

**ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE UN PERFIL PARA EL GERENTE
SOCIAL EN UN ENTORNO GLOBALIZADO**

Antonio Bastidas Unigarro.¹

Sonia Bolaños Escobar²

RESUMEN

El perfil del gerente social adecuado para enfrentar los retos del mundo globalizado se ha estructurado a partir de cuatro requerimientos fundamentales: los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las actitudes, los cuales se analizan como competencias indispensables para administrar la problemática compleja, llena de incertidumbres y desafíos del nuevo milenio. La propuesta para la construcción de un perfil de este gerente parte de considerar tres tipos de competencias: las funcionales, las comportamentales y los requisitos de estudio y experiencia. Su construcción parte del análisis de la Gerencia Social en el estado neoliberal, escenario, que reclama la formación de gerentes sociales comprometidos en la construcción de una sociedad mas justa, incluyente, participativa, democrática y solidaria.

PALABRAS CLAVES: Gerente Social, Perfil Gerencia, Globalización.

ABSTRAC

¹ Antonio Bastidas Unigarro. Economista, Abogado, Especialista en Administración Publica Convenio ESAP-UDENAR; Estudiante del Postgrado de Alta Gerencia y docente Hora Cátedra de la Facultad de Economía de la Universidad de Nariño. E-mail: bastydas2005@hotmail.com

² Sonia Bolaños Escobar. Administradora de Empresas. Especialista en Gerencia Social de la Universidad de Nariño. Investigadora y Docente de la UNAD CEAD Pasto.

The profile of social manager suitable for meeting the challenges of a globalized world has been structured on the basis of four fundamental requirements: the knowledge, experience, skills and attitudes, which are discussed as essential skills for managing complex issues, filled with uncertainties and challenges of the new millennium. The proposal to build a profile of the manager of three different types of skills: the functional, behavioral and requirements of study and experience. Its construction part of the analysis of the Social Management in the state neoliberal scenario, claiming the formation of social managers committed to building a society more just, inclusive, participatory, democratic and solidary.

Key Words: Manager Social, Profile of Social Manager, Globalization.

INTRODUCCION

El estudio del perfil gerencial constituye actualmente uno de los aspectos más importantes dentro de las ciencias administrativas y en particular dentro del campo de la Gerencia Social, porque este perfil no solamente se puede limitar a los requisitos para ocupar un cargo de director de una organización. Requiere, además, de unas condiciones especiales y particulares, porque lo que se trata es de administrar el conglomerado social buscando su bienestar, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenible, en un ambiente de ética social, de transparencia a fin de lograr la mayor eficacia social, política y económica. Por ello el perfil de un gerente social no solamente es el cumplimiento de funciones, ni el solo ejercicio de autoridad sobre los trabajadores, sino que deben entrelazarse muchos componentes propios de la gerencia moderna que conjuga la responsabilidad social de sus emprendimientos y el impacto en el desarrollo social, en el capital humano y en la comunidad de la que se hace parte, a fin no solo de garantizar el éxito de sus emprendimientos.

El presente ensayo establece los elementos que permitan la construcción de un perfil de un gerente social para el actual cambio de época, es decir, frente al fenómeno de la globalización y frente a los retos del nuevo milenio. Por ello se parte de conceptualizar sobre esta megatendencia mundial, para luego precisar el alcance de la gerencia social como disciplina que empieza a tomar autonomía e importancia frente al problema que aqueja a la sociedad latinoamericana: la *Pobreza*, problema crucial del siglo XX, cuyas raíces se hunden y afianzan en el presente siglo.

Igualmente, se espera responder al problema: ¿Cuál es el perfil deseable para el gerente social en un escenario globalizado? Como objetivo central se orienta a proponer y construir

elementos sobre el perfil gerencial adecuado para el gerente social, partiendo de considerar aspectos relativos a la gerencia y aportar a la discusión sobre una propuesta de perfil a manera de modelo para quienes deban liderar los procesos de trabajo con la comunidad conducentes al éxito de la gestión en este campo.

1. EN TORNO A LA GLOBALIZACION

La visión de un mundo sin fronteras, gobernado por fuerzas fuera del control de los Estados y de los actores sociales, es el imaginario cuando se habla de globalización. En esta palabra descansan toda serie de ideas que en la mente de miles de personas en el mundo, se crean para configurar su significado.

Por ejemplo, Giddens, teórico y político inglés concibe a la globalización como *“la intensificación de las relaciones sociales en dimensión mundial, al ligar localidades distantes de tal manera que los acontecimientos locales son modelados por eventos que ocurren a muchas millas de distancia y viceversa”* (1993: 69-70)

De esta noción se ha diversificado la conceptualización de esta palabra, existiendo intentos para definirla desde un punto de vista político, social, económica, y cultural.

La globalización para otros autores como Albrow M., es un fenómeno histórico, cuando dice: *“la globalización es el desarrollo y el tema más significativo de la vida contemporánea y de la teoría social (...). El desafío que le plantea la globalización a la historia en la teoría contemporánea es tan fundamental como el permanente esfuerzo por entender el capitalismo, como teoría y sistema social”* (1997: 89).

En otro sentido, Ulrich Beck afirma que: *“la globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”*(1998:38), de donde se destaca la caracterización de proceso al fenómeno globalizador, que significa un espacio donde pueden concebirse nuevas orientaciones para la construcción de una política, economía y cultura globales.

Por su parte, Joseph Stiglitz, define la globalización desde la perspectiva integradora del mundo, por ello afirma que este fenómeno es:

“la integración más estrecha de los países y pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y el dismantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras”.(2002:34)

Así, el considerar la globalización como proceso, está íntimamente ligado a los cambios sustanciales en la economía.

A su vez, Garay expresa:

“la globalización es un proceso dialéctico, contradictorio, desigual, heterogéneo, discontinuo, asincrónico, de naturaleza estructural de largo plazo que se desarrolla bajo el papel catalizador de los países eje-centro de gravedad del sistema en su conjunto y se reproduce en las diferentes esferas de acción, expresión, reflexión y comportamiento de las sociedades internacionales: la económica, la política y la cultural” (1991:19).

Vanegas se refiere a este concepto diciendo que:

“Es un fenómeno con dimensiones sociales, políticas, culturales, religiosas y jurídicas, combinadas en forma compleja que conducen a una transformación mundial expresada en hechos como el crecimiento de la desigualdad mundial, la catástrofe ambiental, la proliferación de armas, el acondicionamiento internacional a regímenes formales de democracia”(2002:101)

De ahí que se puede considerar a esta como un fenómeno resultado de un proceso histórico en el que el ser humano no solo busca ir mas allá de las fronteras geográficas y construir nuevos modelos sociales, con base en una economía de mercado, en donde el individuo se concibe como un ciudadano mundial y en esta mundialización se propone una reestructuración del entorno administrativo, económico y sociocultural y tecnológico de las organizaciones frente a su entorno.

Ahora bien, el anterior fenómeno involucra cambios y grandes transformaciones frente a la misión que debe cumplir la Gerencia Social, porque el proceso implica nuevos retos frente a

la manera como se deben administrar la problemática social para superar los problemas relacionados con la desigual distribución de la riqueza.

2. ACERCA DE LA GERENCIA SOCIAL

Según Esquivel (2005:14-22), la Gerencia Social es una propuesta estratégica que se ha constituido en un área de formación con el desarrollo de una estructura educativa y de asesoría para conformar personal preparado que enfrente la disminución hacia la inversión en el sector social.

Dentro de las tareas de esta gerencia está mantener la reproducción de las políticas redistributivas propias del capitalismo y generar estructuras y prácticas que faciliten ir desarrollando, por un lado, la maximización del mercado en la vida social, y por otro, el proceso de reforma del Estado (ya no de bienestar), que requiere el capitalismo en la onda recesiva en que se encuentra.

En el escenario de la globalización y de las transformaciones de la producción de bienes y servicios sociales, la gerencia social toma partido para integrar bajo un discurso consecuente con la exigencia de avances democráticos en América Latina, la delegación de las responsabilidades estatales en materia de asistencia social, a las poblaciones y a las personas.

Esta propuesta de gerencia social también tiene un fundamento claro en la crítica a la burocracia que el capitalismo desarrolló en un momento de su historia, y que ahora requiere ir modificando, pero no eliminando; así que la crítica a la burocracia de los servicios sociales demanda "modernizar" estructuras y procedimientos, pero jamás racionalidades.

Según lo anterior, la categoría gerencia social es definida como:

"Una propuesta del desarrollo del neoliberalismo especialmente en las economías periféricas para enfrentar la escasez de recursos destinados hacia la redistribución social, por medio de las políticas sociales capitalistas, que se encubren en acciones que alegan intentar disminuir las asimetrías sociales generadas a partir de diferencias 'naturales' entre las personas y sus relaciones en la sociedad y el mercado."
(Esquivel, 2002:24)

Entonces, articulada al desarrollo de la globalización, la gerencia social debe buscar un enlace con el Estado de manera despolitizada (que la influencia de una mala cultura política la afecte en sus propósitos) y deseconomizada (que no solamente busque rendimientos inmediatos, sino de largo aliento), que contribuya a superar las desigualdades generadas por el modelo capitalista y la burocracia imperante.

Sin embargo, no sobra advertir que este tipo de gerencia se presenta actualmente para administrar una sociedad en torno a un ambiente de pobreza. La pobreza es la preocupación inmediata y presente del mundo contemporáneo y de todos los países del orbe. La pobreza es el problema sustancial que los gobernantes del mundo han identificado como prioritario y se encuentra determinado como uno de los objetivos del milenio³.

Es por ello, que Gerencia Social según varios autores, entre ellos Isabel Licha, Kliksberg y Eloisa Primavera, apuntan a considerar que su preocupación debe conllevar a la superación de los niveles de pobreza y desigualdad en América Latina

La investigadora Licha, por ejemplo, manifiesta después de presentar estadísticas sobre la pobreza en dicho continente manifiesta

“... lograr la eliminación de la pobreza constituiría una verdadera revolución, pues implicaría un cambio sustantivo de valores y la aplicación en la práctica de un tipo de solidaridad que hasta ahora es desconocida en la región. Crearía además una base objetiva para sustentar la dignidad de los hombres” (1991:47).

De ahí que el Gerente Social que se perfila para el nuevo continente no puede ser ajeno al problema de pobreza en que se debate América Latina.

³ Como Declaración de los Objetivos del Milenio la Secretaría de las Naciones Unidas elaboró una lista de ocho objetivos, a saber:

- 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Reducir a la mitad el porcentaje de habitantes del planeta que viven en extrema pobreza y las personas que padecen hambre.
- 2) Lograr la enseñanza primaria universal
- 3) Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- 4) Reducir la mortalidad infantil
- 5) Mejorar la salud materna
- 6) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

3. ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE UN PERFIL PARA EL GERENTE SOCIAL.

3.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Se parte de considerar que Perfil hace relación a un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión, en tanto que perfil ocupacional es la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto.

Dicho perfil comprende también componentes, actitudinales (capacidades éticas, liderazgo, inteligencia emocional, entre otras), habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de una función, cargo o responsabilidad.

Este tipo de perfiles ocupacionales en la teoría administrativa forman parte del análisis y la descripción de cargos, que tanto el Estado o la empresa privada necesitan como un elemento para la selección de personal.

Otras circunstancias a considerar en la construcción del perfil para el gerente social son las nuevas características en que se desarrolla la vida laboral y el empleo. Por ejemplo, el concepto de carrera laboral se ha ido modificando en los últimos 25 años y se esperan cambios aun más radicales en la próxima década.

El viejo concepto de "empleo de por vida" fue reemplazado por el de "empleabilidad", entendida ésta como aquellas capacidades y habilidades de una persona que la hacen potencialmente valorable para una organización, lo cual esta a tono con las teorías modernas de la administración, que asemejan este concepto al de *empowerment*, el cual puede definirse como la posibilidad de que todos los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones, al poseer dichas habilidades y capacidades.

La tendencia de hoy, muestra que la carrera profesional se desarrollará en diferentes organizaciones, siendo el individuo responsable y artífice de su propio destino, conduciendo de esta forma su propia carrera laboral.

Conjuntamente con las innovaciones tecnológicas, estos nuevos modos de trabajo requieren un continuo desarrollo personal, así como flexibilidad y adaptabilidad en el modo de generar ideas.

El nuevo paradigma de la globalización, sustenta el perfil de un individuo que debe poseer flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar decisiones.

En esta perspectiva, se ha reemplazado al concepto antiguo de "funcionario" (quien se dedicaba a dar órdenes y a trabajar a puertas cerradas) por el de "líder", cuyas habilidades ponderables son su capacidad de inducción, comunicación y trabajo en equipo. Será esencialmente un "coach", definido como aquel que guía, apoya y por sobretodo, entiende que su éxito guarda relación directa con el éxito del grupo humano que le ha sido confiado.

Una condición necesaria para ello, consiste en que el estilo de conducción sufra modificaciones, de un estilo "autocrático" a uno netamente "participativo". Hoy los organigramas, más que jerárquicos, se establecen con relación a objetivos de proyectos, por eso la "verticalidad" ha quedado desterrada dando lugar al concepto de "comunicación", que no sólo implica la relación con un jefe o con un asistente, sino el poder de comunicarse e interrelacionarse con todas los niveles de la organización; pasando por lo tanto, de un ámbito de "independencia" a uno de "interdependencia", que implica una dependencia de unos con otros.

Para llevar a cabo este objetivo, se hace imprescindible reemplazar el "cumplimiento" por el "compromiso", haciéndose responsable por los resultados, lo que requiere tener una visión más amplia, más allá del comportamiento inmediato.

Los conceptos claves serán entonces: líder, "coach", participación, compromiso e interdependencia, los que conformarán el capital invisible e indispensable para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado laboral en el mundo global.

En la actualidad, las organizaciones no eligen a sus miembros sólo por sus conocimientos o entrenamiento laboral. Se requiere además, la capacitación continúa revalidando la formación de que se disponga, porque los empleadores buscan una formación integral en competencias para que la adaptar a cambios cada vez más veloces. Este discurso debe ser mas riguroso y exigente cuando se trata de Gerentes Sociales, porque no solamente esta en juego el éxito de una empresa u organización, sino el bienestar de la comunidad, el manejo de recursos, la

satisfacción de necesidades, el mejoramiento de los niveles de vida de la población objetivo y consecuentemente, la libertad, el bienestar y la felicidad de las personas.

3.2. PROPUESTA DE PERFIL DESEADO PARA EL GERENTE SOCIAL

Se parte de considerar cuatro aspectos a tener en cuenta para consolidar el perfil para el gerente social: Los conocimientos, la experiencia, las aptitudes y las actitudes. Porque un gerente social no solamente requiere “nacer”, es decir tener la inclinación y la sensibilidad hacia la preocupación permanente de los problemas sociales y su solución, sino además “hacerse” a través del conocimiento y la experiencia en este campo.

3.2.1. CONOCIMIENTOS:

El gerente social debe estar formado en áreas sociales o ser profesional en ciencias sociales tales como el trabajo social, la sociología, la economía, la administración, la antropología, la medicina, el derecho y demás disciplinas donde el componente social juegue un papel importante, sin que lo anterior sea una limitante, por cuanto disciplinas como las ingenierías, las cuales deben orientar acciones hacia la comunidad se pueden enmarcar en este perfil.

Si bien el conocimiento de una profesión da elementos importantes para adecuarse a un perfil de gerente social, en lo que concierne al perfil académico para desarrollar su actividad profesional, se tiene como referente lo expuesto por [Julia Rayna](#) (1997:89), cuando expone que el déficit de gerentes sociales esta asociado a la falta de un perfil académico que permita situar a este gerente en un marco adecuado de actividad profesional e indica que [Bernardo Kliksberg](#) (1993), el promotor de la formación de gerentes sociales en Latinoamérica, al referirse al deber ser o perfil académico del gerente social, plantea:

“Un gerente social ante todo debe caracterizarse por tener.

“Formación humanística y científica.

“Epistemología y metodología de la investigación.

“Comprensión histórica del ambiente social y de su comportamiento.

“Comprensión del comportamiento organizacional.

“Estudio del Estado y el Sector Público.

“Formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con el cultivo de la criticidad- creatividad

*“Desarrollo de conciencia y responsabilidad social
“Combinar la formación teórica con la práctica social
“Construir laboratorios de investigación y aprendizaje gerencial con
prácticas fuera del aula, instaladas en organizaciones.
“Conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del
pensamiento administrativo.”*

De tal manera, que el gerente social debe tener un perfil académico con sólidos conocimientos en las áreas arriba mencionadas, además propender por la formación de un enfoque actual sobre la integración de lo social y lo económico, el liderazgo social y las estrategias administrativas para la solución de las crisis en las organizaciones a través de la formulación y evaluación de proyectos sociales.

Así mismo, debe estar predispuesto a actualizarse de manera permanente, en un aprendizaje continuo para entender mejor los problemas provenientes del mundo cambiante y los nuevos desafíos que se presentan a diario.

3.2.2. LA EXPERIENCIA.

La formación teórica debe completarse con la experiencia del profesional en el campo de la dirección y administración de las organizaciones, de los proyectos de corte social y en el trabajo con la comunidad, especialmente con la más pobre o en situación de vulnerabilidad.

De conformidad con el [Decreto Nacional 785 del 2005](#), relacionado con el sistema de nomenclatura y clasificación de funciones del orden territorial, reglamentario de la ley 909 del 2004, en su artículo 11 se refiere a la *Experiencia* como aquellos conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión arte u oficio y en particular establece como Experiencia profesional:

“ la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pènsum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo” y como Experiencia Relacionada, “la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio.”(Art. 11 Decreto 785 del 2005)

Lo anterior es así, porque en la practica laboral se fortalece, consolida, aplica, decanta, reconstruye y valida el conocimiento. Dicha práctica permite al gerente adaptarse a las

condiciones cambiantes y a las demandas del entorno, tener visión de futuro y trabajar para conseguir los objetivos propuestos; atender y considerar las restricciones de recursos legales, financieros y organizacionales con que cuenta para atender la demanda de la comunidad asistida; tener consciencia que esta gerenciando grupos humanos con carencias y que el bienestar de la comunidad o un sector de la misma depende del conocimiento y la habilidad del gerente como planificador y ejecutor de políticas, programas y proyectos que incidan e impacten sobre dicha comunidad; examinar y redimensionar el estilo gerencial, su metodología de trabajo, la actitud hacia la comunidad y como administrador de recursos públicos o con destino a lo social; adoptar mecanismos e instrumentos técnicos que faciliten la programación, la ejecución, el seguimiento y el control del trabajo propio y del personal a cargo; comprender el trabajo en equipo y potenciar el trabajo de sus colaboradores a través de una eficaz administración del talento humano.

Así entonces, la capacidad y habilidad gerencial no es el simple resultado de la formación técnica o universitaria, sino un proceso de mayor complejidad que se complementa con la practica gerencial, del hacer, de la combinación del estudio, práctica y liderazgo.

3.2.3. HABILIDADES, DESTREZAS y APTITUDES.

La Gerencia Social se caracteriza por sus altos niveles de complejidad, por ello, el perfil requiere de una dinámica que involucre a la comunidad como motor de su propio progreso y a su vez, desarrollen en ésta la capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

El gerente social debe tener capacidad para asumir diferentes papeles y desenvolverse en distintos ámbitos, por ejemplo, no puede separarse su acción de la variable política (entendida como la adecuada administración de lo público y no como politiquería), para que lo político se transforme en una fortaleza gerencial, en el sentido de buscar apoyo para la toma de decisiones de este tipo, sociales y en últimas, democráticas.

En este orden de ideas, las habilidades para un modelo en gerencia social requieren combinar lo conceptual, lo técnico y lo humano:

La habilidad conceptual como capacidad necesaria para comprender en su conjunto la complejidad de la organización y entenderla como un sistema integral y a partir de allí, analizar la forma de relacionarla con otros sistemas o subsistemas del entorno político, económico, educativo, ecológico, cultural, normativo y comunitario.

La habilidad técnica en el sentido de aplicar técnicas específicas que contribuyan en la ejecución de actividades y tareas para el logro de los objetivos propuestos.

La habilidad humana entendida como la capacidad para llegar a la gente, comprometerla, buscar que apoye sus iniciativas y que desde la base se le reconozca y valore. Es la capacidad para comprometerse y hacer comprometer a la comunidad en el trabajo a fin de lograr las metas sociales.

Frente a las aptitudes en el campo de la gerencia pública el decreto 2539 del 2005 aporta elementos que pueden ser útiles para la construcción del perfil gerencial, entre ellas se destacan:

- Liderazgo, a través de esta competencia el Gerente Social debe guiar y dirigir grupos y establecer, construir y mantener la cohesión del grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generando un clima positivo y fomentando la participación.
- Planeación, según la cual se debe determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas; establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables.
- Toma de decisiones, es decir, elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. la capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias.
- Dirección y desarrollo personal, competencia según la cual se debe favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los

objetivos y metas organizacionales presentes y futuras. gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales y desarrollar las competencias de su equipo humano mediante la identificación de las necesidades de capacitación, formación y estímulos, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas.

- Conocimiento del entorno, según Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional. En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial, la cual debe tener en cuenta y demostrar que conoce su entorno inmediato y mediano, y el contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial. (Presidencia de la Republica de Colombia,2005)

3.2.4. ACTITUDES Y VALORES

La construcción de un perfil gerencial comprende también el reconocimiento de Actitudes y valores que complementarán las características anteriores con el fin de presentar un perfil integral. Respecto de las actitudes para este cambio de época se requiere de aquellas actitudes dinámicas, adaptativas al devenir y con visión de futuro.

En este sentido, el tratadista Bernardo Kliksberg (2000:137-140) aporta a la construcción de un perfil deseable del gerente social las siguientes:

a.- capacidad para gerenciar la complejidad, teniendo en cuenta que en el contexto planteado anteriormente, predomina la incertidumbre y la turbulencia a nivel global con efectos hacia todas las esferas de las actividades que desarrolla la humanidad: en el campo económico, tecnológico, social; donde se ha profundizado la desigualdad y la pobreza, etc., lo cual implica aprender de la realidad misma, es decir, ir construyendo las soluciones a medida que se presentan los problemas, ir afrontando los retos que se presentan en el camino, en suma... “darse cuenta de lo que ocurre, de lo que cambia y con gran capacidad de adaptabilidad al cambio”

b.- Orientación a la articulación social. Esto significa aportar a la reconstrucción del tejido social dañado en unos casos por dictaduras militares, en unos casos por efectos de la violencia generada por grupos al margen de la ley, pero todos presentes en el contexto

latinoamericano. Esta articulación social requiere que la participación en programas no sea individual sino social. En el mismo sentido del anterior punto, debe el Gerente Social estar preparado para el cambio, coordinar procesos que deben surgir desde sus protagonistas y permitir que ellos los conduzcan.

c. Capacidad para la concertación: en contra de la contención (enfrentamiento) de participantes de los proyectos, debe buscarse la concertación y conciliación de procesos, es decir, buscar puntos de encuentro, acuerdos y estrategias de negociación. El mundo ahora opta no por el enfrentamiento sino por el acuerdo entre estado y sociedad civil, entre distintos actores, porque esto posibilita la paz. Así entonces se requiere un gerente con capacidad mediadora en el conflicto.

d.- Gerencia de frontera tecnológica: Se parte de la necesidad de gerenciar no desde el modelo weberiano o burocrático, con su rigidez propia de la administración pública sino desde otro flexible, propio de la organización matricial, el cual requiere la administración por proyectos y la rotación de recursos humanos casi horizontalmente de acuerdo con las metas cambiantes y las variaciones de la realidad. Es un modelo donde se propicia la innovación y en este sentido debe privilegiar la participación. En síntesis, este gerente debe ser flexible, innovador y participativo.

e. Formación hacia el compromiso: Se requiere que el gerente social se encuentre comprometido con los grandes objetivos nacionales, es decir, en lugar de la neutralidad, debe darse paso a la identificación activa con la democratización, el cambio y el desarrollo; sus orientaciones deben estar definidas hacia la articulación, concertación y participación.

El compromiso debe ser activo, es decir, vinculado estrechamente a las necesidades de los beneficiarios, de tal manea que se garantice el desarrollo de los más pobres.

Además de los anteriores aportes, se considera también que el gerente social tenga una alta sensibilidad social, en contra de la tecnocracia o de la administración ligada solo al resultado de indicadores cuantitativos, porque para combatir la pobreza y el hambre, no solamente se debe ser solidario, equitativo, sino también, sentir el dolor, la angustia y la desesperanza de la gente que vive a diario los efectos de la carencia de lo necesario y sufre las consecuencias de la exclusión y la desigualdad. Es decir, administrar con calidad humana y calidez.

No sobra manifestar que el gerente social debe ser un líder que demuestre en sus actuaciones un compromiso ético con la sociedad a que pertenece y que su actuar sea transparente, capaz de obturar toda posibilidad de corrupción en la utilización de los recursos, que van dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de La población.

Finalmente, otras actitudes para el gerente social son la sencillez y el sacrificio: teniendo en cuenta el aforismo: “*La sencillez es la grandeza*”, lo que implica, combatir la vanagloria, la autosuficiencia y engreimiento, en tanto que el sacrificio implica la entrega por completo a la función que realiza.

De igual manera se requiere una gran dosis de inteligencia y control emocional, además de tener sentido común para afrontar los problemas y brindar las soluciones mas adecuadas y óptimas posibles. Orientarse a la construcción y el desarrollo de valores humanos y sociales, donde se destaque el reconocimiento de la dignidad humana; la honestidad, como el valor por la honra y la honradez; la participación, en el sentido de abrir espacios para que otros hagan parte de las actividades colectivas.

Significa entonces, que un gerente social no solamente requiere “nacer”, es decir tener la inclinación hacia lo social, sino “hacerse” a través de su quehacer y la practica cotidiana, es decir, que se constituya en un factor que posibilite, con su trabajo y la dedicación de su mejor esfuerzo a la superación de las desigualdades sociales y en especial de la pobreza, en los países en vías de desarrollo.

DISCUSIÓN

En el escenario de la actual globalización, a partir de identificar las nuevas formas del desempeño laboral al interior de las organizaciones y un mayor número de responsabilidades de los gerentes sociales, dado que les corresponde la administración de lo complejo, se pudo determinar nuevos retos, especialmente en rol dentro de las economías en vías de desarrollo, como ocurre en América Latina, donde subsiste la pobreza y por ende, necesidades básicas insatisfechas en gran parte de su población.

Este escenario, reclama la presencia de gerentes sociales quienes con sus acciones y el manejo adecuado de recursos, públicos y privados, logren disminuir la brecha entre ricos y pobres, de tal manera que posibiliten la construcción de una sociedad mas justa, incluyente, más participativa, democrática y solidaria.

Por ello, se han identificado y propuesto elementos para la definición de un perfil para el gerente social, construido sobre cuatro pilares básicos: experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes, con exigencia especial en estas últimas características.

Ahora bien, este diseño de perfil gerencial, completo e ideal, sirve de referente para que cada organización adecue el más pertinente en cada caso, por cuanto se enfatiza que un adecuado proceso comienza, en la determinación de un perfil adecuado en los manuales de responsabilidades de estas instituciones.

Sin embargo, la construcción del perfil es un punto de partida de un proceso integral. Se requiere luego una cuidadosa selección de gerentes sociales, para contar con la materia prima fundamental en el éxito de cualquier emprendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **ALBROW, M.** 1997) La Edad Global. California: Universidad de Stanford. 1997. Pág. 89
2. **BEKC, Ulrich.** (1998) ¿Qué es la globalización? Falacias del Globalismo, Respuestas a la Globalización. Barcelona. Editorial Paidós. Pág.38.

3. **ESQUIVEL CORELLA, Freddy.** (2005). Gerencia Social. Un análisis crítico desde el trabajo social. Primera edición. Buenos Aires. Espacio. Pág. 14-22
4. **GARAY SALAMANCA, Luis Jorge.** (1991) Globalización y Crisis: ¿hegemonía o corresponsabilidad? Bogotá: TM Editores COLCIENCIAS. Pág.19.
5. **GIDDENS, Anthony.** (1993). Consecuencias de la Modernidad. Alianza Editorial, Madrid. Pág. 69.70
6. **KLILSBURG, Bernardo.** (2000) ¿Cómo enfrentar la Pobreza? Artículo: ¿Cómo formar gerentes sociales? Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Grupo Editorial Latinoamericano. Pág. 137 a 140.
7. **LICHA, Isabel, (1991)** Imágenes del Futuro social de América Latina .Editorial CENDES, Venezuela. Pág. 47.
8. **REPUBLICA DE COLOMBIA.** Ley 909 del 2004 y decretos reglamentarios. Editorial Legis. Bogotá 2004.
9. **REYNA DE ZULUAGA, Julia** (1997). Gerencia Social, Nuevo paradigma en la formación profesional. Universidad de Antioquia, imprenta departamental de Antioquia, primera edición. Pág. 89.
10. **STIGLITZ, Joseph.** (2002). El malestar en la globalización. Bogotá. Editorial TAURUS. Pág.34
11. **VANEGAS TORRES, Gustavo.** (2002) Derecho Civil. Conferencias de Obligaciones. Bogotá: Publicabeca. Pág.101.