

La Trabajadora Social como coordinadora de equipos, un perfil idóneo

Francisca Herrero Cuesta

Trabajadora Social Unidad de Conductas adictivas Massamagrell (Valencia)

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es realizar una aproximación al conocimiento de la realidad de las trabajadoras sociales que desempeñan puestos de dirección o coordinación en diferentes ámbitos de la intervención social. Con la finalidad de abarcar una amplia gama de sectores profesionales, se han seleccionado los servicios sociales municipales, las organizaciones sin ánimo de lucro, las instituciones sanitarias y las penitenciarias.

El desarrollo de la investigación se ha basado en la utilización de la entrevista enfocada, la cual nos permitirá obtener información de primera mano de las profesionales que ejercen este tipo de cargos.

A la vista de los resultados obtenidos podemos decir que las trabajadoras sociales son las candidatas idóneas para el desempeño de estos puestos. Su conocimiento cercano de la realidad social, junto a la formación específica y a la experiencia, forman un conjunto de cualidades que legitima este perfil profesional para el ejercicio del cargo.

Palabras claves

Trabajadora social, dirección, organización, gestión, coordinación, conciliación, género, liderazgo.

Abstract

The main objective of this research is to better understand the reality of social workers who are employed in management or coordinator fields in different areas of social work. In an attempt to include as many specific fields of social work, municipal social services, health care services, the prison system and non-profit organizations were selected.

The development of the research was based on focused interviews, which allowed first-hand knowledge of the women in these positions.

Upon viewing the results obtained, one can say that female social workers are ideal candidates for these job functions. Their first-hand knowledge of modern society, area specific training, and professional work experience create qualities that legitimize this professional profile fulfilling these roles in social work.

Keywords

Social worker, organization, manager, management, supervision, coordination, work-life balance, gender, leadership.

INTRODUCCIÓN

Es difícil encontrar documentación específica sobre los trabajadores sociales como coordinadores o directores de centros y tan sólo encontramos literatura, en este sentido, referida al ámbito de los servicios sociales municipales.

La necesidad de investigar este tema viene dada, también, por la escasa o nula existencia de bibliografía que lo aborde desde una perspectiva de género. Los Estudios de la Mujer han ido denunciando situaciones de injusticia y desigualdad y han conseguido sensibilizar poco a poco a la población y a sus dirigentes políticos. En el último siglo, se ha evolucionado en el reconocimiento del papel profesional de la mujer, sin embargo, quedan muchos aspectos por reformar, ya que la equidad y el reparto de funciones está comenzando a sentirse en el terreno profesional.

Conceptualizando el marco de la investigación, se realiza un acercamiento al concepto de coordinación/dirección. Es importante situar la investigación en un marco teórico adecuado para establecer los parámetros desde los que se ha realizado el estudio. En este sentido, los dos grandes ejes en los que se sitúa este trabajo y que a continuación se definen, son el concepto de coordinación y/o dirección y los centros de la intervención social. Este es el punto de partida de donde surgen los interrogantes básicos de este análisis. Específicamente hablamos de la relación mujer y liderazgo ya que este es el prisma desde el que se enfoca la investigación.

Coordinación / dirección ¿de qué hablamos?

En cuanto a la dirección, siguiendo a Zerilli (1990), ésta se puede encuadrar, en primer lugar, como órgano. En este sentido se refiere a la persona o personas a las que se les ha adjudicado el poder de ejercitar la acción directiva y que tienen autoridad jerárquica sobre el resto de miembros del grupo. En segundo lugar, la dirección como proceso implica la adaptación de una organización al medio. Esta adaptación se realiza 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.

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).¹

La dirección dentro de las estructuras de Servicios Sociales correrá a cargo de aquella persona encargada y responsable del servicio.

Con respecto a la coordinación, podemos definir el elemento coordinador como la disposición armónica, funcional y ordenada de un grupo para dar unidad de acción con vistas a conseguir un objetivo común. (Proyecto de coordinación sanitaria entre Atención Primaria y Atención Hospitalaria. Cabueñes, Asturias. 1997).²

Hay autores que, cuando hablan de coordinación, utilizan el término de supervisión, como A. Porcel (1992), entendiéndola como *“un proceso continuo de seguimiento, de análisis, de control y de reflexión, que se hace desde una organización, sobre la intervención social*

.....
1 PEREIRA, L. (1989): *Dirección estratégica para gerentes y directivos de cooperativas y sociedades anónimas laborales*. Valencia. Centre Educació Cooperativa. Citado en el artículo “El trabajador social en la organización y gestión de los Servicios Sociales” (2010) de Victoria Belis Herreras. TS Nova nº2. Semestre 2º (P.65).

2 Citado en el artículo “El trabajador social en la dirección de un centro de servicios sociales” (1997) de Víctor Manuel Giménez Bertomeu. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social nº 5. Universidad de Alicante.

que realizan unos profesionales como agentes de una política social, con la ayuda de un supervisor y un equipo de trabajo”.³

El supervisor/a desarrolla sus funciones características con uno y con los otros.

Al hablar de las tareas de supervisión y coordinación que ha de desarrollar un director/a se hace referencia al grupo de profesionales del que forma parte y al que denominamos “equipo”. Este se diferencia de otros grupos de individuos por utilizar, en un momento determinado, un método de trabajo específico, el “trabajo en equipo”.

¿A qué nos referimos con los centros de intervención social?

A continuación, se describen los centros de intervención social en los que se encuadra el objeto de la investigación.

Los Servicios Sociales Generales

Los Servicios Sociales, en palabras de García, G. (1988) son uno de los Sistemas Públicos de Protección Social competente en la cobertura de necesidades específicas. En su desarrollo, este Sistema de Protección Social se ha articulado en dos niveles básicos de intervención:

- Un nivel generalista, con el carácter de atención primaria, que constituye la “puerta de acceso” al Sistema y se dirige a toda la población por necesidades: los Servicios Sociales Generales, Comunitarios o de Atención Primaria.
- Un nivel especializado, con el carácter de atención secundaria, dirigido a sectores de población con necesidades específicas: los Servicios Sociales Especializados.⁴

El trabajo social en las Instituciones Sanitarias

En base a la publicación de la Conselleria de Sanitat (2012) “Guía de intervención de Trabajo Social 2012”, el ámbito de actuación que los trabajadores sociales tienen en el sistema sanitario, que implica una especificidad de la intervención profesional, siendo más puntual en hospitales y más longitudinal e intensa en Atención Primaria y Unidades de apoyo, se concreta en los siguientes apartados:

- Atención Primaria de Salud: Centros de Salud.
- Unidades de Apoyo: Unidades de Salud Mental. Unidades Conductas Adictivas. Unidades de Salud Sexual y Reproductiva.
- Atención Especializada: Hospitales.

En el sistema sanitario valenciano, la figura de la trabajadora social forma parte del Equipo Multidisciplinar y aporta a él su visión social, que complementa el diagnóstico integral del individuo. El Trabajo Social Sanitario como disciplina surge con esta necesidad de ampliar la visión de la atención integral, de tratar no sólo los problemas de salud que presenta un paciente sino también los factores sociales (familiares, económicos, higiénicos, habitabilidad, equilibrio psicológico, etc.) que pueden agravar o aligerar su enfermedad.

La intervención social en Instituciones Penitenciarias

Según lo establecido en el artículo 227 del Real Decreto 190/1996, de 9 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento Penitenciario “la Acción Social Penitenciaria se dirigirá a la so-

.....
3 PORCEL, A. (1992): La supervisión en Servicios Sociales. Revista de Servicios Sociales y Política Social nº25. Consejo General de Colegios Oficiales de Trabajadores Sociales y Asistentes Sociales. Madrid. (p.17).

4 GARCÍA, G. (1988): Centros de Servicios Sociales. Conceptualización y desarrollo operativo. Madrid. Ed. Siglo XXI.

lución de los problemas surgidos a los internos y a sus familias como consecuencia del ingreso en prisión, y contribuirá al desarrollo integral de los mismos”.

Los cometidos enunciados, se circunscriben a los tres apartados siguientes:

- **Ámbito de actuación.** La “Acción Social” es necesario situarla y conceptualizarla en términos más precisos y concretos, y considerarla como prestación especializada y circunscrita a las acciones que deriven directamente de la relación individuo-administración penitenciaria, y cuyas funciones se complementen con las que ejercen esos servicios comunitarios.
- **Equipos de trabajo.** La Intervención Social en la Administración Penitenciaria se desarrolla a través de los Servicios Sociales Penitenciarios (CP/CIS), que se integran en los Equipos Técnicos y en las Juntas de Tratamiento y que dirigen sus tareas profesionales a las personas privadas de libertad, incluido el periodo de libertad condicional, en su caso.
- **Mecanismos de procedimiento y gestión.** Se dirigen principalmente a atender las solicitudes que les formulen los internos, los liberados condicionales y las familias de unos y otros.

La acción social en las Organizaciones No Gubernamentales. (Asociaciones/Fundaciones)

Siguiendo la información ofrecida en el Manual de Formación sobre las Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, no hay una definición precisa sobre qué es una Organización No Gubernamental (en adelante ONG), más allá del reconocimiento de que es una entidad que opera, en gran parte, fuera del sistema estatal.

“Las ONG tienden, en general, a financiar, alentar, asesorar y administrar una serie de actividades económicas y sociales cuyos destinatarios suelen ser los sectores menos favorecidos de la sociedad, constituyendo un espectro organizacional que cubre prácticamente todos los ámbitos de inquietud por las condiciones de vida de la humanidad.”⁵

Es así como las Organizaciones No Gubernamentales llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

Técnicamente las ONG son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social. Las ONG son entidades autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.

Los beneficiarios de sus programas son personas diferentes a los miembros de la institución y esta característica las hace diferentes de las organizaciones de base, que son aquellas formas de organización de un grupo de personas para dar solución a sus propias necesidades particulares. Estas entidades suelen contar con programas de intervención diseñados y ejecutados por profesionales del ámbito social y, en algunos casos, pueden estar coordinados y/o dirigidos por trabajadores/as sociales.

.....
5 Manuales de Formación. *Las Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo* (1999). Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz (p.14).

Mujer y liderazgo

Un análisis profundo del liderazgo como proceso psicosocial de grupo que afecta al funcionamiento de las organizaciones y, por ende, a la estructura social y económica en general, nos permite comprobar que, a pesar de tener unas características muy favorables para ejercer un buen liderazgo, las mujeres se encuentran en desigualdad objetiva.

Durante mucho tiempo, el debate sobre si las mujeres son adecuadas para ejercer puestos de dirección ha producido diversas opiniones. La división del trabajo desde los albores de la humanidad ha hecho que tanto antropólogos como sociólogos justificaran, a lo largo del tiempo, que los hombres estuvieran predestinados a unas determinadas actividades y las mujeres a otras. De este modo, las mujeres han ocupado de forma desproporcionada actividades relacionadas con roles comunales, y no tanto los roles centrados en el poder o mando. Sin embargo, los hombres se han centrado en roles que enfatizan el poder, la competición y la autoridad. Incluso dentro de los ámbitos donde sigue siendo predominante la presencia de las mujeres, el incremento de mujeres en posiciones de liderazgo no es representativo.

Un intento de explicación sobre estas diferencias que se producen entre hombres y mujeres respecto a la desigualdad que aún se dan en posiciones de liderazgo es la Teoría de la Congruencia de rol de Eagly y Karau (2002)⁶. Según esta teoría las desigualdades en este sentido tienen más que ver con los roles sociales que han ocupado mujeres y hombres a lo largo de la historia. Este hecho está relacionado con las características que se utilizan para definir un grupo social, esto es, características descriptivas de mujeres y hombres. Estas características dan lugar a una serie de estereotipos que, posteriormente, generan una prescripción y proscripción sobre el comportamiento de mujeres y hombres.

El liderazgo ha sido concebido como algo más propio de hombres, con características masculinas y por tanto congruente con el género masculino. En las décadas de los 80 y 90 se reivindica un estilo de liderazgo femenino y se observa que las mujeres como líderes tienen una orientación a los demás mayor que los hombres, son más democráticas y más transformacionales, aspectos estos que les hacen tener buenas cualidades para el liderazgo. Sin embargo, la visión de que el liderazgo es poco congruente con el género femenino ha hecho que, se las siga viendo como poco congruentes en posiciones que implican liderazgo. Así, se convierte en un laberinto el que la mujer pueda acceder a una posición de liderazgo por el mero hecho de su sexo. Las mujeres cuentan hoy con múltiples ventajas e inconvenientes cuando acceden a una posición de liderazgo y es aún una asignatura pendiente que sean evaluadas como líderes y no tanto como mujeres-líderes.

El interés de este trabajo de investigación se ha centrado en analizar, de un modo más concreto, la posición de liderazgo de las trabajadoras sociales a través de los discursos de las propias protagonistas.

.....
⁶ Teoría de la congruencia de rol de Eagly y Karau (2002) Role Congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review. Según esta teoría, las mujeres tienen especiales dificultades en acceder a puestos de dirección sobre todo si es un ámbito no congruente con el estereotipo de género femenino.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El primer objetivo es describir las funciones de este tipo de puestos viendo la especificidad que se requiere para su ejercicio a través de las competencias técnicas necesarias. Otro objetivo es conocer las dificultades que pueden presentarse en el desempeño de este tipo de tareas. Entre otras, se plantea, cómo se compatibilizan con tareas de atención directa o si hay algún tipo de influencia que repercuta en la relación con los/as compañeros/as. También se pretende profundizar en la relación entre conciliación y representación de la mujer ejerciendo puestos de responsabilidad. Se analizará cuál es la visibilidad social del cargo y qué tipo de reconocimiento tiene. Por último, se quieren mostrar cuáles son los aspectos positivos y negativos en el desempeño del cargo, y los retos de futuro.

Obtener esta información es importante para diseñar un perfil profesional adecuado a las necesidades actuales, así como reivindicar este espacio profesional e impulsar su ejercicio entre las/los trabajadoras/es sociales.

En cuanto a la metodología, ésta se basa principalmente en la perspectiva cualitativa, aunque también se ha realizado una cuantificación en el análisis de los resultados. En este punto se hace referencia a la base teórica del análisis cualitativo que está fundamentada en la *Grounded Theory* de Glaser y Strauss (1967). Su enfoque de la teoría fundamental tiene la finalidad de dirigir la atención del investigador al desarrollo o generación de teorías y conceptos sociales frente al procedimiento de la inducción analítica. (Valles, 1997)

Se pretende describir un hecho a partir de los discursos de los actores sociales que lo viven obteniendo, de este modo, una visión de la práctica diaria.

Dentro de la gama de técnicas con fines de investigación y, más concretamente, de las entrevistas cualitativas de investigación social, se ha utilizado la técnica de la entrevista enfocada. Este tipo de entrevista, se caracteriza porque pretende responder a cuestiones concretas y se centra en un solo acto, experiencia o significado social. Se trata de un procedimiento en torno a un punto-diana o foco de interés, que tiene previamente delimitados los límites del objeto de interés. En base al análisis previo del objeto, se ha elaborado el guión de la entrevista. En el guión figuran los puntos de mayor interés combinando preguntas abiertas con otras de respuesta cerrada. De forma que en el análisis se pueden cuantificar parte de los datos y, al mismo tiempo, descubrir las aportaciones personales que proporcionan las preguntas abiertas realizándose una integración metodológica entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

A lo largo de la investigación se han realizado un total de doce entrevistas distribuyéndose entre los cuatro sectores de intervención social seleccionados. Así pues, se han realizado tres entrevistas a profesionales que ejercen su labor en los servicios sociales de diferentes municipios, otras tres entrevistas a profesionales que trabajan en instituciones sanitarias, tres entrevistas más se han realizado a trabajadoras sociales de instituciones penitenciarias y las últimas tres restantes son las efectuadas a tres colegas que ejercen en diferentes Organizaciones No Gubernamentales. Las entrevistas se realizaron entre junio y septiembre de 2014 y fueron grabadas en su mayoría para facilitar la transcripción de la información.

El número total de entrevistas por sector es el de tres, debido a que, en alguno de estos ámbitos, era tres el número total de coordinadoras. En este sentido, se señala, que ha habido saturación de información con la tercera entrevista, por lo que se puede asegurar la fiabilidad interna del diseño de la investigación pudiendo así generalizar los resultados.

En cuanto a la muestra, se han establecido dos criterios básicos en la selección muestral: el sexo y los ámbitos de intervención social donde ejercen la profesión.

Durante la investigación se ha contado exclusivamente con mujeres por el enfoque de género desde el que se plantea este análisis. El género como categoría analítica fundamental de la realidad, ha sido tratado desde diversas ópticas. Como construcción cultural y social interesa reflexionar desde un marco esencialmente organizativo e institucional. Se trata de reivindicar el género como categoría de análisis de la realidad social ya que sigue estando ausente a la hora de explicar, entre otros asuntos, los procesos organizativos y el funcionamiento de las organizaciones. La falta de atención ha provocado la ignorancia y/o subestimación del papel de la mujer, por ejemplo, en la producción del conocimiento. Como perspectiva, el género ha logrado penetrar escasamente en el análisis organizativo y, en cualquier caso, ha sido considerada como un asunto periférico de aportaciones limitadas y escasas. La teoría organizativa ha aceptado y continúa aceptando una ideología y valores esencialmente masculinos y las cuestiones relacionadas con el género han estado prácticamente ausentes en el discurso sobre la organización o bien han sido tratadas como irrelevantes. En este trabajo se ha focalizado el análisis en uno de los procesos que mayor atención han recibido cuando nos acercamos a comprender cómo funcionan las organizaciones y nuestra relación con ellas, esto es el liderazgo y el papel de las mujeres en este proceso. Por tanto, un objetivo específico de esta investigación es presentar líneas y propuestas para su estudio y observación con idea de reinterpretar y recomponer el espacio social de la mujer en la organización, desde el desempeño de posiciones de liderazgo y su contribución al desarrollo organizativo. La perspectiva de género aportará a la tarea de observar el poder comprender la complejidad cultural social y política que existe entre hombres y mujeres, ignorada por otros enfoques. Este prisma de género está ligado a la disciplina del Trabajo Social teniendo en cuenta que surge, aunque no exclusivamente, desde las mujeres y que trabaja con mujeres.

En cuanto a la selección de los ámbitos de intervención, se intenta abarcar el máximo escenario de la acción social donde existe específicamente la figura de la trabajadora social como directora/ coordinadora de centros/servicios/programas. Así pues, el criterio relativo a los ámbitos de intervención hace referencia a desarrollar el puesto en alguna de las siguientes entidades:

- a) Servicios Sociales Generales (entrevistas 1,2,3)
- b) Instituciones Sanitarias (entrevistas 4,5,6)
- c) Instituciones Penitenciarias (entrevistas 7,8,9)
- d) Organizaciones No Gubernamentales o entidades del tercer sector (Asociaciones y/o Fundaciones) (entrevistas 10,11,12)

Se trata de los centros de intervención definidos ampliamente en el apartado anterior.

Otro criterio básico de selección de la muestra ha sido la profesión. La muestra la componen mujeres trabajadoras sociales. Este criterio es determinante ya que el estudio se basa en el perfil de la trabajadora social siendo ésta nuestra profesión y foco de nuestro interés. Ejercer o haber ejercido puestos de responsabilidad. Este es un requisito imprescindible pues se trata del objeto de análisis. Respecto al tiempo de ejercicio profesional: se ha requerido contar con un mínimo de 5 años de experiencia en intervención social. Considerando que contar con este tiempo de trabajo permite que la persona tenga un bagaje

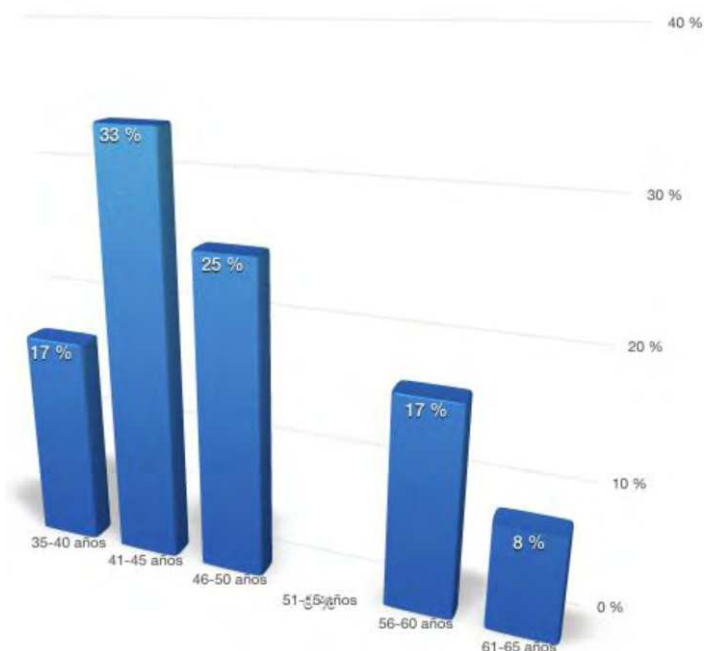
profesional y una experiencia vital necesarias para el desempeño del cargo. Y por último el criterio de accesibilidad para realizar la entrevista. Éste es un aspecto práctico para poder llevar a cabo la investigación. Siendo el ámbito geográfico de la muestra el de la Comunidad Valenciana.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En una primera parte se analiza el perfil sociodemográfico de la muestra y en la segunda parte se analiza la información obtenida en esta investigación mediante la aplicación de la técnica de la entrevista. En el procedimiento de análisis seguido para la interpretación de los resultados, por un lado, se ha realizado un análisis cuantitativo en torno a la muestra estableciendo: la media de edad, la formación, el tiempo de experiencia profesional, la denominación del cargo, la vía de acceso al cargo, la permanencia de tiempo en el mismo. Esta información se ha obtenido previamente a la realización de la entrevista, a modo de preguntas introductorias. Por otro lado, se han analizado los discursos de las entrevistadas escuchando las entrevistas, previamente grabadas en el momento de su realización, y estableciendo categorías de análisis en relación a los objetivos de conocimiento planteados. La información obtenida se ha ido organizando en base a dichas categorías.

1.- Análisis del perfil sociodemográfico de la muestra.

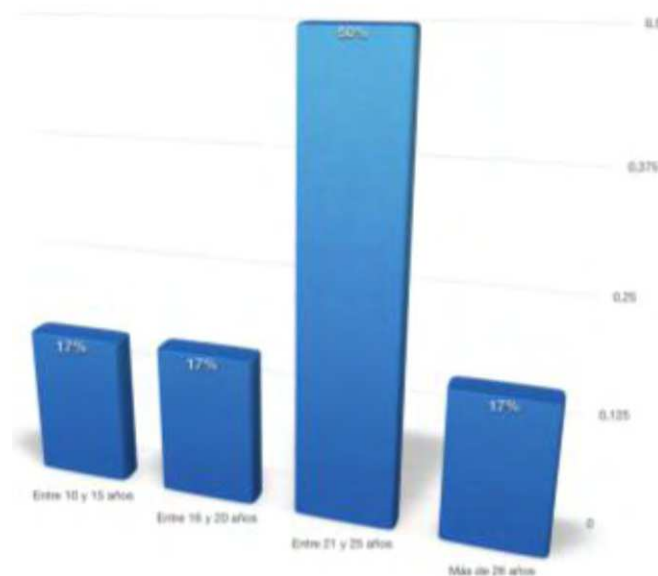
En cuanto a la edad, la media de edad se sitúa en los 47,41 años. Estamos viendo que se trata de mujeres que cuentan con un recorrido vital importante, que contribuye al ejercicio del cargo por la cantidad de experiencias personales que han tenido dada su edad.



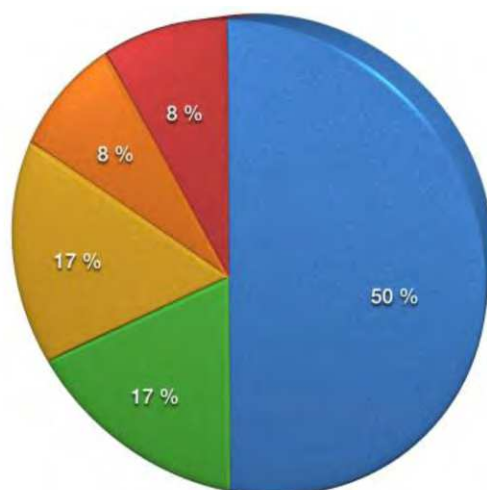
Por lo que respecta a la formación, nos encontramos con un 50 % de Diplomadas en Trabajo Social, y el otro 50 % se divide de la siguiente manera: un 17 %, además de la Diplomatura, cuenta con formación complementaria en Gestión y Habilidades Directivas; otro 17 %

es Asistente Social, Diplomada en Trabajo social y Máster en Gestión de Servicios Sociales; finalmente el último 16% se divide de la siguiente manera: un 8% es Diplomada y Graduada en Trabajo Social y Máster en Gestión de Servicios Sociales y el otro 8% es Diplomada y Graduada en Trabajo Social, siendo profesionales cualificadas y ampliamente formadas.

Analizando el tiempo de ejercicio profesional como Trabajadora Social vemos que la mitad de las profesionales entrevistadas cuenta con una experiencia laboral entre los 21 y los 25 años. Siendo la media de 22,25 años de experiencia profesional como trabajadora social. Por lo que se trata de profesionales con un gran bagaje profesional conocedoras de la realidad social y expertas en la materia.

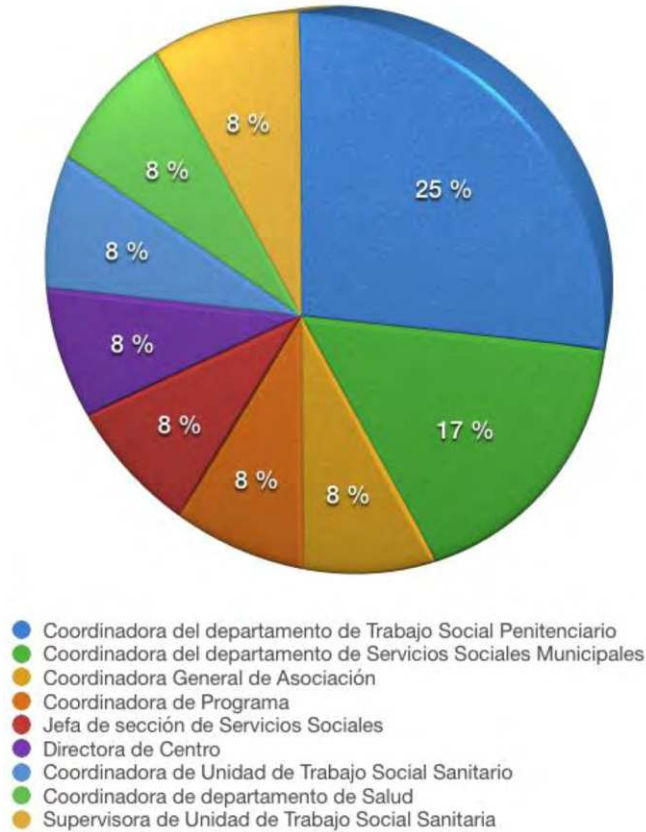


El trabajo de contacto diario con las realidades sociales que se atienden son la base fundamental para la planificación de recursos, servicios y programas que den respuestas a las necesidades sociales que se producen en el ámbito laboral del trabajo social.



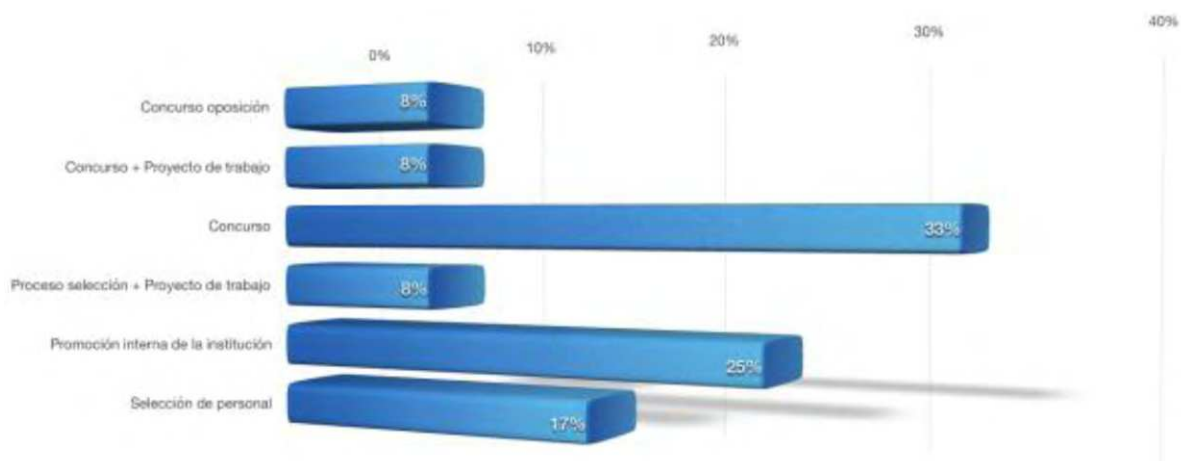
- Diplomatura en T.S.
- Diplomatura en T.S. + Formación complementaria en Gestión y Habilidades Directivas
- Asistente Social + Diplomatura en T.S. + Máster en Gestión de Servicios Sociales
- Diplomatura en T.S. + Grado en T.S. + Máster en Gestión de Servicios Sociales
- Diplomatura en T.S. + Grado en T.S.

Sobre la denominación del cargo desempeñado, es curioso comprobar la variedad existente: Coordinadora del Departamento de Trabajo Social Penitenciario, Coordinadora del Departamento de Servicios Sociales municipales, Jefa de Sección de Servicios Sociales, Coordinadora General de asociación, Directora de Centro, Coordinadora de Programa, Supervisora de la Unidad de Trabajo Social Sanitario, Coordinadora de Trabajo Social del Departamento de Salud, y Coordinadora de la Unidad de Trabajo Social sanitario.



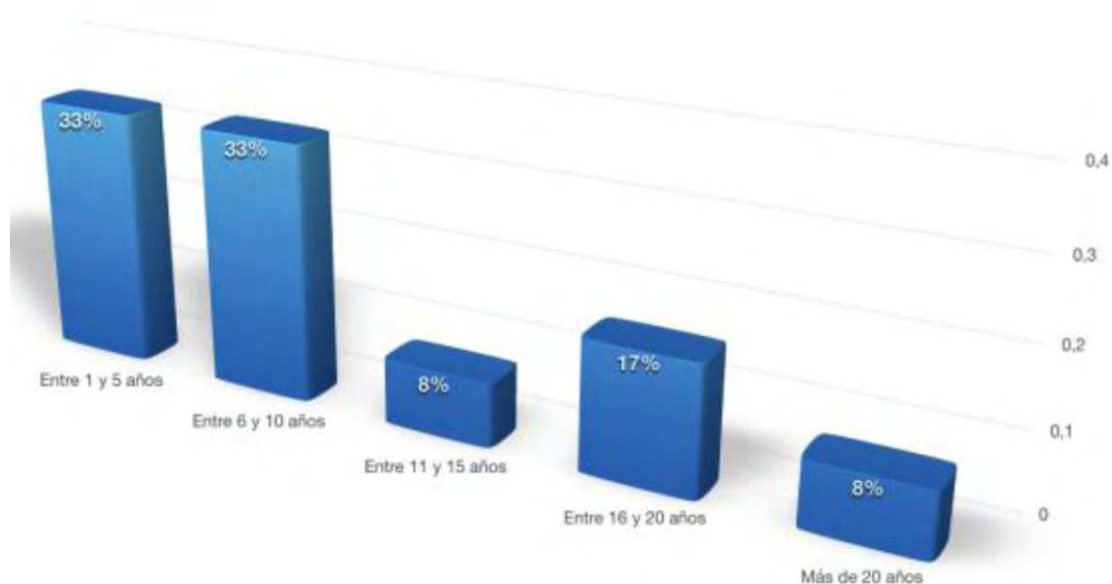
Observamos una amplia gama de nomenclaturas que definen el cargo, lo cual nos lleva a pensar la falta de criterios homogéneos para catalogar este tipo de trabajos y la falta de regulación y oficialidad de los mismos. En este sentido, los ámbitos de intervención donde se dan mayores criterios de homogeneidad es en el de Servicios Sociales municipales y en instituciones penitenciarias. Las administraciones públicas han oficializado más estos perfiles profesionales.

Analizando la vía de acceso al cargo, en la muestra seleccionada se observa que un 42% accede por concurso, un 33% por un proceso de promoción interna, un 17% tras superar un proceso de selección y el 8% restante accede por concurso-oposición.



Existe también una gran diversidad en este punto por lo que, se tiene la hipótesis de que, en la figura de la coordinación no hay unos criterios de selección unificados y depende de la administración o entidad que lo gestiona contar con unos requisitos u otros.

Si observamos la permanencia de tiempo en el cargo vemos que la media se sitúa en 9,37 años de experiencia en el cargo. El porcentaje más elevado con un 34% cuenta entre 6 y 10 años de experiencia y un 33% entre 1 y 5 años de experiencia. De estos datos se desprende una tendencia al alza de nuevas incorporaciones de mujeres a estos cargos. Un 8% cuenta con más de 20 años de experiencia. Por lo que se puede deducir de las entrevistadas que tienen un tiempo de experiencia específica suficiente para avalar sus discursos.



Descripción gráfica de la muestra:



2.- Análisis de las experiencias en puestos de responsabilidad

A continuación, el análisis refleja la información obtenida a través de los relatos de las propias protagonistas describiendo sus experiencias en este tipo de puestos. Dicha información se estructura en base a las siguientes categorías de análisis establecidas en el planteamiento de los objetivos de la investigación: las funciones, las capacidades técnicas, las dificultades, la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad, la relación entre la conciliación y presencia de las mujeres en puestos de dirección/ coordinación, la visibilidad social del cargo, los aspectos positivos y negativos en el ejercicio del cargo y, por último, los retos de futuro.

Las funciones

El primer objetivo se centra en conocer cuáles son las funciones que realizan las trabajadoras sociales como coordinadoras/directoras de equipos de trabajo social. En relación a este apartado se han extraído las siguientes funciones: planificar, organizar y gestionar, dirigir, coordinar, evaluar y, por último, las de docencia e investigación. En este apartado, se describen las actividades que conlleva cada una de ellas.

En cuanto a la función de planificación, se concreta en las siguientes actividades: la colaboración en proyectos de planificación de la institución, en general; la creación de planes, proyectos y programas con los consiguientes objetivos e indicadores de seguimiento y

supervisión de los mismos incluyendo la justificación técnica y económica y evaluación de los mismos; la elaboración y difusión de protocolos de intervención social; identificar y proponer sobre necesidades materiales, económicas y de recursos humanos; identificar deficiencias y proponer mejoras en la asistencia a los usuarios/as; identificar y proponer acciones sobre accesibilidad, eficiencia y satisfacción de los ciudadanos.

Con respecto a la función de organización y gestión, se organizan los recursos humanos gestionando temas relativos a la cobertura de las permanencias, el plan de vacaciones y los permisos reglamentarios, entre otros, de la manera más eficaz y eficiente posible. Así como también, los recursos materiales, gestionando temas relativos a la distribución de espacios, despachos, ordenadores, su reposición. Y, por último, los recursos económicos a través de la ejecución presupuestaria de la manera más eficiente. Cabe destacar que, dentro de esta función, las gerentes de las Organizaciones no gubernamentales, además deben conseguir la obtención de estos recursos económicos realizando, específicamente, búsqueda de financiación, tarea ardua que conlleva un alto porcentaje de tiempo de su disponibilidad horaria. Otra de las tareas consiste en organizar el trabajo dentro del departamento en función de la carga asistencial entre los miembros del mismo atendiendo a criterios de reparto de eficacia y eficiencia. Así como la organización de los servicios que se prestan y la documentación del propio departamento.

Sobre dirigir, se habla de hacerlo estableciendo la línea estratégica a seguir en cuanto a la planificación y ejecución de las actividades y la metodología para llevarlas a cabo. Orientando a las/los trabajadoras/es sociales para alcanzar los objetivos con una adecuada atención a los usuarios/as. Creando una buena dinámica de trabajo donde se propicie la participación de los miembros del departamento en la gestión del mismo. Aportando toda la información disponible. Velando por la deontología del ejercicio profesional. Centrando la actividad orientada al usuario/a. Participando en los organismos, comisiones, comités, grupos de trabajo, para los que se le requiera. Gestionando, tramitando y elevando, a los órganos de mayor poder, las necesidades humanas del departamento.

La coordinación se ejerce entre los miembros del equipo y entre éstos y el resto de servicios y departamentos, entre los que se incluye la junta directiva u órgano de máxima dirección. Sirviendo de nexo entre ambos, canalizando las demandas planteadas y conjugando los objetivos marcados por la organización con los del propio equipo de trabajo. También se realiza una coordinación con el exterior en lo que compete al departamento estableciendo relaciones de comunicación y coordinación con otras instituciones y, también, sirviendo de nexo de unión con la comunidad potenciando así la visibilidad de la acción social entre la ciudadanía. Se celebran reuniones de trabajo en que se abordan temas de carácter organizativo y de tipo profesional (seguimiento de los casos). Asisten todos los miembros del equipo y se levanta acta de las mismas.

La evaluación se realiza participando en la elaboración de memorias, indicadores y estadísticas.

Las funciones de docencia y formación consiste organizar, planificar, programar y participar en acciones formativas y motivar al resto de miembros a que realicen este tipo de acciones, aportando, con estas acciones, la visión y conocimientos desde el Trabajo Social a los/as alumnos/as de Trabajo Social y a otros profesionales. Así como también en participar y motivar al resto de miembros a contribuir en proyectos de investigación específicos sobre Trabajo Social y multidisciplinarios.

“Se trata de funciones multivariantes, multiconflictivas y, a veces, multisatisfactorias puesto que se ha conciliado la necesidad con la capacidad técnica y económica para cubrir la demanda planteada” (Entrevista 1)

Las capacidades técnicas

Todas las entrevistadas destacan una competencia necesaria para el desarrollo del trabajo que es contar con formación adecuada y específica en tareas de gestión y dirección y que están relacionadas con las funciones descritas en el apartado anterior: organizar, planificar, programar, gestión de recursos humanos y económicos y conocimientos sobre procesos de calidad, entre otras. También se menciona como importante, conocer la institución en la que se trabaja, los recursos disponibles, así como la normativa que afecta a la materia que se trata. Estar en constante proceso de aprendizaje y en constante evolución profesional es una competencia necesaria. Otra de las capacidades que se resalta es la de saber proyectar los objetivos de trabajo, alcanzables y realistas, tanto en el equipo profesional como fuera de él. Se trata de visibilizar el trabajo social en todas sus dimensiones, no sólo en las tareas de atención directa sino también en las de gestión social. En este sentido, hablaríamos de adquirir competencias en materia de marketing social, saber vender un producto social y está en relación con la visibilización de la profesión y la normalización de la atención social que se presta a la ciudadanía. En cuanto a cuestiones metodológicas se resalta el tener una visión amplia y global de las situaciones a las que se pretende dar respuesta y también de la realidad social del contexto. Siendo necesario que esta visión sea a medio-largo plazo, y no sólo de atender la urgencia, para poder realizar una intervención de mayor calidad. Además de actuar de acuerdo a principios éticos y desde el respeto y la humildad.

“Tenemos que intentar vender que los Servicios Sociales no son puramente asistencialistas sino que el trabajo preventivo que se hace desde el Trabajo Social y desde este departamento, lleva a dar una visión mucho más normalizadora de lo que son dichos servicios quitándoles el tinte benéfico-asistencial que muchos se están empeñando en atribuir en estos momentos a las prestaciones públicas de servicios sociales” (Entrevista 1)

La experiencia laboral en el sector de la acción social es otra de las cualidades que se considera importante. Y para que esta experiencia adquiera un mayor valor es necesario que vaya acompañada de la reflexión, de un proceso de autocrítica y de deseo de realización profesional. Por último, se resaltan cualidades técnicas que tienen que ver con las habilidades sociales y de comunicación. En este conjunto destacan: la empatía y la escucha, no sólo con los usuarios/as sino con los profesionales que están realizando tareas de atención directa; la inteligencia emocional; la creatividad; la versatilidad; la capacidad de resolución de conflictos y habilidades para la negociación; la capacidad de crear un buen ambiente laboral y con ello favorecer el trabajo en equipo; ejercer un liderazgo de tipo participativo. Este último grupo de cualidades, se puede alcanzar mediante la formación y la experiencia personal y profesional; aunque algunas personas tienen una capacidad innata, que está en relación con aspectos de la personalidad, para desarrollarlas.

“Ejercer las funciones del cargo conlleva mucha diplomacia puesto que se está tratando con superiores y con iguales” (Entrevista 5)

“Se trata de ser líder en el sentido de motivar para implicar ejerciendo un modelo de dirección de tipo participativo. Esto implica saber escuchar y aprender de los demás miembros del equipo”. (Entrevista 10).

En definitiva, se trataría de las mismas capacidades que se les solicitaría al resto de mandos intermedios; y, sobre el modo de adquisición de las mismas, las mujeres entrevistadas consideran que se debería incluir la formación especializada en gestión a nivel curricular en los estudios de Grado de Trabajo Social. Además de poder profundizar mediante formación especializada.

Las dificultades

Aparece como dificultad la constante tarea de visibilizar el Trabajo Social como disciplina y las tareas propias de la profesión ante las diferentes direcciones de tipo político o administrativo existiendo un gran desconocimiento y/o percepción sesgada del trabajo. Aunque esta dificultad no se da tanto en el ámbito de las organizaciones del tercer sector, en el que está más claro el papel que desempeñan los/las trabajadores/as sociales. La falta de reconocimiento y de regulación de la figura profesional, en algunos ámbitos de intervención, es otro de los problemas que mencionan y que está relacionado con la falta de visibilización anteriormente mencionada. En la mayoría de los casos, al tratarse de un mando intermedio, teniendo por encima figuras de dirección con más poder dentro del organigrama o figuras de carácter político, la capacidad de decisión es limitada siendo ésta otra de las dificultades planteadas. La falta de presupuesto económico merma la capacidad de llevar a cabo proyectos y programas de carácter social, siendo éste otro de los problemas que se presentan. Otra de las cuestiones a abordar es la relación que se establece entre esta figura profesional y las instituciones de poder y con el resto del equipo profesional. En este sentido se trata de equilibrar y armonizar las necesidades de unos y otros teniendo que mediar entre ellos superando diferencias en aspectos metodológicos, grado de implicación con el trabajo por parte de los miembros del equipo, o la de ejercer tareas de supervisión directa con los compañeros, entre otras.

“El desgaste propio del puesto: tener la sensación de estar “en el medio” sirviendo como correo de transmisión de las necesidades de unos (compañeros) y de otros (órganos de poder) y tratando de satisfacerlas aunque, realmente, sin capacidad para decidir de una forma significativa” (Entrevista 7)

“La falta de presupuesto económico: no poder dotar los programas de recursos económicos para su implementación” (Entrevista 3)

En este apartado, además de las dificultades que han mencionado las personas entrevistadas, se ha indagado específicamente por dos aspectos concretos: el primero de ellos, si existen dificultades por la compatibilización de las tareas de dirección con las de atención directa. En este sentido, una cuarta parte de las entrevistadas compatibiliza ambas tareas sin suponer demasiado problema, otra cuarta parte se dedica exclusivamente a ejercer las tareas de dirección y la parte restante realiza atención directa de manera puntual y en casos muy concretos. En torno a este tema surge una discrepancia de opiniones sobre si se deben compaginar ambas tareas: la mitad de las entrevistadas considera que es necesario mantener la atención directa a los usuarios aún ejerciendo funciones de coordinación porque es importante el contacto con la realidad social. La otra mitad de las entrevistadas considera que se debe dedicar exclusivamente a realizar las tareas propias de la coordinación/dirección sin rechazar que, puntualmente deben hacer atención directa por las necesidades del servicio. Aunque todas coinciden en la relevancia que tiene haber estado, previamente, realizando intervención social para el desarrollo del puesto de dirección/coordinación. Y también coinciden en resaltar que este tipo de trabajo requiere atención plena para poder

desarrollar las funciones de manera adecuada.

Otro de los aspectos en los que se ha profundizado es en conocer cómo son las relaciones con los compañeros, si se ha dado alguna dificultad. En este sentido las respuestas han sido las siguientes: más de la mitad de las personas entrevistadas no han tenido ningún problema de reconocimiento y, desde el principio, los compañeros han aceptado la figura de la coordinadora y han asumido la “superioridad” que conlleva en algunos aspectos. En un tercio de la muestra, las entrevistadas han respondido que ha habido un proceso de adaptación en cuanto al reconocimiento de la figura de la dirección/ coordinación. En un caso no se ha reconocido la figura profesional porque desde instancias superiores no se ha regulado ni especificado como tal, esto dificulta la percepción de los compañeros viéndola como a un igual sin dotarla de autoridad. En otro caso se produce una visión como de una figura maternal, protectora, por lo que tiene que demostrar que cada uno debe asumir su responsabilidad.

“Hay que asumir cuál es el papel como directora siendo difícil encontrar el equilibrio en la relación con los compañeros y, al mismo tiempo, tomar decisiones que pueden no ser del agrado de los profesionales” (Entrevista 10)

La presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad

Todas las entrevistadas coinciden en que la mujer tiene menor presencia en los puestos de responsabilidad, en general. Muchas de ellas hacen referencia a la metáfora del “Techo de cristal” (Glass Ceiling; Karsten, 1994; Nicolson, 1997; López Zafra, 1999)⁷ ampliamente aceptada hoy para explicar la ausencia de mujeres en puestos de alto nivel. La presencia de este techo de cristal modula diferencialmente las aspiraciones profesionales de hombres y mujeres.

En el sector privado se ve mucho más el predominio de los hombres en este tipo de puestos *“en la selección de personal, se buscan perfiles más masculinos pensando que reúnen una serie de características que les hacen ser más aptos que las mujeres” “aunque esta tendencia está cambiando y cada vez más se constata que, con la contratación de mujeres, se obtienen unos resultados óptimos” (entrevista 10)*

Aunque las mujeres en cualquier nivel de dirección pueden “percibir” el techo de cristal, se suele emplear esta metáfora para explicar las barreras que experimentan en posiciones de alto nivel. Además, aunque es importante comprender los obstáculos y el prejuicio hacia las mujeres en estos puestos, también debe tenerse en cuenta la percepción que las mujeres tienen sobre sus posibilidades para convertirse en líderes y lo que la sociedad espera de ellas. Por tanto, el liderazgo femenino es un fenómeno mucho más complejo y rico de lo que inicialmente se ha asumido desde la metáfora del techo de cristal. Por ello, la nueva metáfora del Laberinto (Labyrinth metaphor, Eagle y Carly 2007)⁸ se propone como una forma más ajustada a la situación actual en la que las mujeres acceden a posiciones de mayor responsabilidad pero afrontando dificultades en su ascenso.

Esta circunstancia se da en menor medida entre las profesionales del Trabajo Social en los ámbitos de intervención de la administración pública pero aún así se observan algunas dificultades que tienen que ver con la falta de reconocimiento de la profesión como

.....
7 Techo de Cristal: Según esta aproximación, el techo de cristal es una barrera invisible que surge como resultado del prejuicio y la discriminación, evitando que las mujeres puedan avanzar a ciertos niveles de alta posición de liderazgo.

8 EAGLY, A.H y CARLI, L.L (2007) Through the labyrinth: the truth about how women became leaders. Boston. Harvard University Business School Press. Citado en LÓPEZ ZAFRA, E. Y GARCÍA RETAMERO, R (2009): Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo. Universidad de Jaén.

por ejemplo en el caso de los/las trabajadores/as sociales en instituciones penitenciarias, al considerarse como personal laboral y no funcionariado, no se puede acceder a puestos de jefatura. En el ámbito sanitario sucede que, las/los trabajadoras/es sociales, no son consideradas/os personal sanitario (aunque sí estatutarios) lo que supone una traba para ascender a puestos de mayor nivel en una estructura jerarquizada y cerrada a los sanitarios exclusivamente.

La relación entre conciliación y presencia de las mujeres en puestos de dirección/ coordinación:

La gran mayoría de las entrevistadas considera que, en general, sí existe relación entre la conciliación familiar y la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad. Algunos de los motivos que observan las entrevistadas que consideran que existe esta relación son que las mujeres suelen priorizar su vida personal sobre la laboral y dedican mucho más tiempo al ámbito familiar porque ejercen el rol de cuidadora principal e intentan compatibilizar horarios para atender todas las necesidades. En este sentido se observa que estas mujeres consideran que deben optar entre una esfera u otra pensando que no son compatibles o que, en caso de serlo, supone un elevado coste para ellas.

En el sector privado y el de las Organizaciones No Gubernamentales este tipo de trabajo requiere una amplia disponibilidad horaria, lo cual resta tiempo para la vida familiar.

“A veces te planteas si vale la pena este esfuerzo” (Entrevista 10)

Entre los factores que dificultan el ejercicio de puestos de responsabilidad con la compatibilización de las tareas como cuidadora, se encuentran, la falta de medidas para conciliar la vida familiar y la laboral.

“No es un valor social tener hijos. No hay medidas reales” (Entrevista 2)

También la falta de costumbre de que sea la mujer la que opte por ejercer puestos de responsabilidad. Por diferentes motivos, las mujeres no le han dado importancia a la promoción profesional.

“Un hombre ve mucho más fácil priorizar su vida laboral sobre la familiar que una mujer” (Entrevista 11)

“Los hombres están más dispuestos a entregar más tiempo y más esfuerzo al mundo laboral que las mujeres” (Entrevista 6)

“Tienes sentimiento de culpa si optas por esta opción frente a la de dedicar todo el tiempo a los hijos” (Entrevista 10)

La visibilidad social del cargo

En cuanto a la visibilidad social del cargo, en el planteamiento de la investigación se busca ver la repercusión social de este tipo de puestos de trabajo y durante el desarrollo de la misma, algunas de las entrevistadas, hablan también de la poca visibilidad del trabajo social en general.

“El trabajo social es una profesión poco conocida y mal entendida” (Entrevista 8)

“No se tiene una visión real ni es tampoco la visión que se quiere dar. Se relaciona, mayoritariamente, con la atención directa en situaciones problemáticas” (Entrevista 3)

Sobre el reconocimiento de la figura profesional de la coordinación/ dirección, la mayoría

siente que su trabajo está reconocido profesionalmente por parte de los/las compañeros/as, de otros/as profesionales y de los/las superiores. Y también tienen un complemento económico que, en la mayoría de los casos, no creen que compense con el trabajo realizado.

“La visión que tienen los usuarios es la de la jefa del resto del equipo y la visión que tiene los superiores es la de la referente a nivel organizativo”. (Entrevista 8)

En cuanto a la percepción que tienen el resto de compañeros/as:

“El trabajo de la dirección queda más oculto de cara a los/as compañeros/as por ello se debe buscar la transparencia hacia los demás, para evitar la sensación de que no se sabe qué hace la directora” (Entrevista 10)

El algún caso no tiene ningún reconocimiento oficial ni económico del puesto.

Entre todas las entrevistadas hay consenso en la crítica que hacen a la falta de reconocimiento institucional de la figura profesional y en la necesidad de responder a esta demanda por parte de la administración, principalmente.

Los aspectos positivos y negativos del ejercicio del cargo

La última parte del análisis se centra en ver cuáles son los aspectos más positivos del desempeño de cargo y cuáles los más negativos, según las propias vivencias.

Centrándonos en los aspectos más agradables del puesto observamos que uno de ellos es el de tener la oportunidad de contribuir a mejorar la calidad asistencial al usuario de manera directa satisfaciendo necesidades, materializando el ejercicio de derechos y llevando adelante los proyectos de trabajo.

Otro de los aspectos destacados es el de contribuir a que se visibilice la profesión y el trabajo que se realiza. El reconocimiento de los usuarios /as y compañeros/as, siendo considerada, en alguna ocasión, una referente, es un aspecto positivo que se resalta. En otros casos, se ha mencionado la satisfacción de contar con un equipo amplio de profesionales de gran calidad con los que se está en un constante “feedback”.

Valorando ahora los aspectos más desagradables o más tediosos, y que pueden suponer dificultades como se ha visto en el apartado anterior, se menciona, en determinados momentos, la sensación de soledad y/o la incompreensión de la profesión por parte de algunos superiores pudiendo generar falta de entendimiento en la metodología de trabajo o en el cualquier otro aspecto técnico. Se destaca también como negativo, la intervención por parte de la coordinadora como mediadora en caso de conflicto.

“A veces es difícil soportar la presión, resolver los conflictos y evitar la consiguiente carga emocional. En necesario mantener la templanza para, por un lado, no perder la perspectiva a nivel profesional y, por otro, para no enfermar” (Entrevista 10)

En algún caso se ha mencionado el asumir más carga de trabajo por tener la sensación de mayor responsabilidad.

“Tener que justificar el cargo: argumentar, mediante el trabajo diario, que la figura profesional es necesaria” (Entrevista 7)

La disponibilidad horaria se señala como algo negativo, sobre todo en el ámbito de las entidades del tercer sector. Otro de los aspectos negativos es el de ejercer la jefatura en los procesos de evaluación del personal porque puede tener repercusiones en las relaciones

interpersonales con los compañeros/as.

“Tener la sensación de funcionar como una directora del Departamento de recursos humanos [...] En ocasiones hay medidas con las que no se está de acuerdo”. (Entrevista 8)

En los casos en los que no está reconocido oficialmente el cargo, la inseguridad laboral es un aspecto negativo.

Los retos de futuro

Finalmente, reflejamos los retos de futuro que se plantean las profesionales entrevistadas. En este apartado, se ha hecho una distinción por ámbitos de intervención porque se trata de objetivos diferentes dependiendo del sector profesional.

En instituciones sanitarias se plantea conseguir que se sistematice, organice y se reconozca esta figura profesional dentro del marco de la jerarquización de la administración asimilándola como una Jefatura de Sección.

En los servicios sociales generales, el reto más importante, es mantener la continuidad de los mismos por la implantación de la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local.

En las instituciones penitenciarias la necesidad futura, se centra en adaptarse al nuevo perfil de interno y proponer soluciones a la dirección para que la institución se adapte a este nuevo perfil. Así como aumentar la participación de los/as trabajadores/as sociales en los programas de tratamiento, además de ser el gestor/a de recursos y solventador/a de problemas.

En las organizaciones no gubernamentales se prioriza poder mantener económicamente los servicios de calidad que se prestan al usuario/a llegando a atender al mayor número de personas posible, no sólo por los recortes sino también por las políticas sociales. Y también la continuidad de la entidad para poder llevar a cabo los proyectos.

Finalmente, un reto común que se plantean todas las entrevistadas es el de mantener la motivación continua por el trabajo y generar un buen clima laboral.

RESULTADOS

Mediante la aplicación de técnicas cualitativas se ha realizado un análisis exhaustivo sobre la figura profesional de la trabajadora social ejerciendo puestos de responsabilidad.

Las funciones de este perfil profesional tienen que ver con la planificación, organización y gestión de equipos y proyectos. En cuanto a las competencias técnicas adecuadas para el desarrollo de las funciones propias de este perfil profesional, se destaca la formación especializada en gestión y organización, así como las habilidades sociales de comunicación, negociación y resolución de conflictos. La experiencia profesional previa en la atención directa favorece el desarrollo de capacidades técnicas y de cualidades necesarias para el desempeño de estos cargos. El conocimiento directo de la realidad social es un factor clave para el ejercicio de liderazgo eficaz en el ámbito de la intervención social.

Sobre las dificultades sentidas se hace referencia la constante necesidad de visibilizar la profesión y, específicamente este perfil profesional más concreto. Otra de las dificultades percibida es la de ejercer funciones de mediación entre los/as subordinados/as y la jefatura

superior por el desgaste y el estrés que suponen este tipo de tareas.

En cuanto a la percepción de estas figuras profesionales, por parte de los compañeros, suele ser positiva y se acepta la autoridad que el cargo les confiere aunque éste debe estar muy definido previamente.

Estas mujeres han podido conciliar su vida familiar con la laboral contando con apoyos de carácter familiar, en la mayoría de los casos, e institucional amparándose en la incipiente normativa de apoyo a la conciliación. Además, han superado estereotipos de género y creencias sobre el liderazgo. Cabe señalar que en la administración pública se dan las mismas oportunidades a los hombres y a las mujeres para poder conciliar su vida laboral con su vida familiar siendo otro tipo de obstáculos los que tienen que superar las mujeres.

De los discursos se desprende, de un lado, la dificultad de conciliar vida familiar y laboral por la falta de apoyos y medidas reales manteniendo la creencia de que las mujeres deben priorizar el ámbito familiar al profesional para responder al rol social asignado.

La conciliación de la vida laboral y la familiar sigue siendo un problema de las madres trabajadoras. Para superar este desequilibrio es necesario un cambio sociocultural que implique un cambio en las percepciones, creencias y actitudes sociales de los hombres y de las mujeres respecto al papel que les corresponde en la sociedad y eliminar la división sexual del trabajo tanto dentro como fuera del mercado laboral. La asignación patriarcal de modelos de comportamientos diferenciados y desiguales a hombres y mujeres es un hecho que es preciso modificar.

DISCUSIÓN

El cargo de director/a o coordinador/a no es una figura profesional que esté organizada de manera homogénea, regularizada y estructurada ni desde el trabajo social ni desde las instituciones. La falta de reconocimiento institucional es un factor clave para la potenciación de este tipo de puestos y, dicho reconocimiento, está relacionado con la propia percepción de los/as trabajadores/as sociales como candidatos/as competentes para el ejercicio del cargo.

Las mujeres que deciden dedicarse a ejercer este tipo de cargos lo hacen por motivación personal y vocación profesional puesto que, en muchos de los ámbitos de intervención social, no está reconocido oficialmente ni remunerado económicamente como otro tipo de jefaturas.

La creencia de que la dirección y gestión de los servicios sociales, entre otros, debían ser desarrollados por personas con licenciatura y no por Diplomados/as ha frenado en demasiadas ocasiones el acceso a los puestos de dirección.

A nivel general se observan, también, otro tipo de obstáculos en todos los ámbitos de intervención, como las creencias de que los profesionales del trabajo social se tienen que dedicar a la atención directa y no a tareas de gestión puesto que se considera que éstas son de tipo administrativo y no tienen que ver con la profesión o de que la dirección es algo no importante careciendo de la visión de proyección profesional a este nivel.

Además de superar estas creencias y miedos, las mujeres deben continuar con el camino ya iniciado por las antecesoras en el acceso a puestos de responsabilidad superando los

estereotipos de género y barreras personales en torno a ellos. Esto supone una ruptura con la visión estigmatizada de la “asistente social” y todas las connotaciones que conlleva el término.

PROPUESTAS INNOVADORAS

Se observa la necesidad de abrir una línea de trabajo dirigida a visualizar y hacer efectiva la creación y/o mantenimiento de puestos, con rango de jefaturas de sección, dentro de las Administraciones Públicas, a los que puedan acceder las trabajadoras sociales que, por su formación y sus capacidades técnicas, están preparadas para ello.

Desde la implantación de los nuevos planes de estudios con el Proceso de Bolonia y su concreción en los estudios Grados, la formación de Grado en Trabajo Social legitima a los/as Graduados/as en su formación y preparación para optar a estas jefaturas como al resto de disciplinas. Sólo un cambio de percepción y un empoderamiento desde la formación específica en la gestión amplía la perspectiva y la visión de que las trabajadoras sociales están capacitadas para hacerlo porque su conocimiento de la realidad social en profundidad y los valores profesionales las avalan en el ejercicio de estas tareas.

Es necesario continuar divulgando el trabajo que realizan las trabajadoras sociales que ejercen puestos de responsabilidad para reforzar este espacio profesional y visibilizarlo ante las instituciones y ante la ciudadanía. Las instituciones deben reconocer estar funcionando dotándolas de contenido dentro de la estructura jerárquica de la institución de referencia a modo de jefaturas de sección con todas los derechos y obligaciones que implica el cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- o BELIS HERRERAS, V. (2010). *La organización y la gestión en los Servicios Sociales: el trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales*. TS Nova nº 2 año 2010. Semestre 2º (pp 61-69).
- o EAGLY, A. y KARAU, S.J (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review. Citado en López- Zafra, Esther y García-Retamero, Rocío (2008): *Mujer y líder: cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Del Lunar. Jaén (pp 109, 573-598)
- o EAGLY, A.H y CARLI, L.L (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women became leaders*. Boston: Harvard University Business School Press. Citado en López-Zafra, Esther y García-Retamero, Rocío (2009): *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*. Universidad de Jaén (pp 30,31)
- o GARCÍA HERRERO, G. (1988): *Centros de Servicios Sociales. Conceptualización y desarrollo operativo*. Madrid. Ed. Siglo XXI. (pp18-21)
- o GLASER, B; STRAUSS, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory*. Chicago. Aldine.
- o Conselleria de Sanitat. Generalitat Valenciana (2012). *Guía de intervención de Trabajo Social Sanitario*.
- o LÓPEZ-ZAFRA, E. (2008). *Mujer y líder: cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Del Lunar. Jaén.
- o LÓPEZ-ZAFRA, E. y GARCÍA-RETAMERO, R. (2009). *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*. Universidad de Jaén (pp 30,31)
- o Manuales de Formación (1999): *Las Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo*. Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz (p.14)
- o PEREIRA VILLAVERDE, L (1989). *Dirección estratégica para gerentes y directivos de cooperativas y sociedades anónimas laborales*. Valencia. Centre Educació Cooperativa. Citado en BELIS HERRERAS, V. (2010) *La organización y la gestión en los Servicios Sociales: el trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales*. TS Nova nº 2 año 2010. Semestre 2º (p.65)
- o PORCEL MUNDO, A (1992): *La supervisión en Servicios Sociales*. Revista de Servicios Sociales y Política Social nº 25. Consejo General de Colegios Oficiales de Trabajadores Sociales y Asistentes Sociales. Madrid (P.17)
- o Proyecto de coordinación sanitaria entre Atención Primaria y Atención Hospitalaria. Cabueñes (Asturias). Citado en GIMÉNEZ BERTOMEU, V.M (1997). *El trabajador social en la dirección de un centro de servicios sociales*. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social nº 5. Universidad de Alicante.
- o Real Decreto 190/1996, de 9 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento Penitenciario.
- o FONSECA MORA, Mª C (Coord.) (2002). *Realidad de la mujer: la tarea de observar desde la perspectiva de género*. Seminario de estudios de la mujer. Universidad de Huelva. Setem Ediciones. Oviedo.
- o VALLES, M.S (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológi-*

ca y práctica profesional. Madrid: Síntesis Sociología

- o ZERILLI, A (1990) *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao, Deusto.

AGRADECIMIENTOS: este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de las doce profesionales entrevistadas.