

EL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL

MARIA MERCEDES BRAVO CHACON

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008**

EL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL

MARIA MERCEDES BRAVO CHACON

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el
título de Especialista en Gerencia Social**

**Asesor:
Mg. SANTIAGO VILLOTA ROMO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	13
2. PREGUNTAS ORIENTADORAS	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
4. JUSTIFICACION	16
5. METODOLOGIA	17
5.1 TIPO DE ESTUDIO	17
6 MARCO REFERENCIAL	18
6.1 MARCO HISTORICO TEORIAS ADMINISTRATIVAS DESDE EL ENFOQUE DEL COMPROMISO	18
6.1.1 Enfoque Clásico De La Administración	18
6.1.2 Administración científica	19
6.1.3 Teoría Clásica De La Administración	23
6.1.4 Teoría De La Organización	25
6.2 ANALISIS CON RESPECTO AL COMPROMISO	26
7. EL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL SOCIAL	27
7.1 COMPROMISO	27
7.2 COMPROMISO ORGANIZATIVO	27
7.3 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO	29
7.3.1 Antecedentes Y Consecuencias Del Compromiso Organizativo	30
7.4 INSTRUMENTOS	33
7.5 DIAGRAMAS SOBRE EL COMPROMISO DE DIVERSOS AUTORES	34
7.6 FORMACIÓN HACIA EL COMPROMISO	39
8. FORMACIÓN EN COMPROMISO Y GERENCIA SOCIAL	41
8.1 FORMACION EN COMPROMISO	41
8.2 COMPROMISO DEL GERENTE SOCIAL	44
8.3 ANALISIS DEL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL FRENTE AL CURRICULULO DEL CEILAT	46
9. VIVENCIA PRÁCTICA DE LA APLICACIÓN DEL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO COMUNITARIO	48
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron parte de este proceso en especial a mi madre, por su ejemplo y por motivarme siempre a ser cada día mejor.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Mg. SANTIAGO VILLOTA ROMO
Asesor

Dr. SEGUNDO JAIRO GONZALEZ
Jurado

Dra. MARIANA VALLEJO
Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2008

GLOSARIO

COMPROMISO: Un **compromiso** o una **cláusula compromisoria** es, en Derecho, una estipulación contenida en un contrato por la que las partes acuerdan someter a arbitraje las divergencias que surjan con ocasión del cumplimiento o la interpretación del contrato o un testamento, o cualquier otra cuestión controvertida que exista entre ellas.

El término *compromiso* también se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, el término podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta que al conjunto de derechos y deberes como un todo.

GERENCIA SOCIAL: La Gerencia Social es una estrategia que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente ensayo, plantea la necesidad y la pertinencia de definir el Compromiso dentro de la Gerencia Social, tocando también diferentes tópicos que permitan identificar la trascendencia de la formación para el Compromiso de los gerentes sociales, dada su preponderancia en su desempeño profesional; el ensayo a partir de una investigación de tipo documental, además de la explicación de una experiencia de vida en el contexto local, esbozara la relación existente entre Gerencia Social y Compromiso, en una relación íntima e indisoluble en los actuales momentos de coyuntura tanto en el ámbito local, nacional de América latina y también del mundo .

La Gerencia Social en ese sentido es concebida como una acción con altos niveles de Compromiso y que en ocasiones significa un entregarse de lleno, el Gerente Social trata de dar ejemplo a los miembros de su equipo y así el actuar esta en ellos.

Es evidente que para los Gerentes Sociales es de suma importancia la formación en Compromiso para el desempeño de nuestra profesión y poder contribuir al mejor desempeño organizacional en cualquier área.

La gerencia social es trabajar por los más vulnerables, sin perder de vista la visión y la misión de la organización como elementos fundamentales de la planeación estratégica, toda vez que son la brújula de las organizaciones.

La importancia del Compromiso organizativo como constructor se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de los objetivos y metas. La formación continuada debe entenderse como un Compromiso personal, ético y profesional, por más que pueda contemplarse asimismo como un derecho.

Las teorías administrativas han desconocido la importancia del Compromiso y en ningún momento ha sido tomado en cuenta. El hombre en la mayoría de teorías es considerado una maquina y el principal objetivo es incrementar la productividad y la eficiencia del trabajador pero desconocimiento principios básicos para generar Compromiso y sentido de pertenencia como son la motivación, trabajo en equipo, liderazgo participativo, entre otros.

ABSTRACT

This essay, raises the need and relevance of defining the commitment within the Social Management, also playing different topics which identify the importance of training for managers of social commitment, given its dominance in its performance; testing from a research-type documentary, in addition to the explanation of an experience of life in the local context, outlining the relationship between Management and Social Commitment, in an intimate relationship and indissoluble in the current juncture of time both at the local level , A national of Latin America and the world.

The Social Management in that regard is conceived as an action with high levels of commitment and that sometimes means a surrender of full, the Social Manager seeks to set an example to members of his team and thus this act on them.

It is clear that for Social managers is of paramount importance in the formation Commitment for the performance of our profession and to contribute to better organizational performance in any area.

Social management is to work for the most vulnerable, without losing sight of the vision and mission of the organization as key elements of strategic planning, as are the compass of the organizations, such management should be done with determination and transparency.

The importance of organizational commitment as a builder is because it is one of the key elements on which underpin the organizational strategy. The desire for permanence of individuals and reducing the intention of abandonment, will facilitate the deployment and strategic development, thus meeting the objectives and goals. The continuing education must be understood as a personal commitment, ethical and professional, even that may also contemplated as a right.

Theories have administrative unknown and the importance of Commitment has never been taken into account. The man in most theories is considered a machine and the main objective is to increase productivity and efficiency of the worker but lack basic principles to generate commitment and sense of belonging such as motivation, teamwork, participative leadership, among others.

INTRODUCCION

En América Latina se requiere, en lugar, de una neutralidad sistemática una identificación activa, con la democratización, el cambio, el desarrollo, para lo cual, el Gerente Social debe desarrollar en su perfil el Compromiso.

De igual manera, Kliksberg sugiere que en el campo de la Gerencia Social, además de los sesgos anteriores, se requieren orientaciones definidas en materias como articulación, concertación y participación.

La importancia del Compromiso organizativo como constructor se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de los objetivos y metas. La formación continuada debe entenderse como un Compromiso personal, ético y profesional, por más que pueda contemplarse asimismo como un derecho.

Según Licha, “el Compromiso parte de una construcción de visión compartida, la visión consiste en una imagen de futuro que es construida de manera participativa y que sirve a los diversos actores como acuerdo básico sobre sus aspiraciones, de manera que les motiva y delimita su acción futura”¹.

El presente ensayo, plantea la necesidad y la pertinencia de definir el Compromiso dentro de la Gerencia Social, tocando también diferentes tópicos que permitan identificar la trascendencia de la formación para el Compromiso de los gerentes sociales, dada su preponderancia en su desempeño profesional; el ensayo a partir de una investigación de tipo documental, además de la explicación de una experiencia de vida en el contexto local, esbozará la relación existente entre Gerencia Social y Compromiso, en una relación íntima e indisoluble en los actuales momentos de coyuntura tanto en el ámbito local, nacional de América latina y también del mundo .

¹ LICHA, Isabel. Gerencia social en América Latina: Enfoques y experiencias. Tomado de Internet <http://books.google.com.co/books>. Abril de 2008.

La Gerencia Social en ese sentido es concebida como una acción con altos niveles de Compromiso y que en ocasiones significa un entregarse de lleno, el Gerente Social trata de dar ejemplo a los miembros de su equipo y así el actuar esta en ellos.

La investigación se planteará en los siguientes pasos: inicialmente se plasman los objetivos de la investigación, se define y formula el problema, se justifica el proyecto y se realiza la presentación de los elementos metodológicos básicos del proceso, posteriormente se mencionan el referente teóricos y aportes sobre la formación en Compromiso en la Gerencia Social, se enuncias las preguntas de investigación y finalmente se realiza un aporte de diferentes elementos de reflexión en torno al componente de Compromiso , del Gerente Social de la especialización ofrecida en el CEILAT de la Universidad de Nariño.

El primer capítulo de la investigación aborda el compromiso desde diferentes enfoques y autores desde tiempos atrás, además se trata el compromiso desde diversas concepciones, posteriormente se aborda la formación en compromiso desde la Gerencia Social y se analiza esta formación en la especialización del CEiLAT y finalmente se describe una vivencia práctica de la aplicación del compromiso del gerente social en el trabajo comunitario desempeñándome como Coordinadora de los Centros día en el proyecto de envejecimiento (adulto mayor) adelantado por la alcaldía del Municipio de Pasto en la Secretaria de Desarrollo Social.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

A lo largo de las cuatro últimas décadas el Compromiso, ha sido definido y medido de distintas maneras- aunque existe una creencia generalmente aceptada de que el Compromiso es un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización (Mowday; 1998: 388). "Sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *criterio* común que permita *diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación*"²

La diferencia con respecto a la satisfacción laboral del Compromiso, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de una construcción más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral esta intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). De ahí que el Compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno del trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday et al., 1974: 226) El Compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo,

En relación con la motivación ambos tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo el Compromiso infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, la motivación confiere el significado que en el individuo implicará para realizar un mayor esfuerzo (Sager y Johnston, 1989). La motivación es un comportamiento sistemático que es dirigido hacia una meta, (Steers y Porter, 1987". 6-7). La implicación laboral ha sido definida como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo. Al igual que sucede con la satisfacción, ambos constructos están asociados a un trabajo de forma específica.

Llegados a este punto, la idea diferencial que le confiere identidad y sobre la que se centra el sentido del término parece indicar que se trata de una vinculación del individuo, dentro del marco de la organización,

² KOU-TSAI, L.; Ronald Compromiso organizativo. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>. Marzo de 2008.

llevando asociada una disminución de la intención de abandono. El sentido global del Compromiso es la vinculación de una persona hacia un objetivo (metas, cambio, organización...), aunque no existe unanimidad en torno a la naturaleza de dicha vinculación, lo que ha generado diferentes aportaciones que amplían el sentido del término.

Podemos observar que para todos los autores el Compromiso supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001:301). Consideraremos el Compromiso organizativo como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.

Es evidente que para los Gerentes Sociales es de suma importancia la formación en Compromiso para el desempeño de nuestra profesión y poder contribuir al mejor desempeño organizacional en cualquier área.

La gerencia social es trabajar por los más vulnerables, sin perder de vista la visión y la misión de la organización como elementos fundamentales de la planeación estratégica, toda vez que son la brújula de las organizaciones, dicha gestión debe hacerse con tesón y transparencia.

La gerencia social como tal se encarga también de desarrollar comunidad y capital social tanto al interior de la organización y en sus socios estratégicos, es decir, sus beneficiarios, se trata de trabajar con valores, aprendiendo a pensar, capitalizando acciones que permitan obtener como resultado una intervención de manera integral.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Es el compromiso un elemento necesario para el desempeño del gerente social?

2. PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cuáles son diferentes enfoques de autores sobre la formación en Compromiso?
- ¿Cuáles son los principales Compromisos del Gerente Social?
- ¿Cuáles pueden ser algunos elementos útiles para la formación en Compromiso del Gerente Social?
- ¿Es el Compromiso un elemento fundamental para los Gerentes Sociales en la Especialización del CEILAT?
- ¿Cuáles son los elementos de reflexión en torno al componente de Compromiso del Gerente Social de la especialización ofrecida en el CEILAT de la Universidad de Nariño?
- ¿En una experiencia de vida es posible identificar el Compromiso como un elemento necesario dentro del ejercicio profesional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer en una investigación de tipo documental la relación existente entre Gerencia Social y Compromiso.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir diferentes enfoques de autores sobre la formación en Compromiso.
- Identificar los principales Compromisos del Gerente Social
- Identificar si el Compromiso es un elemento fundamental para los Gerentes Sociales en la Especialización del CEILAT.
- Aportar diferentes elementos de reflexión en torno al componente de Compromiso, del Gerente Social de la especialización ofrecida en el CEILAT de la Universidad de Nariño.
- Establecer en una experiencia de vida la importancia del Compromiso como Gerente Social.

4. JUSTIFICACION

Se hace necesario abordar el tema del compromiso como elemento fundamental en la formación del Gerente Social a través de un ejercicio concreto, sencillo y de investigación; el cual se justifica desde el punto de vista de su utilidad e importancia como elemento fundamental para el desempeño profesional del Gerente Social. Así mismo se hace necesario este ejercicio investigativo ya que una vez analizado el currículo de la Gerencia Social en el CEILAT se concluye que el tema se aborda sin la profundización que este requiere. Es importante decir que el compromiso es una herramienta básica en el ejercicio personal, profesional y laboral y sin su conocimiento o profundización el objeto de la Gerencia Social pierde su objeto.

Por otro lado el presente trabajo se desarrolla para dar cumplimiento a uno de los requisitos estipulados dentro de los estatutos universitarios para optar el título de Gerente Social.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se centra en el paradigma cualitativo; y se basa en un enfoque descriptivo interpretativo, a través de la revisión documental que enlaza el Compromiso y la Gerencia Social, el método insiste en la relevancia del fenómeno (hechos con fenómenos relevantes) frente al rigor (validez interna) del enfoque racionalista.

“El paradigma cualitativo tiene una serie de características como; la teoría constituye una reflexión desde la praxis, intenta comprender la realidad, describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, profundiza en los diferentes motivos de los hechos y el individuo es un sujeto interactivo, comunicativo que comparte significados”³.

Para la investigación se empleará el paradigma cualitativo lo que permitirá dar cuenta del proceso de investigación ya que se realizará una aproximación global de lo que se está investigando. Además es una estrategia de investigación fundamentada en la descripción contextual de lo que se investigó; en este caso la formación en Compromiso como elemento fundamental para la Gerencia Social.

Además es un estudio descriptivo ya que se centra en describir diferentes enfoques y teorías de autores sobre la formación en Compromiso y se realizan aportes y críticas sobre el rol del Gerente Social en referencia con el Compromiso en una organización.

³ GONZÁLEZ, F. Evolución de la episteme en el paradigma cualitativo. UPEL Maracay, Venezuela. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>. Abril de 2008

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO HISTORICO TEORIAS ADMINISTRATIVAS DESDE EL ENFOQUE DEL COMPROMISO

TEORIAS ADMINISTRATIVAS⁴

6.1.1 Enfoque Clásico De La Administración. En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, desarrolló la llamada *Escuela de Administración Científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada *Teoría Clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado *Enfoque Clásico Tradicional de la Administración*, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo en panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1.- De un lado, *la Escuela de la Administración científica*, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia

⁴ Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. MONOGRAFÍAS. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>. Mayo de 2008.

arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica"⁵.

De esto se puede concluir que el Compromiso no era un factor que se lograba a través de la motivación. El énfasis de esta escuela era básicamente aumentar la productividad de la empresa con la eficiencia de los operarios pero sin tener en cuenta elementos propios de la Gerencia Social.

6.1.2 Administración científica. El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

OBRA DE TAYLOR

“Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo

⁵ Ibíd., Pág. 12.

⁶ Ibíd., Pág. 14

harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA⁶

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

“Ford adoptó tres principios básicos:

1.Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje”⁷.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

APRECIACION CRÍTICA DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

“La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como "*una distribución rígida y estática de piezas*".

2. Súper especialización del operario: en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo

⁷ Ibíd. , Pág. 12.

privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia"⁸.

“3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social _ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el Compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto

⁸ Ibíd. pág. 12.

limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros. .

7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronear la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento”⁹.

8. Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

5.1.3 Teoría Clásica De La Administración

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

⁹ *Ibíd.* pág. 12.

OBRA DE FAYOL

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compraventa e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

“Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.

4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección”¹⁰.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. ”¹¹.

6.1.4 Teoría De La Organización

1. La administración como ciencia: todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

2. Teoría de la organización: La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 12.

¹¹ *Ibíd.*, pág. 12.

está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas. "El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas"¹².

6.2 ANALISIS CON RESPECTO AL COMPROMISO

Como se anota anteriormente las teorías administrativas han desconocido la importancia del Compromiso y en ningún momento ha sido tomado en cuenta. El hombre en la mayoría de teorías es considerado una maquina y el principal objetivo es incrementar la productividad y la eficiencia del trabajador dejando de lado principios básicos para generar Compromiso y sentido de pertenencia como son la motivación, trabajo en equipo, liderazgo participativo, entre otros.

Así mismo en la estructura organizacional de estas teorías se observa que prevalecen características que las hacen rígidas, piramidales (el trabajador no sugiere, no interviene, no aporta; solo se limita a su oficio) e inflexibles. No contemplan factores emocionales, conflictos internos de los trabajadores; los derechos humanos se relegan y prevalece la producción (hombre Máquina).

¹² Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. MONOGRAFIAS. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>. Mayo de 2008.

7. EL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL

7.1 COMPROMISO

Según la real academia de la lengua el Compromiso es:

El término Compromiso también se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen unas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, Compromiso podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta, que al conjunto de derechos y deberes como un todo.

7.2 COMPROMISO ORGANIZATIVO

“La importancia del Compromiso organizativo como constructor se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de los objetivos y metas”¹³.

La formación continuada debe entenderse como un Compromiso personal, ético y profesional, por más que pueda contemplarse asimismo como un derecho¹⁴.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el Compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Aun cuando todavía no se acostumbra especificar este rubro directamente en los estados financieros, (la primera excepción está dada por la empresa escandinava de seguros y servicios financieros Skandia; Edvinsson y Malone, 1998), es más difícil que el Compromiso de los miembros de una organización hacia ella pueda redundar de manera negativa.

¹³ JUANEDA AYENSA, Emma, María Leonor González Menoría Definición, antecedentes y consecuencias del Compromiso organizativo. Tomado de Internet <http://www.dialnet.com>

¹⁴ GALICIA F. El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. En: Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación; 2000. Oct. 25; Medellín: División de Investigación de la FCA – UNAM. 1998.

Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de Compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas en párrafos previos; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo con el tipo de Compromiso que se desee alcanzar.

El Compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”¹⁵. Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del Compromiso:

Características personales: necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.

Características del trabajo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.

Experiencias en el trabajo: actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.

Por tanto se tomaron como variables independientes los factores siguientes, los cuales pueden tener importancia capital para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones:

El Apoyo Organizacional Percibido. De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso. Expectativa de Recompensas: es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa (Eisenberger et al., 1990).

¹⁵ STEERS. Compromiso organizativo, Tomado de Internet <http://www.dialnet.com>. Abril de 2008.

Socialización. Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de la Expectativas Futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros¹⁶. (Taormina, 1994, 1998, 1999), el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el Compromiso en diferentes países asiáticos. Para este trabajo sólo se tomó el factor relativo a la Capacitación.

También un aspecto importante es el Reconocimiento por el trabajo efectuado. Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leigh, 1996).

7.3 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

La evolución en los estudios y una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término. La multidimensionalidad del constructo Compromiso Organizativo es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado; esta pluralidad de opiniones es debida a la evolución que ha sufrido el término pasando a ampliarse la noción del mismo hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que generan el deseo de permanencia en ella.

Desde el punto de vista práctico la volumen de literatura asociada con el Compromiso organizativo y las dispares interpretaciones dadas al término nos hace replanteamos su significado y especialmente dentro del ámbito de las organizaciones sin animo de lucro y especialmente desde el tratamiento especial dado a los voluntarios.

La justificación que damos a este tratamiento es: se trata de organizaciones que poseen un fuerte sentido de servicio y una filosofía propia "sin ánimo de lucro" lo cual genera unos valores explícitos, 2) como 'transformadoras de personas' son intensivas en mano de obra, 3) parte del factor humano no recibe una remuneración económica como contraprestación, 4) y la mayoría presenta problemas financieros que generan incertidumbre frente al desarrollo de la actividad en el futuro,

¹⁶ TAORMINA, 1994, 1998, 1999. Compromiso organizativo, Tomado de Internet <http://www.dialnet.com> . Abril de 2008

7.3.1 Antecedentes Y Consecuencias Del Compromiso Organizativo

La segunda rama de investigación que se centra en el Compromiso organizativo ha dirigido sus esfuerzos en determinar cual es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del Compromiso.

Steers (1977) realiza una de las primeras investigaciones dónde aparecen reflejadas las relaciones entre el Compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como ausentismo, rotación y desempeño. Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad (Mowday, 1998:391).

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el Compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término.

Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el Compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión del talento humano, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el Compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia).

Sin pretender ser exhaustivos en el análisis expondremos brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del Compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión.

Componentes Del Compromiso Personal

Meyer Y Allen (1991) definieron el Compromiso como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”¹⁷.

¹⁷ MEYER Y ALLEN. Hacia un Compromiso. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>. Diciembre de 2007.

Estos autores propusieron una división del Compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del Compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

“El componente afectivo (deseo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. en el segundo componente, el Compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “Compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor Compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

En el tercer componente, o sea el Compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

Para el presente trabajo, las tres facetas del Compromiso se tomaron como variables intermedias¹⁸.

Algunas consecuencias del Compromiso personal para las organizaciones

Es posible pensar que el Compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría

¹⁸ MEYER Y ALLEN. Hacia un Compromiso. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>. Diciembre de 2007.

relaciones negativas con el Compromiso . Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). Así pues, se incluyeron la intención de permanencia y la búsqueda de empleo en la presente investigación. Para efectos del presente trabajo, esta variable se tomó como dependiente.

Además, conforme se incrementa el Compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes). De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional → Compromiso con el Trabajo → Desempeño

Ahora bien, en el lado negativo, un Compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto, (ver Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el Compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas.

“Con base en la propuesta de Brown y Leigh (1996), se establecieron las siguientes relaciones entre las variables:

1. Independientes (fácilmente propiciadas por la organización):
Reconocimiento
Apoyo Organizacional Percibido
Expectativa de Recompensas
Capacitación
2. Intermedias:

Compromiso Afectivo
Compromiso de Continuidad
Compromiso Normativo

3. Dependiente:
Intención de Permanencia”¹⁹

La hipótesis fundamental estriba en encontrar asociaciones positivas entre las variables mencionadas anteriormente. Una ventaja de los modelos estructurales (descritos brevemente más adelante) estriba en asignar una ponderación relativa a cada variable.

Es preciso mencionar también que la teoría de la reciprocidad (Gopulner, 1962) fundamenta este modelo. En efecto, se supone que si una persona recibe algunos beneficios se siente obligada a recompensar de alguna forma a la fuente de ellos.

7.4 INSTRUMENTOS

Se utilizaron los cuestionarios siguientes:

1. Compromiso Personal hacia la Organización, de Meyer y Allen (1991), el cual fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes del Compromiso descrito antes. Dicho instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo. Se tomó la versión dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993. Ha mostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluyendo la coreana (Ko, Price y Mueller, 1997). Vandenberghe (1996) aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería en la región franco parlante de Bélgica. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de Compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al Compromiso de continuidad ha resultado baja. En México igualmente, se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de Compromiso Afectivo, y Normativo (alphas respectivas: afecto, de .71 a .81; Normativo, de .63 a .82; de Continuidad, de .47 a .48; Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 1998).

¹⁹ EDVINSSON Y MALONE. Hacía un Compromiso. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>. Diciembre de 2007

2. Intención de Permanecer, el cual fue utilizado por Ko, Price y Muller (1997) en una investigación a fin de validar el cuestionario de Compromiso organizacional en Corea del Sur.
3. Clima Organizacional. Se trata de un cuestionario diseñado por Brown y Leigh (1996) para medir los siguientes factores: Contribución del Trabajo a la organización, Reto representado por el Trabajo, Claridad del Rol, Expresión de Sentimientos, Apoyo del Superior, y Reconocimiento. Para esta investigación sólo se tomaron los dos últimos factores mencionados.
4. Apoyo Percibido de la Organización. es un cuestionario diseñado por Eisenberger y sus colaboradores (1986). Se compone de 13 reactivos.
5. Socialización. Comprende cuatro factores: Definición del Papel, Perspectivas Futuras, Apoyo de los Compañeros, así como Capacitación y Desarrollo. Fue construido por Taormina (1994). Para este trabajo sólo se tomó el último factor mencionado.

Todos los reactivos de los cuestionarios citados se responden en una escala tipo Likert, con 7 ponderaciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Casi en desacuerdo; 4= Indeciso; 5 = Casi de acuerdo; 6 = De acuerdo; y 7 = Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor. No obstante, algunos reactivos están expresado en forma inversa, por lo cual es necesario invertirlos antes de la calificación.

7.5 DIAGRAMAS SOBRE EL COMPROMISO DE DIVERSOS AUTORES

Cuadro 1. Definiciones de compromiso

AUTOR	DEFINICION
BECKER (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
MOWDAY, PORTER Y STEERS	Compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
SHELDON	Es una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.

WIENER	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O REILLY Y CHATMAN	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
ALLEN Y MEYER	Estado psicológico que ata al individuo a una organización.
MATHIEEU Y ZAJAC	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
MORRIS Y SHERMAN	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
SALANCIK	Un estado del individuo el cual llega a ser vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
DWYER	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.

Fuente: Dial Net www.dialnet.com

Cuadro 2. Estudios sobre el compromiso

AUTORES	VARIABLES	RESULTADOS
Porter (1974)	Satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción).	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo.
Mowday (1979)	Job involvement, career satisfaction, job satisfaction.	Relación positiva con Job involvement y en menor grado con career satisfaction.
Morris y Sherman (1981)	Antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> • Características personales: Edad, nivel de estudios, sentido de capacidad. • Características 	Expectativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, edad,

	<p>relacionados con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias laborales: consideración, estructura inicial. 	<p>consideración. Negativa: conflicto de roles, nivel de estudios.</p>
Hunt, Chonko, Wood (1985)	<p>Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. • Características del trabajo: variedad, autonomía, identidad y feedback. • Consecuencias: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrera. 	<p>Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).</p>
Brooke, Russell, Price (1988)	<p>Ingresos, rutinización, centralización, justicia distributiva, conflicto roles, responsabilidad familiar.</p>	<p>Positivamente relacionado con justicia distributiva, work involvement, responsabilidad familiar e ingresos.</p>
Sager y Johnston (1989)	<p>Antecedentes: edad, nivel de estudios, ingresos, socialización previa, alternativas percibidas de trabajo, comportamiento de búsqueda de trabajo, satisfacción laboral, satisfacción con el sistema de promoción, satisfacción con la dirección.</p> <p>Consecuencias: esfuerzo percibido.</p>	<p>Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la socialización previa y satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso mientras que el comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable explicativa del esfuerzo percibido.</p>
Hunt, Word, Chonko	<p>Valores éticos corporativos</p>	<p>Los resultados muestran evidencia de una</p>

(1989)		asociación entre los valores éticos corporativos y el compromiso organizativo.
Meyer et al (1989)	Performance: relaciones con los clientes y públicos, elaboración de informes y comunicación verbal, práctica de administración y contabilidad, entrenamiento y dirección del personal, seguimiento de procedimientos y política operativa y gestión de tareas rutinarias. Promoción	El estudio obtiene una relación negativa entre el compromiso continuo y las tres medidas del Performance. Sin embargo, el compromiso afectivo esta positivamente relacionado con las medidas del performance (la satisfacción no correlaciona significativamente con ninguna medida de Performance)
Tett Meyer (1993)	Satisfacción y compromiso, antecedentes de intención de abandono y turnover.	El compromiso es mejor predictor del turnover que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción.
Dunham, Grube, Castañeda (1994)	Antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones percibidas de las tareas: identificación, significado, autonomía, variedad de habilidades, feedback. • Dependencia de la organización. • Satisfacción profesional. • Satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo en la organización. • Participación de la dirección. • Edad • Antigüedad 	Los resultados muestran una relación positiva entre el compromiso afectivo con la dependencia de la organización, participación de la dirección y las dimensiones de las tareas. La participación de la dirección esta asociada con el compromiso normativo. Existe relación positiva entre la edad y el compromiso afectivo y normativo (no aparece recogida la relación edad – compromiso continuo). La antigüedad en el puesto esta relacionada positivamente con las tres dimensiones del

		compromiso.
Ariza JA (1997)	Poder coercitivo, remunerativo, legítimo, experto y referente. Alineación laboral Identificación Eficacia percibida: estática y dinámica. Ajuste entre el nivel de educación y actividad.	Evidencia empírica de relación positiva del compromiso organizativo con poder (experto, remunerativo y referente), percepción de la eficacia de la organización, el ajuste. Factores que afectan negativamente son el grado de alienación y coercitivo.
Young, worchel, Woehr (1998)	Variables intrínsecas: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo. Variables extrínsecas: satisfacción salarial, satisfacción con sistema de promoción, intercambio extrínseco.	Los resultados muestran que están relacionados significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsecos, recompensas. (Satisfacción salarial no correlaciona significativamente).
Baker, Baker (1999)	Similitud ideológica con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
Bayona, Goñi, Modorran (1999)	Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad. Variables del trabajo: autonomía, enriquecimiento del trabajo, oportunidades de	Los principales resultados del estudio son: - Compromiso actitudinal correlaciona significativa y positivamente con clima, autonomía, satisfacción, participación en las decisiones, oportunidades de

	promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia) Variables del grupo: clima de trabajo.	promoción, participación en la gestión y edad. - Compromiso continuo correlaciona negativa con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales, participación en la gestión.
Henkin y Marchiori (2003)	Empowerment	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores en el compromiso normativo que con el afectivo. Sin embargo el compromiso continuo correlaciona negativamente.
Vandenbergue, Bentein, Stinglhamber (2004)	Apoyo percibido de la organización Compromiso afectivo con el supervisor Compromiso afectivo con el grupo Intención de abandono.	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

Fuente: Dial Net www.dialnet.com

7.6 FORMACIÓN HACIA EL COMPROMISO

Con el objetivo de analizar fundamentos de la participación que permitan fortalecer una tecnología para formar y formarse en y para la participación comunitaria, se develan los componentes de la acción participativa, a partir del estudio de fundamentos teóricos tomados del paradigma de la Complejidad, la Teoría de Acción, el Constructivismo y bases del Aprendizaje Social. Con estos aportes teóricos y a partir de observaciones de la realidad de procesos vivenciados en organizaciones comunitarias de carácter vecinal, educativo y de salud, a partir de la contrastación con expertos y fundamentados en la interpretación de

documentos que señalan la política Social y educativa respecto a este tema; se estudia la naturaleza propia de la participación, concebida como acción, como interacción y como esfuerzo para la consecución de un cambio.

La participación, es un Compromiso cuya responsabilidad es competencia de la familia, los sistemas educativos formales y no formales, las organizaciones Sociales, gubernamentales, civiles y de los individuos. Un reto importante para la sociedad es el de desarrollar estrategias para propiciar una transformación sostenida, con base en una actitud crítica e interpretativa de las características histórico-culturales de la realidad, a fin de encontrar en ella espacios necesarios para mover las voluntades individuales y colectivas hacia la constitución de una comunidad como un cuerpo Social solidario y fortalecido.

8. FORMACIÓN EN COMPROMISO Y GERENCIA SOCIAL

8.1 FORMACION EN COMPROMISO

Por un lado, a la Obra Kolping le interesaba y le interesa capacitar y motivar a sus miembros para el Compromiso con la sociedad. El objetivo del trabajo de formación no sólo consiste en que los miembros se familiaricen con técnicas como la retórica o la conducción de asambleas, sino que además adquieran conocimientos específicos acerca de los contextos sociopolíticos.

Y no hay que olvidar tampoco que el trabajo de formación de la Obra Kolping también está pensado para acercarles a los miembros los fundamentos de la Doctrina Social de la Iglesia, porque el conocimiento de estos fundamentos y la comprensión de la imagen cristiana del ser humano, brindan orientación para la acción cuando se participa en la organización de la sociedad.

Por otro lado, la Obra Kolping, como parte de la sociedad civil, no sólo capacita al individuo para asumir Compromisos sociopolíticos a través de los partidos, los sindicatos, los gremios de artesanos o campesinos, etc., sino que también ella misma - en todos los niveles de su estructura, comenzando por las Familias Kolping locales hasta llegar a la Obra Kolping Internacional universal - está convocada a participar en la organización de la sociedad. Lo hace expresando sus posturas respecto de las cuestiones políticas y Sociales de cada momento, sugiriendo decisiones políticas, señalando desarrollos equivocados en la sociedad y haciendo sonar la alarma cuando la dignidad humana se ve amenazada por la acción estatal. Pero además, la Obra Kolping también asume por sí misma tareas Sociales en distintos ámbitos como, por ejemplo, a través de su trabajo con los jóvenes y la familia, su Compromiso con la educación en general o la formación profesional en especial o sus esfuerzos por promover la pequeña industria²⁰.

En relación con la participación en la organización de la sociedad, tampoco debe subestimarse la vida al interior de las Familias Kolping. A través de su programa local, cada Familia Kolping pone el énfasis en determinados temas, ofrece formación, organiza eventos culturales y recreativos, se compromete en el ámbito Social, contribuyendo de ese modo a la dinámica Social de una comunidad. El modo de proceder

²⁰ DOCUMENTOS PRINCIPALES DE LA OBRA KOLPING INTERNACIONAL. FORMACION EN COMPROMISO. Tomado de Internet <http://www.kolpinglink.net>.

dentro de las Familias Kolping debería ser un ejemplo y un modelo a seguir en el contexto de la cultura democrática de los distintos países. La Obra Kolping está organizada y estructurada democráticamente desde la base de la Familia Kolping. Si dentro de la asociación se viven y se ponen en práctica las reglas democráticas, la Obra Kolping se convierte en una escuela de la democracia.

Ahora se estudiará el concepto de formación en compromiso de Bernardo Kliksberg, el cual ha centrado los instrumentos necesarios para desplegar un conjunto de acciones enmarcadas en políticas efectivas de desarrollo humano. El autor vuelve a insistir en la necesidad de enfrentar las causas que determinan el deterioro Social creciente de la región latinoamericana. Para ello propone cambios profundos en los modelos conceptuales y las políticas de desarrollo, que se resumen en estructuras más equitativas de distribución del ingreso, la articulación de las políticas económicas con las Sociales, políticas Sociales agresivas y una Gerencia Social de excelencia. El autor critica los llamados «círculos falaces de razonamiento», muy difundidos en la región latinoamericana, que obstruyen el camino a soluciones adecuadas. Tales «estructuras persistentes de razonamiento» se reflejan principalmente en proyectar la solución para más tarde, presuponiendo que el crecimiento económico *pero se conduce al desarrollo Social*; o en confiar ciegamente en el mercado, al punto de pretender que la solución de los problemas Sociales pueda descansar en dichos mecanismos; o en los serios y persistentes cuestionamientos que se hacen con respecto a la utilidad y legitimidad del gasto Social.

El nuevo paradigma de Gerencia Social según el enfoque del autor, está basado en las siguientes reglas: la política económica debe estar integrada con la política Social; el gasto Social debe ser reforzado; debe efectuarse una redistribución del ingreso a través de una política fiscal progresiva, el Estado es un actor obligado en el campo Social; todos los actores involucrados deben jugar un importante papel en el desarrollo Social; los cambios a realizar son mayúsculos, y por lo tanto deberán apoyarse en grandes acuerdos nacionales que los protejan; y por último, la especificidad de la Gerencia Social, que consiste en «Gerenciar metas y sistemas, combinar múltiples instituciones, establecer redes, conformar modelos organizacionales no burocráticos, flexibles, abrir todos los mecanismos a la participación comunitaria, monitorear sobre la marcha los programas, desarrollar una 'contraloría Social' de los mismos, procurar la autosustentación de las poblaciones asistidas como meta».

Gran parte de esta obra está dedicada a allanar el camino hacia la adopción del nuevo paradigma de la Gerencia Social, para lo cual Kliksberg hace una doble contribución. La primera se refiere al enfoque

mismo de la Gerencia Social y la segunda a los obstáculos mayores que la adopción de este nuevo paradigma enfrenta en la región. En relación al propio concepto de Gerencia Social, plantea que está estrechamente asociada a la complejidad e incertidumbre que caracteriza al nuevo entorno organizacional, a la flexibilidad de los nuevos modelos organizacionales y al desarrollo de estructuras participativas que permiten incrementar la capacidad de análisis e interpretación de la realidad.

En relación a los obstáculos que entran seriamente el desarrollo de la Gerencia Social en América Latina, que el autor identifica como «cuellos de botella Estratégicos », los más importantes son aquellos referidos, en primer lugar, a la desigual distribución del poder entre los grupos Sociales y a la dura lucha política que acompaña el proceso de determinar quien recibe qué. Otro obstáculo es el relacionado con la hegemonía del economismo, resumida en la preminencia de la política económica bajo el supuesto de que el desarrollo económico, y por consiguiente el desarrollo Social, resultan de su aplicación exitosa. También el autor subraya como barrera la debilidad institucional del sector Social (una suerte de satélite del sector económico, con bajo perfil organizacional) y su baja articulación (débiles procesos de diseño conjunto de políticas y de concertación de las mismas). Asimismo, la ausencia de enfoques Gerenciales diferenciados, de acuerdo a los distintos grupos prioritarios para la política Social, que el autor define como necesidad de «focalización »; la subutilización de la participación, la orientación a la centralización y el déficit de evaluación, constituyen, según Kliksberg, importantes obstáculos al desarrollo del nuevo enfoque de Gerencia Social en la región. Por último, el autor concluye que para asumir los desafíos que este tipo de Gerencia implica es necesario armar una política orgánica de preparación de cuadros Gerenciales especializados en la materia, con lo cual introduce el problema del tipo de Gerente Social que es preciso formar.

A la pregunta de qué tipo de gerentes, Kliksberg responde que el perfil adecuado es aquel que contempla la Gerencia Social como adaptativa, o lo que es igual, que el nuevo perfil apunte a la capacitación para pensar en términos de escenarios múltiples, dado el carácter acelerado de los cambios y que a la vez busque desarrollar una total sensibilidad hacia los problemas de las comunidades y un Compromiso ético con lo que son sus prioridades básicas. En términos más concretos, el perfil deseable debería reunir, según el autor, las siguientes calidades: capacidad para Gerenciar complejidad; para orientar la gestión hacia la articulación Social(reconstrucción de espacios para la solidaridad Social); para la concertación; para la innovación- readaptación

organizacional; y, por último, la formación hacia el Compromiso de los gerentes Sociales con la democratización, el cambio y el desarrollo.

En esta obra se presenta detalladamente el Programa Latinoamericano de Desarrollo de Gerentes Sociales, cuya primera edición data de junio de 1990, el cual se diseñó sobre la base de un conjunto de trabajos coordinados por Kliksberg que permitieron evaluar la experiencia regional e internacional en el campo de las políticas y la Gerencia Social y analizar las dificultades organizacionales con el fin de identificar el perfil del Gerente Social necesario y los requerimientos de formación más adecuados.

En realidad se trata de una obra que permite conocer suficientemente la nueva orientación bajo la cual Kliksberg propone que sea pautado el manejo de las instituciones públicas y privadas que participan en el diseño, implementación, gestión y evaluación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo Social impulsados en América Latina desde ahora y a lo largo de los próximos años. Este «nuevo paradigma» tiene la virtud de combinar armoniosamente las exigencias técnicas (de eficiencia) y humanas (de ética y solidaridad) propias de la capacitación Gerencial, que en muy escasas oportunidades se logra, por las mismas dificultades a las que alude Kliksberg en su obra y por la lógica del desarrollo que suele predominar no tanto en el discurso como en los hechos. Comparto con el autor su interés en contribuir a repensar y reorientar la concepción y el enfoque de la Gerencia Social en América Latina y, a través de ello, a abrir paso a nuevos programas de formación inspirados en este nuevo paradigma.

8.2 COMPROMISO DEL GERENTE SOCIAL

La Gerencia Social es una estrategia que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados.

Está ligada a la experiencia real de la región, y a experiencias internacionales relevantes en los campos abordados.

Es un concepto en constante evolución. Sin trascender las diferencias de base debe compararse con la Gerencia privada convencional pero con un elemento clave: la construcción de valor público.

La Gerencia Social trasciende la rentabilidad económica y procurar la rentabilidad Social. Hoy, en la problemática existente, la Gerencia Social

no debe ser solamente una preocupación por la distribución equitativa del ingreso, sino también por la distribución equitativa del conocimiento.

La Gerencia Social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas Sociales. Esta amplia definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia por un lado de distintas disciplinas y campos temáticos y por otro de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones Sociales. En tal sentido, una forma de esquematizar el enfoque de la Gerencia Social es entenderlo como la intersección de al menos tres vertientes temáticas distintivas: la Gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo Social.

Se trata de un enfoque que se instala en un doble nivel: en el plano de la acción y en el del conocimiento. En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones Sociales del Estado y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. Mientras que a su vez, a nivel del conocimiento recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinario.

Pero además, ambos planos se combinan. Así la Gerencia Social como enfoque presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo produce una mirada propia sobre los problemas. Es decir, construye un enfoque de características transdisciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención tienden a trasvasarse y redefinirse en un ensamble que siempre contiene objetivos ligados al desarrollo Social pero sin apartarse de la reflexión y el sentido crítico sobre la acción.

De este modo, las políticas Sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas Gerenciales en estas áreas, se constituyen en objeto de análisis, de reflexión y de intervención desde un enfoque que se destaca por su híbrido y por no acotarse a los límites de sus matrices epistémicas originarias. En tal sentido, la Gerencia Social a través de esa mezcla particular de las tres vertientes mencionadas (estudios de políticas públicas, la Gerencia pública y el desarrollo Social) genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos tradicionales de injerencia y en parte los lineamientos de cada una de éstas.

“La Gerencia Social puede entenderse como el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones que se aplican para ejecutar la política Social mediante la dirección, coordinación y concertación de programas y proyectos dirigidos a lograr desarrollo humano de la

población asentada en los respectivos territorios. La Gerencia Social debe conducir a la obtención de metas determinadas de Desarrollo Social y Humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos. Es una herramienta que deben incorporar las instituciones públicas y Sociales en sus planes y programas de desarrollo para promover el mejoramiento y calidad de vida de los colombianos.

“La Gerencia Social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores Sociales, entre ellos las instituciones del sector Social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. La Gerencia Social no solo busca una modernización institucional sino también, y fundamentalmente, una propuesta de modernidad, donde el desarrollo no sólo sea crecimiento económico sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y Social a través de los programas institucionales”

La Gerencia Social como tal se encarga también de desarrollar comunidad y capital Social tanto al interior de la organización y en sus socios estratégicos, es decir, sus beneficiarios, se trata de trabajar con valores, aprendiendo a pensar, capitalizando acciones que permitan obtener como resultado una intervención de manera integral.

8.3 ANALISIS DEL COMPROMISO EN LA GERENCIA SOCIAL FRENTE AL CURRÍCULO DEL CEILAT

El programa de especialización en Gerencia Social del CEILAT pretende desarrollar unos contenidos teóricos específicos correspondientes al campo disciplinar, pero sobre todo pretende propiciar la formación en inteligencia social, esto es la capacidad para adaptarse a un mundo que cambia, que exige procesar información, tomar decisiones que aseguren el aprovechamiento óptimo de cada coyuntura, un perfil ético con responsabilidad, **Compromiso** y respeto por los valores universales, derechos humanos y en la práctica de la justicia. Por esto la especialización pretende desarrollar el pensamiento crítico y estimular la actividad investigativa; que le permita al profesional explorar la realidad y realizar propuestas coherentes con el contexto social, económico y político de la región.

En coherencia con la misión y el proyecto educativo institucional, la Universidad de Nariño, consecuente con su ideal de contribuir al desarrollo socioeconómico, político y cultural de la región, inscribe su

proyección de de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo. Siendo así la especialización promueve la formación de actitudes y valores humanos; entre ellos el **Compromiso**; entendida como en elemento básico que debe desarrollar el Gerente Social.

Adicionalmente, en cuanto a la relación Universidad – Nación – Región, la Universidad de Nariño asume su **Compromiso** con la región y contribuye a la solución de las problemáticas que ella le plantea.

La universidad de Nariño, inspirada en los principios expuestos, desarrolla sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección social, mediante el dialogo e interacción permanente entre las instancias, como **Compromiso** de toda la comunidad educativa.

Entre uno de los objetivos generales del programa de Gerencia Social se encuentra: “Generar en los profesionales una actitud critica, creativa conciente y abierta que permita el planteamiento y desarrollo de innovaciones que dinamicen las instituciones en las cuales están vinculados”²¹ y entre sus objetivos especificos se menciona: “Desarrollar en los estudiantes habilidades requeridas para diseñar, ejecutar, administrar y evaluar programas y proyectos educativos y comunitarios que sean respuesta a una necesidad real del medio”²².

De acuerdo a estos objetivo se observa que la especialización busca en los profesionales desarrollar elementos esenciales para el Gerente Social; como es el **Compromiso** ; pero este tema es visto superficialmente. Se evidencia la urgente necesidad de implementar en la especialización un modulo denominado habilidades gerenciales donde se profundice el estudio de este tema.

Además en la estructura curricular de la especialización se presenta el modulo de Gerencia Social; el cual debe profundizarse a cerca de la formación en Compromiso como un factor fundamental para el Gerente Social.

²¹ Universidad de Nariño. Programa de Especialización de Gerencia Social.

²² *Ibíd.*, pág. 20.

9. VIVENCIA PRÁCTICA DE LA APLICACIÓN DEL COMPROMISO DE LA GERENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO COMUNITARIO

En la actualidad y desempeñándome como Coordinadora de Centros día en el proyecto de envejecimiento (Adulto mayor) de la Alcaldía del Municipio de Pasto en la Secretaria de Desarrollo Social aplico el rol de Gerente Social y el compromiso como elemento fundamental de mi trabajo.

En el trabajo cotidiano trabajo con tres (3) grupos comunitarios de adultos mayores (población vulnerable) en actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, uso del tiempo libre, talleres de emprendimiento con los cuales se pretende a través de diferentes estrategias la comercialización de los productos elaborados por ellos; a sí mismo se desarrollan proyectos educativos, gimnasia dirigida, actividades lúdicas y recreativas entre otras. Todas estas actividades con el fin de propender por el mejoramiento del estilo de vida, la calidad de la misma y facilitar hábitos de vida adecuados para finalmente favorecer y aumentar en la medida de lo posible el grado de funcionalidad de cada uno de los adultos mayores integrantes de estos centros.

En mi trabajo e interacción permanente con la comunidad buscamos la preservación de un bienestar común a través del trabajo colectivo, gestión participativa con aportes sociales sin perder la misión, la visión y política de la Alcaldía Municipal de Pasto, pero fortaleciéndonos diariamente en el factor social.

Este proyecto requiere de profesionales comprometidos, honestos, éticos y transparentes.

El Gerente Social se debe concebir en gran parte por las acciones que desarrolla las cuales deben estar acompañadas de compromiso, incluso comprometiéndose su calidad de vida, ya que las acciones deben representar esfuerzo y entrega, trabajar con pasión, emoción y debe ser una experiencia gratificante.

En mi trabajo y desempeño laboral he comprendido la necesidad del compromiso, la persona comprometida es generosa, busca como dar afecto, cariño, esfuerzo, bienestar; es decir, va más allá de lo que se supone en principio el deber contraído. Es ser feliz con lo que se hace hasta el punto de no ver el compromiso como una carga sino como el

medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás.

Es evidente que la Gerencia Social eficiente tiene que ver como optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región y el mejoramiento del funcionamiento y valor de la inversión en capital humano y social.

Considero que comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado; el compromiso va más allá de ceñirse a un horario de trabajo, a cumplir unos objetivos y actividades de un contrato; por tanto se necesita comprometerse con la gente, ir más allá y brindar todo lo posible a la comunidad para así lograr un propósito y mejorar la calidad de vida de la población vulnerable. Además es fundamental la actualización permanente de conocimientos; ya que es parte del compromiso laboral para lograr el perfeccionamiento profesional.

La falta de compromiso se traduce por descuidos un tanto voluntarios: pereza, comodidad, egoísmo y por no ver más allá de cumplir unas obligaciones para ganar un salario y pensar individualmente en beneficio propio sin tener en cuenta el beneficio común.

La gerencia es asumida en este contexto como un accionar que es sustentado y que asimila la visión y la misión de la organización para gestionar, desarrollando procesos administrativos para el logro de los fines propuestos, en este sentido es vital el contexto donde se interactúa y en el cual surgen las necesidades y se accionan los satisfactores.

La gerencia social entendida desde mi perspectiva es trabajar por los más vulnerables, sin perder de vista la visión y la misión de la organización como elementos fundamentales de la planeación estratégica, toda vez que son la brújula de las organizaciones, dicha gestión debe hacerse con tesón y transparencia.

La gerencia social como tal se encarga también de desarrollar comunidad y capital social tanto al interior de la organización y en sus socios estratégicos, es decir, sus beneficiarios, se trata de trabajar con valores, aprendiendo a pensar, capitalizando acciones que permitan obtener como resultado una intervención de manera integral.

La gerencia social también puede tomarse como un proceso y va encaminada a transformar realidades sociales, el éxito está para los gerentes sociales en articular la gerencia como proceso que impulsa procesos sociales los cuales conllevan al desarrollo social integral.

La gerencia social no tiene en su concepción el carácter de estar el gerente solo sino, que por el contrario impulsa la construcción colectiva, que es la que le permite articular voluntades y esfuerzos, toda vez que se fortalecen capacidades de la organización, de allí que el gerente debe partir de un liderazgo gerencial que gira entorno a lo social.

La gerencia social en ese sentido es concebida como una acción con altos niveles de compromiso y que en ocasiones significa un entregarse de lleno, el gerente social trata de dar ejemplo a los miembros de su equipo y así el actuar esta en ellos.

CONCLUSIONES

- En América Latina se requiere, en lugar, de una neutralidad sistemática una identificación activa, con la democratización, el cambio, el desarrollo. Para lo cual, el Gerente Social debe desarrollar en su perfil el Compromiso.
- La importancia del Compromiso organizativo como constructor se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de los objetivos y metas. La formación continuada debe entenderse como un Compromiso personal, ético y profesional, por más que pueda contemplarse asimismo como un derecho.
- Las teorías administrativas han desconocido la importancia del Compromiso y en ningún momento ha sido tomado en cuenta. El hombre en la mayoría de teorías es considerado una maquina y el principal objetivo es incrementar la productividad y la eficiencia del trabajador pero desconocimiento principios básicos para generar Compromiso y sentido de pertenencia como son la motivación, trabajo en equipo, liderazgo participativo, entre otros.
- El término Compromiso también se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen unas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, Compromiso podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta, que al conjunto de derechos y deberes como un todo.
- La Gerencia Social es una estrategia que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados.
- La Gerencia Social trasciende la rentabilidad económica y procurar la rentabilidad Social. Hoy, en la problemática existente, la Gerencia Social no debe ser solamente una preocupación por la distribución equitativa del ingreso, sino también por la distribución equitativa del conocimiento.

- En la especialización del CEILAT se busca en los profesionales desarrollar elementos esenciales para el Gerente Social; como es el **Compromiso**; pero este tema es visto superficialmente. Se evidencia la urgente necesidad de implementar en la especialización un modulo denominado habilidades gerenciales donde se profundice el estudio de este tema.
- Además en la estructura curricular de la especialización se presenta el modulo de Gerencia Social; el cual debe profundizarse a cerca de la formación en Compromiso como un factor fundamental para el Gerente Social.
- En mi trabajo e interacción permanente con la comunidad se busca el bien común de un grupo de personas y que las decisiones sean aprobados por todos. El compromiso se traduce en el sentido de pertenencia, responsabilidad y el bien común.
- Mi compromiso como Gerente Social del programa de Centros Día esta asociado al trabajo con población vulnerable propiciando espacios para que estas personas mejoren su calidad de vida; para lo cual se requiere de ética, transparencia, responsabilidad y sacrificio.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ DOCUMENTOS PRINCIPALES DE LA OBRA KOLPING INTERNACIONAL. FORMACION EN COMPROMISO. Tomado de Internet <http://www.kolpinglink.net>.
- ❖ GALICIA F. El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. En: Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación; 2000. Oct. 25; Medellín: División de Investigación de la FCA – UNAM. 1998.
- ❖ GONZÁLEZ, F. Evolución de la episteme en el paradigma cualitativo. UPEL Maracay, Venezuela. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>.
- ❖ JUANEDA AYENSA, Emma , María Leonor González MenoríaDefinición, antecedentes y consecuencias del Compromiso organizativo. Tomado de Internet [http:// www.dialnet.com](http://www.dialnet.com)
- ❖ KLIKSBURG, Bernardo. .Más ética, más desarrollo.UNESCO, Brasil, 2002)
- ❖ KLIKSBURG, Bernardo. Social Management: Some Strategic Issues (ONU, New York, 1999).
- ❖ KOU-TSAI, L.; Ronald Compromiso organizativo. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>.
- ❖ Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. MONOGRAFIAS. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>.
- ❖ LICHA, Isabel. Gerencia social en América Latina: Enfoques y experiencias. Banco interamericano de Desarrollo.
- ❖ MEYER Y ALLEN. Hacía un Compromiso. Tomado de Internet <http://www.gestiopolis.com>. Diciembre de 2007.
- ❖ STEERS. Compromiso organizativo, Tomado de Internet <http://www.dialnet.com>. Abril de 2008.
- ❖ TAORMINA, 1994, 1998, 1999. Compromiso organizativo, Tomado de Internet <http://www.dialnet.com>. Abril de 2008

ANEXO A.
ENCUESTA A ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL CEILAT

PERFIL GENERAL:

Nivel:

Estudiante: _____

Egresado: _____

PREGUNTAS GENERALES:

1. CALIFIQUE DE 1 A 5 LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL DEL CEILAT

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

2. ¿CONSIDERA QUE SE DEBE IMPLEMENTAR UN MODULO EN COMPROMISO GERENCIAL?

SI _____ NO _____

3. ¿COMO CONSIDERA USTED LA FORMACION EN COMPROMISO EN LA ESPECIALIZACIÓN?

EXCELENTE _____ BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

4 SI ES EGRESADO:

¿CONSIDERA QUE LA FORMACION EN COMPROMISO CAUSÓ CAMBIOS EN SU DESEMPEÑO LABORAL?

SI _____ NO _____

ANEXO B.
ENTREVISTA A DOCENTES DE LA ESPECIALIZACION EN
GERENCIA SOCIAL CEILAT

PERFIL GENERAL:

Nivel:

Docente hora cátedra: _____

Docente tiempo completo: _____

PREGUNTAS GENERALES:

1. EN LOS MODULOS QUE DICTA, TRATA EL TEMA DEL COMPROMISO?

En gran medida _____

Regularmente _____

Poco _____

Nada _____

2. EN QUE MEDIDA TRATA EL TEMA DEL COMPROMISO ?

En gran medida _____

Regularmente _____

Poco _____

Nada _____

2. CONSIDERA EL COMPROMISO , COMO UN ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA ESPECIALIZACION DE LA GERENCIA SOCIAL?

SI _____ NO _____

3. COMO CONSIDERA USTED LA FORMACION EN COMPROMISO EN LA ESPECIALIZACIÓN?

EXCELENTE _____ BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

4. CONSIDERA QUE SE DEBE IMPLEMENTAR UN MODULO EN COMPROMISO GERENCIAL?

SI _____ NO _____

5. COMO CONSIDERA USTED LA FORMACION EN COMPROMISO EN LA ESPECIALIZACIÓN

EXCELENTE ____ BUENA ____ REGULAR ____ MALA ____

6. PORQUE PIENSA QUE NO SE PROFUNDIZA EN LA FORMACIÓN EN EL COMPROMISO EN LA ESPECIALIZACIÓN

7. QUE CLASE DE COMPROMISO REQUIERE EL GERENTE SOCIAL ? ES EL QUE SE IMPARTE EN EL CEILAT
