

El trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales (Primera Parte)

VICTORIA BELIS HERRERAS

Jefa de Sección. Servicios Sociales de Sagunto (Valencia)

Recibido: 3 de noviembre de 2010 · Aceptado: 14 de noviembre de 2010

RESUMEN

En este artículo se pretende fomentar la reflexión de las y los trabajadores sociales en temas que no han sido considerados prioritarios entre las funciones a desarrollar desde el trabajo social y que sin embargo son elementos de primera necesidad si queremos hacer perdurar el sistema de servicios sociales, en el que una parte importante de la profesión desarrolla su actividad. Dotar a las unidades, departamentos, servicios, áreas en las que se trabaja de una estructura de organización y gestión que favorezca la consolidación del sistema, poner en valor la gestión del conocimiento, abordar el tema de introducir parámetros de calidad en los servicios que prestamos, establecer procesos y definir procedimientos, así como la necesidad de la sistematización de la información de que disponemos, y saber vender el fruto de nuestro trabajo colectivo a través del marketing de servicios, son los aspectos fundamentales que dan contenido al artículo.

PALABRAS CLAVE: sistema gestión, organización, dirección, capacitación, reflexión, conocimiento, teoría, trabajador social, sistematización, proyección profesional, empoderamiento.

ABSTRACT

This article seeks to encourage social workers to consider matters that have not been considered a priority among the functions to be performed in social work and which are nevertheless basic requirements if we want to ensure the endurance of the social service system in which a large number in the profession work. Providing the units, departments, services and areas in which we work with an organisation and management structure fostering the consolidation of the system, enhancing management of knowledge, tackling the matter of bringing quality parameters into the services that we give, establishing processes and defining procedures, as well as the need to systematise the information available to us and knowing how to sell the results of our collective work through service marketing, are the basic themes of the article.

KEY WORDS: social management, social organization, social worker, knowledge management.

CORRESPONDENCIA

victoriabelis@hotmail.com

Han pasado casi veinte años desde que finalizó la segunda edición del Máster en Gestión de Servicios Sociales organizado por nuestro Colegio Profesional y reconocido por la Universidad de Valencia. El objetivo general de aquella acción formativa era dotar a las y los trabajadores sociales de conocimientos suficientes para que la planificación, gestión y dirección integral de los servicios sociales fuese una de nuestras competencias profesionales.

Una mirada analítica, retrospectiva sobre el objetivo de esta acción formativa nos puede llevar a la conclusión de que los puestos de dirección, gestión y planificación de servicios sociales que se desarrollan en el ámbito municipal, han recaído mayoritariamente sobre profesiones diferentes al Trabajo Social. Sin embargo en otros campos de nuestra intervención profesional nos encontramos con compañeras y compañeros que ejercen funciones de dirección y de gestión, sirva como ejemplo, entre otros y sin ánimo de excluir a nadie, las directoras y directores de CEAMS, de residencias de personas mayores (en los ámbitos público y privado), Jefas/es de Sección en la Administración Autonómica, etc.

Igualmente cabría hacer la diferencia entre las y los profesionales que trabajan en medianos y grandes municipios, que comparten trabajo con otros profesionales y los que trabajan solos en pequeños municipios y, en algunas ocasiones, en varios municipios a la vez, donde si bien no se puede hablar de una estructura de organización sí que se deben desarrollar funciones de planificación, gestión y evaluación de los programas y servicios que se implementan.

Analizando cuáles pueden haber sido las causas de esta ausencia de la profesión en los puestos de responsabilidad en la organización, planificación y gestión de los Servicios Sociales, fundamentalmente en lo que respecta a las entidades locales medianas y grandes, encontramos entre otras:

- *La concepción de la dirección como algo no importante:* le hemos dedicado siempre mucho más esfuerzo a la intervención que a la gestión, sin darnos cuenta de que de la gestión y de la planificación depende, en la mayor parte, el desarrollo de recursos, programas y/o servicios que se precisan poner en funcionamiento para cubrir o intentar cubrir las necesidades cambiantes de nuestra sociedad.
- *No saber utilizar nuestro conocimiento de la realidad:* nuestro trabajo de contacto diario con las realidades sociales que atendemos son la base fundamental para la planificación de recursos, servicios y o programas que den respuestas a las necesidades sociales que se producen en nuestro ámbito laboral. Esta potencialidad profesional es utilizada por otras profesiones, quienes sobre la base de nuestra información y conocimiento, planifican, organizan y gestionan.
- *El acceso de los trabajadores sociales a la gestión y dirección:* la creencia de que la dirección y gestión de los servicios sociales debían ser desempeñados por personas con licenciatura y no por Diplomados/as ha frenado en demasiadas ocasiones que nos planteásemos acceder a los puestos de dirección, cuando los Servicios Sociales están encuadrados dentro de la Administración Especial y a los puestos de dirección y gestión pueden acceder indistintamente los grupos A/B (Licenciados y Diplomados).
- *Nuestra falta de visión de proyección profesional:* hemos declinado, casi como colectivo profesional, la función investigadora propia del Trabajo Social. No realizamos estudios de investigación ni publicamos artículos o estudios, cuando disponemos de conocimientos, herramientas suficientes e información privilegiada para poder hacerlo. En diferentes foros nos hemos reprochado nuestra falta de publicaciones. Sin embargo nuestra realidad, es QUE:

1. La demanda que atendemos es tal que dedicamos a ella prácticamente la totalidad de nuestra jornada laboral, jornada que en muchas ocasiones ampliamos de forma gratuita para dar respuestas a situaciones de urgencia o emergencia.
 2. En el ámbito de los servicios sociales municipales, se asumen gestiones que son competencias de otros sistemas de protección. Pongamos como ejemplo la tarjeta de asistencia sanitaria, en municipios donde en los centros de salud no cuentan con la figura del trabajador/ora social.
 3. Asumimos la gestión de más recursos sociales y por ende de más responsabilidad laboral con los mismos recursos humanos (adoptar medidas de protección hacia menores, mujeres, personas mayores, discapacitados, etc., trabajo con inmigración, penados, trabajos en beneficio de la comunidad y un largo etc.)
 4. Además de la puerta de entrada al Sistema Público de Servicios Sociales, somos la cara de las prestaciones en cuya resolución no tiene competencia la administración local para la que trabajamos, como es el caso de la Renta Garantizada de Ciudadanía, la Ley de la Dependencia y otras prestaciones similares, donde la tardanza en las resoluciones significa una presión real de los y las usuarios/as sobre nuestra actividad laboral.
 5. Entre las funciones que desarrollamos se encuentran la de buscar financiación para la ejecución de los programas que comprenden los servicios sociales (convocatorias de subvención de diferentes administraciones Estatal, Autonómica, o entidades privadas que financian programas de servicios sociales o de acción social), así como su posterior justificación y elaboración de las memorias correspondientes.
- Difícilmente con todas estas funciones y otras muchas que no se explicitan pero que todas y todos conocemos, disponemos de tiempo para reflexionar por escrito y publicar.
- *Utilizar las nuevas tecnologías para la sistematización de la información:* el SIUSS (programa informático de desarrollo de la Ficha Social, instrumento básico del Trabajo Social), nos permite conocer el perfil de los y las usuarios/as, de las demandas y de su evolución, de las intervenciones profesionales y de los recursos aplicados, posibilitando la realización de estudios de necesidades y de recursos, la reordenación y planificación de los recursos sociales y la evaluación del sistema público de servicios sociales y un largo etc. NO es utilizado de forma generalizada en todos los ayuntamientos.
 - *Inventar terminología,* lo que en la mayoría de las organizaciones esta definido como Jefes / las Jefes/as, Directores/as o Gerentes, en servicios sociales en la Comunidad Valenciana se le denomina, con mucha frecuencia, Coordinadores/as (definición RAE, persona que coordina). La figura del coordinador, no es reconocida con las funciones de organización y gestión que de facto realizan. Debemos acostumbrarnos a homogeneizar nuestro lenguaje con el resto de departamentos, organizaciones y sistemas. Sirva como ejemplo el Jefe del departamento de Urbanismo no es ni será nunca el coordinador de urbanismo. La OMS considera que el nombre que damos a las cosas se relaciona íntimamente con nuestro modo de afrontarlas y que a la vez la terminología empleada influye en las actitudes sociales. Somos palabras y el lenguaje nos identifica.
 - *Nuestra escasa participación en la acción Política y en los órganos políticos de decisión,* de los que puede depender en último lugar el impulso y la creación de las estructuras organizativas y el desarrollo y consolidación del sistema público de Servicios Sociales.

La situación económica actual favorece que nos encontremos en un momento clave para todos los sistemas de protección social y en especial para el sistema público de Servicios Sociales al ser éste el más joven de los sistemas y no estar consolidado como lo está por ejemplo la sanidad o la educación, siendo éste el que mayor riesgo puede presentar para su mantenimiento como público y/o privatización.

Una de las variables que puede poner en peligro el Sistema Público de Servicios Sociales es la falta de desarrollo, fundamentalmente en las administraciones locales, de una estructura de organización y gestión homogénea. Entendemos aquí por organización «la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen» (Zerilli, 1989) y por estructura, no el establecimiento que hacen las diferentes leyes autonómicas de servicios sociales cuando definen, que los servicios sociales se estructuran en generales y especializados. Nos referimos al establecimiento de una estructura definida, no sólo considerando el aspecto de la ordenación de las distintas unidades sino considerando igualmente su aspecto dinámico, de red de relaciones y comunicaciones entre los distintos elementos, red que no se limita a las relaciones entre individuos y grupos sino que comprende los procedimientos, los sistemas, los flujos de trabajo, los procesos de decisión (Mintzberg, 1991).

En este sentido y considerando que toda actividad humana organizada plantea a la vez dos requisitos, fundamentales y opuestos, como son la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas, «la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas» (Mintzberg, 1991).

La estructura de la organización es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. No nace espontáneamente, sino que se crea por la dirección siguiendo un proceso lógico. Tal proceso lleva a definir las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos, las personas que deben realizarlas, puestos de trabajo y unidades de organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos.

La estructura organizativa así entendida se definiría como el «Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos» (Mintzberg, 1991).

En la actualidad no son muchas las administraciones locales que tienen definida una estructura de organización y gestión de servicios sociales tal y como se plantea en este artículo, lo que puede generar conflictos a la hora del trabajo cotidiano, al no quedar claramente definidas las funciones y competencias de cada una de las figuras profesionales que intervienen en una acción, programa, proyecto, etc. y que dan cuerpo a un servicio, departamento, área de servicios sociales o de bienestar social.

Una propuesta de cómo se debería ir configurando esta estructura adecuándose la misma al volumen de personas servicios, pasaría por:

- *Definir y unificar* las funciones y tareas: subdividir las tareas (conjunto de operaciones manuales y mentales desarrolladas por una persona), la agrupación de estas tareas configuran un puesto de trabajo y la suma de puestos de trabajo configuran la unidad o departamento. En función del objetivo de cada departamento se definirán los puestos de trabajo correspondientes, siempre sobre una base lógica que tenga en cuenta la homogeneidad de las distin-

tas operaciones, las capacidades individuales y los medios necesarios para desarrollarlas. Asimismo deben establecerse las relaciones para cada persona, puesto de trabajo y unidad, lazos y conexiones con las restantes partes de la estructura.

- *Definir el tipo de funciones:* generales, implícitas y explícitas, principales y complementarias, directivas y ejecutivas para cada puesto que configure una unidad, departamento, sección o área definiendo los límites de cada función y las tareas asignadas. Evitar que, a consecuencia de la distribución de las funciones, cada puesto tenga asignadas funciones muy diferentes entre sí por su naturaleza, contenido, características de ejecución, lugar de ejecución, capacidad y calificaciones necesarias para su ejecución.
- *Definir las relaciones de la Organización:* jerárquicas, consultivas, funcionales, auxiliares, de conexión y colaboración, laterales, etc. Así como las partes fundamentales de la organización (ápice o vértice estratégico, línea media, núcleo operativo, tecno-estructura y el staff de apoyo).
- *Establecer la coordinación* que se debe desarrollar (definir los mecanismos de coordinación, adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados, normalización de las habilidades, [Mintzberg, 1991]).
- *Determinar la Comunicación dentro de la estructura:* la comunicación juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.
- *Determinar el sistema de supervisión* que se establece y cómo se realiza la supervisión y evaluación de los procesos, procedimientos, protocolos, etc.

Es importante que la estructura esté consensuada por todas las personas implicadas en la misma (trabajadores). Una vez consensuada debe ser aprobada política y administrativamente por el órgano correspondiente.

Este sería el primer paso, la primera piedra, no es tan difícil como pueda parecer ni tan simple y fácil como una primera impresión pueda causarnos; es una tarea laboriosa pero importante y necesaria. Toda organización que perdura dispone de una estructura donde de forma clara queda reflejada cómo cumplir la misión de la organización y alcanzar los objetivos previstos.

La Función Directiva en la estructura de la organización

La dirección es un proceso de guía y constante adaptación de una organización a través de un preciso esquema de acción para la consecución, en el máximo grado y con la máxima eficiencia, de los objetivos de dicha organización (Zerilli, 1989). Se ha definido el acto de dirigir como: «Proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (individuo o grupo) con el fin de guiar su comportamiento hacia los fines y objetivos de la organización (Pereira, 1989), estas actividades más generales se desglosan en otras actividades más específicas entre las que podemos identificar»:

- *Conducción de un equipo humano*, que a la vez se desglosa en: motivación, desarrollo del espíritu de equipo, integración de la persona en la organización, tratamiento de los conflictos, comunicación abierta, procesos de información ascendente, descendente y lateral, fomento del desarrollo de los colaboradores, clima abierto a la creatividad y la innovación.
- *Elaboración e integración del equipo en la Estrategia* -función de enlace-: cada actividad diaria de un departamento, está relacionada y contribuye a la consecución de los fines de la organización. Si este enlace no se hace de forma sistemática y si las decisiones tomadas en los órganos directivos no calan en el resto de la estructura

es fácil caer en situaciones contradictorias y en departamentos estancos.

- *Planificación, organización y coordinación estratégica* que englobe e integre decisiones de adecuación al entorno y a los cambios constantes que en el mismo se producen.
- *Control y evaluación de los colaboradores:* la función de control depende de la claridad con la que se hayan determinado los aspectos de planificación y organización. Si las expectativas no están claramente formuladas y bien definidas, lo que se espera de la persona colaboradora, no existirá término de comparación, por tanto no es posible establecer la relación entre lo previsto y lo realizado (de ahí la necesidad de establecer indicadores en todos los procesos de gestión).

Entre las características que deben tener las personas que ejerzan la función de la dirección se encuentran:

- *Capacidad para identificar* oportunidades, amenazas, problemas, cambios, tendencias, etc. Ha de saber ver lo que está pasando y detectar lo que es relevante para su organización.
- *Capacidad para analizar* problemas, hechos, situaciones, factores. Requiere tener una mente bien estructurada, lógica y serena, para descomponer situaciones complejas en el conjunto de factores que la constituyen (la visión integral del trabajo social en la intervención profesional). Debe saber escuchar opiniones, pero ser capaz de formular la suya propia en base a su propio diagnóstico.
- *Fijar prioridades.* Requiere de la capacidad de integrar y sintetizar informaciones diversas, a veces contradictorias, de desarrollar una visión global de los hechos y marcar líneas de actuación.
- *Dirigir procesos* de mejora, de eficacia, de cambio, de avance de la organización que depende de él/ella. Requiere de la capacidad para impulsar y promover cambios, para convencer, para motivar y empujar

a la organización hacia una mayor eficacia, hacia una actitud creativa, innovadora, centrada en la resolución de los problemas, etc.

- *Toma de decisiones difíciles:* no sólo ha de priorizar sino que ha de comprometerse en la toma de decisiones, sus decisiones relativas a las personas son duras y conllevan una fuerte carga emocional, no solo por la decisión en sí, sino por el conjunto de elementos que acompañan a la decisión. Requiere capacidad emocional de asumir riesgos de ser criticados, de no caer bien a todo el mundo, de crearse enemigos, de asumir la duda y la soledad que lleva muchas veces sus decisiones.
- *Ejecuta Decisiones:* un/a directiva eficaz tiene que saber pasar del Plan a la Acción, tiene que empujar a su equipo y al conjunto de la organización que de ella depende. Ello requiere de capacidad para la acción, para actuar en base a objetivos, planes metas, supone una actitud proactiva, centrada en pasar de las ideas, de las palabras, a los hechos, a poner en acción e implementar lo que se ha decidido.

Realizando un análisis comparativo entre las capacidades que se le definen para ejercer la función de directivo/a de una organización y las funciones y competencias de las y los trabajadores sociales en el desarrollo de nuestra actividad profesional, no se encuentra ninguna barrera que impida el desarrollo de dichas funciones:

- Tenemos capacidad para identificar oportunidades, amenazas, problemas, cambios, tendencias. Trabajamos con la estructura básica de la sociedad, una sociedad en permanente cambio.
- Analizar problemas, hechos, situaciones, factores. Es algo que hacemos constantemente sea en nuestra intervención a nivel individual, grupal o comunitario.
- Fijar prioridades. En cualquier intervención que realizamos estamos muy acostumbrados/as a determinar y priorizar las

acciones a realizar, tenemos la capacidad de la visión integral del sujeto y del objeto de nuestra intervención, lo que favorece el establecimiento de prioridades.

- Uno de los objetivos del Trabajo Social en cualquiera de los ámbitos en los que se trabaja es producir cambios y mejoras.
- Con frecuencia tomamos decisiones difíciles (medidas de protección hacia menores, mujeres, personas mayores, etc.) que en ocasiones son duras y en ningún caso están exentas de carga emocional.
- Ejecutamos decisiones tanto propias como de otras entidades públicas (suspensiones o extinciones de programas y prestaciones, etc.). Tenemos capacidad para la acción para actuar en base a objetivos, planes, metas.
- Tenemos capacidad de creatividad, somos eficaces y eficientes en nuestra intervención profesional, dando respuesta a situaciones complejas con escasos recursos en el mínimo tiempo.
- Ejecutamos decisiones, pasamos del plan a la acción para actuar en base a objetivos, planes, metas. Establecemos indicadores (cuantitativos y cualitativos) para valorar y medir nuestras intervenciones profesionales, tenemos una actitud proactiva, transformando las ideas y palabras en hechos, poner en acción e implementar lo que se ha decidido.

Si reunimos todas las características de un/a directivo/a... ¿qué nos impide acceder y desarrollar los puestos de dirección tanto en la administración pública como en organizaciones privadas?

LA GESTIÓN

En el punto anterior nos hemos referido a la organización y a la función directiva dentro de la organización, llegando a la conclusión de la necesidad de dotar a la organización de una estructura organizativa. El segundo paso que abordamos en este artículo es el de la

gestión. Comenzaremos con una definición de lo que entendemos por gestión y de las diferentes gestiones que realizamos las y los trabajadores sociales en el desarrollo de nuestra actividad profesional.

Gestión del conocimiento

El conocimiento requiere de dos actividades mentales: percibir y concebir, donde "Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición..." y concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje ... *donde lo que se entiende es un hecho, una relación, una palabra, un método, en cambio lo que se comprende es una serie, un sistema, un plan* (Arráez, 2003). Así, el soporte del conocimiento no es sólo la información sino las cualidades y capacidades humanas que la utilizan para transformar algo o para modificar sus propias habilidades.

El conocimiento es más que la interpretación, el análisis y la transformación de la información. Va más allá, incluyendo el proceso de comprensión, de aprendizaje humano. El conocimiento nos posibilita desarrollar trabajos a partir de instrucciones concretas, elaborar estrategias para conseguir fines determinados, comprender la naturaleza de los fenómenos de las situaciones a las que diariamente nos enfrentamos en nuestra intervención profesional, así mismo el conocimiento no debe servir para generar teoría que nazca de nuestra praxis.

El conocimiento para las organizaciones es el principal recurso estratégico del que se dispone para mejorar la competitividad a partir de competencias básicas distintas y debe ser administrada por medio de una metodología firmemente asentada. Una de las cuestiones más importantes es hacer una clara distinción entre datos, información

y conocimiento. En este punto es interesante poner de manifiesto que las y los trabajadores sociales disponemos de datos básicos sobre la situación social de la sociedad en la que desarrollamos nuestra actividad profesional, pero esa acumulación de datos, ese conocimiento de la realidad en muchas ocasiones no puede ser homologado a la gestión del conocimiento a la que aquí nos referimos, porque estos datos no están debidamente estructurados. La generación de datos no estructurados no conduce automáticamente a la creación de información y tampoco todas las informaciones pueden ser consideradas como conocimiento. El conocimiento no trabaja en vacío sino que funciona siempre procesando información, capacita a las personas para actuar y dirigir eficientemente a través de las fuentes de información.

Las principales diferencias entre ambas nociones, información y conocimiento, son las siguientes:

- Para la existencia del conocimiento debe existir alguien que conoce, en cambio la información puede existir en sí misma, sin necesidad de la existencia de un sujeto que la posea.
- El conocimiento proporciona una capacidad a quien lo posee, pero la información, aún siendo un activo, no confiere dicha capacidad.
- La transmisión del conocimiento implica un proceso de enseñanza, en que la experimentación juega un papel importante. La transmisión de la información puede ser inmediata y solo requiere del soporte adecuado.

La mayoría de las personas piensan que el conocimiento, es un procedimiento definido para gestionar situaciones concretas y rutinarias. Sin embargo pocas situaciones se repiten a lo largo del tiempo y la mayoría son nuevas particularmente es sus detalles, por tanto el conocimiento no es determinista, sino que consiste en unas medidas de pro-

babilidad sobre las posibles relaciones causales entre fenómenos (Sánchez y Heene, 2000). Es pues, un producto de la reflexión humana de la experiencia que incrementa la capacidad para tomar decisiones y ejecutar acciones para lograr propósitos establecidos (Benavides, 2003).

Huang et al. (2000:126) identifican tres modelos de conocimiento que son aplicables a las capacidades organizativas:

- Know-What (saber el qué) se refiere a los conocimientos de los hechos.
- Know-How (saber el cómo) se refiere a los conocimientos de los procedimientos.
- Know-Why (saber el por qué) se refiere al conocimiento axiomático.

Diversos autores entre los que se encuentran Peter Drucker, Alvin Toffler, Robert Reich; hablan del surgimiento de un nuevo tipo de economía o de sociedad. Drucker la denomina Sociedad del Conocimiento (Quintana, 2003). Ésta se distingue de las anteriores porque en ella el conocimiento desempeña un papel esencial. Este autor sostiene, que la nueva economía el conocimiento no sólo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido en el presente. Su argumento es que el hecho de que el conocimiento se ha vuelto **el recurso** en vez de ser sólo **un recurso**, es lo que hace que la nueva sociedad sea única en su clase.

Para Toffler (1990), sostiene al igual que Drucker, que el conocimiento es la fuente del poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder. Su opinión es que el conocimiento dejó de ser un elemento más del poder del dinero y del poder de la fuerza muscular, para convertirse en su esencia, y es por eso que en todo el mundo se hace más ardua la batalla por controlar el conocimiento y los medios de comunicación. Toffler considera que el conocimiento es el nuevo sustituto de los otros recursos.

Es por esta razón que hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o inconscientemente para lo que hoy en día conocemos como la sociedad del conocimiento, sociedad en que las organizaciones están expuestas a nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios, beneficiarios o clientes y nuevos paradigmas en el sistema económico y social, tanto nacional como internacional. Estos cambios han presionado hacia nuevas formas de administración y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge de los llamados "bienes intangibles" y "capital intelectual".

Las y los trabajadores sociales en el desarrollo de nuestra actividad profesional percibimos y concebimos, comprendemos la naturaleza de los fenómenos y de las situaciones a las que diariamente nos enfrentamos, desarrollamos acciones a través de instrucciones concretas, conocemos los procedimientos, elaboramos diferentes estrategias que nos posibilitan alcanzar fines determinados, reunimos la mayor parte de las características descritas por diferentes autores para ser gestores del conocimiento. Potenciamos, impulsamos y promovemos la puesta en funcionamiento de nuevos recursos, planes y programas, somos poseedores de bienes intangibles y de capital intelectual que no hacemos notorio en toda su extensión, por lo que se considera que la profesión debería plantearse como un reto a corto y medio plazo, hacer valer la gestión del conocimiento incorporando en la misma una nueva dimensión "la generación de *Teoría* a través de la gestión del Conocimiento de nuestra *Praxis*". Debemos adquirir el compromiso como colectivo profesional de publicar nuestras reflexiones y hacer valer nuestro conocimiento.

Conclusiones a esta primera parte

Las y los trabajadores sociales debemos perder el miedo a participar en los puestos de dirección de la organización, nuestra forma-

ción nos dota de competencias que con una formación adecuada en organización y gestión nos capacita plenamente para el desarrollo de funciones directivas.

Tenemos capacidad de creatividad, somos eficaces y eficientes en nuestra intervención profesional, dando respuesta a situaciones complejas con escasos recursos en el mínimo tiempo, debemos de hacer visibles ante la sociedad estas características.

Es necesario que las reflexiones sobre la praxis, queden escritas y publicadas, contribuyendo a la generación de teoría en y desde el Trabajo Social.

Debemos tomar conciencia de la importancia de una buena gestión del conocimiento que como fuente de poder, es un elemento clave para producir cambios en la prestación de servicios, en el sistema público de servicios sociales y, en la sociedad en general.

Somos una parte activa del sistema Público de Servicios Sociales, nuestra implicación como profesión en su mantenimiento y consolidación como sistema garante de derechos sociales debe ser una de las premisas de nuestra intervención profesional, la existencia de una estructura de organización y gestión favorecerá su consolidación evitando o dificultando las sombras que sobre él gravitan en estos momentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRÁEZ, F. (2003): *Gestión del conocimiento*. [En línea] <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conocimiento.htm>, 24-07-10.
- BENAVIDES, C. A., QUINTANA, C. (2003): *Gestión del conocimiento y calidad total*. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- HUANG, K., LEE, Y. W., WANG, R. (2000): *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Aenor. Madrid.
- MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

PEREIRA, L. (1989): *Dirección estratégica para gerentes y directivos de cooperativas y sociedades anónimas laborales*. Centre Educació Cooperativa. Valencia. ISBN 84-404-6096-1.

TOFFLER, A. (1990): *El cambio del poder*. Plaza y Janés. Barcelona.

ZERILLI, A. (1989): *Fundamentos de organización y dirección general*. Deusto. Bilbao.