

# Gerencia social en instituciones de salud

Guadalupe Jacqueline Ávila Cedillo\*

## Resumen

Desde un enfoque descriptivo se realizó una investigación documental, a partir de la búsqueda minuciosa de información de orden analítico sintético desde una perspectiva histórica, sociológica y visión contemporánea del tema central: la gerencia social. En este sentido, a través de cinco temas se desglosan los elementos estructurales de la gerencia social en salud desde una visión actual de las problemáticas sociales. Asimismo, se presentan esquemas que permiten una visión contrastante y dinámica en la investigación, y se nombran trece enfoques de la gerencia social, así como habilidades y características de los gerentes sociales, herramientas de la nueva gerencia social, entre otros tópicos de interés.

**Palabras clave:** Gerencia social, trabajo social, instituciones de salud, instrumentos.

## Abstract

From a descriptive approach, a documentary research was carried out, based on the detailed search for information of a synthetic analytical order from a historical, sociological and contemporary perspective of the central theme of social management, which through its five themes breaks down the structural elements of social management in health from a current vision of social problems, likewise, schemes are presented that allow a contrasting and dynamic vision in research, they name thirteen approaches to social management, as well as skills and characteristics of social managers, new social management tools among other topics of interest.

**Key words:** Social management, social work, health institutions, instruments.

---

\* Mtra. en Desarrollo social, docente de asignatura en la Escuela de Enfermería del IMSS-Jalisco incorporada a la Universidad de Guadalajara. Jacqueline.reetsj@gmail.com

Las instituciones de salud, en la actualidad, han tomado un papel fundamental en la sociedad tras pasar por un estado de alerta pandémica, que ha posicionado la mira protagónica en el papel que desempeñaron personal operativo y gerencial que hizo frente a la adversidad y asolamiento durante y post pandemia. Encabezados por los directivos de diversas organizaciones de salud quienes con temple y ahínco hicieron frente a esta batalla que aún no termina. En este sentido, el profesional de trabajo social desde el área operativa o directiva fungió como una pieza clave en el embalaje institucional, el cual fue un dique de contención emocional a través de sus diversas acciones estratégicas y habilidades de intervención profesional, es así que a través del presente texto se irán conociendo los puntos de encuentro entre la gerencia social y el trabajo social, dos disciplinas relativamente jóvenes que objetivan la transformación social mediante sus prácticas sustantivas.

### **Elementos genéticos de la gerencia social y su relación con el trabajo social**

La gerencia social toma partido a partir de los estragos de la Segunda Guerra Mundial, la cual busca cambiar el esquema donde los empleados eran vistos en términos de producción y de mano de obra barata.

“Los primeros intentos de hacer una conceptualización de la gerencia se produjeron a principios del siglo XX y fueron sus promotores Frederic Winslow Taylor en Estados Unidos de Norteamérica y Henri Fayol en Francia. Al primero se le conoce como el “padre de la administración científica” y logró éxitos notables en la elevación de la productividad mediante la organización in-

dustrial del trabajo, a Fayol se le reconoce como el creador de la escuela clásica de la administración y aportó en el orden teórico y práctico los denominados principios generales de la administración, que aún hasta fecha reciente, eran algo así como los diez mandamientos del mundo gerencial. (Carnotta, 2013, p. 503)”.

La particularidad de la gerencia social y punto de inflexión con la disciplina de trabajo social es que ambas tienen la capacidad de intervenir estratégicamente en las políticas públicas, sociales y el desarrollo social. Para el análisis y abstracción de información se realizó el siguiente esquema acerca de las definiciones conceptuales de la gerencia social relacionadas desde la perspectiva de conocimiento con la disciplina de trabajo social.

Una revisión general de la definición de gerencia social y su relación como una categoría del trabajo social quedaría sintetizada de la siguiente manera:

a. La gerencia social debe ir más allá de la dirección institucional jerárquica, unipersonal, vertical o autoritaria para entenderla como un ejercicio colectivo, circular, estratégico, grupal, fluido, ligero, heterogéneo, que enfrente situaciones muy particulares y complejas relacionadas con el funcionamiento y la dirección adecuada de una institución social, desde los marcos de la dialogicidad, responsabilidad y compromiso social (Evangalista, 2018, p. 164).

Esta primera definición se asocia con el trabajo social en tanto ejercicio circular y horizontal que se enmarca en el diálogo y el compromiso social.

b. La gerencia social es un “trabajo heurístico ya que permite explorar la realidad,

prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y el error, así como reajustar continuamente los marcos de referencia" (Kliksberg, s.f., p.3).

Esta definición se asocia con el trabajo social en tanto este es una disciplina flexible que cuenta como punto focal el descubrimiento a través de la práctica.

c. La gerencia social es una estrategia para la construcción de políticas sociales, un modelo de administración, un tipo de gerencia estratégica, una profesión o disciplina, un traslado del management privado al sector público. Asimismo, un modelo multidisciplinar (Delgado, 2009, p. 28).

Esta definición se asocia con el trabajo social por su carácter multidisciplinar y ecléctico.

d. La gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en la que los distintos actores sociales se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios en donde la razón de ser de cada institución (su misión y su visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna (...) la gerencia social no solo busca una modernización institucional sino también y fundamentalmente una propuesta de modernidad donde el desarrollo no sea solo crecimiento económico, sino calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de los programas institucionales (Muñoz, 1996, p. 6, en Salas L., s.f.)

Esta definición converge con el trabajo social en que ambas tienen como objetivo la construcción de una sociedad que apunte al desarrollo humano, donde la visión institucional compagine con las necesidades sociales contemporáneas.

e. La gerencia social abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones de vida de la población en forma integral y universal. Es un campo interdisciplinario e intersectorial de conocimiento y de práctica que apoya los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas orientadas al logro del bienestar social (Licha, 1999).

En esta definición, la gerencia social y el trabajo social confluyen en su estrecha relación con las políticas sociales para reducir las asimetrías y vulnerabilidad de la sociedad.

Por lo anterior, se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social basadas tanto en la rigurosidad de su análisis, como en las reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico-conceptual, que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno, su objeto será "el bienestar ecológico emocional de las personas, en un equilibrio armónico con todos los elementos de la creación" (Ibata, 2017, p. 8), así mismo "la gerencia social tiene como objeto de es-

tudio el campo de análisis de instituciones y la organización de la producción, la gestión y evaluación de los servicios y el impacto de estos en el sistema social. Su objetivo es mejorar las políticas sociales y los sistemas de producción y distribución de los servicios sociales" (Molina, s. f., p. 5). Su objetivo es conocer la distribución y producción de los servicios, programas, o productos que ofrece la institución/empresa desde un enfoque de derechos, humanista y equitativo.

Otro punto medular en el binomio gerencia social-trabajo social es el que señala Bernardo Kliskberg (1983), donde el perfil académico deseable para la formación del gerente en el ámbito universitario debe reunir características como las siguientes:

- Formación humanista y científica.
- Epistemología y metodología de la investigación.
- Comprensión histórica social del ambiente.
- Comprensión del comportamiento organizacional.
- Estudio del Estado y del 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 en la formación lo teórico y lo práctico. 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 de pensamiento administrativo (Molina, s.f., p. 2).

Los elementos antes enlistados también son imprescindibles para la conducción de instituciones de salud, desde la comprensión del comportamiento de la organización, sus procesos, programas estratégicos y actividades de cada empleado, así como la formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con miras hacia la creatividad y simplificación de procesos y con ello generación de ambientes más saludables de trabajo. Además, combinar la formación teórica-práctica permitirá instituciones coherentes e innovadoras a través de la ejecución y/o creación de nuevos manuales o protocolos de acción empresarial.

A continuación, se desarrollan trece enfoques de la gerencia social, así como sus principales características y actores estratégicos, lo que permitirá conocer a profundidad la taxonomía de la gerencia social.

### Enfoques de la gerencia social

Al hablar de enfoques nos referimos a las diversas perspectivas o matices de un determinado tema, en este sentido se abordará a la gerencia social como punto central de investigación; a través del siguiente esquema se condensa la información clave. (Ibata, 2017, p. 9-11; Esquivel, 2005, p. 17-21).

1. Gerencia social como profesión o disciplina. Es independiente científicamente y un objeto propio de estudio. De esta manera se va haciendo frente a los estragos y asimetrías sociales por medio de las buenas prácticas institucionales enmarcadas dentro de los principios de los derechos humanos. Esto le permitirá mayor eficacia y eficiencia en los procesos cotidianos. Los actores estratégicos de este enfoque son los académicos y los estudiantes.

2. Gerencia social como traslado del management privado al sector público. La gerencia no es el traslado de técnicas de lo privado a lo público. es importante resaltar que el desarrollo no solo se establece en el sector público, sino que también se orienta a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y comunitarias. Los actores estratégicos de este enfoque son los directores, los líderes comunitarios y presidentes de organizaciones.

3. Gerencia social como administración de servicios sociales. Es la administración de los recursos sociales hacia la satisfacción de las demandas comprendidas como derechos, con respecto a las políticas sociales. Cabe señalar que la asistencia social es concebida como un acto moral y no como responsabilidad del Estado. Los actores estratégicos de este enfoque son el Estado y los benefactores de los programas sociales.

4. Gerencia social como planteamiento apolítico. En algunas propuestas se destaca que la gerencia debe ser apolítica; sin embargo, para este texto se descarta. La gerencia social, desde su proyecto original, está vinculada a la globalización neoliberal. El actor estratégico de este enfoque es el Estado enmarcado en el sistema capitalista.

5. Gerencia social como un área diferente a la administración. La administración se ubica en un esquema menos flexible mientras que la gerencia busca la participación y potenciar la descentralización. Los actores estratégicos son el líder, el director y en general el equipo de trabajo.

6. Gerencia social como modelo, técnica o proceso. Hay una confusión bibliográfica en la que la gerencia social es modelo y téc-

nica. Este reduccionismo le resta potencial y promueve caer en recetas de intervención social. La gerencia es un conjunto de procesos que, en el caso del trabajo social, busca ser guía para la toma de decisiones eficaces. Los actores estratégicos son los líderes, los directores y el equipo de trabajo.

7. Gerencia social como medio. Al ser reconocida como un medio, es necesario ir más allá de la instrumentalidad para comprenderla en el momento histórico en el que se ubica de manera más integral. Los actores estratégicos son los líderes, el director y el equipo de trabajo.

8. Gerencia social como cargo. En muy pocas fuentes se logra definir a la gerencia social por sus atribuciones de "cargo". Esto es limitante porque extrae su intervención de un marco organizacional generalmente jerárquico y patriarcal. Los actores estratégicos son los líderes, los directores y el equipo de trabajo.

9. Gerencia social como idea académica. Este término surgió del Banco Interamericano de Desarrollo, y por ende, en la búsqueda de crear condiciones de desarrollo para el capitalismo. Por ello, desde el trabajo social se debe establecer una postura crítica. Los actores estratégicos son las instituciones internacionales y el Estado enmarcado en el sistema capitalista.

10. Gerencia social como cambio de racionalidad en los servicios sociales. Es importante resaltar que la gerencia no varía de racionalidad. Es un error. Esta se mantiene sobre sus mismos fundamentos lógico-formales. Lo que varía es la distribución de la asistencia social. El manejo de los recursos no se dirige a buscar una mejoría; al contra-

rio, es excluyente. El Estado, enmarcado en el sistema capitalista, es el actor estratégico de esta definición.

11. La gerencia desde lo social. La gerencia se define como un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocados en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por *medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía. Los actores estratégicos son el Estado, en cuanto a la toma de decisiones, y las organizaciones de la sociedad civil como fuentes alternativas de desarrollo.*

12. La gerencia social desde lo público. Las políticas de la gerencia pública tienen que ver con la orientación, motivación y control del núcleo del sector público como un todo. Los instrumentos de las políticas de la gerencia pública son las reglas institucionales y las rutinas organizacionales en las áreas de planificación del gasto, la gerencia financiera, el servicio civil y las relaciones laborales. En la procuraduría, organización y métodos, auditoría y evaluación. La reforma administrativa generalmente involucra cambios en las políticas de la gerencia pública. El Estado es el agente estratégico a nivel de la toma de decisiones.

13. Enfoque holístico de la gerencia en salud. Es una integración de corrientes teóricas, posturas o paradigmas que permite, a través del sintagma (agrupación ordenada o conjunto) aproximarse a los eventos de manera integrativa. El enfoque holístico nos hace ver la gerencia como un todo integral y pueda ser ejercida de la mejor manera para

el beneficio de la empresa y sus colaboradores. Los actores estratégicos son los líderes, los directores y el equipo de trabajo.

Estas trece perspectivas destacan que la gerencia debe ser apolítica, autónoma e intencional, con un enfoque holístico que permita una visión integral, así como una adecuada organización de los recursos económicos, donde los actores estratégicos fungirán un papel fundamental para el adecuado uso de estos.

Para cerrar y complementar las conceptualizaciones anteriores se presenta en la siguiente página el gráfico de las conexiones entre gerencia social y trabajo social.

### Herramientas de la gerencia social

Podemos definir las herramientas como "las vías tangibles y palpables que faciliten y sean un vehículo para una mejor intervención-acción a nivel micro y macro social, por ejemplo el diario de campo, los expedientes, manuales de procedimientos" (Avila, 2018, p. 19), los instrumentos o herramientas en una disciplina son parte del andamiaje teórico metodológico para su adecuado accionar, lo que permitiría diagnósticos más certeros, productividad y eficacia en instituciones y sus procesos cotidianos.

Existen más de diez instrumentos que abonan a las prácticas gerenciales contemporáneas en las instituciones y/o empresas. (López, 2011, p. 11-12):

-Análisis del entorno como guía para la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales. Esto facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadoras.

## TRABAJO SOCIAL

**Objeto de estudio:** El objeto de intervención/estudio es el eje articulador de la práctica profesional, se centra en dotar de conocimiento a la intervención social mediante una reflexión crítica. En este sentido, sería el ser humano como unidad consciente.

**Objetivo de intervención:** Contribuir al desarrollo integral de los usuarios y sus familias, así como el descubrimiento de sus potencialidades y habilidades para transformar su realidad social de manera autogestiva y con ello lograr un desarrollo social.

## SUJETOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Desde la génesis histórica de la gerencia social, esta ubica al sujeto como elemento protagonista de su transformación y crecimiento. Esto sucede cuando se deja de ver a los sujetos sociales desde la visión monolítica de producción y se reconocen sus habilidades y potencialidades.

## GERENCIA SOCIAL

**Objeto de estudio:** El bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno. Su objeto será "el bienestar ecológico emocional de las personas, en un equilibrio armónico con todos los elementos (Ibata, 2017, p. 7)"

**Objetivo de intervención:** Mejorar las políticas sociales y los sistemas de producción y distribución de los servicios sociales. Su objetivo es conocer la distribución y producción de los servicios, programas, o productos que ofrece la institución/empresa desde un enfoque de derechos, humanista y equitativo. (Molina, s. f., p. 5)

El gran desafío de los gerentes sociales es evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.

-Un análisis de los involucrados permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad sociopolítica de las mismas. Este análisis sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.

-Analizar los problemas. Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base de este diagnóstico se facilita identificar una solución para lograr el tránsito a una situación

deseable que ayude a un resultado satisfactorio.

-La construcción de escenarios es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante esta herramienta se analizan los principales conflictos del entorno y se construyen escenarios posibles que sirven como telones de fondo para desarrollar estrategias y planes. Dichos escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas de cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.

-Planificación estratégica: Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización para

responder eficazmente a las necesidades de cambio. Planear de esta manera a través de los equipos de trabajo clarifica la dirección futura de la organización en términos de su misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades.

-Dar seguimiento y evaluar son instrumentos que se aplican para cumplir oportunamente las actividades planeadas y detectar las fallas internas causadas por condiciones externas. Seguir y evaluar también permite examinar resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales en el corto, mediano y largo plazo.

-Técnicas de manejo de conflictos permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.

-Las metodologías para promover o facilitar la participación engloban metodologías y técnicas de trabajo participativo. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, estas metodologías son un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades con mayores carencias.

-El diseño y coordinación de redes interorganizacionales apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman con el fin de optimizar los resultados de políticas implementadas. Esta herramienta apoya la puesta en práctica de esas políticas a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organi-

zaciones de la sociedad civil que participan en ellas.

-Diseño y gestión de la descentralización es un instrumento que apuntala el fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar. Asimismo, permite gestionar la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas.

Existen otros instrumentos como el enfoque de marco lógico, el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Gantt o el análisis FODA.

A través de los instrumentos antes enlistados, la gerencia en instituciones de salud podrá llevarse a cabo de manera óptima y horizontal, en este sentido y abonando al tema, los instrumentos deben ser:

- Idóneos: al tiempo, espacio, contexto, institución y usuarios con los que se trabaja.
- Congruentes: con las necesidades y problemáticas de la(s) persona(s)
- Vigentes: corroborar que actualmente se utilice esa técnica o instrumento, en su defecto buscar la versión más reciente, para tener una confiabilidad y validez buena.
- Complementario el uno del otro: tanto la técnica como los instrumentos son elementos complementarios, y en sinergia nos permitirán realizar una mejor atención a los usuarios.
- Eficaces: que el uso de estas herramientas y técnicas no sesguen nuestra intervención, valorar su nivel de eficacia dependiendo de las necesidades latentes del usuario.



- Ser inherentes a la praxis: en todo momento "aunque no nos demos cuenta" utilizamos una técnica o instrumento, estos elementos tienen que seguir siendo inherentes a nuestro accionar institucional, comunitario o académico.
- Ser flexibles: poder usar más de dos técnicas o instrumentos e ir cambiando de este mismo modo conforme el caso o la situación lo requieran. (Ávila, 2018, p. 22)

En el ámbito organizacional los instrumentos y técnicas son inherentes a nuestra acción profesional estratégica, el verdadero reto residirá en el conocimiento de cada uno de estos y su correcta aplicación, así como el de la creación de nuevos instrumentos en trabajo social acordes a las nuevas realidades y problemáticas sociales, del mismo modo se presenta la siguiente metodología.

### Metodología para la elaboración de instrumentos en trabajo social

- Identificar área de déficit, o de posible mejora.
- Análisis de los elementos que componen el instrumento.
- Enlace teórico práctico.
- Creación de formato.
- Pilotaje y reformulaciones conforme al uso (Ávila, 2022, p. 21).

La visión instrumental desde la gerencia social permitirá disminuir la burocratización de los servicios y rutinización de ciertas prácticas institucionales, y generará también un decremento en la deshumanización en la atención de los usuarios, y se recuperarán los principios básicos de aceptación y res-

peto por la dignidad humana y los derechos humanos.

### La visión del gerente social en instituciones de salud

Los gerentes sociales contemporáneos que estén encabezando instituciones de salud deben tener una mirada prospectiva, sin barreras, desestructurada y creativa con el fin de crear nuevos espacios institucionales, así como personas comprometidas con mejorar la calidad de vida de los usuarios con acciones enmarcadas con los derechos humanos. Ahora bien, "quien cumple con la función de la gerencia social, es denominado *gerente*, término que proviene de la empresa privada y se refiere a la persona con responsabilidades de conducción, que maneja información, toma decisiones y cuenta con respaldo para llevar adelante sus funciones" (Ornelas, 2011, p. 3).

A continuación se enlistan algunas características que deben tener los gerentes sociales. (Carnota, 2005, p.10-12)

**Liderazgo participativo:** El líder contemporáneo tiene la habilidad de crear un sistema de liderazgo abierto, compartido y descentralizado, cuya base principal son los equipos autodirigidos. Para ello comunica, vende ideas, crea compromisos, confía en los demás, logra que confían en él y les permite que se realicen. Al mismo tiempo que contribuyen al alcance de las metas de la organización.

**Compromiso:** Hacer que las personas se sientan dueños de su trabajo, identificados con la misión y visión de la organización; dispuestos a poner todo su talento y capacidad para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la organización.

**Gestión del conocimiento:** Es más que la clásica capacitación. Es dar acceso a la información, preparar a las personas para el cambio, habilitarlos para el ejercicio del poder y la toma de decisiones. Es crear una cultura de calidad y orientación al cliente, entrenar en habilidades interpersonales y crear una adicción a la innovación, el cambio y el desarrollo.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo potencia el talento individual y crea una especie de inteligencia colectiva que tiene un gran poder de análisis y resolución. Para lograrlo se requiere que las personas estén preparadas para trabajar de esa forma, que quieran hacerlo y que tengan la autoridad para poner en práctica lo que decidan.

**Comunicación:** Si tomamos en cuenta que las buenas ideas pueden surgir en cualquier lugar y nivel de la organización, y que esta no puede vivir sin aquellas, los mecanismos de comunicación tienen que ser entonces más directos, rápidos e interactivos. Las nuevas tecnologías de la información sirven de soporte a estos cambios, pero pueden ser insuficientes si no pasan primero por la cabeza de las personas.

**Compensación del desempeño:** Si las personas no sienten que la calidad de su trabajo y la contribución que hacen a la organización y a sus metas son reconocidas, valoradas y adecuadamente recompensadas, tanto en términos morales como materiales, es fácil comprender que generen un sentimiento de frustración, que puede desembocar en cambios de actitud o en deseos de buscar nuevos horizontes en otras organizaciones.

En el ámbito de la salud es imprescindible reunir características particulares,

aptitudes para la gestión interorganizacional, habilidades de aprendizaje permanente de la realidad y mente abierta al cambio, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas para eficientar procesos, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr.

Del mismo modo, Janis López, autora colombiana, ahonda en las características del gerente social:

Algunas competencias y características que se requieren a la hora de asumir el rol de gerente social:

- Decide pensando en el otro, la comunidad y el entorno. Su perspectiva es holística y considera el interés colectivo.
- Mide el impacto y las consecuencias de sus decisiones en los demás a corto, mediano y largo plazo.
- Le importa el fin y los medios. Un proceso que no corresponda con la ética establecida desvirtúa el logro del objetivo.
- Es eficiente en la gestión de relaciones.
- Actúa como líder, convoca, convence, reúne. Motiva en los demás conductas acordes con la ética que promulga.
- Inspira a otros a ser multiplicadores de los valores que promulga la organización. (López, 2011, p. 14)

Dentro de las habilidades y características de los gerentes sociales se aluden algunas como el conocimiento de factores esenciales. Es decir, conocer la total estructura de las empresas u organizaciones lo hará más consciente y con conocimiento de primera mano sobre los sucesos o procesos que se llevan a nivel operativo, es así que, si este gerente social inició desde cero con un puesto administrativo u operativo y fue

escalando consecutivamente, esto le permitirá tener una visión integral de la empresa y conocer las funciones que se hacen en cada una de las áreas. A continuación se analizan las cuatro dimensiones de los/las gerentes sociales. (López, 2011, p. 39)

1. Conocimiento: Deben conocer a detalle el cargo. Las expectativas de las empresas para con sus dirigentes se centra más en que posea una maestría técnica que le aporte y enseñe a las organizaciones, que en el aprendizaje que este genere para sí mismo.

2. Los gerentes actuales deben ser flexibles, acercarse más a los grupos de trabajo, procurar una estructura administrativa plana y fomentar el trabajo en equipo. Este enfoque corresponde con los nuevos modelos gerenciales, en donde las personas al interior de las organizaciones cobran relevancia en el cumplimiento de los fines organizacionales.

3. Gestión: Deben destacarse por su calidad humana, demostrar su compromiso con el entorno, con la realidad ambiental que vive nuestro mundo. Tener conciencia de la necesidad de generar alianzas estratégicas para la gestión institucional, para la gestión de proyectos, en términos económicos buscar la competitividad que exige la globalización.

4. Ser: Los gerentes actuales deben ser responsables socialmente; contar con una excelente salud física y mental, un ser humano con unas características éticas y morales porque va a direccionar procesos, pero va a acompañar personas.

Se hace referencia a otros elementos complementarios como la estructura y la flexibilidad, y desde esta óptica de la cercanía están orientados los procesos de la gerencia en espacios de salud; otro elemento será la gestión y la calidad humana donde reto-

mamos un punto nodal: ser ejemplo como gerentes sociales para todo el equipo de trabajo, esto permeará actividades y acciones positivas dentro de las instituciones.

Dentro del último eje temático se analizará la importancia de los empleados del sector salud, así como los modelos de gerencia clásico y contemporáneo.

### **Tendencias para la administración y conducción de instituciones de salud ante un mundo complejo**

Las tendencias actuales para el fortalecimiento de instituciones de salud deben aterrizar desde un modelo ecosistémico estratégico, ya que permitirá manejar la complejidad de los procesos; en torno a esto presentamos los dos tipos de modelos de gerencia: clásica y contemporánea (Kliksberg, s. f., en Molina, s. f., p. 7-9).

Modelo clásico de administración: se fundamenta en la comprensión de la organización como un sistema cerrado, con énfasis en la eficiencia y con la aplicación de los procedimientos derivados fundamentalmente de la Teoría de la burocracia de Max Weber, Taylor, Fayol, Urwick y Gullick. En este modelo, la administración se visualiza como neutral, rutinaria, no vinculada al manejo de la política aplicable en organizaciones formalizadas, centralizadas y autocráticas.

Modelo de gerencia ecosistémico-estratégico: se basa en la comprensión de la organización como un sistema abierto con énfasis en el manejo de su relación con el entorno. La administración no es neutral, requiere de un manejo sociopolítico (negociación, alianzas), de la construcción de organizaciones flexibles, innovadoras y participativas que privilegien los intereses nacionales.

### Elementos diferenciadores entre un modelo clásico de administración y un modelo contemporáneo

Modelo clásico de administración	Modelo gerencial ecosistémico–estratégico o contemporáneo
Manejo del entorno con un enfoque simple y estable.	Manejo de los entornos con su complejidad y cambio.
Manejo de certezas. Reprime la incertidumbre.	Manejo de la incertidumbre.
Manejo de relaciones homogéneas con pocas organizaciones.	Manejo de relaciones heterogéneas con una diversidad de organizaciones. Las relaciones transitan entre la coordinación – cooperación – negociación – indiferencia y conflicto.
Toma de decisiones en situaciones rutinarias. Toma decisiones sin presiones, con modelos "racionales" y asume que su alternativa es la óptima.	Toma de decisiones en situaciones de desconocimiento o de elevada complejidad. La toma de decisiones ocurre en situaciones de influencia y presión, por ello el gerente requiere desarrollar la capacidad de pensar inteligentemente la realidad, es decir, captar los datos, leer la complejidad y reflexionar sobre su propia experiencia.
El conflicto es improductivo.	El conflicto es sano y se negocia la casi resolución de los intereses en pugna.
El uso del tiempo lo aplica a atender los asuntos precisos con una perspectiva muy formalizada y rígida.	Usa el tiempo con el diálogo con personas que ocupan cargos de diverso orden en un contexto no formalizado, flexible y sin restricción de tiempo.
No construye espacios de diálogo. No delega, mira el árbol y no el bosque.	Mediante el diálogo construye la jerarquía de problemas que requieren decisión y selecciona los niveles que les correspondan.
Se apoya en la estructura formal.	Negocia apoyos a las decisiones, construye redes y alianzas intra y extra organización.
Decide el presente por el pasado de la organización. No tiene visión perspectiva.	Capacidad de conectarse y visualizar escenarios posibles de la organización futura.

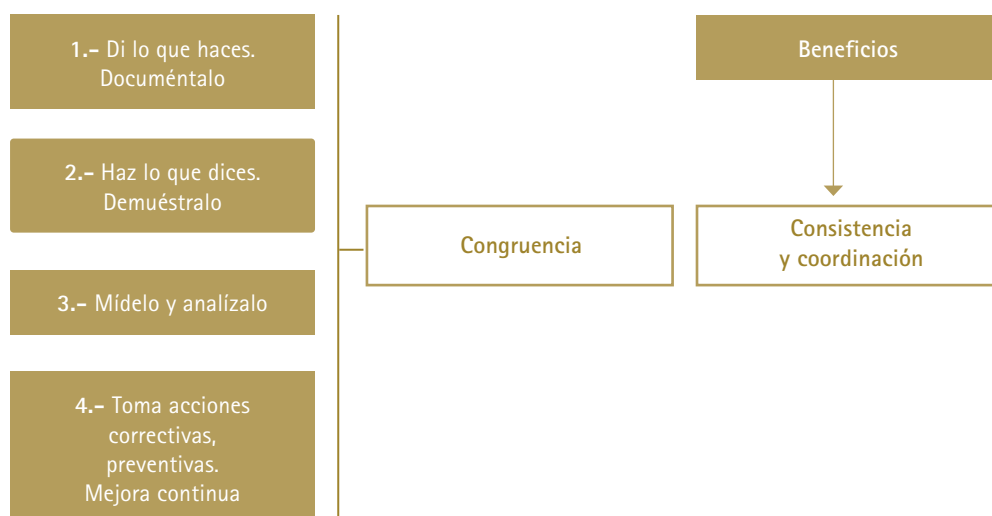
Los elementos diferenciadores son claros y contrastantes. Mientras que la gerencia clásica es más rígida y arcaica, la gerencia ecosistémica es más flexible, innovadora y utiliza los problemas como fuente de cambio. Esto permitirá el empoderamiento en los servicios y sistemas de salud. Referente a esta línea el investigador Orlando Carnota refiere que "los sistemas de salud son organizaciones extraordinariamente favorables a cualquier proceso de empoderamiento, más del 90% de las personas que trabajan en las instituciones de salud interactúan directamente con los clientes, lo cual otorga a esta actividad una significación notable en cuanto a la participación humana, al punto que dichas instalaciones se catalogan como servicios altamente intensivos en personalidad. Las acciones encaminadas a resolver los problemas de salud incluyen además de sus trabajadores, al paciente, a sus familiares, a la comunidad y a los funcionarios y trabajadores de todos aquellos sectores que tienen un papel específico en diferentes determi-

nantes y condicionantes de la salud. Esto significa que el rango de personas sobre las cuales hay que influir será muy amplio, variado y multisectorial.

Los sistemas de salud están formados por actividades muy diversas en cuanto a tipos de servicios que ofrecen, tecnologías que utilizan, especialidades de sus ejecutores, procesos y micro procesos que se ejecutan simultáneamente, y que incluso se contradicen, actividades que se repiten o que dejan de hacerse, riesgos para el que presta el servicio y para el que lo recibe, y muchas más. (Carnota, 2005, p. 10)

De acuerdo con lo anterior se muestra el papel fundamental y el perfil específico del personal que se encuentre en instituciones de salud con gran responsabilidad, temple y empatía para trabajar directamente y día a día con el dolor y las problemáticas adversas cotidianas, es así que se puede generar una re-ingeniería de procesos que permitirán cambios paulatinos conforme se utilice este esquema.

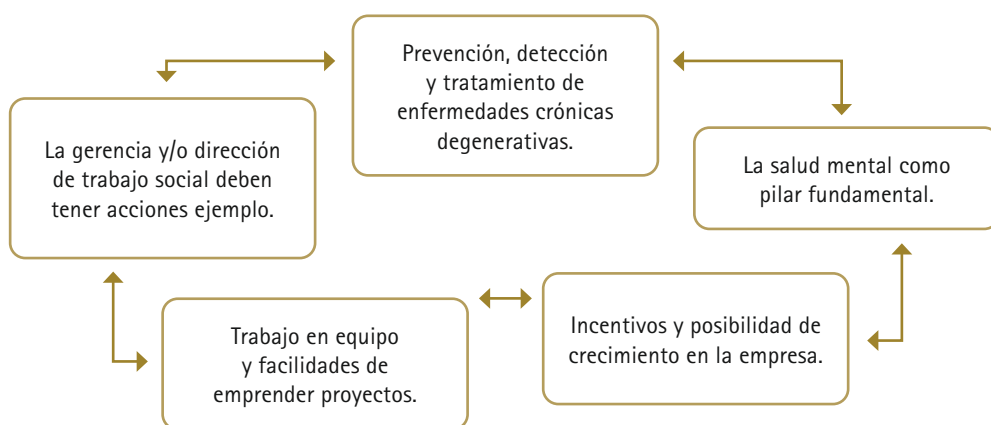
### Reingeniería de procesos



Este esquema puede usarse a nivel operativo o gerencial, y permitirá generar cambios constantes y acciones correctivas. Para ello es importante que se tenga la información y recursos necesarios para generar una estrategia de cambio, se forme un adecuado trabajo en equipo y por parte de la gerencia se remuneren las acciones de campo en pro

de la institución. Esto generará un ambiente horizontal de trabajo, así como entusiasmo y acciones de innovación y mejora con los empleados y equipo de trabajo, las acciones permearán en beneficios a la población de-rechohabiente. Para cerrar este análisis se muestra el siguiente esquema sobre la visión de los problemas de salud en la actualidad.

### Visión de los problemas de salud contemporáneos



- Énfasis en la prevención, detección y adecuado tratamiento de enfermedades crónicas degenerativas ya que han ido en aumento como diabetes, hipertensión, problemas renales y enfermedades mentales en población joven.
- La salud mental como pilar fundamental para el adecuado desarrollo del personal de salud. Ya que el desgaste emocional permanente causa estragos en la cotidianidad de los empleados y es necesario que se cuente con herramientas para salir de situaciones problema.
- Incentivos y/o posibilidad de crecimiento dentro de la institución de

manera transparente, por conocimiento, experiencia y preparación académica.

- Trabajo en equipo y facilidades de emprender proyectos y estrategias de mejora.
- La gerencia y/o dirección de trabajo social deben tener acciones ejemplo para que puedan permear a todo el equipo de trabajo.

Estos son algunos elementos que se muestran como referencia para potenciar las actividades gerenciales en los sistemas de salud. A continuación se presentan las ideas de cierre.

## Conclusiones finales

La gerencia social en salud es uno de los temas más sensibles e importantes del siglo XXI, por lo que todas las personas que componen el sistema de salud en México deben tener un alto grado de responsabilidad, compromiso y ética para una adecuada atención a las problemáticas de salud de los usuarios y todo lo que esto conlleva en su familia y sus otros núcleos de desarrollo. En consecuencia, desarrollamos algunas líneas para potenciar la gerencia desde el trabajo social en instituciones de salud.

Premisas para potenciar la gerencia en instituciones de salud:

- Creación de directorios institucionales actualizados, las canalizaciones, o derivación /coordinación con otras instancias son el pan de cada día en los hospitales y clínicas, por ello es de suma importancia contar con los elementos adecuados para casos específicos o de mayor atención como mujeres violentadas, abandono de adultos mayores o personas con adicciones, para que su proceso fluya y no se retroceda o trunque y se pueda mejorar su situación latente.
- Trabajo multidisciplinario, a través de la adecuada definición de actividades de cada profesionista de la salud, así como de su punto de inflexión y trabajo en equipo se llevarán a cabo los procesos de la institución de manera más integral.
- Preparación académica como fuente de mejora, las instituciones deben apostarle a la capacitación y superación académica como fuente de mejora, ya que en su mayoría esto es poco tomado en cuenta. Se debería seguir bajo la premisa a más preparación académica mayor remuneración económica u otro tipo de incentivos; sin embargo, esto pareciera algo utópico en instituciones de salud, donde los espacios de crecimiento en algunos puestos son escasos.
- Ambientes sanos de trabajo, tras cursar una pandemia los empleados del sistema de salud quedaron expuestos, con estragos de enfermedades crónicas y daños emocionales. Por este suceso la importancia de la salud mental tomó un papel protagónico, el cual debe de seguir estando allí para que se respiren ambientes de trabajo más sanos, sin tantas presiones u objetivos inalcanzables, sino con miras en la calidad de vida y de las acciones clave de la institución y no centrarse tanto en cumplir metas que de fondo no tienen un beneficio con los usuarios.
- Atención con empatía y visión de derechos humanos a la población derechohabiente. En el ámbito hospitalario es imprescindible la visión empática, ya que se trabaja con el dolor, la agonía y la desesperación, por ello tenemos que tener las herramientas adecuadas de inteligencia emocional para atender adecuadamente estos aspectos, sin transgredir sus derechos, que en el ambiente institucional la mayor parte del tiempo pasan de largo. Cambiar este paradigma poco a poco es posible y moldeable, a través de la creación

- de protocolos o modelos de atención a población vulnerable, como lo son personas indígenas, personas con discapacidad y personas pertenecientes a la diversidad sexual, el reto aquí será ejecutar estos lineamientos en los centros hospitalarios.
- Modernización institucional, la evolución tecnológica es imprescindible en la cotidianidad contemporánea, las disrupciones de la modernidad son parte de nuestro *modus vivendi*.
 

“Remitirnos al binomio salud y tecnología es dirigirnos a dos de sus grandes nichos, la telemedicina y telesalud que en 1995 ya estaban siendo implementadas por el ISSSTE, ambas encargadas de la atención y educación en materia de salud, a través de las tecnologías de la información y comunicación, en la sociedad actual hiperconectada se han acortado brechas gracias a las innovaciones tecnológicas, siendo beneficiados los usuarios de estos servicios” (Avila, 2020, p. 11).
  - Creación epistémica de modelos, manuales, protocolos e instrumentos desde el trabajo social para la mejora institucional. La creación de los elementos antes mencionados son el hilo negro entre teoría y práctica en el trabajo social, porque a través de los procesos empíricos que se realizan en diversas instituciones donde hay trabajadores sociales se pueden crear estos elementos de mejora y optimización institucional de acuerdo con las necesidades de la población usuaria, “en el ámbito de la salud pública es de suma importancia generar modelos de intervención propios de la disciplina para el trabajo integral con su población, que sufre problemas de diabetes, hipertensión, psiquiátricos, etc. Esto permitiría que la práctica sea más significativa e integral y se pueda sistematizar la experiencia posterior a la intervención, otro factor importante a analizar son las características del trabajador social en el campo de la salud pública” (Avila, 2020, p. 3).

## Referencias

- Ávila G. (2022). Trabajo social institucional: Sus técnicas, tecnologías e instrumentos. Revista Margen de Trabajo social y Ciencias sociales, Argentina (ISSN 0327-7585) no. 105, julio 2022. Recuperado de <https://www.margen.org/suscri/margen105/Avila-105.pdf>
- Ávila G. (2020). Modelos de intervención en trabajo social en el ámbito de la salud pública: Una propuesta desde la modernidad institucional. Revista *Nueva acción crítica* no. 9 CELATS-Perú. Recuperado de <https://celats.org/?s=modelos+de+intervencion+salud+publica>
- Ávila G. (2018). Tópicos centrales en Trabajo Social. Red de Estudiantes y Egresados de Trabajo Social en Jalisco. Guadalajara, México.
- Esquivel F. (2005). Gerencia social: Un análisis crítico desde el Trabajo Social. Edit. Espacio, Buenos Aires, Argentina.
- Evangelista Martínez E. (2018) Aproximaciones al Trabajo Social contemporáneo. Red de Investigaciones y Estudios Avanzados en Trabajo Social A.C. México.



- Carnota O. (2013). Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. *Revista Cubana de Salud Pública* vol. 39 no. 3. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
- Carnota O. (2005). Tecnologías gerenciales. Una oportunidad para los sistemas de salud. Edit. Conciencias médicas.
- Delgado A. (2009). Conceptualización de la gerencia social desde el enfoque latinoamericano. Trabajo de grado. Universidad de Nariño, Colombia.
- Kliksberg B. (s.f.). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/91/10991/683909544c2030b4e556fca7279604ed.pdf>
- Ibata A. (2017). Enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud. Universidad Santo Tomás, Colombia.
- Licha I. (1999). Instrumentos de la gerencia social: una síntesis. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, INDES. Curso para formadores en Gerencia Social. Washington, DC.
- López J. (2011). Gerencia social, un enfoque del quehacer gerencial para diseñar una estrategia que contribuya al desarrollo humano local. Universidad de Medellín, especialización en Alta Gerencia. Medellín, Colombia.
- Molina M. (s.f.). Trabajo social y gerencia de servicios sociales. Recuperado de <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-015-014.pdf>
- Muñoz M. (1966). La gerencia social, una propuesta para el desarrollo. Serie de Cuadernos de Trabajo Social, no. 3 CONETS, Cali. Págs. 17 y 26 en Salas L. (s.f.) La gerencia social desde la óptica de las ONG. Recuperado de [https://ccong.org.co/files/989\\_at\\_2022-Gerencia%20social%20ONG.pdf](https://ccong.org.co/files/989_at_2022-Gerencia%20social%20ONG.pdf)
- Ornelas A. (2011). Trabajo social y gestión social: Tópicos para la discusión. En F.U Monserrate, Intervención social, interacciones y construcción del sujeto. Oportunidades para la transformación social (pág. 228) Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá.