realidad sentida y olvidada que viven las comunidades por parte del Estado donde la pobreza, la justicia social, la desigualdad y la falta de oportunidades han llevado a un estancamiento de la población más vulnerable en lograr un desarrollo humano sostenible.

Actualmente el mundo gira alrededor de la economía y la globalización es una realidad, la innovación y los cambios constantes sobre todo en los terrenos de la tecnología y la informática hace que los cambios sean más rápidos, por lo tanto, se requiere tener organizaciones más flexibles para adaptarse y lograr el éxito deseado. Las organizaciones de hoy en día se están transformando y modificando, son menos jerárquicas y más participativas en comparación con las anteriores, pues han descubierto el fenómeno de la *sinergia* ya que en equipo se puede lograr más que el esfuerzo individual.

Por consiguiente las organizaciones se han propuesto numerosos retos potenciales para la infinidad de problemas sociales con los que el mundo actualmente esta luchando, en este sentido muchos están en desacuerdo en como debe ser la manera de actuar con respecto a resolver mejor las problemáticas tan diversas como la pobreza, la inequidad, el analfabetismo, las drogas, el alcohol, el embarazo en adolescentes, la difusión del sida, inclusive la destrucción del medio ambiente, de esta manera se requiere una actuación inmediata y oportuna para combatir los flagelos que afectan a la sociedad, se

puede decir, que la gerencia social conjuntamente con el trabajo en equipo y el marketing social forman un alianza que permita la intervención para el diseño de programas que ayuden al cambio de la conducta no solo de una persona sino de la sociedad en general. El Marketing social público implica la renovación de programas para educar a las personas de la sociedad de forma adecuada llegándole a la problemática con el fin de satisfacer las necesidades de la población más vulnerable.

Por otro lado es importante que la gerencia social y el trabajo en equipo aplique la responsabilidad social empresarial como un modelo de gestión integrándola a la cúpula decisoría de la empresa, organización y comunidad, que implique complementar la obtención del valor económico para los accionistas con la creación de valor social, redundando en un crecimiento tanto de la empresa como de la sociedad con el fin de incrementar el desarrollo económico y la productividad, ajustar las desigualdades sociales para mejorar la calidad de vida de la gente y las instituciones.

La sociedad de hoy exige de forma progresiva a las compañías que además de la productividad y de los beneficios económicos, se preocupen también de atender a los sectores desprotegidos de la sociedad y sean respetuosas con el medio ambiente, consecuentemente, que adopten de forma voluntaria pautas de actuación que favorezcan el desarrollo social de la comunidad en general.

Se puede concluir que la importancia del trabajo en equipo en la gerencia social se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo.

Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos. Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO



La participación en actividades de carácter lúdico-recreativo potencia en las personas la socialización y fomenta las actitudes solidarias y cooperativas, además de respetar y aceptar las diferencias individuales, aceptando las normas de los juegos que no serán exclusivamente competitivos. Practicar actividades en donde predomine la idea de trabajar en equipo sobre el individualismo, ayuda a resolver de manera asertiva las diferentes dificultades que se presentan en los grupos.

10.1 ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

TALLER: IDENTIDAD DE EQUIPO

OBJETIVO: Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea o conseguir los objetivos propuestos.

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Un salón amplio donde los participantes puedan trabajar individualmente sin ser molestados y un espacio suficientemente amplio para presentar una obra de teatro.

MATERIAL: Hojas de papel y lápiz para cada participante

DESARROLLO:

El Facilitador indica al grupo que juntos estructurarán **una obra de teatro** de diez actos. Todo el grupo reunido selecciona el nombre, tema central de la obra y la trama de cada uno de los Diez actos.

El Facilitador solicita a los participantes que cada uno elija un papel dentro de la obra, tratando en lo posible que ese papel sea el más diferente a su propia personalidad.

Una vez terminada la actividad anterior, el Facilitador divide al azar a los participantes entre los Diez actos y les solicita que en forma individual desarrollen, para el acto de la obra que les fue asignado, el guión de su personaje.

El Facilitador solicita a los participantes se reúnan y que se inicie la obra. Cada participante deberá tratar de seguir su guión y al mismo tiempo procurará adaptarse al guión de sus compañeros.

Al final los participantes que deseen pueden comentar cómo se sintieron desempeñando los papeles correspondientes a **su otro yo**.

El Facilitador junto con el grupo comentará la vivencia.

El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

TALLER: PASA LA LATA

OBJETIVOS: Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo.
Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.

TIEMPO: 45Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Amplio espacio para que los subgrupos puedan trabajar libremente

MATERIAL: Aproximadamente 50 latas de refresco o alguna otra bebida por cada subgrupo

DESARROLLO:

El Facilitador integra a los participantes en subgrupos de 6 a 8 miembros y les solicita que seleccionen un nombre para identificar a su equipo.

El Facilitador entrega a cada subgrupo sus latas y les explica que la actividad consistirá en que cada equipo deberá formar una fila. El primer integrante de la fila deberá tomar una lata y sujetarla con la barbilla y el cuello, sin tocarla en ningún momento con las manos. Después deberá pasar la lata al siguiente integrante, sin que ninguno de los dos utilice las manos. Se continúa con el mismo procedimiento hasta que la lata pase hasta el último integrante de la fila. Si alguna lata cae deberá ser regresada al primer integrante de la fila

Ganará el equipo que logre pasar más latas.

El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se desarrolló el trabajo en equipo. Así mismo, como ayudo la actividad a facilitar el compañerismo.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida personal.

TALLER: LOS HERMANOS DESUNIDOS

OBJETIVO: Concientizar los beneficios del trabajo en equipo

TIEMPO: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado con mesas de trabajo

MATERIAL: Fábula Los hermanos desunidos de Esopo para cada participante.

Un cuestionario para cada participante.

Lápiz para cada participante

DESARROLLO:

El Facilitador explica al grupo que van a realizar una Dinámica de integración. Para ello, en primer lugar, escucharán el relato de una fábula.

Distribuye a cada uno de los participantes la fábula de "Los hermanos desunidos".

El Facilitador y los participantes leen juntos la fábula.

El Facilitador divide al grupo en subgrupos y les distribuye el cuestionario.

Los subgrupos dialogan sobre la fábula que acaban de escuchar y contestan el cuestionario.

El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE UNA FÁBULA

LOS HERMANOS DESUNIDOS

La historia ocurre en un pequeño pueblo en donde vive un padre con sus dos hijos adolescentes.

Desde pequeños los hermanos viven continuamente peleando. Su padre ha recurrido a cuanto medio ha sido posible para modificar esta actitud, pero todo ha sido en vano. Los días transcurren entre gritos amenazas y golpes.

El padre ve con pena que cada vez es más viejo y aún no ha logrado que haya paz entre sus hijos.

Un día, estando de paseo con ellos por el campo, vino a su mente una idea: recogió varias varitas secas, hizo con ellas un atado y luego llamó a sus hijos. Le pasó al primero de ellos el montón de varitas y le pidió que las partiera. El hijo intentó varias veces romperlas, pero le resultó imposible. Cada fracaso era celebrado con gozo por su hermano. Después el padre invitó al otro hijo para que lo intentara. También lo hizo pero, al igual que a su hermano, le fue imposible quebrarlas. El padre tomó nuevamente el montón de varitas y las dividió en dos, pasó una parte a cada uno y los invitó nuevamente a que intentaran romperlas. Así lo hicieron los hijos y esta vez no tuvieron problemas en hacerlas mil pedazos. Entonces el padre, mirando fijamente a sus hijos, les dijo: "Así ocurrirá con ustedes. En la medida en que sigan divididos por peleas, cualquiera los destruirá. Pero si se unen, nada ni nadie podrá destruirlos".

CUESTIONARIO

IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE UNA FÁBULA

LOS HERMANOS DESUNIDOS

¿Cómo describirías a cada personaje?	
¿Qué puede haber provocado las peleas entre hermanos?	
¿Cómo podría unirse los hermanos de la fabula?	
¿De qué manera puede comparar el relato con el grupo?	
¿Cuáles son las causas de la falta de integración?	
¿Qué tareas concretas proponen para mejora la unión del grupo, y qué se puede realizar en un corto plazo?	

11. CONCLUSIONES

- La gerencia social es la base para impulsar procesos que permitan fortalecer el desarrollo humano integral, garantizando los derechos civiles, económicos, sociales, culturales y políticos, derechos que en el país se han venido vulnerando y que han atropellado la dignidad de las personas.
- La gerencia social es una nueva disciplina que reclama un espacio dentro del Estado Neoliberal, para adecuar las políticas en torno al beneficio de la clase menos favorecida de los beneficios del desarrollo.
- La gerencia social requiere de un modelos relacional de redes, que las entienda como un instrumento de definición de políticas a través de procesos que apunten a la rearticulación de las relaciones Estado/sociedad civil, generando visiones y responsabilidades compartidas reflejadas en acciones de cooperación interorganizacional en el ámbito de las políticas sociales.
- La gerencia social y el trabajo en equipo van de la mano, debido, a que estas dos disciplinas permiten trabajar conjuntamente con los actores sociales con el fin de implementar estrategias en el diseño de programas sociales que buscan generar cambios significativos para mejorar las condiciones de vida de las personas.
- El trabajo en equipo contribuye a potencializar la capacidad de trabajo, unión, compromiso, responsabilidad, comunicación, cohesión grupal, participación, toma de decisiones, lograr resultados concretos, dentro de la comunidad.
- La formación de trabajo en equipo va más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas, son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información y resultados concretos.
- El gerente social debe interpretar la misión y los objetivos de la institución, programa o proyecto social; transformar los objetivos en acción o respuesta a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos en todas las áreas y niveles del servicio.
- El gerente social debe constituirse en un agente de cambio y de transformación de los servicios sociales, dirigiendo y orientando la modificación

- de las estructuras, los procesos, el funcionamiento, los comportamientos y las actitudes.
- Un buen gerente social es aquel que cree en su potencial, que piensa que los obstáculos y las situaciones complejas son una oportunidad para mejorar el desempeño laboral
- Para la gerencia la comunicación interna, la visión estratégica y el trabajo en 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 a la comunidad con la cual está trabajando.
- 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.
- La especialización en gerencia social debe formar a los gerentes sociales con capacidad de administrar la incertidumbre, articular recursos, concertar, gestionar la tecnológica y principalmente comprometido con el alcance de los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA

ALCOVER. Carlos Maria y otros, Introducción la psicología del trabajo, Madrid: MacGrawHill, 2004, 587p.

ANGARITA. Serrano Tulio Manuel, La evaluación por logros, Santa fe de Bogota: Pintor Colombiano S. A, 1996, 325 p.

BLANCO. Sáenz Fabiola. El trabajo en equipo: teoría y casos aplicativos. , Bogotá: fondo de publicaciones Universidad Distrital francisco José de Caldas, 2007, 314p.

CONTREAS Manuel y otros, La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina, Guatemala: Magna terra editores S.A, 2005, 300 p.

DAVIS. Keith, y otros, Comportamiento humano, México: MacGrawHill, 647p.

INIGO, Martínez Carlos María. Y otros. Introducción a la Psicología del Trabajo. España: McGrawHill, 2004, p166-167

KLISBERG Bernardo. Gerencia Social. Hacia un nuevo Modelo de Gestión Social. Caracas: El Universal, 1997.

MOLANO. Sofía. Relaciones Humanas y comportamiento social, Bogota: McGrawHill, 1995, 96p.

MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Medellín: Didi de Arteta S. A, 1995, 145p.

NARANJO, Pérez. Sergio y otros. Gerencia Social, hacia un Nuevo Modelo de Gestión Social, Medellín, 1997, 111 p.

NUÑEZ Antonio y otros. El libro de las habilidades. Ed. Díaz de Santos S.A, 2006.

REINA. De Zuluaga, Julia. Gerencia Social, Nuevo Paradigma en la Formación profesional, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1997, 121p.

PANIEGO. José Ángel, educar para la Solidaridad, Madrid: CCS Alcalá, 1998, 171p.

PHILIP. Kotler y otros. Marketing social. Rio de Janeiro: Días de santos S.A, 1992
392p.

PEREZ. Romero Luis Alfonso. Marketing Social. Teoría y practica, Prentice
Hall,537p.

TORRES. Madrigal Berta E. Habilidades Directivas, México: McGrawHill, 2002,
129p.

ZEPEDA. Herrera Fernando, Psicología Organizacional, México, addison Wesley
Longman, 1999, 368p.

INTERNET, documentos de Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la gestión
de Políticas y Programas Sociales.