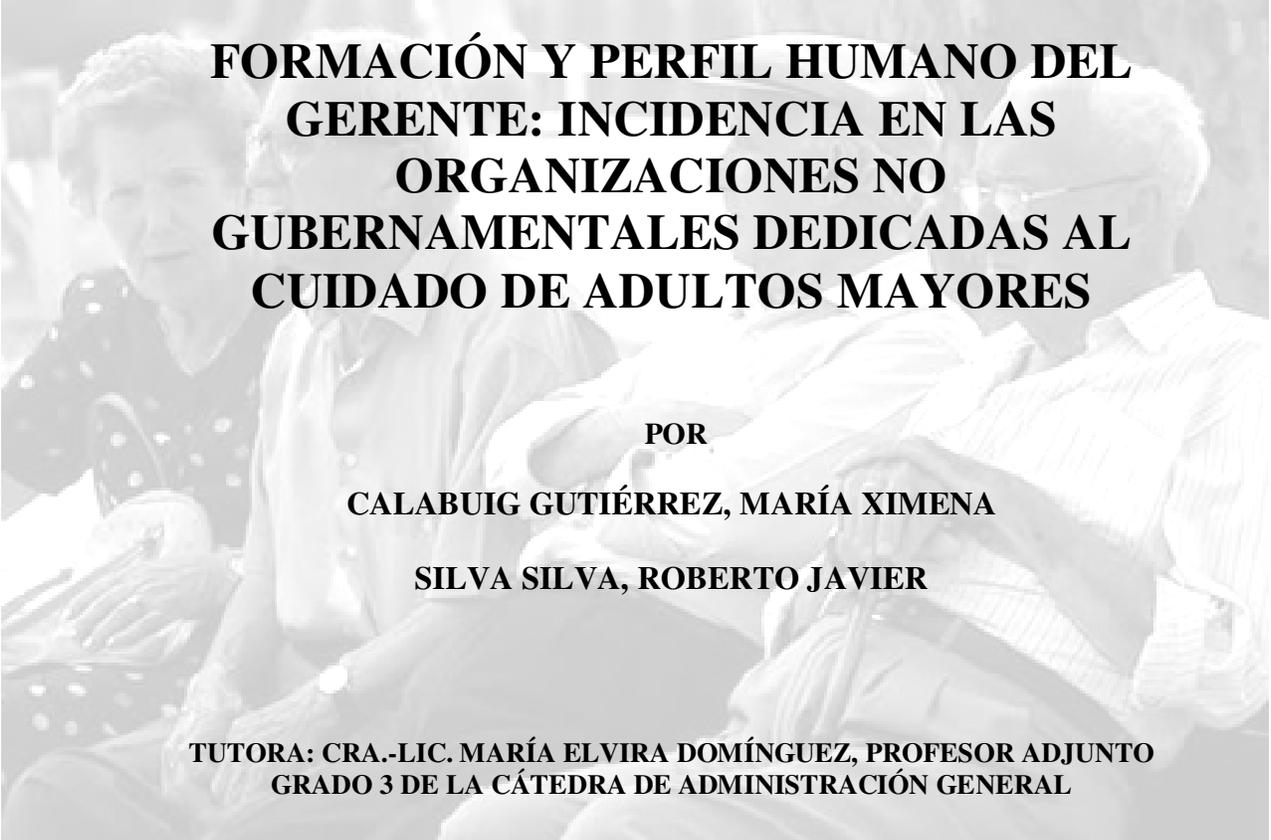


UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE
ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA LA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO. PLAN 90.



**FORMACIÓN Y PERFIL HUMANO DEL
GERENTE: INCIDENCIA EN LAS
ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES DEDICADAS AL
CUIDADO DE ADULTOS MAYORES**

POR

CALABUIG GUTIÉRREZ, MARÍA XIMENA

SILVA SILVA, ROBERTO JAVIER

**TUTORA: CRA.-LIC. MARÍA ELVIRA DOMÍNGUEZ, PROFESOR ADJUNTO
GRADO 3 DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2012**



Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: Formación y perfil humano del gerente: incidencia en las organizaciones no gubernamentales dedicadas al cuidado de adultos mayores.

Autores:

Calabuig Gutiérrez María Ximena, C.I.: 4.371.950-3

Silva Silva Roberto Javier, C.I.: 4.400.546-0

Tutor: Cra.-Lic. María Elvira Domínguez

Carrera: Contador Público

Cátedra: Administración General

Puntaje:

.....

Tribunal:

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, y en particular a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por la formación brindada.

A las organizaciones que colaboraron en la realización de esta investigación, tanto aquellas que nos brindaron información, como aquellas que nos recibieron accediendo a ser analizadas como objeto de estudio.

A la tutora del presente trabajo, la Cra.-Lic. María Elvira Domínguez y al coordinador de este, el Cr. Jorge Xavier.

A la Lic. en Psicología Rossana Gutiérrez por su colaboración en el estudio del perfil humano del gerente.

A nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional de siempre.

INDICE

1.	<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	6
2.	<u>OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO</u>	7
2.1	<u>OBJETIVOS</u>	7
2.2	<u>ALCANCE DEL TRABAJO</u>	8
3.	<u>METODOLOGÍA DEL TRABAJO</u>	9
3.1	<u>JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</u>	9
3.2	<u>PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</u>	10
3.2.1	<u>Análisis preliminar</u>	11
3.2.2	<u>Búsqueda de información y material bibliográfico</u>	11
3.2.3	<u>Elaboración del marco teórico</u>	12
3.2.4	<u>Elección de la estrategia de investigación</u>	12
3.2.5	<u>Trabajo de campo</u>	12
3.2.6	<u>Análisis de datos</u>	13
3.2.7	<u>Conclusiones y recomendaciones</u>	14
4.	<u>MARCO TEÓRICO</u>	15
4.1	<u>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</u>	15
4.1.1	<u>Tercer Sector</u>	15
4.1.2	<u>ONGs</u>	16
4.1.3	<u>ONGs – Asociaciones Civiles – Fundaciones</u>	17
4.1.4	<u>Características principales de las ONGs</u>	19
4.1.5	<u>Financiamiento</u>	20

4.1.6	<u>Razón de ser de las ONGs</u>	22
4.1.7	<u>ONGs dedicadas al cuidado de adultos mayores</u>	23
4.2	GERENTE.....	25
4.2.1	<u>Definición</u>	25
4.2.2	<u>El trabajo de un gerente</u>	26
4.2.3	<u>Toma de decisiones</u>	33
4.2.4	<u>Administración estratégica</u>	34
4.2.5	<u>Comunicación</u>	36
4.2.6	<u>Liderazgo</u>	37
4.2.7	<u>Motivación</u>	42
4.2.8	<u>Cultura organizacional</u>	43
4.3	EL GERENTE EN LAS ONGs.....	45
4.3.1	<u>La relación gerente - organización</u>	45
4.3.2	<u>Formación y perfil humano del gerente</u>	50
5.	<u>METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO</u>	53
5.1	ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	53
5.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
5.3	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	55
5.4	DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO....	59
5.5	SELECCIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	64
5.5.1	<u>Hogar de ancianos El Atardecer – Ejercito de Salvación</u>	65
5.5.2	<u>Sociedad damas de caridad – Amelia Ruano de Schiaffino</u>	66
5.5.3	<u>Asilo de ancianos y huérfanos israelita el Uruguay</u>	66
5.5.4	<u>Club abuelos del Prado</u>	67
5.5.5	<u>Círculo de promoción y solidaridad</u>	67

5.5.6	<u>Casa di riposo italiano</u>	68
5.6	ANÁLISIS DE LA MUESTRA.....	68
5.6.1	<u>Formación</u>	69
5.6.2	<u>Perfil humano</u>	72
5.6.3	<u>Organización</u>	76
6.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	92
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	96
	<u>ANEXO A</u>	99
	A.1 ENTREVISTA GERENTE.....	99
	A.2 ENTREVISTA EMPLEADO.....	104
	A.3 ENTREVISTA BENEFICIARIO.....	106
	A.4 ENCUESTA DE OPINION.....	108
	<u>ANEXO B</u>	111
	<u>ANEXO C</u>	116
	<u>ANEXO D</u>	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	Diferencias entre las Asociaciones Civiles y las Fundaciones.....	18
Tabla 4.2	Mecanismos y fuentes de financiamiento.....	22
Tabla 5.1	Asociaciones civiles y fundaciones por giro.....	62
Tabla 5.2	Resumen de cantidades por fuentes.....	63
Tabla 5.3	Entrevistas concedidas indicando cargo del entrevistado.....	69
Tabla 5.4	Formación, capacitación y experiencia del gerente.....	72
Tabla 5.5	Fuentes de financiamiento utilizada.....	77
Tabla 5.6	Datos sobre ocupación de las organizaciones de la muestra.....	79
Tabla 5.7	Relación entre cantidad de usuarios y cantidad de empleados remunerados.....	80
Tabla 5.8	Existencia de procesos formales de selección, evaluación y capacitación.....	84
Tabla 5.9	Opiniones sobre las organizaciones entrevistadas.....	85
Tabla 5.10	Resumen de entrevistas realizadas.....	86

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1	Rejilla de liderazgo.....	42
Ilustración 5.1	Muestra.....	65
Ilustración 5.2	Años en el cargo actual y en la organización en la edad total del gerente.....	71
Ilustración 5.3	Resultados de ubicación del gerente en la rejilla de liderazgo.....	73
Ilustración 5.4	Cantidad de personal remunerado y voluntario por organización.....	81

1. RESUMEN EJECUTIVO

El tercer sector tiene en la actualidad, especial relevancia en la atención de temas que no están eficientemente cubiertos por el estado o por el sector privado. En particular el segmento de los adultos mayores, el cual es un tema de debate por parte del gobierno y otros organismos, cobra importancia en nuestra sociedad por las características actuales de la misma.

Por las particularidades de estas organizaciones, el perfil humano de los administradores es el aspecto con mayor incidencia en la obtención de buenos resultados.

La formación del administrador, que resultó ser el aspecto menos determinante, e incluso su experiencia y la estructura que presente la organización, no logran incidir en la medida que sí lo hacen la vocación de servicio, el compromiso con la causa, el involucramiento y el buen relacionamiento con las personas.

2. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

2.1 OBJETIVOS

El objetivo primario del trabajo se enfoca al conocimiento de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) para poder establecer cuáles son las características propias que las definen, como ser forma de financiamiento, estructura interna, características del personal, fines, objetivos, socios y autoridades.

Paralelamente es necesario definir los roles del gerente y sus características, así como las funciones y habilidades de los mismos, para luego aplicar esto al estudio de las ONGs. En particular consideramos fundamental profundizar en su capacitación o formación, su calidad de voluntario o remunerado, y otras características personales como su vocación de servicio.

En primera instancia presentaremos el marco teórico sobre el cual se fundamentará el estudio, para luego proceder a realizar el trabajo de campo con el objetivo de establecer la situación actual en nuestro país.

Realizado el trabajo de campo se buscará inferir y establecer conclusiones sobre la formación y el perfil humano necesarios para el logro de buenos resultados, generando críticas y aportes que contribuyan a la mejor administración de estas ONGs.

2.2 ALCANCE DEL TRABAJO

El estudio estará delimitado por organizaciones del tercer sector orientadas a la atención del adulto mayor en Montevideo. Si bien el trabajo fue pensado para que su alcance abarcara todo el territorio uruguayo, diversas limitantes llevaron a modificar este aspecto acotando el mismo a la capital del país. Dentro de este grupo se seleccionará una muestra que refleje en la mejor forma el universo de estudio, conformándola con instituciones instaladas en Montevideo, diversas en tamaño y en organización.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las organizaciones del tercer sector han adquirido fundamental importancia con el transcurso del tiempo en países subdesarrollados. El desarrollo y el avance de las sociedades en la actualidad necesitan de estas organizaciones que se ocupan de áreas que por distintas razones no están cubiertas eficientemente por el Estado.

El hecho de que la eficiencia de las organizaciones es consecuencia directa de la forma en que éstas son administradas y de cómo se toman las decisiones, es que nos parece indispensable el estudio de las características que consideramos que debe poseer el gerente de una ONG. La formación surge como aspecto relevante en todo gerente, en tanto el perfil humano del mismo adquiere especial importancia en este tipo de organizaciones.

Esta importancia que han adquirido las ONGs en nuestro país, ha sido acompañada por el aumento tanto del número de éstas, como también de las diferentes áreas en las que actúan. Por esta razón es que decidimos acotar nuestro estudio sólo a un área, de manera tal que nos permitiera profundizar la investigación. Teniendo en cuenta que nuestro país se caracteriza por tener una población envejecida, situación que según las proyecciones tiende a agudizarse, vuelve aun más relevante el estudio de la administración de las organizaciones dedicadas al cuidado de este sector.

El cuidado de adultos mayores es precisamente un tema de debate actual. Enmarcado en la construcción de lo que se denomina un “Sistema de Cuidados”, los adultos mayores dependientes son, junto a los niños y niñas de 0 a 3 años, y las personas con discapacidad dependientes, una de las tres grandes poblaciones objetivo del sistema. Este “Sistema de Cuidados”, hoy en proceso de diseño, pretende mejorar diversos aspectos en materia de cuidados y es impulsado por el gobierno, contando con la participación de diversos organismos públicos, así como también de organizaciones de la sociedad civil.

“El proceso de envejecimiento demográfico ubica a Uruguay como el país más envejecido en la región, lo que implica la demanda de transformaciones urgentes en la modalidad de intervención de la política pública, específicamente en materia de cuidados” (Presidencia de la República Oriental del Uruguay & MIDES, 2011). La innegable participación que tiene el tercer sector en el cuidado de adultos mayores es fundamental al momento de decidir la acotación de nuestro objeto de estudio.

3.2 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Este capítulo pretende resumir las etapas en que fuimos desarrollando el presente trabajo, una vez decidido el objeto y alcance de la investigación.

3.2.1 Análisis preliminar

En un principio comenzamos por buscar información global relativa a ONGs de manera de conocer sus principales características. Para esto recurrimos a distintos sitios de internet y a textos bibliográficos vinculados al tema.

Luego, para aproximarnos al concepto de rol gerencial procedimos a la lectura y análisis de definiciones dadas por referentes en la materia.

3.2.2 Búsqueda de información y material bibliográfico

La primera instancia del trabajo implicó la consulta de investigaciones monográficas sobre temas vinculados a nuestro objeto de estudio.

Posteriormente, para comenzar con la elaboración del marco teórico, buscamos información en textos de autores como Robbins, Drucker y Stoner, consultando además múltiples documentos en sus versiones digitales disponibles en la web.

Al momento de la recopilación de datos e información para comenzar con el trabajo de campo consultamos diversas fuentes como la Guía Telefónica Clasificada Montevideo 2010-2011, sitios de Internet, dirigiéndonos además a diversas instituciones como la ANONG, la IMM, el MSP, el MIDES, el MEC, el IMPO, la Biblioteca Nacional, la DGR y el BPS.

3.2.3 Elaboración del marco teórico

Se establecerán los conceptos e ideas básicas que sustentarán nuestra investigación, profundizando en los dos grandes temas base, ONGs y rol gerencial.

3.2.4 Elección de la estrategia de investigación

Al encontrarnos en esta etapa de la investigación, se hizo necesario definir la estrategia que nos permitiera analizar de la mejor forma la realidad objeto de nuestro estudio. La estrategia de investigación que consideramos adecuada es "Investigación Sintética con estudio de casos múltiples".

3.2.5 Trabajo de campo

Elegida la estrategia de investigación, procedimos con la planificación operativa de la investigación debiendo definir las variables, las cuales agrupamos en tres grandes grupos que involucran la formación del gerente, el perfil humano de este, y los resultados obtenidos por la organización.

Luego del relevamiento necesario para definir nuestra población objetivo, construimos la muestra sobre la que trabajaríamos, la cual se conformó por 6

instituciones. Estas 6 organizaciones de la muestra corresponden al 100% de las organizaciones de nuestro universo de estudio que estuvieron dispuestas a colaborar.

Para la recolección de datos utilizamos como métodos principales entrevistas semi dirigidas a ser utilizadas tanto con el gerente o administrador como con otros empleados y usuarios, encuestas que se realizaría a la población en general y observación ligada a la entrevista.

3.2.6 Análisis de datos

Considerando nuestro objeto de estudio, el análisis de datos se focalizó en sintetizar y estructurar los datos y la información obtenida en el trabajo de campo, de acuerdo a temas que siguieran a las variables definidas.

Para la comprensión de los datos, utilizamos técnicas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas, siguiendo los indicadores previamente definidos, con el fin de poder comprender y explicar de manera fiel el comportamiento presentado en cada caso de estudio.

3.2.7 Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber analizado la muestra seleccionada, procedimos a extraer las conclusiones generadas. En tal sentido nos enfocamos, dado nuestro objeto de estudio, en observar los factores que consideramos de mayor relevancia en la determinación de los resultados obtenidos.

Posteriormente efectuamos las recomendaciones que consideramos oportunas para mejorar los resultados, sobre todo en aquellos aspectos que hayan sido identificados como mejorables.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

En el presente capítulo presentaremos el marco teórico referente a las ONGs en base al estudio de bibliografía que consideramos relevante para el tema.

4.1.1 Tercer Sector

Como bien clasifican en su obra “El rol gerencial en las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Uruguay”, Maite Amondarain, Emiliana Beati y Magdalena Ezeiza (2009), en la sociedad se pueden identificar tres sectores que contemplan las distintas esferas de acción de las instituciones.

Un primer sector vinculado al gobierno y el estado. Un sector identificado con las empresas y la actividad privada. Y finalmente un tercer sector que incluye a aquellas instituciones que no quedan comprendidas en alguno de los otros dos sectores.

Los atributos específicos de las organizaciones que componen el llamado tercer sector no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias con respecto a los otros dos sectores (Arditi, 2005).

4.1.2 ONGs

Dentro del tercer sector podemos incluir instituciones que son denominadas de diferente forma de acuerdo al ámbito y el contexto que se esté considerando.

Una de los términos más comunes al momento de referirnos a estas instituciones es el de Organización No Gubernamental (ONG). El Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas expone una definición que a nuestro entender ilustra en buena forma qué comprende el término: “Una Organización No Gubernamental es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público” (O.N.U., 2011).

El concepto ya es contemplado por este organismo desde la Carta de las Naciones Unidas de 1945 donde prevé la posibilidad de relacionarse con ONGs (O.N.U., 1945).

Otros organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo también aportan a la definición de estas organizaciones, sobre todo en el sentido de que las conciben como diferentes de las que integran el sector del gobierno y de las que integran el sector empresarial (Baca, 2000).

4.1.3 ONGs – Asociaciones Civiles – Fundaciones

Como mencionamos, las denominaciones utilizadas para referirse a las instituciones que son objeto de nuestro estudio son muy variadas e incluyen por ejemplo organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones sin fines de lucro (OSFL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), asociaciones civiles y fundaciones.

Barreiro y Cruz (Barreiro & Cruz 1988) plantean una clasificación que involucra cuatro vertientes en lo que tiene que ver con estas organizaciones distinguiendo asociaciones genéricas, unidades cooperativas, organizaciones base, y las ONGs.

Aunque los términos suelen ser utilizados como sinónimos, existen, como bien surge de la Primera Guía Uruguaya de Fundaciones de Gonzalo Rodríguez Doldán (1995), instituciones que operan dentro de un perfil de ONG, otras como asociaciones civiles y otras como la clásica fundación.

La Ley 17.163, indica que las fundaciones son personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente que se constituyen mediante el aporte de bienes, derechos o recursos realizado por una o más personas físicas o jurídicas y que persiguen un objeto de interés general, sin propósito de lucro (Poder Legislativo, 1999b). También designa al Ministerio de Educación y Cultura (MEC) como ejecutor del contralor y la fiscalización de las fundaciones, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes.

La Dirección General de Registros (órgano dependiente del MEC) en su web institucional establece las diferencias existentes entre las fundaciones y las asociaciones civiles, las que pueden ser resumidas en la siguiente tabla (D.G.R., 2011):

Tabla 4.1: Diferencias entre las Asociaciones Civiles y las Fundaciones.	
Asociaciones Civiles	Fundaciones
Deben existir asociados que cubran, por lo menos, un número de miembros titulares y suplentes que integren los órganos de dirección previstos por el estatuto.	Debe existir un patrimonio (derechos, bienes o recursos) que permita la realización de los fines u objeto de interés general.
La personalidad jurídica recae en las personas que se denominan socios o asociados.	La personalidad jurídica recae en los bienes que conforman la dotación patrimonial y en este caso, las personas son terceros que únicamente administran el patrimonio de la entidad aplicándolo al cumplimiento de su objeto social.
En general, existe más de un grupo de socios que pugnan por el poder, por lo que se controlan y vigilan entre sí.	No cuentan con un mecanismo de autocontrol como el caso de la asociación civil.
Fuente: elaboración propia sobre datos de la DGR: Preguntas frecuentes. Asociaciones Civiles. Diferencias con Fundaciones. Disponible en http://www.dgr.gub.uy . Consulta 13/06/11.	

4.1.4 Características principales de las ONGs

- **No gubernamentales**

Es una característica que surge de la propia denominación, no dejando lugar a dudas de su carácter de instituciones independientes del gobierno y del estado. Son organizaciones que tienen autonomía institucional y decisoria respecto a cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. No están sometidas a ninguna dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas (ANONG, 2011).

- **Sin fines de lucro**

La totalidad de los ingresos de estas instituciones deben ser dirigidos a los programas de desarrollo que se hayan establecido y a sus beneficiarios. Cualquier sobrante o ganancia que la organización pueda tener, sólo puede ser utilizado para cumplir con la misión y los objetivos, y nunca puede ser para beneficio de sus directores, dirigentes, empleados o socios (ANONG, 2011).

- **Voluntarias**

No tiene que ver solamente con el hecho de que cuente con personal voluntario (no remunerado), sino que además son organizaciones que nacen voluntariamente y se financian en parte, con recursos económicos que llegan a la misma en forma voluntaria. Esta característica tiene que ver en gran medida con la misión de las ONGs, una misión vinculada a canalizar los recursos que obtiene en lograr el desarrollo y el bienestar social.

- **Orientadas al desarrollo**

Más allá de los diversos fines que pueden tener las ONGs, este tipo de instituciones existen, como dice Drucker (1992a) “para cambiar la sociedad y la vida del individuo”. La orientación al desarrollo involucra múltiples aspectos como ser el social, el económico y el cultural.

- **Estructura interna**

Cuentan con una estructura interna que les permite funcionar acorde a sus fines. Dicha estructura debe apoyar la coordinación de las distintas metas, favorecer la transparencia del accionar de la institución y contemplar los conflictos de interés que puedan surgir entre los diversos actores (personal, beneficiarios, donantes y otras organizaciones).

4.1.5 Financiamiento

El financiamiento de las ONGs es uno de los temas más relevantes al momento de abordar el estudio de estas instituciones. Si bien al momento de su definición, poco se dice en cuanto al financiamiento, es un pilar fundamental para comprender en toda su dimensión el concepto de ONG.

En las organizaciones de la sociedad civil, donde su misión es por definición, algún propósito de transformación social, se observa una relación estrecha y natural entre la misión de la organización y las políticas y acciones del emprendimiento social. La razón de ser de las organizaciones de la sociedad civil

no es generar dinero y, por ende, a veces su organización no presenta especiales fortalezas para ello.

Es común que las ONGs dependan de financiamiento externo. El desarrollo de fuentes propias y estables de financiamiento constituye otro medio para asegurar la supervivencia de largo plazo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Los mecanismos de financiamiento pueden ser clasificados en dos grupos: aquellos que operan a través del mercado y los que lo hacen fuera de este. Los primeros involucran transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social de manera directa o indirecta. La siguiente tabla muestra los mecanismos de financiamiento más comunes especificando de manera general algunas de las fuentes de las que provienen los recursos.

El logro de los objetivos estará fuertemente condicionado por cómo se dé el financiamiento y por el grado de eficiencia de la función de administración y finanzas de la organización. “Se debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los recursos obtenidos” (Caro et al., s.f.).

Tabla 4.2: Mecanismos y fuentes de financiamiento.		
	Mecanismos	Fuentes
A. Basados en transacciones comerciales	A1. Venta de bienes o servicios al público en general	Cartera de clientes involucrados / número de bienes y servicios ofrecidos
	A2. Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo / tipos de cuotas consideradas
	A3. Marketing de causa	Campañas existentes / número de productos o servicios incluidos en estas
B. Ajenos a cualquier transacción comercial	B1. Donaciones en efectivo o en especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	B2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	B3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos desvinculadas del emprendimiento social)	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento
Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2006). "Gestión efectiva de emprendimientos sociales". México: Editorial Planeta., Pág. 191.		

4.1.6 Razón de ser de las ONGs

A decir de Peter Drucker (2005c) “[...] ni el gobierno ni la empresa privada pueden proveer las nuevas comunidades que necesitan todas las ciudades grandes del mundo. Esa es la tarea de las organizaciones no gubernamentales, no comerciales, sin ánimo de lucro”.

Considerando esta necesidad como que va más allá de que se trate de grandes ciudades o pequeños pueblos, ese es entonces el motivo por el que surgen las ONGs. Atienden aquellos temas que ni el estado ni las empresas privadas están atendiendo, o al menos no lo están haciendo como la sociedad espera que lo hagan.

Estas instituciones, cuya misión está atada al desarrollo de las sociedades y a lograr mejor calidad de vida, no deberían considerarse ni utilizarse como un simple medio para lograr resultados económicos, sino ser agentes del cambio humano y poder generar un cambio en los individuos y la sociedad (Drucker, 1992a).

4.1.7 ONGs dedicadas al cuidado de adultos mayores

El envejecimiento de la población es un fenómeno que afecta al mundo entero en diferentes magnitudes e intensidades. Este proceso se produce básicamente por la extensión de la esperanza de vida y la reducción de la fecundidad. Ambos elementos conducen a que existan cada vez más personas mayores y que el peso de las mismas en la estructura poblacional vaya en creciente aumento. Este proceso tiene consecuencias de toda índole y afecta varios aspectos de la vida económica, social, cultural y política, así como cuestiona aspectos relacionados con la equidad y la solidaridad intergeneracional. Este grupo poblacional requiere atención a necesidades específicas vinculadas con la etapa de la vida de la vejez. Es por ello que se han diseñado políticas específicas para enfrentar las consecuencias del envejecimiento demográfico que apuntan a la visualización de este fenómeno y a la prevención de sus consecuencias en la agenda social.

Uruguay cuenta con una población envejecida desde hace más de medio siglo. Este proceso, que parte al incorporarse el descenso de la fecundidad en la transición demográfica que afecta al país, se ha ido intensificando progresivamente (Varela, 2008).

Estas características de la población Uruguaya han potenciado la importancia de las instituciones que atienden a este grupo de la población, tanto sean organizaciones públicas, privadas, o integrantes del tercer sector.

Cabe citar los conceptos que surgen de la normativa actual en materia de ancianidad. Respecto a esto, la Ley 17.066 (Poder Legislativo, 1999a) sobre Hogares de Ancianos, refiere a los establecimientos que ofrecen a adultos mayores vivienda permanente o transitoria, así como alimentación y otros servicios de acuerdo con el estado de salud de los beneficiarios.

Asimismo, esta ley establece cuándo los establecimientos se consideran hogares y cuándo se consideran residencias.

“Dichos establecimientos se denominan “hogares” cuando, sin perseguir fines de lucro, ofrezcan vivienda permanente, alimentación y servicios tendientes a promover la salud integral de los adultos mayores” (Poder Legislativo, 1999a).

“Se denominarán “residencias”, los establecimientos privados con fines de lucro que ofrezcan vivienda permanente, alimentación y atención geriátrico-

gerontológica tendiente a la recuperación, rehabilitación y reinserción del adulto mayor a la vida de interrelación” (Poder Legislativo, 1999a).

En este sentido, la ley 17.796 de 2004 (Poder Legislativo, 2004), tiene como objetivo la promoción integral de los adultos mayores residentes en Uruguay y prevé la constitución de un grupo de trabajo con participación de distintos organismos del estado, entidades privadas y organizaciones no gubernamentales.

La creación del Instituto Nacional del Adulto Mayor (INAM) en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social, por la Ley 18.617 del año 2009 (Poder Legislativo, 2009), continúa con el objetivo de promover el desarrollo y el bienestar de este grupo etario.

4.2 GERENTE

4.2.1 Definición

“Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización” (Robbins & Coulter, 2005).

“El gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. En un sistema económico de competencia, sobre todo la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio” (Drucker, 1984b).

4.2.2 El trabajo de un gerente

Respecto a cuál es la labor que desempeñan los gerentes, diversos estudiosos de la materia han plasmado sus conclusiones.

Henry Fayol enumeró las tareas de un gerente de acuerdo a las distintas funciones en las que este se desempeña en la organización (Robbins & Coulter, 2005):

a) Planear

El gerente es quien fija los objetivos de la organización, establece las metas a alcanzar por la misma, define su misión, y diseña las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos y metas antes definidos.

b) Organizar

Luego de efectuada la planificación, se debe organizar el trabajo para cumplir las metas u objetivos establecidos. Es aquí donde se determina qué tareas se van a llevar a cabo, quiénes van a ser los encargados de realizarlas, de qué forma, quién será el encargado de realizar los controles correspondientes, etc.

c) Dirigir

La función de dirección es la que desempeña el gerente en el momento en que trabaja con sus empleados, que los motiva, para que estos realicen la tarea que se espera de ellos, para la posterior consecución de los objetivos establecidos cuando se realizó la planificación.

d) Controlar

Al gerente también le corresponde la función de controlar, en donde este debe verificar que todo funcione como estaba planeado, que los resultados obtenidos sean los previstos. A su vez, luego de llevar a cabo dicha comparación, se deben analizar posibles desvíos, de forma de poder actuar sobre los mismos estableciendo medidas correctivas y encaminando el trabajo hacia lo planificado con anterioridad.

Henry Mintzberg realizó una clasificación basándose en los diferentes roles que el gerente debe cumplir dentro de la organización. Es así que estableció 10 roles gerenciales, a los cuales agrupó en tres categorías (Robbins & Coulter, 2005):

1) Roles Interpersonales

Son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los roles interpersonales son:

a) Figura de autoridad

El gerente debe realizar tareas que son inherentes al cargo que ocupa en la organización, pero que son de índole rutinaria, ceremonial, que no implican decisiones de gran porte.

b) Líder

Este rol es uno de los más importantes que debe desempeñar un gerente, quien debe ser líder de su organización constantemente, ya sea de forma directa o indirecta, seleccionando al personal, impartiendo órdenes, capacitándolo, o bien motivándolo.

c) Enlace

En toda organización es necesario el contacto con el exterior, el relacionamiento con otras empresas, ya sea del mismo sector como de otro, el contacto con otros gerentes, a fin de intercambiar información, pensamientos, distintas políticas o estrategias. Es aquí donde el gerente desempeña el rol de enlace, entre su organización y el resto.

2) Roles informativos

Estos roles consisten en recibir, almacenar y difundir información. Dentro de estos tenemos:

a) Supervisor

Un gerente desempeña este rol cuando busca información, tanto externa como interna; información que después pueda utilizar para el mejor desempeño de la organización, para comprender en qué situación se encuentra el ambiente en que ésta se mueve. La mayor parte de esta información, el gerente la recibe en forma de rumor o chisme.

b) Difusor

El gerente debe ser quien transmita a sus subordinados toda la información que recibió o pudo recoger del exterior, para que estos puedan utilizarla en beneficio de la organización.

c) Vocero

Al igual que el gerente debe desempeñar el rol de difusor y transmitir la información externa dentro de la organización, también debe desempeñar el rol de vocero, donde tiene que transmitir información del interior de la empresa al exterior, a terceros interesados.

3) Roles de decisión

Estos giran en torno a la toma de decisiones. Aquí nos encontramos con los siguientes roles:

a) Empresario

El gerente siempre está o debe estar en la búsqueda de nuevos proyectos para llevar adelante, nuevas ideas para desarrollar, nuevos emprendimientos.

b) Manejador de perturbaciones

Todo gerente debe tratar siempre con imprevistos, con situaciones fallidas y con resultados no planificados. Como la propia denominación del rol lo dice, debe manejar las distintas perturbaciones que se vayan produciendo en la organización, y buscar posibles soluciones o caminos a seguir para corregirlas.

c) Distribuidor de recursos

El gerente es el responsable de distribuir los recursos de la organización, de decidir quién y para qué se utilizan los diferentes recursos en cada unidad, de elaborar los presupuestos y de realizar todas las tareas concernientes a estos.

d) Negociador

El responsable de llevar adelante las distintas negociaciones, de representar a la empresa en cada una de estas, independientemente de su nivel de importancia, es siempre el gerente de la organización.

Katz también realizó una clasificación sobre el trabajo de los gerentes, agrupándolos de acuerdo a las distintas habilidades que estos necesitan a la hora de desempeñarse como tal. Es así que define (Robbins & Coulter, 2005):

1) Habilidades técnicas

Son los conocimientos y competencia en un campo especializado. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

2) Habilidades de trato personal

Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades son importantes en todos los niveles de la administración.

3) Habilidades conceptuales

Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven

el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

Peter Drucker (1984b) también hizo énfasis en establecer cuál es el trabajo del gerente. Para esto estableció que éste realizaba básicamente dos tareas que son únicas y distintivas de su cargo:

- 1) Es quien debe de hacer de la empresa una verdadera organización, un núcleo tras un objetivo y una misión en común. Es quien debe realizar de nexo entre todas las partes de dicha empresa.

- 2) Por otra parte, debe ser quien coordine los objetivos de corto de plazo de la empresa, con los que esta debe cumplir a largo plazo. “Todo lo que haga el gerente debe ser expeditivo al mismo tiempo que sólido en lo que respecta a los objetivos a largo plazo y a los principios”. Debe imponer un equilibrio entre ambos, el futuro inmediato no puede hacer peligrar el futuro a largo plazo, y viceversa.

A su vez expuso que el gerente lleva a cabo una serie de operaciones que resultan básicas para el desempeño de sus tareas como tal (Drucker, 1984b):

1) Fija objetivos

El gerente debe establecer cuáles son los objetivos que perseguirá la empresa; fijar los caminos a seguir para alcanzarlos; determinar cuáles serán las metas a alcanzar de acuerdo a los objetivos fijados con anterioridad; y por ultimo comunicarle esto a cada persona involucrada en el desarrollo de los mismos.

2) Organiza

Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas previamente fijados. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades posibles de realizar y luego divide estas actividades en diferentes tareas. Agrupa estas unidades y estas tareas en una estructura de organización. Elige a la gente necesaria para la dirección de estas unidades y para las tareas a realizar.

3) Motiva y comunica

Crea un equipo con las personas que son responsables de las diversas tareas. Motiva al personal mediante incentivos, recompensas al trabajo exitoso y políticas de ascensos.

4) Tarea de medición

El gerente es quien define las unidades de medidas de la organización, de los resultados que la misma obtiene respecto a los objetivos y metas fijadas. Luego analiza los valores obtenidos y los interpreta.

5) Prepara gente

El gerente también es el encargado de seleccionar al personal idóneo para desempeñar las diferentes tareas que fueron definidas por él, de prepararlo para llevar adelante dicha tarea, de desarrollarlo, de capacitarlo; para que esto luego devenga en el logro de las metas y objetivos de la organización.

Como dice Drucker (1992d), las tareas que realiza un gerente exigen una diversidad de capacidades y temperamentos por parte de este. Por un lado requieren la capacidad de analizar, de pensar, de sopesar alternativas y de armonizar las discrepancias. Pero por otro lado también requieren la capacidad de actuar con rapidez y decisión, con audacia y coraje intuitivo. El trabajo de un gerente exige de éste familiaridad con las ideas abstractas, los conceptos, los cálculos y las cifras; pero también exige percepción de las personas, conocimiento del ser humano, empatía, y en general un interés vivaz en las personas, además de respeto por ellas. Algunas tareas exigen que un hombre trabaje solo, por su cuenta. Otras son tareas de representación y ceremoniales, tareas externas, que requieren la capacidad de representar y suscitar buena impresión sin decir palabra.

“La eficacia con que los gerentes administran y son administrados determina la posibilidad de alcanzar las metas de la empresa” (Drucker, 1992d). Es por esta razón que se vuelve imprescindible entender cuáles son las tareas que debe desempeñar el gerente de una organización.

4.2.3 Toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2005)

Una de las principales tareas que desempeña un gerente, sino la más importante, es tomar decisiones; siendo estas de índole variada, a corto y largo plazo, complejas y rutinarias, estudiadas e intuitivas, formales e informales. Si bien el gerente habitualmente delega o puede delegar la toma de decisiones básicamente rutinarias, al final la mayor responsabilidad recae sobre él.

Este proceso adquiere su importancia en el hecho de que las decisiones que sean tomadas condicionan el futuro de la organización, tanto sea el éxito como el fracaso, así como los resultados que se obtendrán, sean positivos o negativos.

De esta forma nos encontramos con que los gerentes a la hora de tomar decisiones son tanto racionales como intuitivos. Algunas decisiones son tomadas de forma totalmente racional, pensada, congruentes; y otras son tomadas intuitivamente, basados ya sea en la experiencia del propio gerente, en sus conocimientos y capacitación, en su cultura y valores éticos, o en sus sentimientos y emociones.

4.2.4 Administración estratégica

La administración estratégica es el proceso que llevan adelante los gerentes más eficientes, o que a largo plazo obtienen los mejores resultados; ya que mediante este logran prever o estimar de mejor manera lo que acontecerá con la organización en el futuro, sus incertidumbres (Robbins & Coulter, 2005).

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de las organizaciones”.

Este proceso es importante dado que las empresas que lo llevan a cabo tienen luego un mejor desempeño, obtienen mejores resultados, ya que conocen mejor y pueden enfrentar más preparados las incertidumbres que les va presentando el mercado.

La administración estratégica comprende una serie de etapas o pasos que un gerente debe seguir para efectuar este proceso de la manera más provechosa para su organización:

- 1) Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- 2) Realizar un análisis externo, el cual consiste en identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo, situaciones que la organización debe explotar; mientras que las amenazas son tendencias negativas, situaciones a contrarrestar.
- 3) Realizar un análisis interno de la organización, identificando sus fortalezas y sus debilidades. Las fortalezas son las actividades que la empresa hace bien, o recursos que maneja de forma exclusiva, son las ventajas que esta puede sacar respecto a sus competidores por cosas que ella misma posee o que realiza correctamente. Por otra parte, las debilidades, contrariamente a las fortalezas, son aquellas actividades que la organización no hace bien o recursos que no posee; serán los puntos sobre los que deberá tomar precauciones porque a priori se encuentra en desventaja frente a las demás organizaciones.
- 4) Formular las estrategias que se llevaran a cabo, las acciones o procedimientos que se realizarán para sostener o maximizar las oportunidades y fortalezas de la organización, y por otra parte, minimizar o reducir las amenazas y debilidades.
- 5) Puesta en marcha de las estrategias elaboradas en el punto anterior.
- 6) Evaluar los resultados obtenidos para poder determinar si se requieren modificaciones a las estrategias.

La combinación del análisis interno y el externo (la segunda y tercera etapa del proceso de administración estratégica) es el denominado análisis FODA, el cual consiste precisamente en el examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Drucker (1992d) definió el planeamiento estratégico como “el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

4.2.5 Comunicación (Robbins & Coulter, 2005)

Todas las tareas que realiza un gerente implican comunicar, ya sea al interior de la organización, como al exterior.

Todo gerente debe comunicarse para recibir información sobre la empresa, su funcionamiento, su entorno, esto es, datos que le sean útiles para realizar una evaluación y poder establecer nuevas estrategias de ser necesario. Luego de haber tomado una decisión, respecto a cualquier ámbito sobre el que se refiera, es necesario que el gerente la comunique a quien corresponda para que esta sea válida, para que pueda ser puesta en marcha, o simplemente para que sea conocida.

A través de la comunicación los gerentes controlan, motivan, obtienen información necesaria para la toma de decisiones, etc., por eso es necesario que estos perfeccionen sus habilidades de comunicación de modo de poder lograr mejores resultados. Si bien el hecho de que un gerente posea una gran destreza en este ámbito no le asegura su éxito, el no poseerla asegura una serie continua de inconvenientes por este tema.

4.2.6 Liderazgo

El liderazgo es definido como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos. Es una aptitud que todo gerente debe tener si desea ser realmente eficiente, esto es, no debe ser únicamente un jefe sino que también debe ser un verdadero líder (Robbins & Coulter, 2005).

Los líderes tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal.

Hay siete características que diferencian a un auténtico líder:

- Dinamismo

Los líderes son ambiciosos, son persistentes en sus tareas, poseen gran iniciativa y siempre realizan un gran esfuerzo.

- Deseo de dirigir

Los líderes siempre quieren asumir responsabilidades, dirigir a los demás e influirlos.

- Honestidad e integridad

Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.

- Confianza en sí mismo

Los líderes no deben dudar, sino harán que sus seguidores también duden. Deben mostrar confianza en sí mismos para que los demás creen que sus decisiones son las correctas.

- Inteligencia

La inteligencia debe estar presente en todas las actividades o funciones que desempeña un líder. Deben ser inteligentes a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información.

- Conocimientos pertinentes para el trabajo

Los líderes deben conocer el trabajo de la organización, el entorno de la misma, deben tener conocimientos técnicos; para de esta forma entender cuáles serán las implicancias de las decisiones que tomen.

- Extraversión

Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Se han efectuado una serie de estudios que tienen como objetivo establecer los diferentes estilos de liderazgo o comportamientos que diferencien a los líderes

eficaces de los ineficaces. Aquí haremos mención a uno solo de ellos por ser el que, a nuestro entender, toma mayor relevancia; es de esta forma que nos encontramos con los estudios llevados a cabo por la Universidad de IOWA, los cuales distinguen tres estilos de liderazgo:

- Estilo autocrático

Corresponde a un líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

- Estilo democrático

Este es un líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.

- Estilo *laissez faire*

Este estilo hace referencia a un líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada.

Stoner y otros entienden por liderazgo el proceso de dirigir e influir sobre las actividades laborales de los miembros de un grupo (Stoner et al., 1996).

Debe tenerse en cuenta por lo antedicho que:

- El liderazgo involucra a otras personas.
- El liderazgo implica una distribución desigual de poder.
- El liderazgo permite utilizar las diferentes formas de poder para influir en los seguidores.
- El liderazgo es cuestión de valores.

El concepto de liderazgo no es igual al de administración, aunque se relacionan. Una persona quizás sea un gerente eficaz pero puede carecer de las habilidades de liderazgo necesarias para motivar. Las organizaciones actuales tienden hacia gerentes que también posean habilidades de liderazgo.

El “enfoque de los rasgos” presupone que los líderes poseen ciertos rasgos innatos. En la búsqueda estos rasgos característicos de los líderes se han adoptado dos enfoques:

- Comparar a quienes se han destacado como líderes con quienes no lo han hecho.
- Comparar rasgos de líderes eficaces con líderes ineficaces.

Esta teoría cada vez es más cuestionada por parte de los investigadores.

Cuando se hizo evidente que los líderes efectivos no necesariamente poseen rasgos distintivos, se buscaron aislar las conductas características de los líderes, a efectos de responder la pregunta ¿qué hacen los líderes efectivos?

Por su parte, el enfoque conductista se concentra en dos aspectos de las conductas de los líderes:

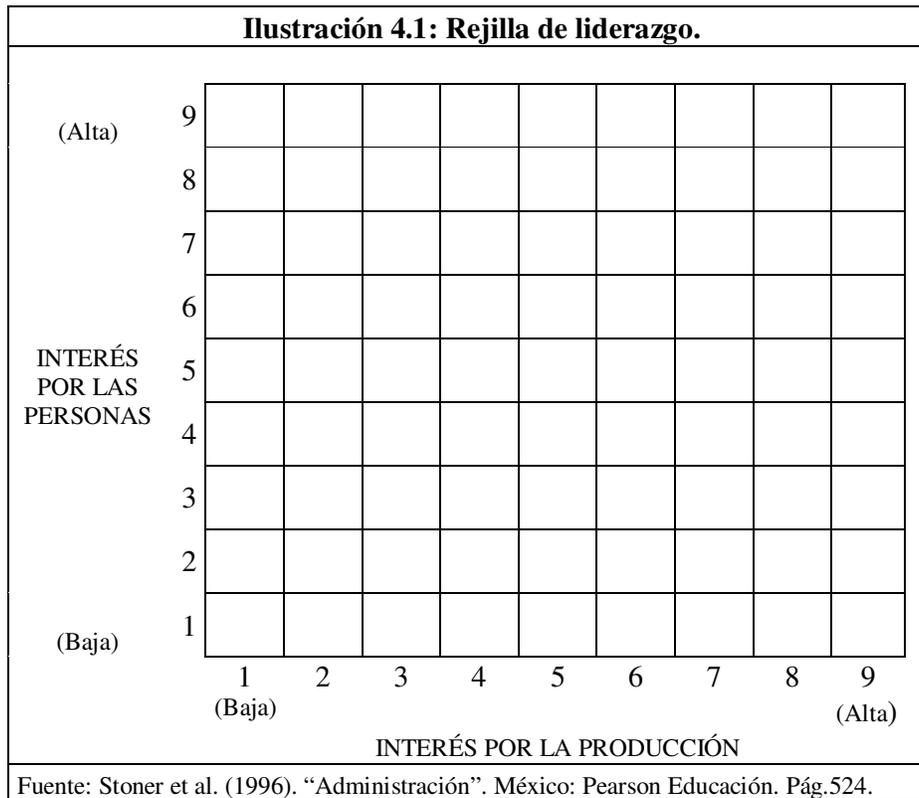
- Funciones: las funciones básicas son las relativas a tareas (solución de problemas), y las sociales (para mantener el grupo).
- Estilos. Básicamente se distinguen dos: estilo orientado a las tareas, y estilo más orientado a los empleados.

Deben tenerse en cuenta las siguientes “fuerzas” antes de elegir un estilo de liderazgo:

- Fuerzas del gerente (sus antecedentes, conocimientos, experiencia, valores).
- Fuerzas de los empleados (depende de la confianza, habilidades y compromiso del personal).
- Fuerzas de la situación (características de la organización, factores del ambiente, etc.)

Otro aporte considerable lo brindan Blake y Mouton (Stoner et al., 1996), quienes crearon la “rejilla de liderazgo”, que permite medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y por las tareas, reflejando así el carácter bidimensional del liderazgo.

Este diagrama identifica una serie de conductas de los gerentes basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a las personas pueden interactuar:



4.2.7 Motivación (Robbins & Coulter, 2005)

La motivación es definida como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales [...]”.

El motivar a su personal es una de las tareas más importantes que debe realizar un gerente, ya que la gente motivada se esfuerza mucho más en efectuar mejor su trabajo, en conseguir los resultados que se esperan de ella.

Un gerente eficaz reconoce la necesidad de motivar a su personal y en base a esto trabaja para lograr entender qué es lo que necesitan sus empleados, qué esperan de la organización, y de acuerdo esto adopta prácticas motivacionales que satisfagan dichos deseos.

Un error que cometen habitualmente los gerentes es creer que la motivación es una característica personal de una persona, esto es, que un empleado se encuentra de antemano motivado o no, y que esta situación no puede ser influida o modificada por dicho gerente. La motivación es el resultado de la interacción de una persona con una determinada situación, en función de cómo dicha situación satisfaga las necesidades del empleado, será el nivel de motivación de este.

Una aclaración importante de realizar, es que las necesidades de los empleados de una organización deben necesariamente ser compatibles con los objetivos de esta, de otra forma se plantearía una disyuntiva que resultaría contraproducente para ambos.

4.2.8 Cultura organizacional (Robbins & Coulter, 2005)

La cultura puede ser definida como: “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Percepción común que influye en su conducta”.

Todas las organizaciones tienen su propia cultura, la cual ha sido establecida previamente, tanto sea con enunciaciones globales, con las costumbres, con ejemplos, etc. La cultura de una organización debe ser respetada por todos sus integrantes, incluido el gerente de la misma.

La cultura organizacional establece las pautas de conducta del gerente, delimita su trabajo. Pero por otro lado es el propio gerente quien puede intentar encausar en un rumbo determinado dicha cultura, guiarla hacia cierto punto estratégico favorable para la empresa; aunque esto puede denotar mucho tiempo para dicho gerente, e incluso no llegar a obtener los resultados esperados en el caso de que la anterior cultura esté muy arraigada.

Dentro de los puntos o culturas que debe evaluar un gerente al momento de establecer cuál es la más apropiada para su organización, podemos hacer referencia a algunas orientaciones que resultan ser altamente favorables en la mayoría de las empresas:

1) Cultura ética

Esta es una cultura que persigue la ética en todas las actividades de la organización, en el accionar de cada uno de sus funcionarios. Crea normas éticas elevadas y se enfoca tanto en los medios como en los resultados.

2) Cultura de innovación

Una organización que implemente este tipo de cultura, debe, entre otras cosas, permitir la participación de sus empleados en la elaboración de planes, proyectos

y estrategias. Incentivar la creatividad de los mismos, y mantener abiertos los canales de comunicación. Todo esto fomenta la innovación.

3) Cultura sensible a los clientes

Una cultura de este estilo cumple con determinadas características, entre otras, que deben ser infundidas en todos los empleados de la organización, si se desea implementarla de manera eficiente:

- a) Contratar empleados sociables y cordiales.
- b) Uso de *empowerment*, lo cual implica que los empleados deben decidir a discreción qué se necesita para satisfacer a los clientes.
- c) Los empleados deben saber escuchar a los clientes.
- d) Empleados conscientes del deseo de la organización de complacer a sus clientes.

4.3 EL GERENTE EN LAS ONGs

4.3.1 La relación gerente - organización

“Dado el contexto, resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones. Estas operan por medio de las personas, quienes la forman y deciden y actúan en su nombre” (Chiavenato, 2009).

Como dice Chiavenato (2009), las organizaciones están constituidas por personas, y en última instancia dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. En lo que tiene que ver con la misión de las organizaciones, es este concepto el que hace que las personas trabajen a favor de la causa de la organización y no sólo para la organización en sí.

La figura del gerente es una de las más relevantes e influyentes entre las personas que componen la organización. Según Peter Senge (2004) con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno a un líder, pero la mayoría de la gente prefiere seguir una meta elevada. Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a sus miembros a desarrollar sus visiones personales. Y es en el desarrollo de esta visión personal, donde importa la conducción del gerente, pues como bien dice Martha Alles (2005) en su obra Desarrollo del talento humano basado en competencias, si la visión personal no coincide con la visión de la organización se logrará acatamiento, pero nunca compromiso.

El rol del gerente es entonces fundamental, y las características que debe tener el mismo cuando se está en el contexto de una ONG, consideramos que quedan bien expuestas en la redacción que hace José Sánchez (2008) de las definiciones de Stephen Covey en su obra Liderazgo Centrado en Principios:

- **Aprender** continuamente para desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses, para tener la capacidad de efectuar promesas y cumplir compromisos.

- **Tener vocación por servir**, pues la vida es una Misión y no una carrera, y con ella debemos tener sentido de responsabilidad, de servicio, de colaboración, la necesidad de empujar o tirar algo, sin esto la vida es un esfuerzo vano.
- **Irradiar energía positiva**, pues es imposible ser líder si no se tiene una actitud optimista, positiva, animosa, si no posee un espíritu entusiasta, esperanzado y confiado. Esta energía carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallen a su alrededor.
- **Crear en los demás**, porque creer es ver la potencialidad del otro. La fe en el otro genera un clima de crecimiento y de oportunidades. El líder no sobre-reacciona ante la conducta negativa, las críticas ni las debilidades humanas, pues considera que la conducta y las potencialidades son dos cosas distintas.
- **Dirigir la vida en forma equilibrada** con acciones y actitudes adecuadas a cada situación. El líder distingue su propio valor y no tiene necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío. Tiene el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación.
- **Ver la vida como una aventura**, para disfrutar de ella. El líder redescubre a la gente cada vez que se encuentra con ella, pues es su centro de interés; es valiente y confiado expedicionario.
- **Ser sinérgico**. La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de sus partes. El líder mejora casi todas las situaciones en las que interviene, es asombrosamente productivo con aportes novedosos y creativos. No duda en

delegar para obtener resultados, pues cree en los puntos fuertes y capacidades de los otros.

En cuanto a las tareas que debe llevar a cabo el gerente de una organización sin fines de lucro, cabe destacar que no difieren en mayor medida de las que debiera realizar en una empresa comercial. Los gerentes de ONGs deben imponerse la misma disciplina que el resto de los gerentes, deben realizar las mismas tareas básicas: definir las metas y objetivos de la organización, fijar normas de realización y rendimiento, establecer los resultados aceptables mínimos, definir la medición del rendimiento, establecer un sistema de autocontrol basado en los resultados antes medidos, y finalmente, realizar una auditoría organizada de objetivos y resultados, con el propósito de identificar los objetivos que ya no tienen sentido o que según se han demostrado son inalcanzables (Drucker, 1992d).

En su obra “Dirección de instituciones sin fines de lucro”, Drucker (1992a) estableció algunas tareas básicas que deben desempeñar los gerentes de este tipo de instituciones:

- La primera tarea del gerente de una entidad sin fines de lucro es poner de acuerdo a todos los grupos de interesados sobre cuáles son las metas a largo plazo de la institución. La estructuración a largo plazo es el único modo de integrar todos esos intereses.
- Una de las tareas más importantes que debe llevar adelante el líder de una de estas instituciones es estructurar la organización en torno a la información y la comunicación. Debe exigir que todos sus miembros, desde la cima hasta la base, asuman la responsabilidad de informarse e informar a los demás.

- Debe evaluar y reconocer al personal. Las personas necesitan saber cómo se desempeñan, y los voluntarios lo necesitan más que nadie porque, cuando no se recibe un sueldo, la única recompensa son los propios logros. En este tipo de organizaciones, sus miembros se transforman en una de sus grandes fuerzas, ya que la mayoría de estos trabajan tras una causa, y es esto lo que el gerente debe mantener vivo.
- Es responsable de la asignación de recursos sobre todo en aquellas organizaciones que dependen considerablemente de los voluntarios y los donantes. En este tipo de entidades la administración de los recursos cobra especial importancia, dada la gran dificultad en la obtención de los mismos que surge en la mayoría de los casos.

Dentro de las tareas que debe desempeñar un gerente se encuentra entonces, la medición de los resultados. El problema que surge cuando nos enfrentamos a una organización sin fines de lucro, es la propia definición de dichos resultados, qué se entiende por éxito en este tipo de instituciones, cómo se puede medir el desempeño; es así que son establecidos una serie de ítems a tener en cuenta por el gerente a la hora de realizar esta tarea (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006):

- Una de las claves en este sentido radica en “evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social”.
- La satisfacción del grupo de interés de la organización, en general, es considerada una característica clave del éxito de la misma.

- Otro indicador útil para establecer la percepción de la efectividad de la organización, es la medición del reconocimiento en la comunidad, qué imagen estamos brindando.
- Por último, también se pueden realizar comparaciones periódicas con otras organizaciones de la misma área, para ver qué estamos haciendo diferente y qué no, y cómo están difiriendo nuestros resultados respecto a esto.

4.3.2 Formación y perfil humano del gerente

A continuación enfatizaremos en las características vinculadas a la formación y al perfil humano del gerente, a efectos de comprender el alcance de estos conceptos.

En lo que tiene que ver con la formación, extraemos de Joseph O'Connor y John Seymour (2000) las siguientes ideas:

“La formación es el proceso que amplifica el aprendizaje y proporciona un contexto para el mismo en tres terrenos principales. En primer lugar está el conocimiento y cómo aplicarlo; la resolución de problemas es un ejemplo de esta clase de aprendizaje, aunque algunos lo consideran más bien una habilidad. La segunda categoría es el aprendizaje de habilidades. La experiencia práctica es esencial para el desarrollo de habilidades, desde las físicas como la mecanografía al tacto, a las interpersonales, como la formación. El último terreno es el aprendizaje en el plano de los valores y actitudes [...].

¿Qué es el aprendizaje? El diccionario nos dice que el aprendizaje es “el proceso de adquirir conocimientos, habilidades o capacidades por medio del estudio, la experiencia o la enseñanza”.

La formación y el aprendizaje son dos caras de la misma moneda. La formación abarca una amplia gama de posibilidades. Por lo general, la mayor parte de la formación se desarrolla en el marco de una organización. Existe la formación vocacional y la formación por la experiencia en el lugar de trabajo.

Existe por una parte la formación para el trabajo, iniciada y mantenida por la organización para su personal como parte de su desarrollo profesional; por otra parte, los individuos también realizan cursos de formación para su desarrollo personal”.

La formación es una característica que define al gerente involucrando múltiples aspectos y va más allá del concepto abstracto de la capacitación. En este sentido consideramos acertado para vincular la formación con el perfil humano, cuando se define al “liderazgo con sentido humano” como aquel que es propio de un líder con formación integral, que conoce la polifacética naturaleza del hombre y sabe guiar, con respeto y comprensión, hacia metas concretas que busquen el bien común (Manning, Da Ríos & Salinas, 2007).

Drucker (1992a) dice que los líderes eficientes jamás dicen “yo”, porque no piensan en primera persona, siempre piensan en “nosotros”, en el equipo. Para él, estos gerentes deben tener una identificación con la tarea y el grupo.

El compromiso social del líder se observa no solo a través de su participación en el emprendimiento mismo, sino también en la sensibilidad que muestra con el personal y el respeto por el ser humano, sin importar su estrato social (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Esta característica que involucra carisma, energía positiva, compromiso con las personas y que condiciona la actitud que es esperable en gerentes eficientes, es considerada como indispensable cada vez con mayor ímpetu por los diversos autores que tratan el tema.

En su investigación sobre el rol gerencial en las ONGs del sector de la salud, Amondarain, Beati y Ezeiza (2009) consideran que la formación académica tiene en las ONGs, tanta importancia como en las organizaciones con fines de lucro. Atribuyen a su vez a la vocación de servicio, el tinte de característica distintiva que deben poseer estos líderes.

Es nuestra principal meta, poder analizar la verdadera incidencia de la formación y el perfil humano, en el resultado de la gestión de los gerentes de las ONGs dedicadas al cuidado de adultos mayores.

5. METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

5.1 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Luego de analizar las posibles estrategias de investigación a utilizar, decidimos seguir la “Investigación Sintética con estudio de casos múltiples”.

Para decidimos por una investigación sintética, nos basamos en considerar apropiado para este trabajo, utilizar una investigación que nos permitiera analizar en un modelo de relaciones interdependientes, el conjunto de las relaciones que hacen intervenir simultáneamente múltiples variables dependientes e independientes (Cátedra: Metodología de la Investigación, 2010).

Por su parte el estudio de casos múltiples se decidió aplicarlo por el interés de ver convergencias y divergencias que se presentaran entre los casos, tanto con intención comparativa, como con intención de estudiar las peculiaridades que caracterizan cada caso, comprendiendo e interpretando las singularidades de cada contexto, situación o escenario en el que se desarrolla cada uno (Tójar Hurtado, 2006).

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Definida la estrategia a seguir, procedimos a elaborar los modelos de las distintas entrevistas así como de la encuesta a utilizar en el trabajo de campo, las cuales pueden observarse en el anexo A.

Como herramienta fundamental para nuestra investigación, nos centramos en una entrevista principal que sería realizada a cada gerente de las organizaciones a analizar. A su vez, considerando nuestro objeto de estudio, consideramos relevante recabar la opinión de los beneficiarios y los empleados, tanto sobre el funcionamiento general de la organización como del perfil del gerente, a efectos de contrastarla con los datos obtenidos en la entrevista principal. En principio tanto los beneficiarios como los empleados serían seleccionados al azar.

Utilizamos entrevistas dirigidas semi estructuradas por la posibilidad que brinda en cuanto a agregar alguna pregunta que no haya sido previamente definida y que durante el transcurso de la entrevista resulte oportuno realizar.

Para la elaboración de la entrevista principal definimos los grandes temas a tratar. El contenido fue elaborado considerando los aspectos vistos en el marco teórico y los indicadores que serían utilizados para el análisis. Así mismo, para los aspectos concernientes al perfil humano del gerente, contamos con la colaboración de la Lic. en Psicología Rossana Gutiérrez Pérez, quien también participaría en el posterior procesamiento de los mismos.

La observación ligada a la entrevista es un método que decidimos tener muy presente al considerar la relevancia que tendría la reacción del entrevistado frente a determinados temas o determinadas preguntas que se realizarían.

Al considerar la imagen de la organización percibida en la sociedad como un factor más en la evaluación a efectuar, elaboramos una encuesta que nos permitiera obtener la opinión de diversos actores de dicha sociedad.

5.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Continuando con la investigación debimos definir las variables a analizar en cuanto a la formación del gerente, su perfil humano, y los resultados de la organización, que fueron los tres pilares que establecimos como base del trabajo.

En el concepto de formación decidimos evaluar las variables capacitación y experiencia del gerente.

Las variables liderazgo y trabajo en equipo, perfil psicológico, y relacionamiento interpersonal fueron las definidas para el concepto de perfil humano.

Por su parte el concepto que atañe a la organización lo desagregamos en las siguientes variables: resultados económicos, efectividad, aspecto social, recursos humanos, imagen y satisfacción.

Luego de puntualizar estas variables definimos los indicadores a utilizar para medir cada una de ellas, los cuales detallamos a continuación considerando el concepto y la variable a que refieren:

1) Formación.

a) Capacitación.

- i) Capacitación general: Ver si el gerente posee título académico o similar que pueda identificarse como su capacitación principal, analizando la incidencia que la misma pueda tener en el desempeño del cargo que ocupa.
- ii) Capacitación específica: Refiere a cursos, seminarios, etc. a los que haya asistido y que si bien no son su capacitación principal, tienen incidencia en su desempeño.

b) Experiencia.

- i) Experiencia obtenida fuera de la organización: Involucra tanto la experiencia que haya adquirido antes de su ingreso a la organización, como así también aquella adquirida en la actualidad pero en el caso de que realice actividades fuera de la institución.
- ii) Experiencia obtenida internamente: Tiene que ver con el tiempo que lleva en la organización, y además con el tiempo que lleve desempeñándose en el cargo actual específicamente. Saber en qué medida conoce la organización.

2) Perfil humano.

a) Liderazgo y trabajo en equipo.

- i) Estilo de liderazgo: Averiguar con cuál estilo de liderazgo se identifica, y ver la coherencia entre su conducta y la posición que elige en la “rejilla de liderazgo” (interés por las personas e interés por las tareas).
- ii) Aplicación del trabajo en equipo: En qué medida emplea esta forma de trabajo y cuáles son sus expectativas al respecto.
- b) Perfil psicológico.
 - i) Características personales: Se busca determinar cómo es el perfil humano del administrador, de acuerdo a las características consideradas como deseables para lograr una óptima administración en este tipo de organizaciones.
- c) Relacionamiento interpersonal (perfil social).
 - i) Grado de relacionamiento: Cómo es la relación mantenida tanto con el personal como con los beneficiarios. Cómo maneja las relaciones que se dan en la organización.
 - ii) Opinión/imagen: En este aspecto se pretende conocer cómo es visto el gerente desde el punto de vista de los otros integrantes de la organización.

3) Organización.

- a) Resultados económicos.
 - i) Características del financiamiento: Apunta a las fuentes de financiamiento, cómo es la diversificación y cómo es la evolución.
 - ii) Resultados: Cómo se definen los resultados, viendo si la definición atiende otros aspectos además de los económicos. Cómo son medidos, cómo evolucionan y cómo es su variación.

- iii) Presupuesto y plan estratégico: Analizar si existen, en qué medida se cumplen y cómo se controlan ambos aspectos.
- b) Efectividad.
- i) Costos: Analizar el costo del servicio y considerar la relación de esto con el beneficio que recibe el usuario.
 - ii) Ocupación: Ocupación teniendo en cuenta la capacidad. Ver si todas las plazas disponibles están siendo utilizadas o si existe capacidad ociosa.
 - iii) Cantidad de empleados en relación a usuarios: En este aspecto pretendemos analizar cuál es la cantidad de empleados que hay por usuario, por considerar que puede haber una vinculación entre esta relación y el servicio o la atención brindada al beneficiario.
- c) Aspecto social.
- i) Voluntarios: Apunta a ver si hay voluntarios en la empresa y en ese caso cuál es su participación y compromiso con la misión de la misma. Asimismo pretendimos ver la variación y evolución en cuanto a cantidad, cambios de categoría, calificación.
 - ii) Donantes: En caso de existir donantes se busca analizar la magnitud de las donaciones y su incidencia en el financiamiento. No obstante también se analiza la evolución de este aspecto en el tiempo.
 - iii) Alianzas: Ver si existen alianzas o acuerdos con empresas u otros organismos, que contribuyan a alcanzar los resultados o que beneficien a la organización.
- d) Recursos humanos.
- i) Satisfacción de los empleados: Analizar la satisfacción considerando aspectos como rotación y motivación del personal. Cuáles son los

motivos que generan rotación. Qué acciones se realizan para atender el aspecto de la motivación y qué resultados se obtienen.

ii) Ajuste cuanti-cualitativo de los recursos humanos: Por medio de este indicador evaluamos si la organización cuenta con la cantidad y la calificación de los recursos humanos que necesita para su correcto funcionamiento. Es un indicador que permite mapear todos los subsistemas de recursos humanos que abarcan los procesos de selección, evaluación y capacitación entre otros.

e) Imagen.

i) Percepción de la organización por la sociedad: Se pretende llegar a la opinión que socialmente se tiene de estas organizaciones.

f) Satisfacción.

i) Satisfacción de beneficiarios: Cómo es percibida la satisfacción y qué se hace al respecto considerando este aspecto como la principal misión de la organización. Analizar entre otros detalles si se presta atención a las quejas y reclamos, viendo si se actúa en consecuencia y si se cumplen las expectativas.

5.4 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Habiendo definido nuestro objeto de investigación en base a las ONGs dedicadas al cuidado de adultos mayores, desde un principio dirigimos nuestros esfuerzos hacia el conocimiento y delimitación de este grupo de organizaciones.

Al comenzar el relevamiento de las ONGs nos encontramos con la primera limitante en la definición del universo, que es el aspecto territorial. El intento de que el estudio abarcara la totalidad del territorio uruguayo nos planteó una serie de problemas, tanto para el relevamiento de la información necesaria para definir el universo, como para llevar a cabo el trabajo de campo. El tiempo y los costos que implicaría un estudio tan amplio excedían nuestra disponibilidad de recursos, ya que incluso al plantearnos la posibilidad de enviar los cuestionarios por correo electrónico entendimos que el análisis perdería profundidad con la consecuente pérdida de calidad en los resultados a obtener. Fue así que decidimos iniciar el relevamiento de las ONGs enfocándonos en aquellas situadas en Montevideo.

El primer ámbito que decidimos consultar fue la web, no habiendo encontrado ningún listado completo. Solamente fue posible encontrar sitios web de algunos hogares que contaban con este medio.

La Guía Telefónica Clasificada Montevideo 2010-2011 fue otro medio de consulta del cual surgieron 21 registros en la categoría de hogares de ancianos. Verificando en forma telefónica la condición de cada registro, comprobamos que sólo 4 de ellos correspondían a instituciones sin fines de lucro y que 17 correspondían a entidades con fines de lucro. Por su parte, del análisis de los 63 registros existentes como casas de salud, surgió que 1 era sin fines de lucro, y de 64 registros de residencias, 1 se constituía como ONG encontrándose incluido a su vez dentro de la categoría hogares de ancianos.

Consultamos el sitio *web* del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) (ICD, 2011) el cual cuenta con un directorio y base de datos de ONGs en América Latina. Al consultar el listado de las organizaciones registradas en Uruguay surge que hay 325 registros. Si bien la consulta no ofrece criterios de búsqueda que permitan un filtro claro de las organizaciones que nos interesan, mediante distintas búsquedas pudimos obtener un listado de 29 ONGs que tenían alguna vinculación con la tercera edad. Haciendo un análisis minucioso de la dedicación de cada una,

comprobamos que ninguna de ellas se dedicaba en concreto al cuidado de adultos mayores.

El sitio web de la ANONG brinda el listado de las ONGs asociadas el cual se compone de 92 socios. En este caso, de la lectura de la información relativa a cada organización se comprobó que ninguna de las organizaciones asociadas se dedica al cuidado de adultos mayores. Decidimos igualmente realizar una consulta a la secretaría de la asociación, donde nos confirmaron que no contaban hasta ese momento con ningún socio que atendiera esta problemática.

Nos comunicamos también con la comisión de la tercera edad de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) y allí nos informaron que no contaban con registros de estas organizaciones.

Concurrimos a la Biblioteca Nacional, accediendo al libro “Organizaciones No Gubernamentales del Uruguay. Instituciones del Mercosur” (Barreiro et al., 1995) el cual presenta información sobre 101 organizaciones uruguayas en base a un trabajo realizado en 1994. De la clasificación por áreas de acción que expone el libro, no surgen organizaciones dedicadas al cuidado de adultos mayores.

En conocimiento de la existencia del Departamento de Documentación Pedagógica (DDP) en el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) decidimos dirigirnos al mismo. Allí se nos informó que el registro más actualizado con el que contaban era una publicación del ICD del año 2000 titulada “Con – fin solidario” (Cruz et al., 2000) el cual detalla 261 ONGs, ninguna de ellas enfocada en nuestro objeto de estudio específico.

Teniendo en cuenta la función de contralor y registro que debe ejercer el MEC por intermedio de la DGR sobre las asociaciones civiles y fundaciones, elevamos una nota a la Dirección del Registro de Personas Jurídicas, solicitando el detalle de las organizaciones que nos competen para el estudio en cuestión, inscriptas en él. De

esta nota obtuvimos un informe que surge de su base de datos informática, donde se establece que desde 1980 hasta el momento de la consulta existían 15.853 instituciones inscriptas. En cuanto al detalle de aquellas que actúan en nuestra área de interés, se nos indicó que no cuentan con una clasificación por objeto social. En su lugar se nos proporcionó un informe con el resultado de una consulta por giros relacionados con el objeto solicitado, el cual puede observarse en el anexo B. Si bien de este se desprende que 18 instituciones están codificadas como hogares de ancianos, las mismas no están identificadas. La siguiente tabla muestra los datos que surgen del mencionado anexo.

Tabla 5.1: Asociaciones civiles y fundaciones por giro.	
Giro	Cantidad
Adultos mayores	136
Asistencia beneficencia	215
Desarrollo humano	521
Hogares de ancianos	18
Jubilados y Pensionistas	148
Salud	366
Fuente: elaboración propia sobre datos proporcionados por la DGR: Informe según Anexo B	

Asimismo, por sugerencia recibida en la DGR, fuimos a la Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO) donde se encuentra disponible para la venta, un libro del primer relevamiento nacional de asociaciones civiles y fundaciones en el Uruguay. El mismo contiene un directorio de 3.566 instituciones agrupadas por áreas de acción. Dentro del área de ancianidad, se encuentran incluidos 16 instituciones de Montevideo, de las cuales solo 7 son hogares de ancianos. Cabe destacar que esta información data del año 1997, acotando la utilidad de los datos.

También efectuamos una consulta en el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), no obteniendo información de utilidad para nuestra investigación.

Considerando que el Ministerio de Salud Pública (MSP) habilita e inspecciona las organizaciones que nos incumben, nos presentamos en el organismo obteniendo un listado proporcionado por la Dirección General de Salud, División Habilitaciones Sanitarias, de 107 instituciones del sector ancianidad habilitadas, siendo 87 pertenecientes al departamento de Montevideo y de estas solo 3 son hogares.

Finalmente obtuvimos del Banco de Previsión Social (BPS) un listado de 88 hogares con los que trabaja, de los cuales 19 se encuentran en Montevideo.

A continuación se expone un resumen de los datos de interés obtenidos de las distintas fuentes consultadas.

Tabla 5.2: Resumen de cantidades por fuentes.		
Fuente	Instituciones consideradas	Hogares Montevideo
Web	No definido	No definido
Guía Telefónica	148	5
ICD	325	0
ANONG	92	0
IMM	0	0
Biblioteca Nacional	101	0
DDP – MEC	261	0
DGR	1.404	No identificadas
IMPO	3.566	7
MIDES	0	0
MSP	107	3
BPS	88	19
Total depurado Hogares de Montevideo		20
Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos en las consultas realizadas para definir el universo de estudio.		

Contando con los distintos listados obtenidos procedimos a consolidarlos, obteniendo un total de 20 hogares de ancianos situados en Montevideo, tanto de naturaleza jurídica asociación civil sin fines de lucro como ONG. Estos 20 hogares definen nuestro universo de estudio. El detalle puede verse en el anexo C.

5.5 SELECCIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

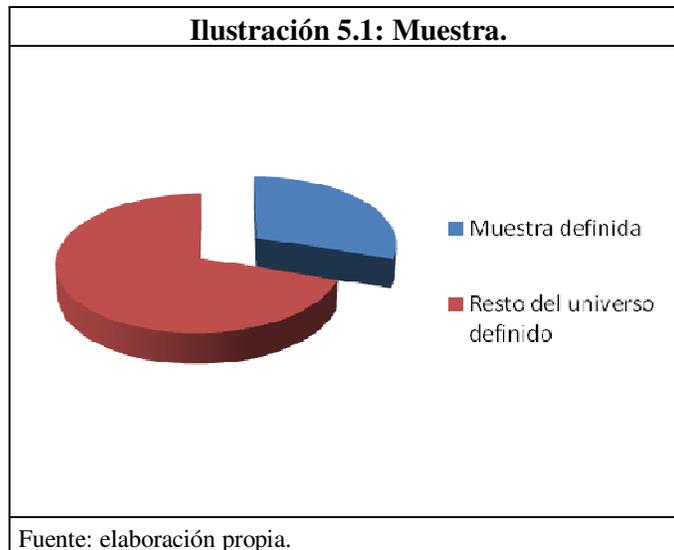
En función de la población de estudio definida, pretendimos que la muestra se conformara por el 100% de las instituciones detalladas en el anexo C.

Una vez obtenidos los datos de contacto de las 20 instituciones, el paso siguiente fue contactarnos con cada una de ellas a efectos de coordinar una entrevista con el gerente o administrador de dichas instituciones. El contacto se hizo telefónicamente, logrando concretarse entrevista solo en 6 de dichas instituciones.

De esta forma, la muestra quedó compuesta por las 6 instituciones que se detallan a continuación y que representan un 30% de nuestro universo de estudio:

- Hogar de ancianos El Atardecer – Ejercito de Salvación.
- Sociedad damas de caridad – Amelia Ruano de Schiaffino.
- Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay.
- Club abuelos del Prado.
- Círculo de promoción y solidaridad.

- Casa di riposo italiano.



En lo que sigue se especifican las principales características de las instituciones que conforman la muestra:

5.5.1 Hogar de ancianos El Atardecer – Ejército de Salvación

Es una asociación civil sin fines de lucro con carácter religioso que inició actividades hace más de 35 años. El hogar forma parte del Ejército de Salvación, institución religiosa presente en 135 países agrupados por territorios (actualmente

Uruguay está agrupado con Argentina y Paraguay), que cuenta además con hogares de niños, centros industriales, iglesias, etc.

Los servicios que brinda son los de casa habitación, y tiene como principal objetivo brindar calidad de vida al adulto mayor en sus últimos años, apuntado a dar dentro del marco que se ofrece en el mercado uno de los mejores servicios.

5.5.2 Sociedad damas de caridad – Amelia Ruano de Schiaffino

Definida como una asociación civil sin fines de lucro es una institución con actividad desde hace más de 100 años que comenzó a funcionar como hogar de ancianos hace algo más de 50 años.

Brinda servicio total para adultos mayores de 60 años incluyendo habitación, alimentación, recreación, fisioterapia y atención psicológica entre otras.

5.5.3 Asilo de ancianos y huérfanos israelita el Uruguay

Con naturaleza jurídica de asociación civil sin fines de lucro, se define como una institución filantrópica que inició actividades en 1942.

Brindando los servicios característicos que ofrece un hogar de ancianos, la institución busca ofrecer además un lugar que respete las tradiciones de la colectividad judía.

5.5.4 Club abuelos del Prado

Es una ONG que inició sus actividades en el año 1990. Es una institución que fue naciendo de forma casual a raíz de una situación familiar, que comprendía el cuidado de familiares de avanzada edad, y que luego se fue ampliando a cuidado de vecinos para posteriormente constituirse formalmente como hogar.

Teniendo como uno de sus objetivos principales mantener un ambiente familiar, ofrece casa habitación, alimentación y actividades recreativas para adultos mayores de 65 años.

5.5.5 Círculo de promoción y solidaridad

Esta obra nace en el año 1985 con la intención de un grupo de gente de la parroquia de Pocitos y Punta Carretas, de proteger a las personas carenciadas de respaldo familiar y carenciadas económicamente. Se propone además proveer todo lo que concierne a la vida de los residentes como la alimentación, el respaldo médico para su salud, la vida social entre estos y su vínculo con el mundo exterior.

Su naturaleza jurídica corresponde a la de una asociación civil sin fines de lucro.

5.5.6 Casa di riposo italiano

Iniciando sus actividades en el año 1971, es un hogar de ancianos con naturaleza jurídica de asociación civil sin fines de lucro que brinda casa habitación, alimentación y recreación a los adultos mayores que sean italianos o descendientes de italianos.

5.6 ANÁLISIS DE LA MUESTRA

El listado con la identificación de los administradores entrevistados se detalla en el anexo D. Por razones de confidencialidad no se proporcionan los nombres de empleados y usuarios entrevistados.

A efectos de poder visualizar los entrevistados a los que pudimos acceder en cada una de las organizaciones que conforman nuestra muestra de estudio, elaboramos la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 5.3: Entrevistas concedidas indicando cargo del entrevistado.

Organización	Gerente / Administrador	Empleado	Usuario
Hogar El Atardecer	Administrador	1 Auxiliar de servicio	1 Usuario
Soc. damas de caridad	Contador	1 Administrativo	1 Usuario
Asilo de ancianos y huérf. israelita	Jefe de operaciones	Sin acceso	1 Usuario
Club abuelos del Prado	Encargada	1 Médico	Sin acceso
Circulo de promoc. y solid.	Presidente comisión	1 Supervisor	Sin acceso
Casa di riposo italiano	Administrador	1 Auxiliar de servicio	Sin acceso

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.

A continuación se analiza, en base a los indicadores definidos precedentemente, el comportamiento de las variables en cada uno de los hogares incluidos en la muestra.

5.6.1 Formación

- **Capacitación.**

En cuanto a la capacitación principal de los 6 administradores de los hogares analizados, hay 2 que poseen título académico afín al cargo ocupado. Otros 2 si bien no tienen un título obtenido, cuentan con estudios incompletos en áreas

afines al cargo. Mientras que los 2 restantes poseen formación que no tiene vinculación directa con el área de administración.

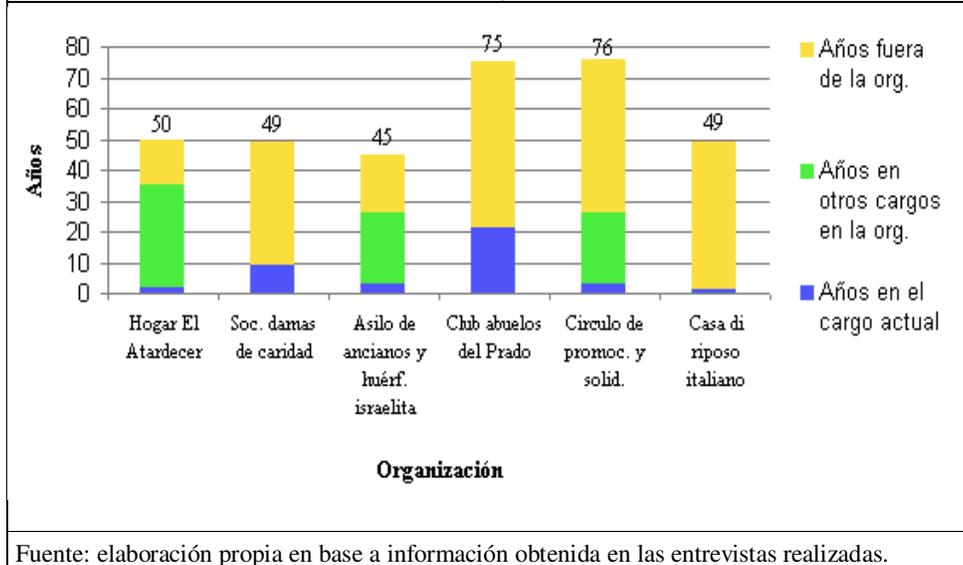
Respecto a la capacitación específica, solo 4 instituciones cuentan con administradores que han realizado cursos o seminarios, que en unos casos complementan la formación administrativa y en otros compensa la falta de esta. En especial, destaca que la administradora del Club abuelos del Prado cuya formación principal es de estudios de cocina, no cuenta con ninguna otra capacitación.

- **Experiencia.**

Se presentaron 3 casos de administradores que cuentan con experiencia vinculada a sus tareas actuales, que fue adquirida fuera de la organización. Solo 1 de estos casos desarrolla actualmente tareas afines fuera de la organización.

En lo que tiene que ver con la experiencia adquirida internamente, cabe destacar la variedad en los resultados obtenidos, encontrando personas con apenas 1 año en la organización hasta personas con 26 años en la institución. A su vez, aun en aquellos administradores que coinciden por integrar desde hace muchos años el hogar, se presentan casos que se han desempeñado en el mismo cargo desde su ingreso y casos que llevan pocos años en él.

Ilustración 5.2: Años en el cargo actual y en la organización en la edad total del gerente.



En particular, cabe mencionar el caso del administrador del hogar El Atardecer perteneciente al Ejército de Salvación. Este administrador lleva 2 años en el hogar, pero integra el Ejército de Salvación hace 30 años, habiendo desempeñado diversos cargos destacándose la administración de hogares de niños, hogares de hombres y centros industriales.

Asimismo, salvo el administrador de la Casa di riposo italiano, quien integra la institución desde hace un año, en el resto de los casos todos conocen en gran medida el hogar.

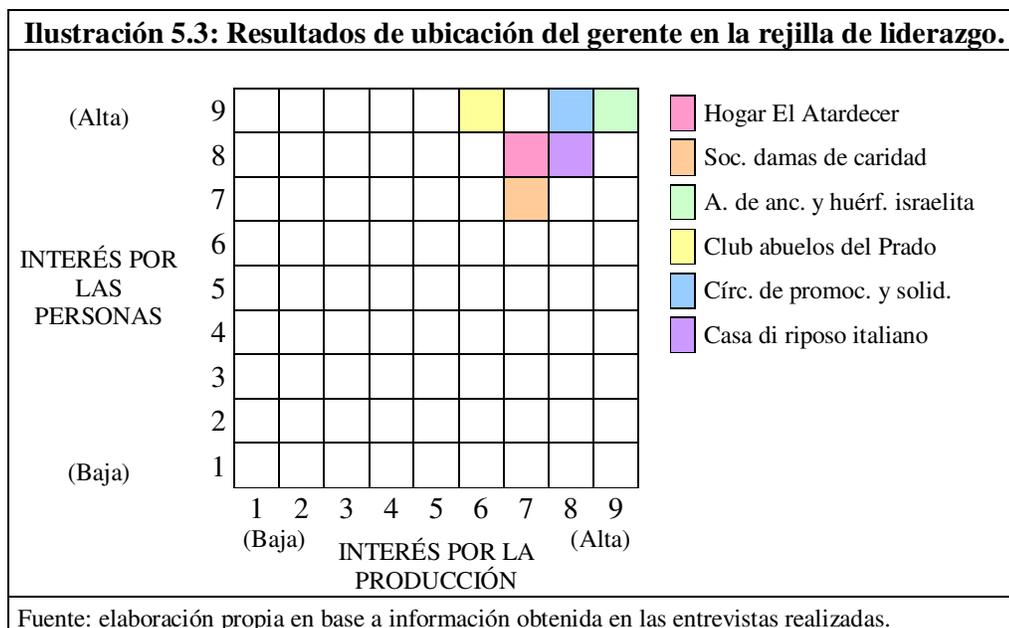
Tabla 5.4: Formación, capacitación y experiencia del gerente.			
Organización	Formación principal	Capacitación específica	Experiencia
Hogar El Atardecer	Teológica	Administración de personal	Adm. de diversos centros vinculados al ejército de salvación y párroco
Soc. damas de caridad	Contador	Actualización tributaria y cursos varios	Estudio contable
Asilo de ancianos y huérf. Israelita	Administración de empresas	Management	Carrera en la organización
Club abuelos del Prado	Cocinera	No	Ama de casa y cocina
Circulo de promoc. y solid.	2º año de CCEE	Operador IBM	Bancario, criador de pollos, adm. del arzobispado de Mdeo. y adm. de colegio
Casa di riposo italiano	EDA incompleta	Gestión y atención al cliente	Comerciante
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.			

5.6.2 Perfil humano

- **Liderazgo y trabajo en equipo.**

En este aspecto, todos manifestaron identificarse con el estilo democrático. En lo que tiene que ver con la rejilla de liderazgo, 5 administradores afirman interesarse casi en igual medida por las personas y por la producción o las tareas. Se presenta un único caso, que es el del Club abuelos del Prado, que expresa tener un marcado interés en las personas por sobre las tareas. Al momento de contrastar los

resultados obtenidos en dicha rejilla con los obtenidos en otros indicadores sobre su perfil humano, apreciamos que los resultados son coherentes en 4 hogares, no siendo así en los casos del Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay y de la Casa di riposo italiano, donde ambos marcaron un nivel muy alto de interés tanto por las tareas como por las personas, no concordando con el nivel de compromiso que se pudo apreciar posteriormente.



La opinión de que el trabajo en equipo es fundamental, es común a los administradores de los 6 hogares en estudio. Todos afirman que en sus hogares se emplea esta forma de trabajo. Coinciden además en que la retroalimentación y los resultados obtenidos en general, es lo que más les gusta de esta modalidad. Frente a la pregunta de qué es lo que les disgusta, 4 manifestaron que no encuentran nada desfavorable, mientras que 1 admite que le cuesta lograr que el equipo se focalice hacia la meta, y otro remarcó como negativo la mayor demanda de tiempo que implica trabajar así.

- **Perfil psicológico.**

En este aspecto cada entrevistado presenta particularidades que merecen presentarse en un análisis individual.

El administrador del hogar El Atardecer presentó características que permiten inferir su compromiso personal ante su trabajo, denotado esto tanto en su formación como en el tiempo que lleva realizando tareas de esta índole. El hecho de vivir en la propia institución implica además un mayor involucramiento. También se destaca la importancia que le da a los vínculos y la búsqueda de aportar en este sentido, tanto en el relacionamiento entre los usuarios y sus familias como en la apuesta al diálogo, no quedándose meramente en el cumplimiento de su función de administrador. Posee características importantes para el cumplimiento de este rol dentro de organizaciones de este tipo como son el compromiso, el espíritu colaborador y el respeto e interés por el trabajo.

En cuanto al administrador de la institución Sociedad damas de caridad, se aprecia que este cumple su rol basándose principalmente en su experiencia y su formación profesional. Si bien existe alineación con la misión de la organización e involucramiento con el fin de cumplir una función social, esto no se identifica como prioritario en sus actividades laborales.

En el caso del Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay, la fortaleza que posee su administrador radica en la experiencia interna que ha acumulado a través de los años y la confianza que esto genera. No se denota en cambio, un compromiso personal, de involucramiento con los usuarios o con la situación de vulnerabilidad de los mismos.

La administradora del Club abuelos del Prado por su parte, cumple su función desde el compromiso personal con la propuesta, siendo su objetivo el bienestar de las personas. Su clara vocación de servicio y su gran involucramiento personal son pilares fundamentales de este hogar. En esta persona se destacan el compromiso con la tarea, el actuar con iniciativa y el espíritu colaborador.

Respecto al administrador del Círculo de promoción y solidaridad, su fortaleza es la adhesión espiritual a la obra, además de la capacidad que tiene de administrar y supervisar. Se denota su compromiso con la tarea y su vocación de servicio.

En lo que tiene que ver con el administrador de la Casa di riposo italiano, su fortaleza se centra en su experiencia, y su aporte va en relación directa a esta. Si bien es su opción laboral actual, no se evidencia claramente un interés personal por los usuarios o sus problemáticas, ni una vocación de servicio.

- **Relacionamiento interpersonal (perfil social).**

En lo que tiene que ver con la relación con los empleados, en 5 organizaciones afirman que se mantiene un diálogo permanente con el personal. Esta interacción mediante el diálogo es utilizada según los entrevistados, como herramienta tanto para lograr y mantener la motivación del personal, como para intentar alinear al personal a la misión de hogar y también como primera medida en caso de conflicto con algún miembro.

En lo referente a los usuarios, salvo en el caso de la institución Soc. Damas de Caridad que indicó que mantenía un diálogo limitado con los beneficiarios, el resto de los entrevistados aseguró mantener contacto o diálogo permanente.

En el 50% de los casos, el diálogo es el primer recurso frente a una situación difícil. Conservar la calma y mantenerse tranquilo son actitudes que dos entrevistados aseguran mantener. Mientras que actuar con firmeza y lo más fríamente posible son también posturas que dicen mantenerse en dos instituciones.

La opinión / imagen que tienen los empleados del gerente es muy positiva en el 100% de los 5 casos en que pudimos acceder a un empleado. Salvo en el hogar de ancianos y huérfanos israelitas del Uruguay, donde el administrador se negó a que habláramos con algún empleado, y que además no dio claras señales de cómo era percibido por los empleados, en los otros 5 casos se deducía que el administrador era bien visto y bien conceptuado por el personal.

Solo obtuvimos entrevista con usuarios en 3 de los 6 casos de estudio, pero en todos los casos se percibía que el administrador tenía una buena imagen frente a los usuarios.

5.6.3 Organización

- **Resultados económicos.**

El Hogar El Atardecer y el Club abuelos del Prado son los únicos que se financian 100% con los ingresos provenientes de lo que se le cobra a los usuarios. El resto de los casos cuentan con otras fuentes de financiamiento además de las cuotas. Así, 2 hogares reciben aportes del BPS con destino a mantenimiento de las instalaciones, 2 reciben colaboraciones de socios ya sea con carácter regular como irregular y 2 reciben donaciones con carácter eventual. Como particularidad, la institución Sociedad damas de caridad recibe ingresos por el convenio de cupos cama con el BPS y la Casa di riposo italiano recibe eventualmente aportes del

consulado de Italia. Ninguno recibe financiación del estado salvo lo que puedan recibir de BPS.

Tabla 5.5: Fuentes de financiamiento utilizada.

Organización	Cuotas pagas por beneficiarios o familiares	Aporte de BPS para mantenimiento	BPS por cupos cama	Donaciones en dinero	Socios colaboradores	Aporte del consulado
Hogar El Atardecer	X					
Soc. damas de caridad	X	X	X			
Asilo de ancianos y huérf. israelita	X				X	
Club abuelos del Prado	X					
Circulo de promoc. y solid.	X	X		X	X	
Casa di riposo italiano	X					X

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.

En lo que refiere a la evolución de los ingresos, 4 hogares reconocen aumento en los mismos, acompañando en 2 de estos casos al aumento de las jubilaciones.

Los resultados son definidos básicamente atendiendo a dos aspectos. 5 hogares definen los mismos dando prioridad al aspecto humano o el bienestar de los usuarios, mientras que 1 dice definirlo en base al aspecto económico. La medición de los mismos no es una prioridad en ninguna de las instituciones, pero en alguna medida todos están al tanto de la evolución y todos dicen actuar en consecuencia.

De las 6 organizaciones, 2 no cuentan con un plan estratégico definido, mientras que las 4 restantes dicen tenerlo, aunque en distintas medidas. El plan estratégico en ninguno de los casos es de elaboración exclusiva de estos administradores, sino que se elabora en conjunto con otros órganos.

En cuanto a presupuestos, 4 entrevistados dicen contar con presupuestos en sus organizaciones, asignándose la responsabilidad de la elaboración a sí mismo en 2 de estos casos. Cabe destacar que la Casa di riposo italiano elabora presupuestos anuales y mensuales. El cumplimiento de estos es definido como bueno en 2 organizaciones, mientras 1 dice que no se cumple y otro indica que se cumple con dificultades. Los otros 2 casos corresponden a las organizaciones que no lo elaboran.

- **Efectividad.**

En lo que refiere al costo por usuario en cada organización, podemos agruparlos en tres escalas: 1 hogar con costos inferiores a \$ 8.000, 3 hogares con costos entre \$ 11.500 y \$ 13.000, y 2 hogares con costos superiores a \$ 17.500.

Lo que se le cobra al usuario, en todos los casos varía de acuerdo a la situación personal de cada uno. En este sentido, 3 entrevistados nos informaron el promedio de lo cobrado, 2 se limitaron a establecer que depende de cada situación, y el Círculo de Promoción y Solidaridad indicó que es requisito para el ingreso comprometer como aporte al hogar el 80% de sus ingresos.

La relación entre los beneficios recibidos por el usuario y el costo promedio de este en cada hogar, mantiene un equilibrio en 5 de los casos estudiados. Es muy destacable el caso del Hogar El Atardecer que brinda muy buenos servicios (atención psicológica, atención médica, fisioterapia, podología, actividades recreativas) a un costo relativamente bajo en comparación al resto de las instituciones.

Atendiendo el aspecto de la ocupación, hay 2 instituciones que tienen 100% de plazas ocupadas. A su vez hay 2 que están muy próximas a la ocupación plena, siendo oportuno mencionar que la casa di riposo italiano no está a capacidad plena por política interna de mantener siempre un lugar disponible para el caso de que el consulado requiera eventualmente enviar algún usuario. Los 2 casos restantes tienen una ocupación actual de 73% y 83%, pero difieren en que en el primer caso (Soc. damas de caridad) es el que tiene mayor capacidad locativa y más ocupación actual aunque haya registrado una disminución del 5% en el último año, mientras que en el otro (Hogar El Atardecer) se incrementó la ocupación del último año un 55% pasando de 40 a 62 usuarios.

Tabla 5.6: Datos sobre ocupación de las organizaciones de la muestra.					
Organización	Cantidad actual (2011)	Cantidad prom. año anterior (2010)	Capacidad locativa	% de ocupación	Variación cant. actual / cant. año ant.
Hogar El Atardecer	62	40	75	83%	55%
Soc. damas de caridad	95	100	130	73%	-5%
Asilo de ancianos y huérf. israelita	93	80	95	98%	16%
Club abuelos del Prado	24	24	24	100%	0%
Circulo de promoc. y solid.	16	16	16	100%	0%
Casa di riposo italiano	33	30	34	97%	10%
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.					

Para evaluar la relación de empleados por usuarios, consideramos únicamente los empleados remunerados ya que los voluntarios (en los casos estudiados) no atienden directamente a los beneficiarios. Surge que el porcentaje resultante para los 6 casos oscila entre el 39% y el 65%, correspondiendo estos extremos a la Casa di riposo italiano y el Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay respectivamente.

Tabla 5.7: Relación entre cantidad de usuarios y cantidad de empleados remunerados.			
Organización	Cantidad actual de usuarios (2011)	Cantidad de empleados remunerados	Relación empleados / usuarios
Hogar El Atardecer	62	30	48%
Soc. damas de caridad	95	60	63%
Asilo de ancianos y huérf. israelita	93	60	65%
Club abuelos del Prado	24	12	50%
Circulo de promoc. y solid.	16	7	44%
Casa di riposo italiano	33	13	39%
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas			

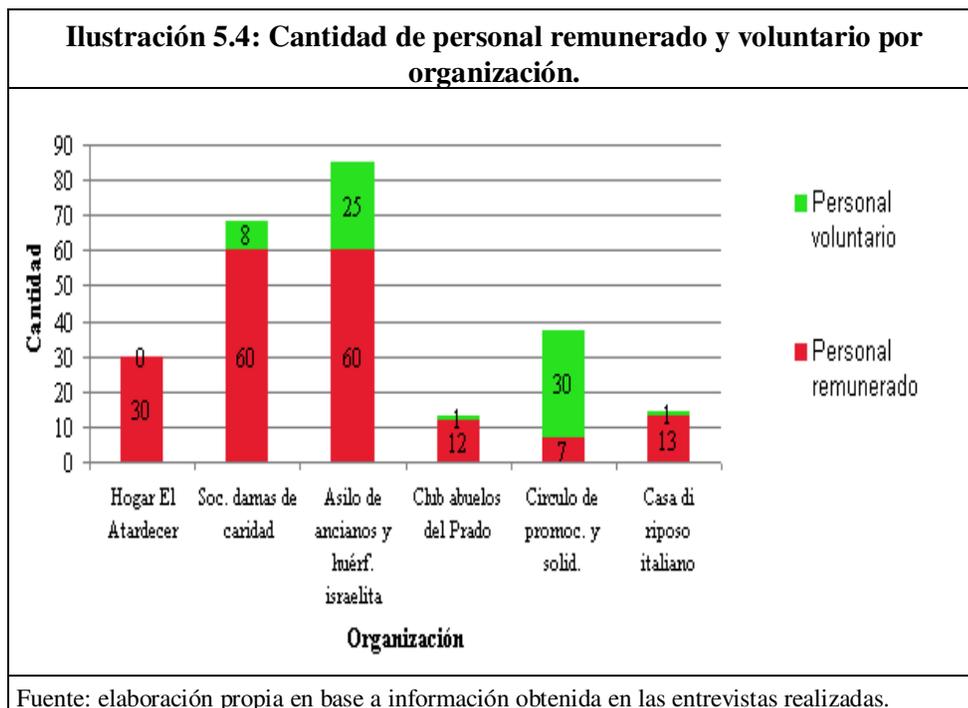
- **Aspecto social.**

En 5 instituciones cuentan con al menos 1 empleado voluntario, siendo el Hogar El Atardecer el único que no cuenta con personal de estas características. Los casos más destacables son el Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay con 25 voluntarios, y el Círculo de Promoción y Solidaridad con 30 voluntarios. Estos dos hogares a su vez difieren en que en el primer caso 20 de los 25

corresponden a miembros de la comisión, y en el segundo caso 20 de los 30 voluntarios son personas encargadas del cobro de cuotas a socios.

Salvo en el Club abuelos del Prado, que cuenta con un único voluntario quien oficia de encargado con dedicación y presencia diaria en el hogar, y en el Círculo de Promoción y Solidaridad que se da una situación similar con una supervisora, en el resto de los casos que cuentan con voluntarios, se aprecia que estos tienen dedicación parcial en las actividades de la institución.

El único entrevistado que manifestó que hubo rotación del personal voluntario en el último año, fue el presidente de la comisión del Círculo de Promoción y Solidaridad quien argumentó que esta se debió a problemas de salud que fue presentando el personal.



Los 2 casos que cuentan con donaciones que pueden ser consideradas como fuentes de financiamiento, manifiestan que las mismas son muy variables tanto en la rotación como en la diversificación.

En lo que tiene que ver con donaciones en especie, nos encontramos con que 3 de los 6 hogares reciben este tipo de colaboración, siendo regulares solo en 2 de estos casos. Si bien estas donaciones son apreciables, en ninguno de los casos resultan imprescindibles para el funcionamiento de la institución.

En lo relativo a acuerdos o alianzas con otras instituciones, ninguno de los hogares consultados cuenta con este tipo de convenios.

- **Recursos humanos.**

La motivación del personal desde el punto de vista del gerente o administrador es considerada como buena o alta en 4 de los casos, y como complicada o baja en los 2 restantes.

Atendiendo a este aspecto, siguiendo las entrevistas con empleados, estos manifestaron estar motivados. Asimismo su opinión sobre el nivel de motivación de sus compañeros, todos expresaron que en general hay un alto grado de conformidad.

Como ya se mencionó, el diálogo es la principal acción realizada por la mayoría de los administradores (5 de los 6 casos) cuando pretenden potenciar la

motivación. En especial, el Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay reconoce que no realiza ninguna acción en este sentido.

Según comentaron el 100% de los entrevistados, tanto por las tareas, como por el perfil de los usuarios y del trabajo en general, este es un sector laboral con alta rotación del personal resultando difícil la retención de este.

En lo que respecta al personal especializado, la presencia de un médico es una constante en todos los hogares, mientras que 4 cuentan con auxiliares de enfermería. El resto del personal especializado que se puede encontrar en los distintos hogares está directamente relacionado con el servicio que brinda cada institución.

Atendiendo a la particularidad ya mencionada que presenta el trabajo en estas instituciones, es que el proceso de selección no es formal, estando definido solamente en el caso del Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay. Tampoco existen procesos formales de evaluación, salvo en la Casa di riposo italiano donde está en proceso de implementación un sistema de evaluación por desempeño. La observación diaria es el único método que se indicó como aplicable y en el que coincidieron todos los entrevistados. La capacitación externa brindada al personal está presente en el 50% de las instituciones analizadas mediante cursos pagos por la propia institución. En el caso del Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay, esta capacitación brindada alcanza solamente a los mandos medios.

Tabla 5.8: Existencia de procesos formales de selección, evaluación y capacitación.			
Organización	Selección	Evaluación	Capacitación
Hogar El Atardecer	No	No	Si
Soc. damas de caridad	No	No	No
Asilo de ancianos y huérf. Israelita	Si	No	Si
Club abuelos del Prado	No	No	No
Círculo de promoc. y solid.	No	No	Si
Casa di riposo italiano	No	Si	No
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.			

- **Imagen.**

En base a 23 encuestas realizadas a 14 mujeres y 9 hombres que tienen entre 24 y 57 años, observamos que la opinión general sobre los hogares de ancianos en la mayoría de los casos involucra sentimiento de tristeza y soledad. La segunda opinión más recurrente manifestada en este sentido fue que estas instituciones son la opción para que el adulto mayor no se constituya en una carga familiar.

En cuanto a la opinión sobre los hogares que forman parte de nuestra muestra de estudio, predominó ampliamente el desconocimiento sobre los mismos. El hogar que destaca por sobre los 5 restantes por ser conocido y tener una imagen aceptable es la Casa di riposo italiano.

Tabla 5.9: Opiniones sobre las organizaciones entrevistadas.					
Organización	Mala	Regular	Buena	Excelente	No la conoce
Hogar El Atardecer		2	3		18
Soc. damas de caridad		1	1		21
Asilo de ancianos y huérf. israelita			2		21
Club abuelos del Prado		1	2	1	19
Circulo de promoc. y solid.			1		22
Casa di riposo italiano		1	7		15

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las encuestas realizadas.

- **Satisfacción.**

La satisfacción actual de los beneficiarios, de acuerdo a la opinión de los gerentes o administradores entrevistados es alta o muy buena en 5 casos, mientras que en el hogar Sociedad damas de caridad es considerada como aceptable. La rotación que se presenta es baja, siendo el fallecimiento del usuario la principal causa.

En todos los casos se percibió la importancia de la satisfacción y del rol en general de los beneficiarios, tanto para la organización en conjunto como para el entrevistado. En este sentido, los entrevistados consideran que un buen servicio es en general la principal aspiración de los beneficiarios.

En lo que tiene que ver con las quejas, reclamos o sugerencias planteadas por los beneficiarios, los 6 entrevistados coincidieron en que son analizadas en su

totalidad y que se intenta brindar una solución o una respuesta que conforme en una medida razonable a ambas partes.

Tabla 5.10: Resumen de entrevistas realizadas.

		HOGAR EL ATARDECER	SOC. DAMAS DE CARIDAD	ASILO DE ANC. Y HUÉRF. ISRAELITA DEL URUGUAY	CLUB DE ABUELOS DEL PRADO	CÍRCULO DE PROMOCIÓN Y SOLIDARIDAD	CASA DI RIPOSO ITALIANO
	Naturaleza jurídica	Asoc. Civil s/ fines lucro	Asoc. Civil s/ fines lucro	Asoc. Civil s/ fines lucro	O.N.G.	Asoc. Civil s/ fines lucro	Asoc. Civil s/ fines lucro
	Cargo del entrevistado	Administrador	Contador	Jefe de operaciones	Encargada	Presidente de la comisión	Administrador
U S U A R I O S	Cantidad actual	62	95	93	24	16	33
	Cantidad promedio del año anterior	40	100	80	24	16	30
	Capacidad locativa	75	130	95	24	16	34
	Requisitos de ingreso	- Existencia de responsable legal - No ser psiquiátrico	- Mayor de 60 años - Capacidad física y psíquica - Tener aval del geriatra	- Mayor de 70 años - Ser autoválido - Pertenecer a la colectividad judía	- Mayor de 65 años - Existencia de responsable - Tener emergencia y mutualista	- Tener aval del médico - Ser autoválido - Aportar 80% de sus ingresos	- Ser italiano o descendiente de italiano
	¿Qué considera que buscan en la organización?	- Buen servicio - Buen trato	- Buena comida - Tranquilidad - Limpieza - Buen pasar en sus últimos años	- Depende de la situación - Mantener la tradición judía - Estar cuidados - Tiempo ocupado	- Asistencia - No estar solos	- Llenar huecos que le causen soledad	- Comida - Ropa - Poder salir del hogar
	Satisfacción actual	85%	Aceptable	90%	Alta	Alta	Alta
	Rotación en el último año	Si, 10 usuarios	Poca rotación	Si, 2 usuarios	No	Si, 2 usuarios	Poca rotación
	Causas de rotación	- Fallecimiento	- Fallecimiento - Aspiraciones de familiares	- Fallecimiento	- N/A	- Fallecimiento - Problemas psiquiátricos	- Fallecimiento
	Costo promedio por usuario	\$ 11.500	\$ 17.500	\$ 20.000	Entre \$ 7.000 y \$ 10.000	\$ 12.000	Entre \$ 12.800 y \$ 13.000

	¿Cuánto cobran?	- Según situación personal	- Según situación personal - \$ 17.000 en promedio	- Según situación personal	- Según situación personal - \$ 7.000 en promedio	- 80% de sus ingresos	- Según situación personal - \$ 11.000 en promedio
	Acciones tomadas frente a quejas	Se analizan	Se deriva a la comisión	Se analizan	Se analizan	Se analizan	Se analizan
P E R S O N A L	Cantidad de remunerados	30	60	60	12	7	13
	Cantidad de voluntarios	0	- 8 (Comisión) - Algún animador	- 20 (Comisión) - 5 (varios)	-1 (Encargada)	- 20 (Cobradores) - 5 (Comisión) - 5 (Varios)	- 1 (Presidente)
	Rotación de voluntarios	N/A	No	No	No	Si	No
	Causas de rotación de voluntarios	N/A	N/A	N/A	N/A	Problemas de salud	N/A
	Procesos de selección	No, solo requisitos	NO	Consultora	No, solo requisitos	NO	No, se toma por recomendación de empleados
	Procesos de evaluación	- Constante - Observación	- Observación diaria	- Constante	- Observación diaria	- Observación diaria	- Observación - Evaluación por desempeño (en implementación)
	Procesos de capacitación	- Cursos periódicos - Charlas formativas internas	- No	- Cursos a mandos medios	- No	- Cursos en IMM - Cursos en BPS	- No
	Personal especializado	- Médico (director técnico) - Enfermeras - Psicólogo - Fisioterapeuta - Podólogo - Personal de recreación	- Médico - Enfermeras	- 2 Médicos - 32 Enfermeros - 1 Fisioterapeuta	- Médico	- Médico	- Médico (director técnico) - Nutricionista - Enfermera
	Entorno salarial	\$ 8.000 más antigüedad	\$ 10.500	Laudo Salud	Entre \$ 7.500 y \$ 8.500 (6hs)	\$ 9.000	Entre \$ 50 y \$ 60 por hora
	Motivación	Están motivados	Es un aspecto complicado	Es baja	Es alta	Es alta	En general están motivados
Acciones realizadas para motivar	- Diálogo permanente - Valorarlo	- Diálogo permanente	- No	- Transmitir que es una buena causa	- Diálogo	- Diálogo permanente	

ORGANIZACIÓN	Fuentes de financiamiento	- Cuotas de los usuarios (100%)	- Cuotas de los usuarios - BPS (cupos camas) - Aporte BPS (\$ 600.000) para mantenimiento de edificio	- Familiares y usuarios (30%) - Socios Colaboradores - Donaciones	- Cuotas de los usuarios (100%)	- Cuotas de los usuarios (80% de sus ingresos) - Aportes fijos de socios colaboradores (33%) - Aporte BPS para mantenimiento de edificio - Donaciones	- Cuotas de los usuarios - Aporte consulado
	Variación de ingresos respecto al año anterior (\$)	Incremento 6%	No	Incremento \$ 1.000.000	Incremento acorde a la jubilación	No	Incremento acorde a la jubilación
	Existencia de donaciones	No	CONAPROLE (Especie)	Si	No	INDA y otros	ADRIA (Especie)
	Evolución de donaciones (últimos 5 años)	N/A	No	Aumentaron	N/A	Igual	No
	Rotación de donantes	N/A	No	Muy variable	N/A	Si	No
	Diversificación de donaciones	N/A	No	Variable	N/A	Variable	No
	Financiación por parte del Estado	N/A	BPS (para mantenimiento edificio)	NO	NO	BPS (para mantenimiento)	N/A
	Acuerdos con empresas	No	No	No	No	No	No
	Plan estratégico	- Mantener nivel - Elevar imagen - Mantener edificio	- No	- Si	- Si - Reestructura del hogar	- Si - Red de hogares	- No
	Responsable de elaboración del plan estratégico	- Administración - Equipo técnico	- N/A	- Una institución argentina asesora a instituciones judías de Latinoamérica	- Contadora junto con la encargada y el equipo técnico	- Comisión	- N/A
	¿Se elaboran presupuestos?	Si	Si	Si	No	No	Si (anuales y mensuales)
	Responsable elaboración presupuesto	- Administración - Equipo técnico	- Contador	- Comisión - Jefe de Operaciones	- N/A	- N/A	- Administrador
	Presupuesto de año anterior (\$)	\$ 8.400.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	N/A	N/A	\$ 4.400.000

	Presupuesto del año actual (\$)	\$ 9.000.000	\$ 19.000.000	\$ 26.000.000	N/A	N/A	\$ 4.800.000
	Cumplimiento presupuesto año anterior	Buen cumplimiento	Con dificultades	No se cumple	N/A	N/A	Buen cumplimiento
	Cumplimiento presupuesto año actual	Buen cumplimiento	Con dificultades	No se cumple	N/A	N/A	Buen cumplimiento
	¿Cómo se definen los resultados?	- Prioridad aspecto humano - Resto aspecto económico	- En base al aspecto económico	- Optimizar funcionamiento para bienestar de los abuelos	- Prioridad aspecto humano	- Bienestar de las abuelas	- Prioridad aspecto humano - Subsistencia apropiada
	¿Actúa en consecuencia de esa definición?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
ENTREVISTADO	Años en la organización	30	9	26	23	25	1
	Años en el cargo actual	2	9	3	23	3	1
	Nivel de remuneración	\$ 12.000 + Casa + Auto	< \$ 20.000	> \$ 40.000	Honoraria	Honorario	< \$ 20.000
	Formación	Teológica	Contador	Administración de empresas	Cocinera	2° CCEE	EDA (no completa)
	Capacitación específica	- Administración de personal	- Cursos contables - Actualización en materia tributaria	- Management	- No	- Operador IBM	- Gestión - Atención al cliente
	Experiencia laboral	- Adm. de Hogares de niños y hombres - Adm. de Centros Indust. - Adm. Ejército Salvación - Párroco	- Estudio Contable	- Carrera en la organización	- Ama de Casa - Cocina	- Bancario - Criadero de pollos - Administrador del arzobispado de Montevideo - Administrador en Colegio	- Comerciante
	¿Cuál considera que son sus fortalezas para el cargo?	- Capacidad de administración - Adm. clara y progresista - Generar cambios - Modernización	- Experiencia financiera - Buen relacionamiento con la gente - Mediador	- Conocimiento del hogar - Trato con los residentes	- Nobleza - Paciencia - Amor por lo que hace	- Adhesión espiritual a obra - Capacidad de administración - Capacidad de supervisión global	- Experiencia - Buen relacionamiento con la gente
	¿Cuál considera que son sus debilidades para el cargo?	- Poca paciencia - Vive apresurado	- Blando con el personal	- Blando con el personal	- No sabe contestar	- Salud	- No sabe contestar
¿Cuál considera que es su aporte	- Cambios generados	- Fortaleza financiera	- Seguridad	- Amor	- Es la cabeza pensante	- Adm. correcta	

a la organización?		- Capacidad para evaluar decisiones	- Transparencia - Tranquilidad a las familias - Accesibilidad	- Dedicación		- Comunicación con los abuelos
Logro por el que se sienta orgulloso	- Reconfortado por superar lo planificado - Reconfortado por cariño de la gente	- Capacidad de mediación	- Cercanía con los residentes - Desempeño en el cargo	- Sentir que los abuelos están bien	- Sentir la satisfacción de las abuelas	- Poner en orden lo referente a la administración
¿Cuál considera que es el aporte de la organización a la sociedad?	- Gran solución a las familias - Tranquilidad por la buena atención al ser querido - Escuchar a las familias	- Un lugar digno para el adulto mayor - Es una solución para un gran número de abuelos por sus dimensiones	- Gran solución a las familias - Conservar la tradición judía	- Brinda un lugar familiar donde los abuelos están bien cuidados	- Ayuda a que las personas puedan vivir decorosamente	- Solución para las familias - Costos bajos en comparación con el sector privado
¿Cuál es su participación en plan estratégico y presupuesto?	Alta incidencia en los cambios	Elabora presupuesto con intervención de la comisión	Es una pieza mas	No	No	Elabora presupuesto
¿Dónde considera que se ubica en la rejilla de liderazgo?	Interés por personas: 8	Interés por personas: 7	Interés por personas: 9	Interés por personas: 9	Interés por personas: 9	Interés por personas: 8
	Interés por producción: 7	Interés por producción: 7	Interés por producción: 9	Interés por producción: 6	Interés por producción: 8	Interés por producción: 8
Opinión sobre trabajo en equipo	Fundamental	Importante	Fundamental	Es lo mejor que hace	Imprescindible	Muy bueno
¿Se emplea el trabajo en equipo en la organización?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué es lo que más le gusta del trabajo en equipo?	Resultados que se logran	Retroalimentación de conocimientos	Colaboración recíproca	La colaboración	Las buenas decisiones que se toman	Todo, 100% para ganar
¿Qué es lo que le disgusta del trabajo en equipo?	Le cuesta lograr que el equipo se focalice hacia la meta	Nada	Nada	Nada	Mayor demanda de tiempo	Nada
¿Con cuál estilo de liderazgo se identifica?	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático
¿Considera que el personal está alineado a la misión?	- Si, sino no puede estar - Se lo lleva a eso	- En general si	- Un 80% si	- Si	- Si	- En general si

¿Cuál es su aporte personal a la misión?	- Mostrarle la importancia de su participación - Diálogo - Transmitir la importancia de la misión	- Transmitir la importancia de la función social	- Mostrarle la realidad del hogar	- Hacer sentir como propio el hogar	- Transmitir el espíritu del hogar	- Muy poco tiempo en la org. como para mencionar un aporte
¿Cómo actúa frente a una situación difícil?	- Con firmeza	- Trata de conservar la calma	- Lo mas fríamente posible	- Se dialoga entre todos los empleados y se decide que es lo mejor	- Dialogar - Asesorarse	- Tranquilidad - Mucho diálogo
¿Cuál es su propuesta ante un miembro conflictivo?	- Dialogar con el involucrado - Si es un abuelo dialogar con la familia - Si es del personal terminar la relación	- Dialogar con la familia - Plantear que sea derivado a otro tipo de establecimiento	- Si es del personal se negocia - Si es un abuelo se dialoga con la familia	- Dialogar - Dialogar con la familia - En última instancia pedirle que busquen otro lugar	- Dialogar	- Dialogar con el abuelo - Dialogar con la familia - Se le ofrece ayuda económica externa
¿Cuál considera que es el rol de usuarios para la organización?	- No es un depósito de personas	- Motivo para ofrecer el servicio	- Algunos son simplemente residentes - Otros además son colaboradores	- Son parte del comercio - Sin abuelos no hay hogar	- Muy importante	- Varía en función de la personalidad del abuelo
¿Cuál es su relación con los usuarios?	- Contacto diario - Vive con ellos - Diálogo no estructurado - Escucharlos	- Diálogo limitado	- Charlas permanentes	- Charlas permanentes	- Preocuparse por el estado de cada una - Escucharlas	- Diálogo permanente

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en las entrevistas realizadas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Habiendo analizado la información obtenida en el trabajo de campo, ya detallada en el capítulo anterior, procedemos a exponer las conclusiones extraídas del análisis y las recomendaciones que consideramos pertinentes al objeto de estudio. Si bien el estudio presentó limitaciones que llevaron a dificultar la obtención de un listado completo y la depuración de las organizaciones que pretendimos estudiar, estas conclusiones aunque quizás no puedan ser extrapoladas al sector en su totalidad, consideramos que pueden ser de utilidad en múltiples aspectos.

Del estudio y análisis de las variables e indicadores definidos, se aprecia que todas las organizaciones estudiadas presentan en general buenos resultados, difiriendo solo en algunos aspectos.

La principal conclusión es que el perfil humano es el aspecto fundamental para garantizar el éxito en el tipo de organizaciones estudiadas. Nos referimos al éxito tanto a nivel de resultados en general, como a nivel de resultados en lo que tiene que ver con la satisfacción de los usuarios y los empleados.

Dadas las características de estas organizaciones del tercer sector, concluir que el perfil humano tiene mayor incidencia que la formación en los resultados de estas instituciones, es una conclusión que consideramos además de importante, coherente con la razón de ser de las mismas.

El perfil humano entonces, considerado como el aspecto más incidente en la obtención de buenos resultados, involucra características personales y actitudes proclives al trabajo en equipo, el liderazgo democrático, la vocación de servicio, el compromiso con la causa, el involucramiento con el trabajo y el buen relacionamiento con todos los integrantes.

Entendemos oportuno tanto el trabajo de investigación realizado, como el resultado obtenido por su utilidad en un tema tan vigente, vinculado como ya se expuso, a la definición del sistema de cuidados de los adultos mayores.

De los casos estudiados, solamente uno de ellos cuenta con un administrador que tiene formación universitaria completa vinculada a administración, ya que el resto de los administradores tienen formación terciaria o incompleta o que se vincula a otras ramas de estudio. El hecho de contar con formación universitaria no determinó necesariamente mejores resultados, ya que se corresponde con la organización que manifestó contar con mayores dificultades económicas. En este caso se presentó además la única definición de resultados dando prioridad al aspecto económico sobre el humano.

La alta satisfacción de los usuarios es lograda en gran medida por el tinte humano y solidario que le permite al administrador un mejor relacionamiento con los usuarios e incidir en su satisfacción.

Poseer perfil humano adecuado para dirigir estas organizaciones es indispensable también en el manejo del personal. Los escasos recursos con que cuentan y la clase de tareas que deben desempeñar los empleados de estas instituciones determinan que sea un área complicada y en la cual realizar acciones para

motivar, transmitir la misión de la organización y predicar la importancia de la causa resultan primordiales.

La experiencia es el segundo determinante de los buenos resultados. En tal sentido nos encontramos con administradores con diversa experiencia, tanto vinculada al cargo actual o la organización, como no vinculada. Si bien en los casos con mejores resultados el perfil humano de sus administradores es el aspecto más incidente, observamos que la experiencia también contribuye con aportes útiles.

Más allá de la importancia del perfil humano, hay aspectos organizacionales como el respaldo o la estructura que tenga el hogar, que excediendo a las características propias del administrador, inciden en los resultados.

A pesar de los buenos resultados obtenidos en general por las organizaciones, hay algunos aspectos que merecen atención y para los cuales realizamos las siguientes recomendaciones:

En lo que tiene que ver con la formalidad en que se presentan algunos aspectos, se debería mejorar la definición de planes estratégicos y la realización de presupuestos.

Utilizar herramientas administrativas para planificar y mejorar los procesos de selección, capacitación, y sobre todo la motivación del personal que se presenta como una de los temas con mayores dificultades cuando se analiza la administración del personal.

Al observar los beneficios que presentan las organizaciones que cuentan con donaciones como parte del financiamiento y con presencia de personal voluntario, consideramos importante que aquellas organizaciones que no cuenten con estas características, realicen acciones a fin de incorporarlas, atenderlas y mejorarlas. En este mismo sentido, observándose que la imagen es un factor poco explotado, consideramos que por su relevancia, es recomendable mejorar todo aquello que se vincula a este aspecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M., 2005. *Desarrollo del talento humano basado en competencias* 1ª ed., Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amondarain, M., Beati, E. & Ezeiza, M., 2009. *El rol gerencial en las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.
- ANONG, 2011. Código de conducta ética de la Asociación Nacional de ONG Orientadas al Desarrollo. Available at: <http://www.anong.org.uy/uploads/docs/documentos%20ANONG/C%F3digo%20de%20conducta%20para%20ANONG%20aprobado.pdf> [Accedido julio 12, 2011].
- Arditi, B., 2005. *¿ Democracia post-liberal?: el espacio político de las asociaciones*, Anthropos Editorial.
- Baca, L., 2000. *Léxico de la política*, México: FLACSO.
- Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. 1ª ed., México: Grupo Planeta.
- Barreiro, F., Bettoni, A. & Cruz, A., 1995. *Organizaciones No Gubernamentales del Uruguay. Instituciones del Mercosur* 3ª ed., Montevideo, Uruguay: Dana.
- Barreiro, F. & Cruz, A., 1988. *La dificultad de ser. Organizaciones no gubernamentales en el Uruguay de hoy: El desafío de la democracia. Un ensayo de interpretación.*, Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.
- Caro, A. et al., Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Available at: http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~emprender/documentos/manual_ayuda_gestion_entidades_no_lucrativas.pdf [Accedido julio 12, 2011].
- Cátedra: Metodología de la Investigación, 2010. *Tomo Teórico - Contador / Lic. Adm.*, Montevideo, Uruguay: Servicios de documentación del CECEA - Oficina de apuntes.
- Chiavenato, I., 2009. *Gestión del talento humano* 3ª ed., México: McGraw Hill.

- Cruz, A. et al., 2000. *Con-fin solidario*, Montevideo, Uruguay: Editorial Latina.
- D.G.R., 2011. Dirección General de Registros - Preguntas Frecuentes. Available at: <http://www.dgr.gub.uy/faq/faq.htm#1> [Accedido julio 12, 2011].
- Drucker, P., 1992a. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P., 1984. *La gerencia de empresas* 7ª ed., Editorial Sudamericana S.A.
- Drucker, P., 2005. *La gerencia en la sociedad futura*, Editorial Norma.
- Drucker, P., 1992b. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* 6ª ed., El Ateneo.
- ICD, 2011. La Sociedad Civil en línea. Available at: <http://lasociedadcivil.org/> [Accedido febrero 15, 2012].
- Manning, E., Da Ríos, G. & Salinas, R., 2007. *Urge Un Lider Con Sentido Humano* 1ª ed., México: Pearson Educación.
- O.N.U., 1945. Carta de las Naciones Unidas. Available at: <http://www.un.org/es/documents/charter/chapter10.shtml> [Accedido julio 12, 2011].
- O.N.U., 2011. Página Principal DIP/ONG. Available at: <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.shtml> [Accedido julio 12, 2011].
- O'Connor, J. & Seymour, J., 2000. *PNL para formadores: manual para directivos, formadores y comunicadores.*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Urano.
- Poder Legislativo, 1999a. Ley 17.066. Hogares de ancianos. Available at: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17066&Anchor=> [Accedido julio 12, 2011].
- Poder Legislativo, 1999b. Ley 17.163. Díctanse normas para las fundaciones y se derogan las disposiciones del Decreto-Ley 15.089 aplicables a las mismas. Available at: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17163&Anchor=> [Accedido julio 12, 2011].
- Poder Legislativo, 2004. Ley 17.796. Promoción integral de los adultos mayores. Available at: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17796&Anchor=> [Accedido julio 12, 2011].

- Poder Legislativo, 2009. Ley 18.617. Instituto nacional del adulto mayor. Available at: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18617&Anchor=> [Accedido julio 12, 2011].
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay & MIDES, 2011. Construcción del Sistema de Cuidados. Available at: http://www.sistemadecuidados.gub.uy/innovaportal/v/13299/1/innova.front/adultos_mayores [Accedido febrero 15, 2012].
- Robbins, S. & Coulter, M., 2005. *Administración* 8ª ed., México: Pearson Educación.
- Rodríguez Doldán, G., 1995. *Primera guía uruguaya de fundaciones*, Montevideo, Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura - Universidad Católica del Uruguay «Dámaso Antonio Larrañaga».
- Sánchez, J., 2008. *Las cartas de rectoría: compendio de pedagogía y gerencia* 1ª ed., Medellín, Colombia: ITM.
- Senge, P., 2004. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* 2ª ed., Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D., 1996. *Administración* 6ª ed., México: Pearson Educación.
- Tójar Hurtado, J.C., 2006. *Investigación cualitativa: comprender y actuar*, Madrid, España: La Muralla S.A. Available at: <http://books.google.com.uy/books?id=IXcdV7aLbWcC&pg=PA117&dq=yin+casos+m%C3%BAltiples&hl=es&sa=X&ei=YU4cT6zPH8TeggfyPXwCw&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=yin%20casos%20m%C3%BAltiples&f=false> [Accedido febrero 15, 2012].
- Varela, C., 2008. Demografía de una sociedad en transición: la población uruguaya a inicios del siglo XXI. Available at: <http://www.redadultosmayores.com.ar/MATERIAL%202010/demografia%20de%20una%20sociedad%20en%20transicion%20Uruguay.pdf> [Accedido julio 12, 2011].

ANEXO A

A.1 ENTREVISTA GERENTE

La presente entrevista se realiza con el objetivo de obtener información relevante a utilizar en el trabajo de investigación monográfico necesario para obtener el título de Contador Público de la Universidad de la República.

Se garantiza la confidencialidad de la información y su utilización con fines meramente académicos.

Nombre de la organización:

A. Identificación.

1. Nombre del entrevistado:
2. Edad:
3. Cargo / rol que ocupa:
4. Inicio de actividades de la organización:
5. Naturaleza jurídica:

Asociación civil sin fines de lucro

Fundación

Otros. Especifique:.....

6. Servicios que brinda:
7. ¿Cómo se compone la estructura organizacional?

B. Beneficiarios.

1. Cantidad actual:
2. Cantidad promedio del año anterior:
3. Capacidad locativa:
4. ¿Existen requisitos para el ingreso? ¿Cuáles?
5. ¿Qué cree que los beneficiarios esperan o buscan de la organización?
6. ¿Cómo considera la satisfacción actual de los beneficiarios?
7. ¿Hubo rotación en el último año? ¿Cuáles fueron las causas?
8. ¿Cuál es el costo promedio aproximado por usuario?
9. ¿Cuánto le cobran al usuario?
10. ¿Qué acciones toma la institución frente a quejas, reclamos y sugerencias de los beneficiarios y/o sus familias?

C. Personal.

1. Cantidad. ¿Cuántos son remunerados y cuántos son voluntarios?
2. Cantidad promedio de voluntarios del año anterior:
3. ¿Hubo rotación en el personal voluntario? ¿Cuáles fueron las causas?

4. ¿Existen procesos formales de selección? Brinde una breve descripción.
5. ¿Existen procesos formales de evaluación?
6. ¿Existen procesos formales de capacitación? Brinde una breve descripción.
7. ¿Cuenta con personal especializado? ¿Cómo está compuesto?
8. Entorno salarial del personal remunerado:
9. ¿Cómo considera la motivación del personal? ¿Qué acciones realiza la organización en este aspecto?

D. Organización.

1. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento? (donaciones, cuotas de beneficiarios, subsidios BPS, etc.) ¿Cómo es la composición del mismo?
2. ¿Cuál es la variación en pesos de los ingresos del año en curso respecto a los del año anterior?
3. ¿Cómo han evolucionado las donaciones en los últimos 5 años? (aumento / disminución)
4. ¿Cómo ha sido la variación en la composición de los donantes? (rotación)
5. ¿Cómo es la diversificación actual de las donaciones? (cantidad de donantes y cuotaparte de cada uno)
6. Si recibe financiación del estado, ¿De qué entes las recibe y qué requisitos son exigidos en cada caso?
7. ¿Cuenta con acuerdos con empresas u otras instituciones? ¿En dinero o en especie?
8. ¿Existe un plan estratégico? ¿Por quién fue elaborado?

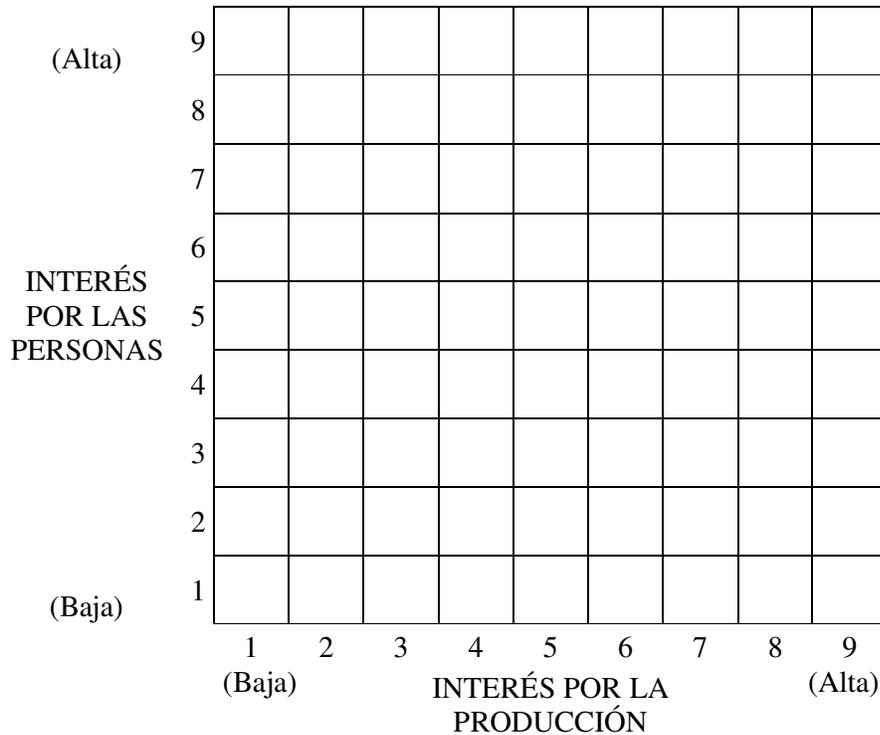
9. ¿Elabora presupuestos? ¿Por quién son elaborados?
10. ¿Cuál fue el presupuesto del año anterior y cuál es el del año actual?
11. ¿En qué medida se cumplió y cómo se viene cumpliendo el actual?
12. ¿Cómo se definen los resultados? (económicos, de funcionamiento)
13. ¿Cómo se miden los mismos?
14. ¿Actúa en consecuencia de los mismos?

E. Gerente.

1. ¿Desde cuándo integra la organización? ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña en el cargo actual?
2. ¿El cargo es remunerado? De ser así, seleccione una de las siguientes opciones para su nivel de remuneración líquida actual:

Hasta \$ 20.000	<input type="checkbox"/>
De \$ 20.000 a \$ 40.000	<input type="checkbox"/>
Más de \$ 40.000	<input type="checkbox"/>
Prefiere no contestar	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuál es su formación?
4. ¿Qué capacitación específica ha realizado? Especifique.
5. ¿Con qué experiencia cuenta? Detalle todos los aspectos.
6. ¿Cuáles son las fortalezas que considera tiene para ocupar el cargo?
7. ¿Cuáles considera que son sus debilidades?
8. ¿Cuál considera que es su aporte a la organización?

9. Mencione algo que haya logrado y de lo que se sienta orgulloso ocupando este cargo.
10. ¿Qué considera que su organización aporta a la sociedad?
11. ¿Cómo describiría su participación en la elaboración del plan estratégico y del presupuesto?
12. Indique en qué lugar de la rejilla de liderazgo definida por Blake y Mouton se ubica:



13. ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo en equipo? ¿Se emplea ésta forma de trabajo en la organización?
14. De ser así, ¿Qué implica esto para usted? ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en equipo? ¿Qué es lo que le disgusta?

15. Para los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire, ¿Cuál lo identifica mejor y por qué?
16. ¿Considera que el personal está alineado con la misión de la organización?
¿Cuál es su aporte al respecto?
17. ¿Cómo actúa frente a una situación difícil? (una situación vinculada al personal y otra vinculada a las tareas)
18. Si algún miembro del hogar resulta conflictivo, ¿Qué propondría hacer para que esta persona no enturbie el ambiente del hogar?
19. ¿Cómo definiría el rol de los beneficiarios para el hogar?
20. ¿Tiene relación directa con los beneficiarios?
21. Si la respuesta es afirmativa, mencione acciones que realiza frecuentemente con ellos. ¿Cómo calificaría su relación con ellos?

A.2 ENTREVISTA EMPLEADO

La presente entrevista se realiza con el objetivo de obtener información relevante a utilizar en el trabajo de investigación monográfico necesario para obtener el título de Contador Público de la Universidad de la República.

Se garantiza la confidencialidad de la información y su utilización con fines meramente académicos.

Nombre de la organización:

1. Nombre del entrevistado:
2. Edad:
3. Cargo / rol que ocupa:
4. ¿Es remunerado o voluntario?
5. ¿Desde cuándo integra la organización?
6. ¿Cuál es su opinión general del desempeño del gerente en su cargo?

Considerando una escala del 1 al 4, donde 1 es Malo, 2 es Regular, 3 es Bueno, y 4 es Excelente, brinde su opinión sobre los siguientes aspectos realizando los comentarios que considere oportunos:

7. Funcionamiento general de la organización:
8. Satisfacción personal con la organización:
9. Satisfacción personal con el gerente:
10. A su entender, satisfacción de los beneficiarios con la organización:
11. A su entender, satisfacción de los beneficiarios con el gerente:
12. A su entender, satisfacción del resto de los empleados con la organización:
13. A su entender, satisfacción del resto de los empleados con el gerente:
14. Motivación brindada por la organización o el gerente al personal:
15. Opinión sobre los siguientes aspectos de la personalidad del gerente:
 - a. Cordialidad / Amabilidad:

- b. Sensibilidad y empatía:
- c. Optimismo:
- d. Humildad:
- e. Compromiso con la organización:
- f. Trabajo en equipo:
- g. Comunicación:
- h. Carisma:
- i. Liderazgo:

16. Si tuviera la posibilidad, ¿Qué aspectos mejoraría o cambiaría en la organización?

17. Tanto en lo laboral como en lo personal, ¿Qué aspectos mejoraría o cambiaría en el gerente?

A.3 ENTREVISTA BENEFICIARIO

La presente entrevista se realiza con el objetivo de obtener información relevante a utilizar en el trabajo de investigación monográfico necesario para obtener el título de Contador Público de la Universidad de la República.

Se garantiza la confidencialidad de la información y su utilización con fines meramente académicos.

Nombre de la organización:

1. Nombre del entrevistado:
2. Edad:
3. ¿Desde cuándo se encuentra en la organización?
4. ¿Qué situación derivó en su ingreso a la misma?
5. ¿Por qué optó por este hogar y no otro?
6. ¿Qué espera de la organización?
7. ¿Está conforme con lo que le brinda la organización?
8. ¿Está conforme con el trato que recibe por parte del personal?
9. ¿Qué opinión tiene del gerente?
10. ¿Qué relación tiene el gerente con usted y sus compañeros?
11. En su opinión, ¿Es una persona amable? ¿Y optimista?
12. ¿Tiene alguna queja del servicio, del personal o del gerente?
13. ¿Se les brinda oportunidad de plantear quejas? ¿Con quién se plantean?
14. ¿Habitualmente obtienen solución o respuesta a las mismas?

A.4 ENCUESTA DE OPINION

La presente encuesta se realiza con el objetivo de obtener información relevante a utilizar en el trabajo de investigación monográfico necesario para obtener el título de Contador Público de la Universidad de la República.

Se garantiza la confidencialidad de la información y su utilización con fines meramente académicos.

1. Nombre:
2. Edad:
3. Exprese qué idea se le presenta al pensar en un hogar de ancianos:
4. Marque su opinión sobre la imagen que tiene de las instituciones que se detallan a continuación:

Nombre	Barrio	Mala	Regular	Buena	Excelente	No la conozco
Primera iglesia evangélica bautista	Cordón					
Asilo de anc. y huérf. israelita del Uruguay	Brazo Oriental					
Asoc. de beneficencia de damas armenias	Belvedere					
Asoc. hnas. hosp. del sagrado corazón de Jesús	Paso Molino					
Casa di riposo italiano	La Blanqueada					

Hogar de anc. El Atardecer	Prado					
Casa di riposo Scalabrini	La Blanqueada					
Circulo de promoción y solidaridad	Pocitos					
Club abuelos del Prado	Prado					
Cottolengo Don Orione masculino	Lavalleja					
Ejército bíblico uruguayo	Prado					
Hogar español de ancianos	Lavalleja					
Instituto de las hermanas del perpetuo socorro	Aguada					
Instituto de las hermanas del perpetuo socorro	Prado					
Instituto de las hermanas del perpetuo socorro	Sayago					
Obra cultural social alemana	Melilla					
Pequeñas hnas. mis. de la caridad	Prado					
Soc. damas de caridad	Lavalleja					
The british society in Uruguay	Tres Cruces					
Hogar León XIII / Agrupación católica León	Cordón					

5. Si por motivos personales tiene información sobre alguna de estas instituciones en particular, realice los comentarios que considere pertinentes respecto al funcionamiento de la misma.

6. De igual forma, si tiene referencias por medio de terceros, comente las que considere oportunas.

ANEXO B



Dirección General de Registros www.dgr.gub.uy - Montevideo Uruguay

Registro de Personas Jurídicas
Montevideo 26 de agosto de 2011

Respecto de la procedencia de aportar la información solicitada, en primer lugar, se comparte el dictamen de Asesoría Letrada, de la no aplicación de la Ley 18.331 a la DGR, en virtud de la excepción establecida en su Art. 3 tal como se consigna.

Asimismo, considero no aplicable - en cuanto a la información registral propiamente dicha - a la DGR como Organismo Estatal a cargo de la Publicidad Registral, lo dispuesto por la Ley 18.381 (Ley de Acceso a la Información Pública).¹

La competencia, cometidos, funciones y organización de los registros públicos están regladas por normas específicas de distinto rango.- Los registros son de naturaleza públicos, quienes tengan interés en averiguar la situación registral actual de bienes y personas podrán solicitar la información al Registro correspondiente. El acceso a la información registral, tal como surge del Art. 76 de la Ley 18.671 es a través de las certificaciones se efectuarán en base a las correspondientes fichas especiales o los antecedentes conservados y podrán expedirse por cualquier sistema de información.-

A los Registros de base personal, como el de Asociaciones Civiles y Fundaciones, se accede por denominación social.-

Sin perjuicio de lo expresado, lo solicitado en el caso conforma un mero dato estadístico, que podría ser aportado sin consecuencias y limitado a lo que surge de la base de datos informática.

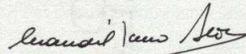
Por lo cual se deja constancia que en la Base de Datos informática - entre los años 1980 y 2011- existen, las instituciones detalladas en anexo 1.-

¹ Ley N.º 18.381: su alcance sobre la Dirección General de Registros / M.ª Claudia Pereiro Alonso. — Rev. de la AEU, tomo 95, n.º 7 – 12, p. XX – XX (jul./dic. 2009)

Asimismo, se deja constancia que el objeto social estatutario no es digitado en la Base de Datos informática, a los mismos sólo podría accederse a través de la compulsión con cada estatuto o contrato; o inducirse de las denominaciones, en contadas situaciones.

Únicamente nos es posible aportar que existen codificados algunos giros específicos y relacionados con el solicitado, relativos a instituciones **aprobadas** en el periodo 1994 a 2011, que se discriminan en anexo 2.-

Sin otro particular.



Esc. M^{ca}. Claudia Pereira Alonso
Director Registro de Personas Jurídicas

ANEXO 1

ANO	ACTO	COUNT(*)			
1954	ASOC CIVIL	1	2001	FUNDACION	32
1956	ASOC CIVIL	1	2002	ASOC CIVIL	414
1977	ASOC CIVIL	1	2002	FUNDACION	24
1980	ASOC CIVIL	557	2003	ASOC CIVIL	465
1980	FUNDACION	8	2003	FUNDACION	33
1981	ASOC CIVIL	635	2004	ASOC CIVIL	455
1981	FUNDACION	18	2004	FUNDACION	22
1982	ASOC CIVIL	985	2005	ASOC CIVIL	463
1982	FUNDACION	13	2005	FUNDACION	26
1983	ASOC CIVIL	625	2006	ASOC CIVIL	527
1983	FUNDACION	7	2006	ASOC CIVIL	1
1984	ASOC CIVIL	528	2006	FUNDACION	26
1984	FUNDACION	10	2007	ASOC CIVIL	443
1985	ASOC CIVIL	534	2007	FUNDACION	18
1985	FUNDACION	16	2008	ASOC CIVIL	429
1986	ASOC CIVIL	473	2008	FUNDACION	28
1986	FUNDACION	8	2009	ASOC CIVIL	398
1987	ASOC CIVIL	434	2009	FUNDACION	24
1987	FUNDACION	23	2010	ASOC CIVIL	389
1988	ASOC CIVIL	451	2010	FUNDACION	27
1988	FUNDACION	19	2011	ASOC CIVIL	214
1989	ASOC CIVIL	1	2011	FUNDACION	19
1989	ASOC CIVIL	409			
1989	FUNDACION	10			
1990	ASOC CIVIL	404			
1990	FUNDACION	14			
1991	ASOC CIVIL	414			
1991	FUNDACION	15			
1992	ASOC CIVIL	356			
1992	FUNDACION	22			
1993	ASOC CIVIL	429			
1993	FUNDACION	10			
1994	ASOC CIVIL	464			
1994	FUNDACION	14			
1995	ASOC CIVIL	427			
1995	FUNDACION	23			
1996	ASOC CIVIL	432			
1996	FUNDACION	28			
1997	ASOC CIVIL	455			
1997	FUNDACION	18			
1998	ASOC CIVIL	499			
1998	FUNDACION	21			
1999	ASOC CIVIL	481			
1999	FUNDACION	34			
2000	ASOC CIVIL	506			
2000	FUNDACION	16			
2001	ASOC CIVIL	530			

ANEXO 2

ANO	GIRO	Cantidad	ANO	GIRO	Cantidad
1977	JUBILADOS Y PENSIONISTA	1	1996	ADULTOS MAYORES	10
1980	HOGAR DE ANCIANOS	2	1996	ASISTENCIA BENEFICENCIA	10
1980	SALUD	2	1996	DESARROLLO HUMANO	41
1981	HOGAR DE ANCIANOS	2	1996	JUBILADOS Y PENSIONISTA	11
1981	JUBILADOS Y PENSIONISTA	3	1996	SALUD	10
1981	SALUD	2	1997	ADULTOS MAYORES	8
1982	ASISTENCIA BENEFICENCIA	3	1997	ASISTENCIA BENEFICENCIA	18
1982	DESARROLLO HUMANO	2	1997	DESARROLLO HUMANO	18
1982	JUBILADOS Y PENSIONISTA	10	1997	HOGAR DE ANCIANOS	1
1982	SALUD	40	1997	JUBILADOS Y PENSIONISTA	3
1983	ASISTENCIA BENEFICENCIA	3	1997	SALUD	13
1983	DESARROLLO HUMANO	2	1998	ADULTOS MAYORES	13
1983	SALUD	31	1998	ASISTENCIA BENEFICENCIA	12
1984	ASISTENCIA BENEFICENCIA	5	1998	DESARROLLO HUMANO	31
1984	SALUD	20	1998	JUBILADOS Y PENSIONISTA	4
1985	ASISTENCIA BENEFICENCIA	2	1998	SALUD	16
1985	DESARROLLO HUMANO	1	1999	ADULTOS MAYORES	16
1985	HOGAR DE ANCIANOS	2	1999	ASISTENCIA BENEFICENCIA	26
1986	ASISTENCIA BENEFICENCIA	1	1999	DESARROLLO HUMANO	25
1986	DESARROLLO HUMANO	4	1999	JUBILADOS Y PENSIONISTA	13
1986	SALUD	5	1999	SALUD	14
1987	DESARROLLO HUMANO	1	2000	ADULTOS MAYORES	11
1987	JUBILADOS Y PENSIONISTA	2	2000	ASISTENCIA BENEFICENCIA	11
1987	SALUD	1	2000	DESARROLLO HUMANO	32
1988	HOGAR DE ANCIANOS	1	2000	JUBILADOS Y PENSIONISTA	13
1989	DESARROLLO HUMANO	1	2000	SALUD	17
1989	JUBILADOS Y PENSIONISTA	1	2001	ADULTOS MAYORES	15
1989	SALUD	2	2001	ASISTENCIA BENEFICENCIA	14
1990	DESARROLLO HUMANO	4	2001	DESARROLLO HUMANO	44
1990	HOGAR DE ANCIANOS	1	2001	JUBILADOS Y PENSIONISTA	10
1990	JUBILADOS Y PENSIONISTA	2	2001	SALUD	14
1991	ASISTENCIA BENEFICENCIA	3	2002	ADULTOS MAYORES	7
1992	DESARROLLO HUMANO	4	2002	ASISTENCIA BENEFICENCIA	15
1992	SALUD	7	2002	DESARROLLO HUMANO	48
1993	ASISTENCIA BENEFICENCIA	2	2002	HOGAR DE ANCIANOS	1
1993	DESARROLLO HUMANO	1	2002	JUBILADOS Y PENSIONISTA	4
1993	JUBILADOS Y PENSIONISTA	2	2002	SALUD	4
1993	SALUD	2	2003	ADULTOS MAYORES	7
1994	ADULTOS MAYORES	12	2003	ASISTENCIA BENEFICENCIA	9
1994	DESARROLLO HUMANO	17	2003	DESARROLLO HUMANO	42
1994	JUBILADOS Y PENSIONISTA	4	2003	JUBILADOS Y PENSIONISTA	1
1994	SALUD	4	2003	SALUD	14
1995	ADULTOS MAYORES	14	2004	ADULTOS MAYORES	6
1995	ASISTENCIA BENEFICENCIA	4	2004	ASISTENCIA BENEFICENCIA	7
1995	DESARROLLO HUMANO	22	2004	DESARROLLO HUMANO	17
1995	JUBILADOS Y PENSIONISTA	2	2004	JUBILADOS Y PENSIONISTA	4
1995	SALUD	15	2004	SALUD	23
			2005	ADULTOS MAYORES	5

2005	ASISTENCIA BENEFICENCIA	19
2005	DESARROLLO HUMANO	11
2005	HOGAR DE ANCIANOS	2
2005	SALUD	29
2006	ADULTOS MAYORES	7
2006	ASISTENCIA BENEFICENCIA	7
2006	DESARROLLO HUMANO	39
2006	JUBILADOS Y PENSIONISTA	8
2006	SALUD	18
2007	ASISTENCIA BENEFICENCIA	12
2007	DESARROLLO HUMANO	16
2007	JUBILADOS Y PENSIONISTA	2
2007	SALUD	11
2008	ASISTENCIA BENEFICENCIA	14
2008	DESARROLLO HUMANO	28
2008	HOGAR DE ANCIANOS	4
2008	JUBILADOS Y PENSIONISTA	3
2008	SALUD	4
2009	ADULTOS MAYORES	1
2009	ASISTENCIA BENEFICENCIA	8
2009	DESARROLLO HUMANO	32
2009	HOGAR DE ANCIANOS	2
2009	JUBILADOS Y PENSIONISTA	15
2009	SALUD	30
2010	ADULTOS MAYORES	4
2010	ASISTENCIA BENEFICENCIA	21
2010	DESARROLLO HUMANO	28
2010	JUBILADOS Y PENSIONISTA	17
2010	SALUD	17
2011	ASISTENCIA BENEFICENCIA	1
2011	DESARROLLO HUMANO	10
2011	JUBILADOS Y PENSIONISTA	1
2011	SALUD	1

ANEXO C

HOGAR DE ANCIANOS	DIRECCION	BARRIO	TELEFONO
1a. Iglesia evangélica bautista	Fernandez Crespo 1768	Cordón	24097678
Asilo de ancianos y huérfanos isrealita del Uruguay	Burgues 3194	Brazo Oriental	22090836
Asoc. de beneficencia de damas armenias	Carlos Ma. de Pena 4240	Belvedere	23097141
Asoc. hnas. hosp. del sgdo. corazón de Jesus	Gil 927	Paso Molino	23085012
Casa di riposo italiano	8 de octubre 2631	La Blanqueada	24802660
Casa di riposo Scalabrini	Luis A. de Herrera 2231	La Blanqueada	24815322
Círculo de promoción y solidaridad	Enrique Muñoz 828	Pocitos	27112300
Club abuelos del Prado	Avda. Agraciada 3705	Prado	23080891
Cottolengo Don Orione masculine	Avda. Instrucciones 1115	Lavalleja	23593349
Ejército bíblico uruguayo	Burgues 2880	Prado	22097572
Hogar de ancianos El Atardecer - Ejército de Salvación	Agraciada 3567	Prado	23085227
Hogar español de ancianos	Avda. Instrucciones 981	Lavalleja	23579310
Hogar León XII	Vazquez 1566	Cordón	24020236
Inst. de las hnas. del perpetuo socorro - Hogar Madre Ana	Enrique Martinez 1409	Aguada	22094939
Inst. de las hnas. del perpetuo socorro - Hogar perpetuo socorro	Millán 2931	Prado	22002417
Inst. de las hnas. del perpetuo socorro - Hogar sagrado corazón	Luis Giraldo 1075	Sayago	23590997
Obra cultural social alemana	Urutau 1654	Melilla	23229707
Pequeñas hnas. mis. de la caridad	Bvar. Artigas 4208	Prado	22036988
Soc. damas de caridad - Amelia Ruano de Schiaffino	Pedro Trapani 4072	Lavalleja	23361241
The british society in Uruguay	Avda. Italia 2420	Tres Cruces	24871020

ANEXO D

HOGAR	ENTREVISTADO
Hogar de ancianos El Atardecer	Raul Bernao
Sociedad damas de caridad	Santiago Rossi
Asilo de ancianos y huérfanos israelita del Uruguay	Juan Martinez
Club abuelos del Prado	Rosa Bellán
Círculo de promoción y solidaridad	Miguel Soria
Casa de reposo italiano	Claudio Rasner