



---

**Universidad de Valladolid**

TRABAJO FIN DE GRADO EN TRABAJO SOCIAL

“LA PRESENCIA DE TRABAJADORES/AS SOCIALES EN  
PUESTOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS Y  
ENTIDADES SOCIALES”

**Autor:** Francisco López Santos

**Tutora:** María del Carmen Peñaranda Cólera

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

CURSO 2016-2017

Fecha de entrega: 22/06/2017

## **ÍNDICE**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 Problema de Investigación	
1.2 Pregunta / Objeto de Investigación	
1.3 Justificación	
<b>2. Estado de la Cuestión .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>19</b>
3.1 Objetivo General	
3.2 Objetivos Específicos	
<b>4. Diseño Metodológico .....</b>	<b>20</b>
4.1 Metodología	
4.2 Participantes	
4.3 Material e instrumentos	
4.4 Procedimiento y tipo de análisis	
4.5 Consideraciones éticas	
<b>5. Resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>6. Discusión / Conclusiones .....</b>	<b>43</b>
6.1 Discusión	
6.2 Conclusiones	
<b>7. Manual de Buenas Prácticas .....</b>	<b>46</b>
<b>8. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>49</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Gestión Tradicional versus Gestión Innovadora.

Tabla 2. Ordenación de las cinco competencias genéricas principales por colectivos

Tabla 3. Trabajadores sociales encuestados.

Tabla 4. Total empresas: división ámbito público/privado.

Tabla 5. Representación del Trabajo Social en puestos de dirección y gestión.

Tabla 6. Representación de trabajadores/as sociales por sexo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende dar relevancia a una de las funciones más desconocidas del Trabajo Social, como es la gerencial. Concretamente esta investigación está centrada en Castilla y León, poniendo su foco de interés en las provincias de Palencia y Valladolid.

¿Existe una escasa representación? ¿Cuáles son los factores comunes que explican la realidad actual en esta función gerencial por parte del Trabajo Social? ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de acceder a puestos de responsabilidad y toma de decisiones en el ámbito social? Y, aquellos que tienen esta función entre sus responsabilidades profesionales, ¿qué aporte diferente realizan a la dirección desde el Trabajo Social?

Palabras clave: trabajo social, gerencia, dirección, entidad del ámbito social, techo de cristal.

## **ABSTRACT**

This paper proposes relevance to one of the most unknown functions of the social worker, such as managerial. Specifically this research is centered in Castilla y León, putting its focus of interest in the provinces of Palencia and Valladolid. Is there a lack of representation? What are the factors that explain the current reality in this managerial function by social work? Are the redifferences between men and women when accessing positions of responsibility and decision-making in the social field? And, what are those who have this function in social work?

Keywords: social work, managerial, directive, social company, glass ceiling.

## **1. Introducción**

### **1.1 Problema de investigación:**

Este trabajo surge como respuesta a la duda planteada de si los trabajadores sociales llegamos a ocupar puestos de dirección en nuestros trabajos y cuáles son las causas de la representación actual. La pregunta nace en 2016, cuando cursé la asignatura de 3º del Grado en Trabajo Social, Ética y Deontología del Trabajo Social. En esta asignatura, la profesora, hizo hincapié constantemente en que debíamos trabajar desde la excelencia, puesto que cada vez estamos más capacitados para llegar a ser directivos.

A raíz de hablar con otros compañeros y después de realizar las prácticas, hemos podido observar que la presencia de los trabajadores sociales en puestos de dirección no es, a primera vista, tan alta como en un principio esperábamos, y es aquí donde comienza a transformarse en una realidad el presente trabajo. Más adelante, en el apartado número 5 del presente trabajo, donde se abordan los resultados de manera más extensa esta cuestión analizando los datos extraídos de la investigación.

Según el artículo 6 del Estatuto de la profesión de diplomado/a en Trabajo Social/asistente social (Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales, 2001), las principales funciones a desarrollar por los/las trabajadores sociales en su ejercicio profesional son, entre otras, las siguientes:

- Función preventiva
- Función de atención directa
- Función de planificación
- Función docente
- Función de promoción
- Función de mediación
- Función de supervisión
- Función de evaluación

A parte de las mencionadas, hay una última función a destacar por su especial interés para este trabajo:

- Función gerencial: se desarrolla cuando el/la trabajador/a social tiene responsabilidades en la planificación de centros, organización, dirección y control de programas sociales y servicios sociales.

Así pues, la profesión reconoce esta función gerencial que tenemos los trabajadores sociales. Ahora bien, el reconocimiento por parte de la profesión, no significa que se haga efectivo siempre. Por ejemplo, a nivel formativo, encontramos ciertas carencias a la hora de la capacitación para la adquisición de competencias directivas y gerenciales. Como podemos ver a continuación, el Grado de Trabajo Social de la Universidad de Valladolid no recoge en su curriculum este aspecto más que en dos asignaturas:

- Diseño, gestión y evaluación de programas sociales (Universidad de Valladolid).
- Organización y gestión de entidades sociales (Universidad de Valladolid).

A mayores de estas asignaturas obligatorias, hay una asignatura optativa que aborda también el tema que nos ocupa:

- Psicología de las organizaciones (Universidad de Valladolid).

Una vez finalizado el Grado, encontramos poca formación de postgrado en Castilla y León que ayuden a continuar con la labor de formación del trabajador social en esta función gerencial. El único Máster existente en la actualidad en Castilla y León es el de “Investigación en Ciencias Sociales. Educación, Comunicación Audiovisual, Economía y Empresa” en la Universidad de Valladolid, en su sede en Segovia.

Anteriormente, y hasta el año 2016, se impartía el “Máster en Consultoría y Gestión de procesos de desarrollo organizacional”, también en la Universidad de Valladolid (UVA). En la actualidad este máster no se encuentra disponible entre la oferta educativa de la Universidad, aunque se prevé que para el año 2018 vuelva a ofertarse.

Fuera de Castilla y León, se amplía el abanico de ofertas y nos encontramos con estudios de postgrado en diferentes universidades, como por ejemplo:

- Máster en Trabajo Social Comunitario, Gestión y Evaluación de Servicios Sociales (Universidad Complutense de Madrid).
- Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias (Universitat Abat Oliba CEU).
- Máster en Dirección, Gestión e Intervención en Servicios Sociales (Facultat de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés).
- Diploma de Postgrado de Especialización Universitaria en Gestión de Residencias y otros servicios para personas mayores (Facultat de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés)
- Máster en Organización, gestión y dirección en Intervención Social (Universidad de Extremadura).

Como hemos visto, en Castilla y León la oferta formativa en dirección y gestión relacionada con el ámbito social es escasa, por lo que plantea un techo en nuestra formación como futuros profesionales que puedan desempeñar tareas de dirección y gestión. Sin embargo, también es cierto que fuera de la comunidad hay multitud de ofertas en este sentido, y fuera del ámbito estrictamente social, también existe un número importante de estudios a los que recurrir para ampliar nuestro currículum.

A este techo propio de la formación, hay que sumarle otro a mayores, que viene condicionado por la sociedad. Se trata del fenómeno que afecta tanto al Trabajo Social como al resto de profesiones y de la sociedad, denominado techo de cristal.

En el presente estudio se incluye la variable de género, con el objetivo de comprobar si efectivamente en nuestra profesión se mantiene la misma tendencia que en otras disciplinas o si, al contrario, es una excepción. La profesión de Trabajo Social es una profesión con una gran presencia de mujeres. En este sentido, ¿habrá también una fuerte presencia femenina en los cargos de dirección y gestión o, tal y como ocurre con otras profesiones, se reproducirá el denominado “techo de cristal”? El concepto “techo de cristal” se puede precisar en la siguiente definición elaborada por diferentes autores (Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1999; Barberá et al, 2004; Tomás y Guillamón, 2009) y que recogen Roldán, Leyra y Contrera (2012), en la que se entiende el término, como:

una pared invisible, pero prácticamente infranqueable, construida de elementos tales como: creencias y estereotipos, procedimientos, estructuras, relaciones de poder, etc., que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de decisión y el desarrollo de sus potencialidades; es transparente, solo se choca con él cuando se trata de atravesarlo, pero al ser de cristal se puede romper (p. 46).

Creemos que es necesario tener en cuenta esta variable de género, ya que nuestra profesión ha sido históricamente muy feminizada y en la actualidad, la tendencia se mantiene con un alto porcentaje de mujeres representando al Trabajo Social. Como señala el estudio realizado por Cinta y Velázquez (2013, p. 54), “entre el 80 y el 85% de los alumnos de Trabajo Social son mujeres, mientras que los puestos de dirección se dividen a partes iguales entre hombres (50%) y mujeres (50%)”.

El ámbito universitario y/o académico tampoco se libra de esta realidad: por ejemplo, en relación a los puestos de cátedra, Roldán, Leyra (2012) y Contreras exponen que:

la evidencia (...) permite concluir que, en cuanto a las habilitaciones a cátedra y a titularidad, al comparar hombres y mujeres con características similares (en términos de edad, área de especialización y publicaciones académicas), un evaluador varón adicional en el comité correspondiente disminuye la probabilidad de promoción a cátedra de una mujer frente a un candidato varón en un 14% (p. 50).

Continúan, Roldán, Leyra y Contreras (2012) afirmando que los datos de distribución entre “varones y mujeres por categoría docente en la Universidad española dan cuenta (...) de lo indicado. El 83% de las cátedras están ocupadas por varones, mientras en las categorías inferiores, ayudantes y ayudantes doctores, la distribución es casi paritaria” (p. 50).

Asimismo, en los Colegios Profesionales de Trabajo Social se observa que la tendencia continúa y tampoco estos se libran de dicha desigual distribución. Siguiendo con estos autores (Roldán, Leyra y Contrera, 2012):

se ha analizado el número de varones y mujeres que ostentan la presidencia de los colegios profesionales: de los 37 presidentes, 29 son mujeres y 8 varones; lo que sitúa la representatividad de estos últimos en el 21,6%, cifra muy superior al 8,7% de varones colegiados. Una vez más se observa la relevancia de los hombres que ocupan en mayor proporción los puestos de responsabilidad, pese a ser una profesión feminizada (p. 51).

Como hemos podido ver, a través de los diferentes datos expuestos, el tema que vamos a abordar a lo largo del presente trabajo, es una cuestión que requiere de algunas respuestas que puedan arrojar más información sobre la pregunta de la investigación.

### **1.2 Pregunta / Objeto de investigación:**

Con la información obtenida a través de la revisión bibliográfica encontrada, surgen algunos interrogantes. El primero, y que será el objeto de esta investigación, es conocer la presencia real de trabajadores sociales en puestos de dirección en empresas y su distribución entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta el fenómeno social conocido como techo de cristal.

Para ello, indagaremos en cuáles son las posibles causas de la actual representación:

- Escasez de estudios superiores (postgrados, máster, etc.) y de formación.
- Falta de asignaturas en el curriculum del trabajo social que cualifique y capacite a los alumnos con conocimientos sobre dirección y liderazgo.
- Falta de reconocimiento social y/o profesional del trabajador social en funciones gerenciales o de dirección.

- Intrusismo profesional.

También, teniendo en cuenta la variable de género, debemos preguntarnos cuál es la representación de la trabajadora social en cargos de dirección y gestión. ¿Existe también un techo de cristal dentro de la profesión de Trabajo Social? ¿Somos conscientes de ello?

### **1.3 Justificación:**

Como se analizará en el apartado “Estado de la cuestión”, uno de los problemas de esta investigación es que no hay una gran cantidad de estudios previos en relación a la presencia de trabajadores sociales en puestos de gestión y dirección. A través de este trabajo se intenta de alguna forma dar un reconocimiento a la profesión y al conjunto de tareas que somos capaces de realizar, comenzando con la siguiente pregunta: ¿cuál es la presencia del trabajo social en los puestos de dirección? Dar respuesta a esta pregunta, no es tarea sencilla. En primer lugar y como ya hemos comentado, porque existe escasa información acerca del tema, por lo que resulta pertinente profundizar en la investigación sobre el tema aportando información y datos que ayuden a crear un cuerpo teórico sobre esta cuestión.

En segundo lugar, a medida que la profesión va creciendo y formando una identidad propia, consiguiendo nuevos derechos, nueva responsabilidades y nuevas obligaciones, se pone de manifiesto la necesidad de dar una mayor visibilidad a esta, así como adquirir una mayor presencia en los órganos de toma de decisiones de las instituciones. El curriculum educativo que adquiere el trabajador social a lo largo de su formación es muy variado y abierto, lo que hace que la figura de este sea idónea para poder ser el nexo de unión entre sus compañeros de trabajo y las personas usuarias. Reconocer el papel y posibilidades que los trabajadores sociales tienen en la dirección y gestión en las entidades de Servicios Sociales y de acción social, supone otro de los retos de nuestra disciplina en la actualidad.

Entendemos que si las empresas del sector social no tienen en la cúspide directiva a profesionales del Trabajo Social, será más difícil que se centren en cumplir unos objetivos sociales, en aportar nuevo conocimiento al Trabajo Social y en contribuir a la tarea de hacer crecer a este. En este sentido, y a modo de ejemplo, encontramos residencias de personas mayores en Castilla y León, que tienen trabajadores sociales en puestos de dirección y que han comenzado a tomar la decisión de hacer de estos centros libres de sujeciones, como es el caso de la Residencia de Personas Mayores CLECE en Valladolid. Asimismo, muestran que los objetivos de una entidad y/o empresa no tienen que ser meramente económicos. Las buenas prácticas son cada vez más comunes y esto se debe en buena medida a la labor que hacen los trabajadores sociales desde estos altos cargos.

Con la realización de este trabajo se pretende, asimismo, ofrecer algunas líneas de intervención que ofrezcan herramientas y sugerencias para fomentar y mejorar las competencias profesionales de planificación, gestión y dirección del Trabajo Social, buscando cuáles son aquellos elementos clave en la formación que puedan dotar de conocimientos específicos y que habiliten en esta función a desempeñar por nuestra profesión.

## **2. Estado de la cuestión**

La presencia de los trabajadores sociales en puestos de dirección, no es un tema recurrente en publicaciones y la información acerca del tema es escasa y difícil de encontrar. Ante esta falta de información sistematizada, y como explicaremos más adelante, en este trabajo se ha optado por realizar una tarea de investigación empresa tras empresa, para poder examinar mejor la realidad acerca de esta temática.

En este momento es importante definir, qué entendemos por dirección y gestión. La dirección, según Giménez, consiste en:

la supervisión y coordinación de los proyectos, objetivos, actividades, técnicas utilizadas y resultados obtenidos por un equipo de trabajo en el desarrollo de las competencias que le han sido encomendadas, y del cual el director es un miembro más con funciones diferenciadas (1997, p. 260).

Zerilli (1989, citado en Belis, 2010, p.65), por su parte, define la dirección, como “un proceso de guía y constante adaptación de una organización a través de un preciso esquema de acción para la consecución, en el máximo grado y con la máxima eficiencia, de los objetivos de dicha organización”.

Y, por otro lado tenemos el término gestión, el cual podemos definir, según Fantova (2006), como “asumir globalmente la responsabilidad sobre un proceso” (p. 31).

Un estudio realizado por Belis (2010), concluye que “los puestos de dirección, gestión y planificación de servicios sociales que se desarrollan en el ámbito municipal, han recaído mayoritariamente sobre profesiones diferentes al Trabajo Social” (p. 62). A través de las encuestas realizadas a los profesionales, y que se analizan y presentan más adelante en el apartado de “Resultados”, abordaremos también esta cuestión. Como veremos, en la mayoría de los casos en que el Trabajo Social no ocupa la labor de dirección, esta recae normalmente sobre profesionales de la Psicología, la Economía y el Derecho.

Algunas de las causas de la ausencia de trabajadores sociales en puestos de responsabilidad en las organizaciones, pueden resumirse según Belis (2010, p. 62), en las siguientes ideas:

- La concepción de la dirección como algo no importante. Históricamente se ha dedicado más tiempo y energía a la intervención directa que a la gestión y dirección.
- No saber utilizar nuestro conocimiento de la realidad. Ese conocimiento que nos aporta nuestro quehacer diario en el trato directo con las personas es la base para saber cómo gestionar los diferentes recursos, servicios o programas.
- El acceso de los trabajadores sociales a la gestión y dirección. Es cierto que falta reconocimiento por parte de la Administración para poder desempeñar puestos de tipo A1. Con la conversión de Diplomatura a Grado en Trabajo Social, se deberían haber eliminado esas barreras.
- Nuestra falta de visión en cuanto a la proyección profesional. No se realizan las suficientes investigaciones ni hay una publicación amplia de estudios, en comparación con la posición privilegiada de acceso a la información de la que disponemos los trabajadores sociales.

Siguiendo el estudio realizado por Belis (2010, p. 65-66), podemos ver que algunas de las funciones directivas generales en la estructura de una organización, son:

- Conducción de un equipo humano.
- Elaboración e integración del equipo en la estrategia.
- Planificación, organización y coordinación estratégica.
- Control y evaluación de los colaboradores.

Otra visión muy similar, dentro de las funciones de dirección de una organización social, es la de Giménez (1997, p. 270), entre la que destaca especialmente la función directiva/administrativa por parte del Trabajo Social.

A parte de las funciones directivas de la organización, la persona que dirige y gestiona, debe tener una serie de competencias y habilidades dentro de su formación y experiencia, que hagan de esta la figura idónea para cumplir con estas funciones. A

continuación se detallan algunas de las habilidades que deben tener las personas que ejercen funciones de dirección, según Belis (2010, p. 66):

- Capacidad para identificar oportunidades, problemas o amenazas. A lo largo de la formación académica, una de las técnicas que utilizamos en varias ocasiones es la denominada Matriz DAFO, de la que nos servimos para hacer un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una situación concreta.
- Capacidad para analizar problemas, hechos o situaciones. Es una de las acciones curriculares aprendidas durante la formación universitaria. En cualquier proyecto de intervención, hay que analizar cuál es la problemática, la situación a la que nos enfrentamos y cuáles son las posibles respuestas que podemos ofrecer ante este escenario.
- Fijar prioridades. La agenda de un trabajador social está llena de reuniones, citas, visitas, etc. Es necesario establecer prioridades y atender en el orden correcto a las demandas que se nos presentan para poder dar un servicio de calidad y adecuado a las necesidades existentes.
- Dirigir procesos de mejora, de eficacia o de cambio. Los Proyectos de Intervención Individualizada son un ejemplo de cómo junto a los usuarios, dirigimos una intervención a favor de un cambio y una mejora en las condiciones de vida de la persona.
- Toma de decisiones difíciles. Los trabajadores sociales, estamos acostumbrados a tener que tomar todo tipo de decisiones difíciles y que condicionan la vida de las personas de una u otra manera. En la intervención directa, es necesario este tipo de toma de decisiones en muchos casos.
- Ejecutar decisiones. Es parte de nuestro trabajo de intervención diario, por lo que no supone una nueva tarea a desarrollar, si no que la profesión viene desde sus orígenes realizando esta función.

Como se puede observar en lo dicho anteriormente, no se aprecia ninguna barrera o dificultad que impida el desarrollo de las funciones directivas por parte del trabajador social. Es más, el Trabajo Social está igual o más capacitado para el desarrollo de estas funciones, como lo pueden estar profesionales venidos de la Psicología o el Derecho.

También es necesario tener en cuenta, que los trabajadores sociales tienen una función de recopilación de información de primera mano, que más tarde sirve para elaborar los planes de actuación que se llevan a cabo desde las organizaciones. En este sentido, Belis (2010) afirma que:

nuestro trabajo de contacto diario con las realidades sociales que atendemos son la base fundamental para la planificación de recursos, servicios y o programas que den respuestas a las necesidades sociales que se producen en nuestro ámbito laboral. Esta potencialidad profesional es utilizada por otras profesiones, quienes sobre la base de nuestra información y conocimiento, planifican, organizan y gestionan (p. 62).

La gestión de una organización, requiere de una visión amplia y que tenga en cuenta múltiples aspectos y puntos de vista. Especialmente si hablamos de la gestión de entidades sociales, no podemos olvidar que la persona es el principal recurso de nuestra intervención. Y no solo la persona usuaria de nuestros servicios, sino también los propios trabajadores de la organización a la que pertenecemos. Por ello, es importante tener en cuenta una visión innovadora de la gestión, que sea flexible y se adapte constantemente a las situaciones actuales.

Giménez (1997), detalla en la siguiente tabla, las diferencias entre una gestión tradicional y una gestión innovadora, que se presupone se debe dar desde la visión del Trabajo Social:

		<b>Gestión tradicional</b>	<b>Gestión innovadora</b>
<b>Criterios de Actuación del Directivo</b>	<b>Objetivos del puesto</b>	Gestión de los recursos disponibles	Creación de nuevos recursos
	<b>Principios de dirección</b>	Principios universales de gestión	Dirección situacional: flexibilidad
	<b>Procedimientos de trabajo</b>	Orientados a actividades aisladas	Orientados a procesos integrados
	<b>Criterios de evaluación</b>	Eficacia (producción/tiempo)	Eficiencia (coste/beneficio)
	<b>Orientación al mercado</b>	Vende productos o servicios estándar	Satisface necesidades de la clientela
	<b>Formación personal</b>	Aprendizaje ocasional	Formación permanente. Descubrimiento personal
	<b>Estilo de mando</b>	Obediencia basada en el status	Adhesión. Trabajo en equipo
	<b>Incentivos</b>	Incentivos extrínsecos al trabajo	Incentivos intrínsecos. Enriquecimiento de tareas

*Tabla 1: Gestión Tradicional versus Gestión Innovadora. Fuente: Giménez (1997, p. 267).*

Para concluir este apartado, quisiera reflejar la importancia que otorgamos desde el Trabajo Social a esta función gerencial. En nuestra promoción, hemos abordado el tema en escasas ocasiones y no es un tema recurrente entre los alumnos ni entre los profesores. Habitualmente se habla de la intervención directa y una vez realizadas las prácticas es cierto que las ganas de seguir participando en esta actuación aumentan, por lo que no es raro encontrar resultados como los que aporta el estudio realizado por

Pelegrí (2006) en el que evalúa a estudiantes de Trabajo Social, profesores y egresados, en relación a la importancia que dan al liderazgo y otras funciones del trabajador social:

Es significativo que sean los estudiantes el único colectivo que, por mayoría, considera una competencia genérica poco importante para el Trabajo Social y que esta sea precisamente el liderazgo (...) Esta competencia es la peor valorada no solo por los estudiantes sino también por los egresados y en relación global de todos los colectivos (p. 5).

Siguiendo con el estudio de Pelegrí (2006) acerca de las distintas competencias del Trabajo Social, podemos ver a continuación cómo quedan organizadas según la importancia que da cada colectivo estudiado:

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>EGRESADOS</b>	<b>PROFESIONALES</b>
1. Habilidades en las relaciones interpersonales.	1. Habilidades en las relaciones interpersonales.	1. Capacidad de análisis-síntesis.
2. Resolución de problemas.	2. Resolución de problemas.	2. Capacidad de organización y planificación.
3. Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar.	3. Resolución de problemas.	3. Resolución de problemas.
4. Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.	4. Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar.	4. Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar.
5. Adaptación a nuevas situaciones.	5. Compromiso ético.	5. Compromiso ético.

*Tabla 2. Ordenación de las cinco competencias genéricas principales por colectivos (Pelegrí, 2006, p. 6).*

Como se puede ver en la tabla anterior, tanto los estudiantes como los egresados, no otorgan a las competencias de planificación y gestión un puesto relevante, mientras que los profesionales del Trabajo Social en activo colocan esta función en segundo lugar de importancia. Es importante también reflejar que la competencia de resolución de problemas así como la de trabajo en equipo está entre las 4 primeras en orden de relevancia en los 3 colectivos analizados.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General:**

Estudiar la presencia de trabajadores/as sociales en puestos de dirección de las entidades, empresas y organizaciones de carácter social y conocer las funciones que desempeñan.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Conocer la relación entre la presencia de trabajadores sociales en puestos de dirección y sus conocimientos universitarios, así como aquellas habilidades adquiridas durante sus estudios que son más facilitadoras para el desempeño de su trabajo.
- Analizar la dimensión de género presente en el estudio.
- Conocer la experiencia de los profesionales en puestos de dirección en relación a las dificultades encontradas para obtener dicho puesto.
- Identificar otras causas que favorezcan o desfavorezcan la presencia de trabajadores sociales en puestos de dirección.

## **4. Diseño Metodológico**

### **4.1 Metodología:**

Decidí utilizar la metodología cualitativa para llevar a cabo esta investigación, ya que no sólo aporta una respuesta numérica a la pregunta de investigación, sino que a través de la investigación y las entrevistas, se puede acceder con más detalle a las causas y los factores que inciden en la representación del Trabajo Social en su función gerencial.

Según Castaño y Quecedo (2002): “en sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 7).

A través de una serie de características recogidas por Taylor y Bodgan (1987, p. 20-23), se puede extraer una definición de investigación cualitativa:

La investigación cualitativa es inductiva, es decir, obtiene conclusiones generales partiendo de hipótesis particulares. “En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables sino considerados como un todo” (p. 20).

Los investigadores deben tener en cuenta que se pueden ver afectados por los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. También, deben tener en consideración, las aportaciones de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, que están presentes a lo largo de la investigación.

Por último, es necesario tener en cuenta todas las perspectivas, ya que todas aportan, enriqueciendo la investigación.

Según Chicharro (2003), “las investigaciones de corte cualitativo imponen una serie de limitaciones, (...) lo que implica ciertos requerimientos en términos de tiempo y medios. Esto supone que la muestra debe reducirse a un determinado número de casos” (p. 4).

Para la realización de este trabajo, he utilizado la metodología de tipo cualitativa principalmente. Si bien es cierto que, para una primera búsqueda de información sobre el número de trabajadores sociales que están en puestos de dirección en las provincias

de Palencia y Valladolid, he utilizado la metodología cuantitativa, consistente en elaborar un mapa de entidades con trabajadores sociales entre sus profesionales y contactar con estas, para obtener información acerca de las funciones de estos. Con la información recogida, he podido cuantificar el número de trabajadores sociales que ocupan puestos de dirección en estas empresas, así como cuántos de estos profesionales son varones y cuántas mujeres. Es importante señalar que una muestra pequeña, como es la de este trabajo, no es representativa de toda la población de Castilla y León.

Una vez recogida esa primera información, he realizado una serie de entrevistas en profundidad con 6 trabajadores sociales que, por su ocupación, eran relevantes para la investigación. Es decir, estos profesionales, tenían una serie de características que les hacían idóneos para ser entrevistados: 2 pertenecen al ámbito público, 3 al privado y uno de ellos al ámbito autónomo (ejercicio libre de la profesión). Dos de los entrevistados eran hombres, mientras que las 4 restantes eran mujeres.

Para ello confeccioné un guión de entrevista (ver Anexo 2) que, a partir de un conjunto de preguntas ha pretendido recoger la información necesaria para elaborar el presente trabajo. Utilizar una metodología de tipo cualitativa, ofrece una serie de respuestas más concretas a los porqués de la pregunta de investigación, ya que permite indagar en las causas, en los motivos individuales y colectivos o en las dificultades de los entrevistados de una forma más profunda. El interés de la investigación radica en conocer cuál es la representación de trabajadores sociales en puestos de dirección y las causas que facilitan o dificultan esta realidad.

El análisis que se extrae de las entrevistas realizadas es de tipo cualitativo. Según Vázquez (1997) “los datos cualitativos cuando son recolectados se nos muestran siempre de forma desordenada y dispersa, distribuidos frecuentemente sin ninguna lógica o estructura” (p.10).

Para dar sentido a estos datos recabados, confeccioné una serie de categorías en las que dividir las respuestas de los entrevistados en base a las preguntas realizadas. En estas categorías se pueden englobar los datos más relevantes para la investigación.

#### **4.2 Participantes:**

Los participantes en la investigación han sido trabajadores sociales que actualmente ostentan puestos de dirección y/o gestión en entidades públicas y privadas, así como entidades del tercer sector.

Para la búsqueda de los participantes, comencé acudiendo al Colegio Profesional de Trabajo Social de Palencia y también al Colegio Profesional de Trabajo Social de Valladolid y Segovia, pero no disponían de un listado de los trabajadores sociales que ocupan puestos de dirección. Aunque no disponían de un listado, sí conocían algunos casos concretos, que me permitieron aumentar el universo de la investigación.

Otras dos instituciones con las que me puse en contacto fueron la Asociación de Trabajadores Sociales en Ejercicio Libre de la profesión (ATSEL) y la Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales de España. En ambos casos, la respuesta fue que no disponían de un listado de trabajadores sociales que ocupasen puestos de dirección o que no podían facilitarlo.

Finalmente, viendo la dificultad encontrada de recabar información a través de diversos organismos, decidí acudir directamente a la fuente. Elaboré una lista de entidades sociales que contasen con al menos un trabajador social entre sus profesionales y me puse en contacto con estas a través de correo electrónico y vía telefónica. En estos contactos, pedía acceder al trabajador social y, una vez llegado a este, le preguntaba si entre sus funciones estaba la de gerencia o dirección de dicha entidad. Esta lista de entidades, fue elaborada a través de aquellas que personalmente conozco o que a través de terceras personas han podido facilitarme. Ha sido un método efectivo pero realmente costoso en tiempo y esfuerzo.

Además de estos profesionales, hay un último apartado en la investigación referido al trabajo social fuera de las entidades sociales. En este campo, tuve la oportunidad a través de una compañera de la Universidad, de contactar con la trabajadora social de una empresa dedicada a otro sector fuera del social en Valladolid.

Con todos estos datos recogidos, confeccioné un universo de 50 entidades. De estas 50, hubo 10 que no facilitaron los datos requeridos. De las 40 entidades finales, decidí seleccionar 6 profesionales de diferentes ámbitos, sexos y edades que formaran la muestra para las entrevistas.

Los 6 entrevistados, no tuvieron ningún reparo en contestar a todas las preguntas y dedicar una parte de su jornada laboral a la investigación, de manera muy cordial, por lo que llegados a este punto, me gustaría agradecer a todos los participantes su implicación, profesionalidad, paciencia y amabilidad mostrada en todo momento.

En la siguiente tabla, se pueden ver los distintos profesionales entrevistados. Para respetar la confidencialidad de los datos, la identidad será omitida y en su defecto, se presentará una breve descripción del cargo que ostenta el entrevistado, el sector al que pertenece la entidad, el tiempo que lleva ocupando dicho cargo y por último, el sexo del entrevistado:

<b>Nombre/alias</b>	<b>Puesto en empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Trayectoria en el puesto</b>	<b>Sexo</b>
<b>Profesional 1</b>	Gerente entidad social	Privado	1,5 años	Hombre
<b>Profesional 2</b>	Directora entidad social	Privado	10 años	Mujer
<b>Profesional 3</b>	Jefa de sección Palencia	Público	1 año	Mujer
<b>Profesional 4</b>	Trabajadora social por cuenta ajena	Privado	4 años	Mujer
<b>Profesional 5</b>	Jefe de Área Valladolid	Público	17 años	Hombre
<b>Profesional 6</b>	Directora entidad social	Privado	Más de 10 años	Mujer

*Tabla 3. Trabajadores sociales encuestados.*

### 4.3 Material e instrumentos:

Las técnicas de recogida de información utilizadas en la investigación, han sido varias. Para la puesta en contacto con las diferentes entidades se ha usado principalmente el correo electrónico, así como la vía telefónica. Para el contacto a través de correo electrónico, elaboré un guión formal, en el que se explicitaba la persona que lo escribía, así como el motivo del contacto y la necesidad de poder concretar una entrevista debido a su relevancia para la investigación de este trabajo. El guión de los correos electrónicos se puede ver en el apartado “Anexos”.

Una vez realizado el contacto y para recoger la información más extensa, la herramienta principal usada ha sido la entrevista en profundidad. Chicharro (2003) define la entrevista en profundidad, como:

una forma poco estructurada a través de la que hacer acopio de una amplia información y registrar variables no esperadas. Desde la interacción que proporciona la entrevista se pueden obtener gran cantidad de datos sobre materias sobre las que los entrevistados tienen un conocimiento directo (p. 5).

A su vez, Elejabarrieta (1997) apunta que “si la entrevista es una conversación que tiene un objetivo, podemos pensar que la mejor técnica para obtener información sobre una serie de personas acerca de cualquier cuestión es la entrevista” (p. 20).

Taylor y Bogdan (1987) definen la entrevista en profundidad, como: “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas” (p.194-195).

En este caso se han realizado 6 entrevistas a 6 trabajadores sociales que en la actualidad ostentan puestos de dirección en diferentes entidades públicas, privadas y asociaciones. El tiempo aproximado de cada entrevista ha oscilado entre los 40 y los 60 minutos.

Taylor y Bogdan (1987) concluyen que “en completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas” (p. 194).

Las entrevistas han sido grabadas en audio para su posterior análisis en profundidad. Se ha pedido permiso en todos los casos y uno de los ítems de ese formulario mencionado anteriormente recoge esto.

#### **4.4 Procedimiento y tipo de análisis:**

Como se ha venido insistiendo a lo largo del trabajo, la recogida de datos no ha sido una labor sencilla. En primer lugar, debido a la falta de información en publicaciones, libros, revistas y en otros medios, que han dificultado la propia aproximación teórica al objeto de estudio. En segundo lugar, también hemos encontrado dificultades para poder conocer el número de profesionales del Trabajo Social que ostentan cargos de dirección y gestión, bien porque las instituciones que poseen esta información no pueden facilitarla a una persona ajena a la propia entidad, bien porque no disponen de esa información.

Tras varios intentos de conocer el número de profesionales del Trabajo Social, que desempeñan puestos de dirección en Palencia y Valladolid, a través del Colegio Oficial de Trabajo Social de Palencia y del Colegio de Valladolid y Segovia, de la Asociación de Trabajadores Sociales en Ejercicio Libre de la Profesión y de la Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales de España, elaboré otra estrategia que me permitiera acceder directamente a esta información a partir de la propia fuente, es decir, a través de las empresas y/o entidades. Para ello, elaboré una lista con un total de 50 empresas y entidades dedicadas al sector social (y que cuentan entre sus trabajadores con al menos un trabajador social), tanto públicas como privadas y me puse en contacto con ellas haciéndoles saber quién era, y la colaboración que necesitaba de ellos para poder desarrollar la investigación.

No todas las empresas contestaron a la petición y, de las que obtuve respuesta, en algunos casos preferían no facilitar dicha información. En otros casos, los trabajadores

del centro no conocían la profesión del gerente y/o de la empresa. Este hecho no fue algo aislado, ya que en 8 de las 50 empresas con las que me puse en contacto, no conocían este dato. En 2 de los casos, no podían facilitar dicha información. En estos casos no hablamos de grandes empresas con cientos de trabajadores, sino de pequeñas empresas de no más de 10 trabajadores, por lo que parece algo sorprendente la escasa información de la que disponen los trabajadores o muestran, quizás que el tipo de comunicación que emplean en dichas empresas no sea el más adecuado para el correcto funcionamiento de esta. No es un dato imprescindible para desempeñar el trabajo con efectividad, pero resulta un dato muy llamativo a tener en cuenta a la hora del análisis.

Una vez recogida toda la información y realizadas las entrevistas a los profesionales seleccionados, se ha procedido al análisis de los datos. En este caso, se decidió grabar las entrevistas en audio, previo consentimiento e información de los participantes. De esta manera, tenemos todos los datos guardados y podemos acceder a ellos en cualquier momento, sin que exista ningún tipo de pérdida de información.

El análisis ha consistido en escuchar las distintas grabaciones de las entrevistas e ir transcribiendo aquellas partes que son relevantes para la investigación (es decir, se ha llevado a cabo una transcripción selectiva). Estas transcripciones se han ordenado y analizado a través de una serie de categorías en las que se incluyen las diferentes ideas proporcionadas por los entrevistados, así como el análisis y reflexión de creación propia en base a estos.

#### **4.5 Consideraciones éticas:**

Al comienzo de la entrevista con los profesionales, se ha garantizado la confidencialidad de viva voz y a mayores se les ha facilitado un formulario de consentimiento informado (ver "Anexo 3"), para que la persona entrevistada supiera el tratamiento que se iba a dar a la información facilitada. De esta forma, se garantiza la confidencialidad.

El formulario facilitado, también garantiza el respeto a la privacidad y el anonimato de los participantes, del que se extraen cuestiones como la autonomía para aceptar la

participación o no en la investigación, o la devolución de los resultados una vez finalizada esta.

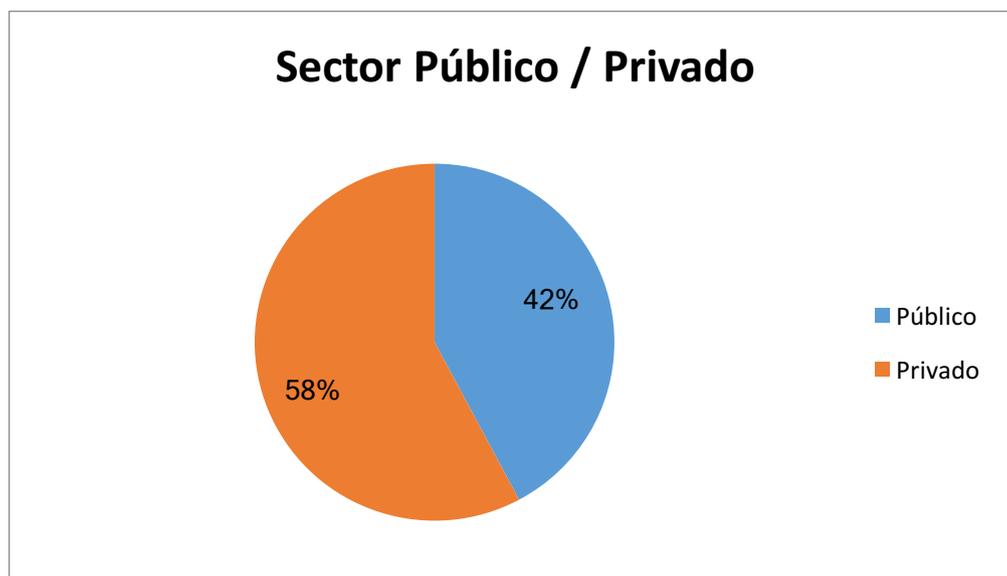
Son varios los participantes que muestran su curiosidad por poder ver la investigación una vez terminada, por lo que se ofrecerá una devolución de los resultados a los distintos participantes.

## 5. Resultados

Como ya se ha comentado anteriormente, el estudio partió con 50 empresas o entidades del ámbito social, pero no se pudo obtener información de todas ellas. Fueron diez, las empresas que no pudieron facilitar la información solicitada o les era desconocida, por lo que finalmente, la investigación se hace con 40 entidades.

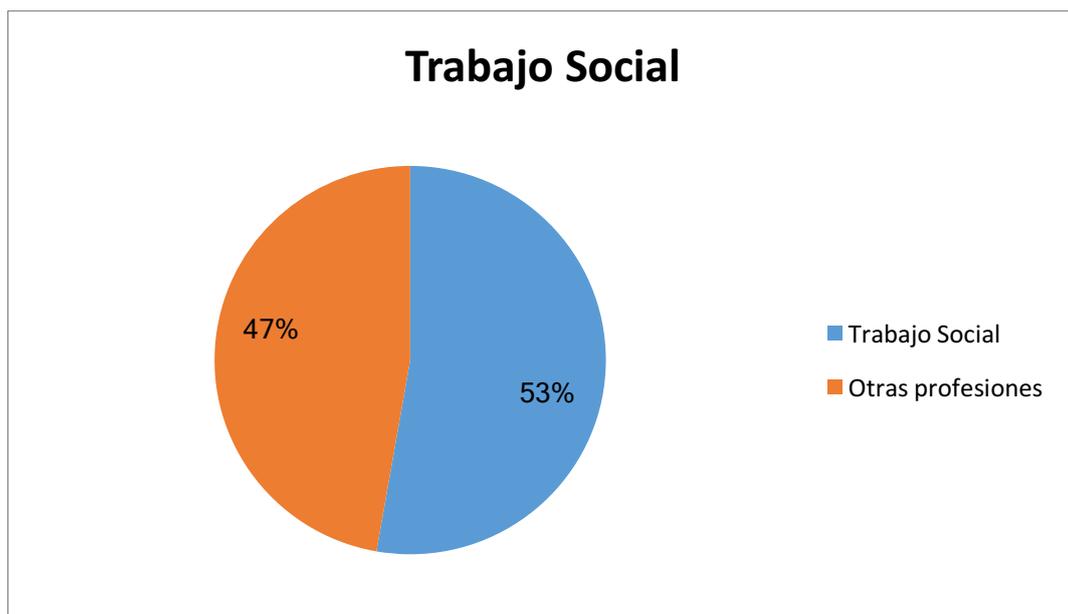
De las 40 empresas, instituciones y entidades de las que finalmente se pudo recoger información relevante, 25 pertenecen a Palencia ciudad y provincia y 15 corresponden a Valladolid ciudad y provincia.

Del total de 40 empresas escogidas para la investigación, 23 son de ámbito privado (58%) y 17 de ámbito público (42%). No hay excesiva diferencia entre un sector y otro, pero es cierto, que, en el caso del ámbito privado, la recogida de información ha resultado más sencilla. Las entidades privadas por lo general han colaborado de manera rápida y facilitando la información necesaria para la investigación. En su caso, el ámbito público es algo más reticente. Para poder facilitar datos relevantes, es necesario hablar directamente con la persona implicada y no siempre está disponible.



*Tabla 4. Total empresas: división ámbito público/privado.*

En el siguiente gráfico, podemos observar el resultado del número de trabajadores sociales que ostentan el puesto de dirección en las 40 empresas analizadas. Los trabajadores sociales obtienen un 53% de representación, que supone un total de 21 trabajadores sociales, frente a un 47% (19 profesionales) que estarían fuera del ámbito del Trabajo Social. Con este dato, resolvemos la incógnita principal de la investigación acerca de la representación del Trabajo Social en la dirección, quedando de manera muy equilibrada y equiparada a otras profesiones. Este dato resultado algo totalmente inesperado, teniendo en cuenta los estudios revisados para esta investigación y que apuntan a una escasa representación del Trabajo Social en el ámbito de la dirección y gestión.

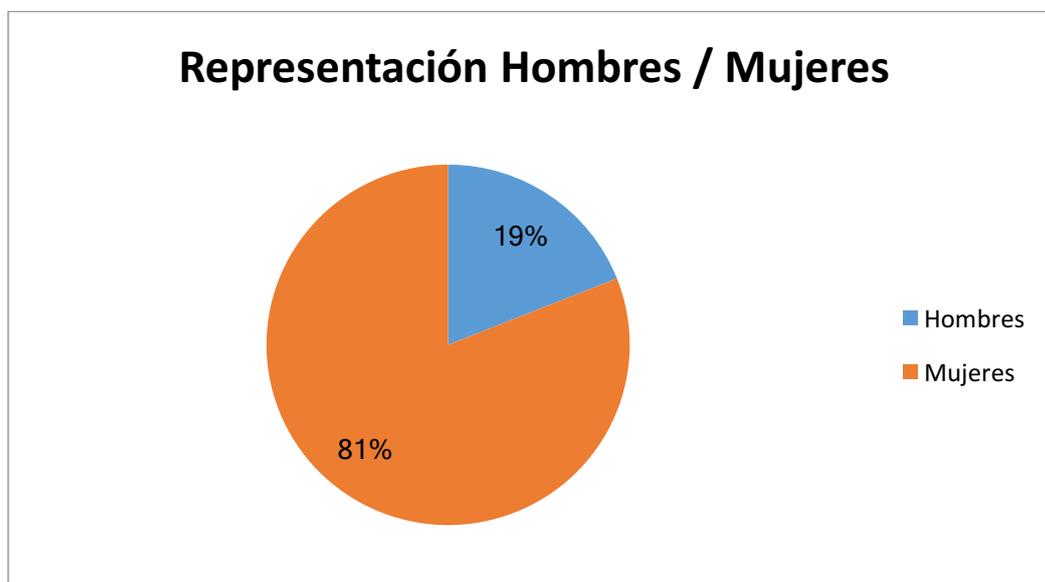


*Tabla 5. Representación del Trabajo Social en puestos de dirección y gestión.*

De los 21 trabajadores sociales que ocupan puestos de dirección, la distribución entre hombres y mujeres es la siguiente: 17 mujeres (81%) y 4 hombres (19%). Es claramente

visible la relación que existe entre la formación de Trabajo Social, en la que la representación suele ser mayoritariamente femenina y los puestos que ocupan las mujeres en la dirección y gestión.

Esa tónica constante que evidencia la feminización de la profesión, tiene su representación equiparada en la dirección de empresas desde el Trabajo Social, como se puede observar en la siguiente gráfica.



*Tabla 6. Representación de trabajadores/as sociales por sexo.*

Estos datos alcanzados representan únicamente el análisis cuantitativo de tipo descriptivo de la investigación. Aunque ha resultado ser la parte más áspera de esta, debido a la gran dificultad presentada para la obtención de la información.

A continuación, se analizan los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad realizadas a 6 profesionales del Trabajo Social de Palencia y Valladolid.

Para ordenar y clasificar estos datos, se han elaborado una serie de categorías, en las que se incorporan las respuestas a través de las palabras de los entrevistados y de los

datos recabados a lo largo de la investigación. Estas categorías responden a las principales preguntas planteadas.

### **Acerca de la formación que se oferta desde las Universidades y Colegios Profesionales:**

En general, la mayoría de encuestados coinciden en que la educación recibida a lo largo del Grado de Trabajo Social es muy amplia y variada, lo que no nos hace expertos en nada, pero nos hace muy aptos en muchas materias, dejando la opción de que cada uno se pueda especializar una vez finalizado el Grado, en el ámbito que considere.

Todos los profesionales entrevistados han adquirido una formación posterior al Grado en Trabajo Social, que les ha ayudado a profundizar en aquello en lo que querían especializarse. Especialmente importante es la formación continua que todos han comentado, ya que para desarrollar nuestro trabajo de manera eficaz y atendiendo a unos criterios de calidad, es absolutamente necesaria.

“Yo pienso que es suficiente, pues la formación específica se puede adquirir posteriormente en otros estudios como el Máster en Consultoría y Gestión de procesos de desarrollo organizacional. En otras universidades no se oferta esta formación” (Profesional 3).

Algunas materias como la economía o el inglés, han sido fruto de discusión durante las entrevistas, ya que todos los entrevistados estudiaron con el plan anterior de diplomatura en el que se incluía la economía. En estos momentos, el Grado de Trabajo Social de la Universidad de Valladolid carece de las asignaturas relacionadas con la economía e inglés. Todos los entrevistados sin excepción consideran la economía como algo fundamental en su trabajo y en general en el trabajo del trabajador social sea en el ámbito que sea.

“La economía es algo vital. Hay que atender a criterios macroeconómicos, microeconómicos y es necesario tener una formación de esto, aunque sea de una forma general” (Profesional 1).

“Una vez aquí (en el puesto de directora) me he tenido que formar constantemente. Tenemos un plan de formación permanente” (Profesional 2).

“La economía es básica. Para solicitar proyectos, lo primero que tienes que hacer, aparte de hacer un buen proyecto, es hacer un buen presupuesto. Una vez te concedan la subvención, tienes que saber justificarlo económicamente. Cada día exigen más en cuanto a la transparencia” (Profesional 2).

“El inglés es imprescindible. Debería ser exigible un nivel de inglés. Ahora mismo es fundamental, si no lo tienes, te limita. Ahora estamos participando en un proyecto europeo y te pierdes muchas cosas si no sabes inglés. En cuanto a la economía, es fundamental. Lo que no está en presupuesto y lo que no se sabe gestionar... no funciona” (Profesional 5).

“Es básico. Yo he tenido que hacer cursos y formarme a posteriori porque he tenido una carencia, en manejar presupuestos, captar recursos...” (Profesional 6).

“Como despacho de trabajo social, tengo que saber hacer balances, ingresos, gastos... aunque sea un mínimo. De cara a nuestro trabajo, para presentar proyectos, hay que elaborar un buen presupuesto” (Profesional 4).

Desde los Colegios Profesionales, se imparten cursos continuamente en relación a diferentes materias. Concretamente, en el ámbito de la dirección y gestión, el Colegio de Palencia en el pasado, impartió un curso relacionado.

“Dentro de la formación permanente, a demanda de las personas colegiadas, se van organizando actividades, cursos. También se informa de todas las ofertas laborales que llegan (al Colegio Profesional)” (Profesional 3).

“Desde el Colegio Profesional de Palencia, se han hecho dos ediciones del curso de Gestión de calidad en Entidades Sociales. No es muy amplio el número de profesionales de nuestro entorno que cumplen funciones directivas. Y en

algunos casos, las propias empresas ofertan cursos para sus trabajadores, especialmente para directivos” (Profesional 3).

Por otro lado, el Colegio Profesional de Valladolid y Segovia, no ha impartido formación en este sentido.

“Que yo sepa, no se ha hecho nada en relación a dirección y gestión. Desde el Colegio funcionamos a demanda. Por increíble que parezca en nuestro colectivo y en Valladolid, lo que destaca es la falta de participación, falta de propuestas... con algo que es de todos” (Profesional 5).

Para finalizar este apartado, algunos profesionales, han destacado la falta de formación respecto a otros ámbitos de trabajo existentes. Refieren que el Grado debe adaptarse a la realidad actual de la sociedad y el trabajo, apostando en muchos casos por el ejercicio libre de la profesión.

“Desde el Colegio Profesional de Valladolid, queremos tener un acercamiento hacia el autoempleo, con la asociación de trabajadores sociales para el ejercicio libre” (Profesional 5).

“Hay poca información en la carrera fuera del sector público y tercer sector. Son opciones, y es bueno conocerlas, pero hay más abanico. Hay trabajo social en mutuas, en empresas, peritajes, mediaciones... Hay que orientar la carrera al mercado laboral actual” (Profesional 4).

A partir de las opiniones de los entrevistados, en cuanto a la formación que se ofrece en el Grado, sería interesante completar esta al menos con alguna asignatura relacionada con el inglés y con la economía. Es necesario adaptar el curriculum a la situación actual, ya que no podemos ser una profesión que no se adapta en su formación, con profesionales que tienen que adaptarse constantemente a una sociedad cambiante.

Encontramos un ejemplo llamativo, entrevistando a una de las profesionales, que comenta que todos los años en el Colegio de Trabajo Social de Palencia se reciben ofertas de trabajo para Inglaterra, pero en la carrera no ofrecemos la formación de

inglés. Tal y como está la situación de desempleo actual en España, es necesario adaptarse.

Es curioso el hecho, de que encontrando una representación alta de trabajadores sociales ocupando puestos de dirección, y que la formación que se facilita desde el Grado no aborde más profundamente la cuestión. Viendo la alta representación que hay, se podría adaptar en ciertos aspectos para dar respuesta a las realidades actuales del trabajo social como profesión. Ahora que hemos crecido como profesión y hemos desarrollado un cuerpo teórico propio, parece que es el momento de adaptar también ese curriculum a la realidad de nuestro trabajo.

### **Acerca de la representación del trabajo social en puestos de dirección:**

La percepción general que tienen los entrevistados acerca de la representación del Trabajo Social en puestos de dirección, es variada. Por un lado nos encontramos profesionales que observan una gran representación en su entorno:

“En el mundo asociativo sí que es frecuente. Muchas veces coincide que la persona que tiene el perfil de trabajo social, cumple las funciones de dirección. A nivel de Castilla y León, en nuestra entidad, tenemos delegaciones por toda la comunidad y en la mayoría de los casos somos trabajadoras sociales las que cumplimos labores de dirección. Y en todas menos en una, somos mujeres” (Profesional 2).

“En la administración pública y dentro de la gerencia de servicios sociales de Castilla y León, muchos de los puestos de dirección, se cierran a especialidades, entre los que destaca el trabajo social” (Profesional 3).

“En lo que conozco de mi organización, que la componen 3 entidades diferentes y con más de 300 trabajadores, es frecuente que se vaya dando el paso de asumir roles de gestión, compaginándolos con la atención directa y si finalmente no puedes compatibilizarlo, decidir uno u otro” (Profesional 6).

“En nuestra organización, somos 4 trabajadoras sociales y las 4 ocupamos puestos de dirección” (Profesional 6).

Y por otro, vemos otro sector que no lo ve como algo cotidiano, si no como algo inusual, que ocurre escasas veces:

“En pocas ocasiones asumimos la posición de dirección, pero las cosas están cambiando y cada vez es más común encontrarlo. También se va consolidando la profesión. Somos el eje de muchas entidades y somos ese soporte técnico más preparado, que en muchas ocasiones acaban ocupando esa posición de dirección” (Profesional 3).

“Y también hay poca consciencia dentro del trabajo social, de querer dedicarse a la gestión. Suele ser más, la idea de trabajar desde la atención directa” (Profesional 1).

En este apartado, también nos encontramos con la realidad discriminatoria que sufre el Trabajo Social en cuanto al reconocimiento técnico que se acredita.

“Para un perfil de dirección, buscan un perfil de técnico de grado superior. Nosotros somos técnicos de grado medio. Nuestro convenio, sigue diferenciado en técnico de grado medio” (Profesional 1).

“Si que conozco bastantes trabajadores y trabajadoras sociales que han llegado a puestos de dirección. Sabiendo que dentro del Ayuntamiento de Valladolid, tenemos un techo, que desde el Ayuntamiento no se concibe que un titulado A2 no pueda dirigir un servicio. Es necesario tener un A1. El nivel máximo que podemos desempeñar es subdirección de servicio o departamento. Esto no pasa en otras entidades locales, ni en la Junta de Castilla y León. Hay una limitación administrativa. (...) El problema del trabajo social en que no se está trabajando, es en esas limitaciones y ese techo que en su día como diplomatura y ahora como grado, no se está haciendo nada para que se nos reconozca como A1” (Profesional 5).

En relación a los datos obtenidos en la búsqueda inicial de las 40 empresas analizadas, la representación es muy superior a la creencia que tenía en un principio. Lo cual es una grata sorpresa y un indicador de que el Trabajo Social está empezando a ser valorado por las empresas e instituciones dedicadas al ámbito social y también a otras pertenecientes a un mercado completamente diferente.

Es cierto que hay que seguir trabajando para eliminar ese tipo de barreras institucionales que con la adaptación de la Diplomatura a Grado en Trabajo Social, esperemos no tarden en desaparecer.

### **Acerca de las dificultades encontradas:**

En este apartado, encontramos multitud de dificultades, algunas de ellas referidas a la falta de oportunidades y las exigencias por parte de las empresas para cumplir con los requisitos que se piden.

“Principalmente, la carencia de oportunidades. (...) La experiencia, cuando optas a un puesto de dirección tienes que tener experiencia. Esa formación complementaria que te da la experiencia, especialmente en recursos humanos y gestión de conflictos” (Profesional 1).

“Las dificultades externas: el desconocimiento de la figura del trabajador social. Sobre todo si estás fuera del sector público y tercer sector. La experiencia y los requisitos que exigen desde algunos puestos de trabajo, que en muchas ocasiones son sólo a media jornada” (Profesional 4).

“Antes era una profesión que se desconocía por parte de la sociedad. Pero aún no se nos conoce lo suficiente. Aunque se ha avanzado mucho, hay un desconocimiento de la profesión” (Profesional 6).

“En el acceso, lo más difícil fue estudiar una oposición para el ayuntamiento de Valladolid. El volumen de lo que se pide, que luego no tiene mucha relación con lo que se hace. (...) Como mando intermedio (jefe de área), la dificultad es

compatibilizar las exigencias de la base con las exigencias de la dirección. El concejal lo quiere todo para ayer y el profesional te dice que tiene un retraso de 30 días” (Profesional 5).

Por otro lado, encontramos dificultades en relación a la continua adaptación a la que nos vemos obligados debido a que nuestra profesión es social y la sociedad está en constante cambio. No solo eso, si no que trabajamos con personas y cada persona es única e irrepetible.

“En el día a día, hay que tener doble cintura con la gestión del equipo de trabajo. Conciliando, negociando con el equipo, para que este goce de buena salud. También en la captación y búsqueda de recursos. Quieres hacer cosas pero no tienes los suficientes recursos. Tienes que reinventarte. Donde está la dificultad, siempre hay una oportunidad” (Profesional 6).

“Tengo que adaptarme. Empecé ofreciendo urgencias sociales, pero no funcionaba a nivel económico, así que decidí eliminarlo de mi oferta de servicios. Hay que adaptarse” (Profesional 4).

“En mi etapa de atención directa en servicios sociales básicos, la dificultad está en no quemarte, porque trabajas con muchas situaciones problemáticas. (...) La zona que yo dirijo es especialmente problemática y los profesionales en cuanto pueden piden cambiar de puesto y lidiar con esos cambios constantes de personal, hace que el equipo nunca esté estable. Por otro lado es una oportunidad porque la gente nueva viene con muchas ganas. (...) Con el tiempo nos acomodamos y salir de la zona de confort es complicado. Es sano cambiar de vez en cuando” (Profesional 5).

Este reciclaje constante del profesional en la mayoría de casos surge por un interés personal en seguir creciendo como trabajador social y poder ofrecer un servicio de calidad al usuario y a la profesión.

### **Acerca de la aportación del Trabajo Social a la función gerencial:**

La mayoría de las respuestas de los entrevistados, coinciden en que el punto fuerte del Trabajo Social a la hora de dirigir y gestionar, es la visión múltiple que poseemos, gracias a la formación tan amplia que recibimos. Podemos entender un poco de todo, y tenemos esa capacidad de ponernos en el lugar del otro, que hemos potenciado a lo largo de nuestro estudio.

“Tenemos la visión técnica, la visión social y el área metodológica de atención. Nuestra formación nos permite conocer un poco de todo y eso hay que utilizarlo” (Profesional 1).

“Tenemos un perfil mixto: tenemos nociones de gestión, de investigación, etc.” (Profesional 2).

“Conocemos muy bien el sector social, los recursos de ese sector, los perfiles de necesidades que tienen los sectores con los que trabajamos... para la coordinación, para el trabajo en red, nosotros ya conocemos los sistemas de bienestar social, los sectores de intervención social...” (Profesional 3).

“La visión global que se tiene, conocemos muchos colectivos, muchas problemáticas...” (Profesional 6).

Otro punto de vista, es el del entrevistado número 5, que ve mayor relación entre la persona como individuo único, que con la propia formación recibida.

“Tiene que ver más con las personas que con la formación. La formación que yo recibí desde la carrera, fue muy escasa (una asignatura en 3 años de carrera). Fue el único momento en el que se habló de la organización, de la dirección...El trabajo social no te forma para funciones de dirección. Al menos en el plan que yo estudié” (Profesional 5).

En general, se considera al Trabajo Social como una profesión que proporciona múltiples puntos de vista, así como una formación transversal en la que abordamos multitud de

conceptos y por los que somos especialmente útiles en las organizaciones para desempeñar funciones gerenciales.

### **Acerca del techo de cristal:**

En algunos estudios comentados anteriormente, se plantea un escenario en el que la representación de las mujeres es menor de la esperada, siendo esta de un 50% aproximadamente en los cargos de dirección y gestión.

La opinión de los entrevistados, sigue esa tónica por norma general, aunque como hemos visto en los datos obtenidos, la representación es muy superior por parte del género femenino.

“Sí que es verdad que la relación que debería estar proporcionada y no es así. Hay la mitad hombres y la mitad mujeres, pero en la carrera la mayoría son chicas y está descompensado” (Profesional 1).

“En nuestro centro somos a nivel directivo, 9 mujeres y 2 hombres. Pero cuando vamos a un curso, a un congreso... si que es verdad que lo general es ver hombres en puestos de dirección. Y al menos en lo privado, se tiende a contratar al hombre” (Profesional 2).

“Es un reflejo de lo que ocurre en la sociedad. En la administración pública, se accede por méritos, así que la representación de mujeres es grande, pero cuando ves los puestos de libre designación que son los de dirección más alta, que son de nombramientos: gerente regional, gerentes territoriales... ahí si se nota que hay más representación de hombres” (Profesional 3).

“Depende de las situaciones. Por ejemplo, en temas de violencia de género, normalmente contratan mujeres, de forma general. En el resto no hay diferencia” (Profesional 4).

“Veo más hombres en puestos de dirección, en lo que yo conozco de discapacidad intelectual. Pero nuestra organización, es un caso excepcional.

Tenemos el premio de la Junta de Castilla y León, a la mujer en la empresa hoy, en el ámbito directivo. Somos 7 directoras y una coordinadora general: todas mujeres” (Profesional 6).

La realidad que presentan los datos obtenidos, es que la tendencia que existe durante la formación del Grado en Trabajo Social con una alta feminización, se mantiene al acceder a puestos de dirección y gestión. El dato es abrumador, un 81% de las entidades analizadas cuentan con una trabajadora social ejerciendo el rol de directora o gestora de dicha entidad.

### **Acerca del trabajo social en empresas fuera del sector social:**

Aprovechando la oportunidad que me ofreció la posibilidad de entrevistar a una trabajadora social por cuenta ajena, que tiene entre sus clientes a varias empresas fuera del sector social, quería saber la opinión de los entrevistados acerca de esta cuestión.

“Es estupendo, todo lo que sea abrir campo al trabajo social, es bueno para la profesión. Si incluyes este perfil profesional en tu empresa, lo haces porque valoras o das importancia a este aspecto” (Profesional 2).

“Hace ya 25 años que en empresas como RENAULT ya existía la figura del trabajador social, pero con la crisis ha habido una eliminación de estos en algunos casos. Me alegra que ahora vuelva a incorporarse. Se suele dar en empresas grandes. Es importante que tenga presencia el trabajo social. Temas de voluntariado, gestión de recursos sociales...” (Profesional 3).

“En empresas tan grandes, una figura que se preocupe por la situación de los trabajadores, es fundamental. Incluso rentable. Les puede evitar bastantes horas de absentismo laboral. (...) Con un apoyo más inmediato que cuando llegue a un servicio social, sanitario... se pueden prevenir muchas problemáticas. Si se detecta rápido, la intervención mejora en la persona y en la empresa. Si lo incorporan es porque ven una rentabilidad social y económica” (Profesional 5).

“El apoyo a los trabajadores y a las familias de estos, es bueno. Allá donde no lleguen los servicios sociales generales y todo lo que sea sumar, no renunciaría a ello si la empresa lo puede tener” (Profesional 6).

Por último, la trabajadora social autónoma (profesional 4), que trabaja con grandes empresas de sectores ajenos al social, detalla sus funciones en estas, así como su visión respecto a esta cuestión:

“Mis funciones son: publicar anuncios sobre becas, ayudas, campamentos...Y es una forma de atraer a los trabajadores a que vengan a ti y te cuenten. Al final se informan de una ayuda pero te están contando una situación: familiar, laboral de vivienda...”.

“Por otro lado, la atención individualizada de cada caso. Son colaboradores, pero tienen una familia y pueden estar en riesgo de exclusión, hay mucho desempleo...”.

“Sobre todo, prevención de situaciones crónicas. Prevenimos situaciones de violencia, de exclusión, re riesgo, porque detectamos antes que la situación empeore. Estamos tratando situaciones de violencia familiar, en muchos casos no hay denuncia por lo que pasa desapercibido para la Administración. Desde la empresa hemos derivado, con un informe para que reciban atención psicológica y un apoyo por parte de la administración”.

“En la actualidad estoy en diferentes empresas pero en algunas de estas estoy por intervención, no estoy contratada un número de horas semanales, si no que me llaman conforme necesitan una intervención. Es un beneficio social que tienen los trabajadores dentro de la empresa. Los colaboradores no tienen que pagar nada”.

“(…) Muchas empresas tienen el sello de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, pero verdaderamente no están apostando por ello. No hacen una intervención interna. Tienen políticas de igualdad y programas de conciliación anticuados”.

“El trabajo social en empresas se hace con los propios trabajadores de la empresa. La responsabilidad social es con el entorno: hacer una maratón y recaudar fondos para una asociación...”.

“Hace muchos años que ya había trabajadores sociales en empresas. Pero con la crisis algunos puestos se han perdido y para volver a recuperarlo, es necesario luchar mucho por parte de la profesión”.

“Sólo somos 5 casos en Castilla y León de trabajadores sociales por cuenta ajena, que yo conozca. En España, seremos unos 50 trabajadores sociales. No es una tendencia habitual en nuestra profesión”.

Tal y como vemos en la entrevista realizada a la profesional 4, el Trabajo Social en el ámbito empresarial requiere de una serie de características. Lo primero, es necesario saber ofrecer un servicio que para muchos trabajadores es desconocido. Una vez los usuarios saben de la existencia del Trabajo Social en su empresa, hay que estar preparado para cualquier tipo de situación que pueda acontecer. Cuanta más formación complementaria se tenga, mejor se podrá desempeñar el trabajo y de una manera más eficiente.

Poder conocer a esta profesional del Trabajo Social que trabaja con grandes empresas fuera del ámbito social, fue un gran descubrimiento. Es verdad que no es un ámbito nuevo, pero no recuerdo que en ningún momento se haya mencionado a lo largo de los 4 años de universidad. Por lo que he podido observar, es un sector en auge, que cada vez se tiene más en cuenta y en el que hay un futuro para el que no se nos ha preparado.

Un mayor conocimiento de lo que implica este tipo de trabajo social y de las posibilidades que presenta en la realidad el autoempleo y el trabajo social en empresas sería bueno para ampliar el abanico de posibilidades de las que disponemos.

## **6. Discusión / Conclusiones**

### **6.1 Discusión**

En este apartado, voy a exponer la relación entre lo expuesto en el apartado 2 (Estado de la cuestión) y los resultados obtenidos de la investigación. En este sentido, encontramos claras discrepancias entre uno y otro en diferentes momentos y aspectos. Hay que tener en cuenta en todo momento, que tanto el universo, como la muestra escogida para la investigación, son reducidas y no se puede extraer resultados concluyentes acerca de esta cuestión. Pero si nos acercan a la realidad actual.

Así, por ejemplo, hallamos una gran cantidad de trabajadores sociales en puestos de dirección a través de la investigación en Palencia y Valladolid, y una escasa representación de estos en las investigaciones encontradas. También faltan estudios acerca de este tema. Hay poca información sobre la función gerencial del Trabajo Social en España. Si la tónica predominante en otras regiones es parecida a las analizadas aquí, debería darse una mayor relevancia a este asunto, que puede ser de interés para profesionales, que quieran dar el salto a la función gerencial.

En cuanto al techo de cristal que se menciona en varios momentos y por diferentes autores, en la investigación, no se ha visto reflejado ese escenario. Hemos podido observar que la gran mayoría de las profesionales son mujeres, llegando a ocupar un 81% de los puestos de dirección estudiados. Por lo que encontramos otro punto de discrepancia con lo estudiado hasta el momento por otros autores, aunque es cierto que no hay muchos estudios en relación a este tema.

Báñez (2005) coincide con nuestro estudio ya, que, analizando otras regiones como Aragón, señala la importante “presencia de mujeres (el 92,77% de las personas colegiadas son mujeres). Esta mayoritaria presencia femenina que podemos encontrar en la profesión de trabajo social en Aragón aparece también en otras regiones españolas y en otros países europeos” (p. 84).

La hipótesis inicial que yo asumí al empezar este trabajo, estaba en relación con esos autores que indican que la representación del Trabajo Social es escasa y que la

feminización no se ve tan agudizada en este sector de trabajo de dirección y gestión. Pero los datos recabados, demuestran que la realidad actual es otra, y que cada vez son más los puestos de dirección ocupados por trabajadores y trabajadoras sociales.

## 6.2 Conclusiones

Lo primero que me gustaría destacar es que a lo largo de la investigación, se da respuesta al objetivo general de la investigación, que consistía en estudiar la presencia de trabajadores/as sociales en puestos de dirección de las entidades y conocer las funciones que desempeñan. Es cierto que estos datos, no se pueden generalizar, ya que el estudio se hace únicamente con 40 entidades. Sería interesante poder seguir investigando en esta línea y ver cuál es la realidad en nuestra comunidad en relación a esta función del Trabajo Social.

A través de la investigación, el mapeo y la búsqueda de trabajadores sociales en puestos de dirección, vemos una realidad que puede ser muy atractiva para nuestro futuro profesional, pero de la que desconocemos prácticamente su existencia.

Desde lo que he podido ver e investigar, el Trabajo Social dispone de la información esencial y el contacto directo con las personas y los grupos que hacen que la profesión pueda desempeñar funciones directivas y gerenciales al menos con las mismas garantías de éxito y buen hacer que otras profesiones. Seguimos siendo una profesión poco valorada respecto a otras especialidades como pueden ser la psicología o el derecho. Aunque es cierto que el Trabajo Social ha evolucionado mucho en los últimos años, creando un cuerpo teórico propio y dando una mayor visibilidad a la profesión, debemos tener en cuenta que modificar una situación en la persona, será tarea menos complicada, si desde la organización se trazan las directrices oportunas que faciliten nuestro trabajo.

Somos ingenieros de lo social, estamos en contacto diario con las personas y conocemos la realidad social desde una perspectiva única. El eje de las entidades sociales es el Trabajo Social, pero pareciera que nos cuesta sistematizar todo este conocimiento y

ponerlo al servicio teórico-conceptual y práctico de la intervención social y de la dirección y gestión de las organizaciones.

Se nos inculca que debemos tener una orientación total hacia la persona, pero el modelo empresarial, dentro del Trabajo Social, no se había planteado hasta la búsqueda de la calidad. Es algo que debería haber nacido desde los Servicios Sociales y no desde el ámbito empresarial.

En cuanto a la dimensión de género, la hipótesis de la que partía era bastante negativa, observando el panorama actual en otras profesiones. Los datos encontrados en estudios anteriores no arrojaban mucha esperanza al respecto, pero lo cierto es que en la investigación se ha podido ver que en la mayoría de casos no existe esta barrera de género. La mayoría de las estudiantes de trabajo social son mujeres y tiene lógica que en los puestos de dirección se mantenga ese escenario. Especialmente en el ámbito público en el que el acceso es por mérito y este no entiende de géneros.

Para terminar, quisiera incluir la reflexión de Fantova (2006), en la que sostiene que “el primer y principal reto al que tiene que responder (...) desde la gestión de servicios sociales es el reto del respeto a la dignidad y la promoción de la autonomía y el ejercicio de los derechos de sus destinatarios” (p. 40). En este sentido queda mucho por hacer, pero con más presencia del Trabajo Social en la gestión, es una realidad que se puede seguir construyendo.

## **7. Manual de Buenas Prácticas**

El presente título, es solo una sugerencia al Grado de Trabajo Social de la Universidad de Valladolid, para adaptarse e incluir formación e información en relación a la posibilidad de dirigir y gestionar entidades sociales.

- a) Incluir formación sobre economía, estadística o similares.
- b) Incluir formación en algún idioma, especialmente en inglés, ya que es una herramienta fundamental, incluso a la hora de realizar el Trabajo Fin de Grado.
- c) Adaptar el contenido de las materias del Grado en Trabajo Social a la realidad del Trabajo Social actual.
- d) Adaptar la información que se facilite a los futuros trabajadores sociales en relación a las posibilidades reales de trabajo que existen en la realidad: autoempleo, peritaje, trabajo social en situaciones de urgencia...
- e) Mostrar a través de ponencias de profesionales del Trabajo Social, las diferentes funciones que se pueden desempeñar: dirección, atención directa, enseñanza, investigación... Nos limitamos en la mayoría de los casos a la atención directa.
- f) Fomentar el liderazgo y el trabajo en grupo, a través de la realización de trabajos en grupo en el aula. Este tipo de trabajo es muy común, pero es necesario ir más allá. Con esto me refiero a no trabajar siempre con las mismas personas, si no cada vez trabajar en un grupo diferente y que cada vez sea una persona de ese grupo la que tenga el papel de líder y a través de una formación y evaluación, se puede mejorar y aprender a trabajar en grupo de manera más eficaz y más eficiente, cumpliendo otros roles diferentes a lo que normalmente estamos acostumbrados.

## 8. Referencias Bibliográficas

Báñez, T. (2005). Del trabajo de apostolado a la profesionalización. Análisis de la profesión de Trabajo Social en Aragón. *Cuadernos de Trabajo Social*, 18, 79-98.

Belis, V. (2010). La organización y la gestión en los servicio sociales. El trabajador social en la organización y gestión de servicios sociales. *TS nova: trabajo social y servicios sociales*, 2, 61-79.

Castaño, C. y Quecedo, M.R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, 14, 5-40.

Chicharro, M. (2003). La perspectiva cualitativa en la investigación social: la entrevista en profundidad. *Enlaces: Revista del CES Felipe II*, 0, 1-7.

Cinta, E. y Velázquez, M. (2013). Desigualdades de género en las Universidades de Sevilla. Feminización y masculinización en las aulas y los departamentos. Un estudio comparativo entre trabajo social e ingeniería aeroespacial. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, 53, 43-59.

Elejbarrieta, F. (1997). *El método lingüístico: técnicas de obtención de información*. Documento no publicado. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Estatuto de la profesión de diplomado/a en Trabajo Social/ Asistente Social (2001), elaborado por el Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.

Fantova, F. (2006). Gestionar los servicios sociales: ¿una asignatura pendiente? *Revista Educación Social*, 34, 28-43.

Giménez, V. M. (1997). El trabajador social en la dirección de un centro de servicios sociales. *Alternativas: cuadernos de trabajo social*, 5, 259-280.

Pelegrí, X. (2006). Los roles en Trabajo Social: profesionalización y formación. *Acciones e investigaciones sociales*, Extra 1, 1-28.

Roldán, E., Leyra, B. y Contreras, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en Trabajo Social: análisis del caso español. *Portularia, revista de Trabajo Social*. 12 (2), 43-56.

Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Vázquez, F. (1997). *El dispositivo de análisis de datos: el análisis de contenido temático/categorial*. Documento no publicado. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1:**

### **Guión correo electrónico:**

Este es el modelo de correo electrónico usado para la primera puesta en contacto con los participantes en las entrevistas realizadas.

Buenos días,

mi nombre es Francisco López. Soy estudiante de 4º curso del Grado en Trabajo Social de la Universidad de Valladolid.

El motivo de este email, es debido al tema de mi Trabajo Fin de Grado (T.F.G.): “La presencia de trabajadores sociales en puestos de dirección y gestión de empresas y entidades sociales”.

Me pongo en contacto con usted, con la intención de poder realizar una entrevista debido al interés que suscita su situación profesional para mi trabajo. La entrevista no durará más de una hora y se asegura total confidencialidad en el uso de los datos recogidos.

Para cualquier duda o consulta, no dude en ponerse en contacto conmigo a través de esta dirección de correo electrónico. Gracias de antemano.

Un saludo.

Francisco López, *estudiante de Trabajo Social.*

## **Anexo 2:**

### **Guión entrevista:**

Buenos días. Mi nombre es Francisco López y soy estudiante de 4º curso del Grado en Trabajo Social impartido por la Universidad de Valladolid. Estoy realizando una investigación para mi Trabajo Fin de Grado (T.F.G.) sobre “La presencia de trabajadores/as sociales en puestos de dirección y gestión de empresas y entidades sociales”. Para poder dar respuesta a este enunciado, he decidido hacer una serie de entrevistas a distintos profesionales del Trabajo Social que en la actualidad ostentan puestos de dirección o gestión en entidades sociales de ámbito tanto público como privado.

Le doy las gracias por haber aceptado participar en esta investigación y antes de comenzar con la entrevista, le voy a informar de las consideraciones que conlleva dicha entrevista. Ver “Anexo 3”.

Sin más dilación, comenzamos la entrevista:

- ¿Podría contarme su trayectoria formativa y profesional hasta día de hoy?
- ¿Cómo percibe la relación entre trabajo social y dirección? ¿Conoce muchos casos en su entorno? ¿Es frecuente? ¿Se habla de ello?
- ¿Valoramos desde el trabajo social la función gerencial que podemos desempeñar?
- ¿Cómo cree que influye que en el Grado de Trabajo Social en Valladolid, no se estudie inglés?
- ¿Cree que es necesario volver a estudiar economía en el Grado de Trabajo Social en Valladolid? ¿Es un aspecto que en su trabajo usa de manera habitual?
- En el Grado de Trabajo Social en Valladolid, solo se imparten 2 asignaturas que tienen algún aspecto relacionado con la “dirección” y la “gestión”, ¿le parecen suficientes? ¿Cree que debería darse más importancia a este asunto?

- En la actualidad sólo se imparte 1 máster de “dirección” en la Universidad de Valladolid relacionado con el Trabajo Social, ¿debería revisar su oferta educativa la Universidad, así como el Colegio de Trabajo Social?
- Empresas como Michelin, FASA, Ikea, han incorporado trabajadores sociales a su plantilla, ¿qué le parece que este tipo de empresas que se dedican a ofrecer servicios fuera de lo social, tengan la figura del trabajador social en su equipo? ¿es bueno para la profesión? ¿caemos en el error de desvincularnos de nuestras funciones para dedicarnos a hacer labores de recursos humanos? ¿podemos impartir un carácter más social a la empresa en la que nos encontramos?
- ¿Cuáles han sido las dificultades encontradas para acceder a su puesto de trabajo? Una vez en su puesto, ¿cuáles han sido las dificultades dentro de este?
- ¿Cuáles cree que son las causas de la escasa representación del trabajo social en los puestos de dirección de organizaciones?
- ¿Qué características aporta el trabajo social a la dirección de una organización? ¿Cuál es el plus que podemos añadir a esa labor desde nuestra profesión?
- ¿Qué se oferta desde los Colegios Profesionales?
- ¿Percibe que en el trabajo social exista el “techo de cristal”? ¿Qué opinión tiene acerca de que el 80% de las estudiantes de trabajo social sean mujeres pero sólo el 50% de los puestos directivos estén ocupados por estas?



**Nombre del Participante:**

**Firma y Fecha**

**Nombre del Investigador:**

**Firma y Fecha**