

Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración**

Tesina Título

El Proceso decisorio y Rol Directivo en la

Organización Sin Fines de Lucro

**Alumna: Maria Cecilia Apelbuem
ceciapelbuem@hotmail.com**

Domicilio: San Juan 953 1º C – Rosario

Teléfono: 0341-153831858

Tutor de contenidos: Prof. Fernando Castellani

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana MariaTrottini

Agosto 2014

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que a través de sus conocimientos técnicos, afecto y consejos, a lo largo de este lapso, me facilitaron la realización del presente trabajo que hoy doy a conocer. Agradezco a la Mg. Lic. Ana Trottini, quien, encuentro tras encuentro, fue encaminándome en esta tarea para alcanzar el éxito, así también al Lic. Prof. Fernando Castellani por la ayuda prestada en la realización, colaboración, consejos y sugerencias.

Cabe un agradecimiento especial, al Lic. Oscar Navos, por su enorme ayuda, como director de carrera, aconsejándome desde el orden técnico, como desde el punto de vista humano.

A mi familia, por estar en todo momento conmigo, acompañando mis estados de ánimo, miedos y dudas y es en ese punto donde agradezco enormemente a mi padre, Profesor A. Sergio Apelbuem, docente de la asignatura metodología de la Inv. Científica en el "Colegio Superior del Uruguay, J. J. de Urquiza", por sus conocimientos transmitidos para hoy presentar un trabajo que intentare mostrar y presentar con excelencia.

Gracias.

Índice

Página

Agradecimientos	2
Introducción	5
Capítulo I: Definimos a las organizaciones sin fines de lucro.....	7
Componentes.....	11
Capítulo II: Clasificación de las organizaciones sin fines de lucro.....	18
Primera clasificación: Proceso decisorio.....	19
Segunda clasificación: Tipo de asociación.....	20
Organización analizada: Antecedentes, departamentalización y Espacios.....	24
Capítulo III: Rol del gestor, poder y liderazgo.....	35
Habilidades del gestor.....	37
Tipos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissezfire.....	39
El poder.....	40
Otros conceptos de liderazgo.....	42
Funciones del líder.....	45
El líder eficaz.....	46
Análisis de las encuestas.....	50
Conclusión	52
Aportes	57
Anexos	
Anexo1: Algunas organizaciones de Rosario.....	60
Anexo 2: Estatutos Asoc. Israelita Rosario.....	64
Entrevista.....	72
Modelo de encuesta.....	76
Bibliografía	79

Introducción

La indudable actualidad y manifiesta popularidad del fenómeno ONG, junto con una evidente carencia de información bibliográfica, fueron el detonante para iniciar un estudio sobre un tipo de entidades cuya labor fue considerada de interés para nosotros en el aspecto decisivo principalmente. Centrado, fundamentalmente, en la intención de encontrar un modelo de información para su evaluación y gestión, ha sido requisito imprescindible realizar un análisis previo de las propias organizaciones y del entorno en el que se desenvuelven, con el objeto de delimitar su perfil. Asimismo, fue necesario, definir un espacio geográfico, en este caso la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, para lograr delimitar el aspecto que buscamos estudiar.

Luego de un análisis de la bibliografía encontrada y habiendo conocido mejor de qué se trata la labor de éstos organismos, su dedicación y surgimiento, pudimos apoyarnos, en particular, en algunos que se encuentran registrados en la Municipalidad de Rosario, y se dedican a variadas actividades, clasificándose de diferentes maneras.

Estudiamos en particular una entidad de carácter benéfico y de culto religioso, como la Asociación Israelita de Beneficencia, en la cual se desarrollan actividades por momentos tan relacionadas con la empresa que nos llevaron a verla como un ente de negocios, pero con tareas comunitarias que resumen la

clave de estos organismos y ven reflejada la no búsqueda de rentabilidad y la transparencia hacia sus socios.

Nos pareció importante analizar y conocer el aspecto del rol directivo, ya que el mismo, al ser llevado a cabo por una Comisión Directiva formada por diferentes personas con diferentes aptitudes y formaciones, la cual toma las decisiones de Gestión para que luego las mismas sean bajadas mediante la línea de autoridad al staff de trabajo y este ejecuta las tareas.

Con este trabajo intentaremos dar a conocer la importancia de llevar a cabo un proceso decisorio organizado, caracterizado por un liderazgo marcado, con aptitudes basadas en los negocios y con una mirada hacia el futuro, forjada de valores y la misión de la Institución en sus decisiones diarias.

CAPITULO I

DEFINIMOS A LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Una Organización sin Fines de Lucro es un conjunto de personas que, compartiendo una misión y visión comunes, se agrupan voluntariamente para trabajar de un modo particular en la concreción de un proyecto institucional y para movilizar recursos, con el objetivo de revertir una situación problemática del contexto en que está inserta y con el cual mantiene una mutua relación de determinación.

En cuanto a la génesis de la colaboración voluntaria podemos situarnos en la década del 60. Esta fue testigo de una verdadera explosión en la creación de Agencias Voluntarias. En estos años, la ayuda va perdiendo el carácter coyuntural, que en líneas generales la había caracterizado hasta entonces, para convertirse en un mecanismo cada vez más organizado, sistemático y generalizado.

Sus épocas de auge se manifestaron en el Mayo Francés, donde en 1968 en Francia se desarrolló una profunda crisis, revuelta, huelga y revolución iniciada entre los estudiantes franceses, que criticaban la incapacidad del anticuado sistema universitario para dar salida al mundo laboral. Otros de los antecedentes tiene lugar en las manifestaciones contra la Guerra de Vietnam, donde en 1967 Estados Unidos invadió Vietnam. El país del norte quería acabar con el régimen comunista apoyado por la Unión de Republica Socialista Soviética.

Finalmente, citando la Primavera de Praga en 1968 donde la necesidad de reforma era planteada desde ya inicios de la década por algunos miembros destacados del Partido Comunista Checo, se instaló esta postura en los diversos sectores sociales, especialmente entre los intelectuales, que protestaban contra las medidas dictatoriales del partido dominante.

Estas situaciones dan como marco que los organismos no gubernamentales tuvieron una función crítica respecto a los compromisos y obligaciones, apostaron por la reflexión y la iniciativa individual frente a los problemas de los sectores subdesarrollados. Desde entonces, el camino recorrido se ha visto enriquecido tanto desde el punto de vista organizativo incrementando a la vez su número y los recursos canalizados desde fuentes privadas y públicas, como el reconocimiento de los sectores diversos de opinión pública y de los distintos gobiernos.

Retomando el concepto de organización sin fines de lucro, podemos agregar que son aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y cuya utilidad económica no habrá de distribuirse entre sus miembros, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma buscan responsablemente, mediante el desarrollo de actividades de interés general, conseguir un incremento de los niveles de calidad de la vida a través de un proceso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista.

Los creadores de estas organizaciones trascienden a sí mismos en pos de lograr otros objetivos en áreas culturales, protección del medio ambiente, sectores

carenciados, ayuda al desprotegido y vulnerable. Es la figura ideal para lo que se conoce como Emprendimientos Sociales.

Aquí no se persiguen los beneficios económicos de los fundadores o creadores, de hecho está prohibido por ley que se dividan entre sí los ingresos obtenidos por la organización, a diferencia de las Empresas comerciales, donde los socios se reparten las ganancias. Si, buscan a través del Fundraising o recaudación de fondos obtener los recursos financieros para que la organización pueda llevar a cabo su plan de trabajo, objetivos y misión de constitución.

Es muy importante que las metas sean claras y precisas, y saber hacia dónde se quiere ir desde un principio. Qué se quiere desarrollar, quién lo hará y cómo lo hará. Definir roles como el del Presidente, el del Secretario y el del Tesorero. Mediante la lectura de Estatutos, por ejemplo, se podrá conocer como es el mecanismo de sucesión o elección de dichas autoridades.

Tener en claro, siempre el objetivo y que éste permanezca vigente con el correr del tiempo.

Asesorarse profesionalmente, es también relevante para lograr los correctos encuadres jurídicos en los determinados momentos que lo requieran.

Asimismo, estas organizaciones son entidades con características singulares que trabajan con poblaciones particulares, administran determinados recursos, adoptan una forma de funcionamiento especial. No obstante, existen puntos en común que hacen que hoy en día puedan aglutinarse bajo las palabras Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Estas organizaciones estas formadas por personas que, compartiendo una misión y visión comunes, se agrupan voluntariamente para trabajar de un modo particular en la concreción de un proyecto institucional y para movilizar recursos, con el objetivo de revertir una situación problemática del contexto en el que está inserto y con el cual mantiene una mutua relación de determinación.

De este concepto se desprenden algunos componentes que se encuentran presentes en una Organización. A los efectos de su análisis, se los puede describir divididos de manera taxativa, encontrándose en la realidad organizacional, fusionados e interactuando en forma constante.

Esquemáticamente podemos conjugar ambos conceptos y los elementos que surgen de la siguiente manera. Todos los componentes funcionan de forma tan interactiva que determinan el modo en que se gestiona la organización.

<p>MISION ? VISION ? PROYECTO INSTITUCIONAL</p> <p>? ESTRUCTURA? RECURSOS ? CULTURA ORGANIZATIVA- ESTATUTOS</p>

Analizando cada uno de estos componentes de manera separada, a los fines de poder entender cómo influye en la gestión de una entidad tendremos:

COMPONENTES

Misión y Visión

La Misión es el propósito, la razón de ser de la organización. Nace de la contradicción entre el contexto o las condiciones de una porción de la realidad y la búsqueda de un logro para solucionar una situación o mejorarla, y el conjunto de creencias que tienen las personas que conforman dicha entidad sobre la Imagen-Objetivo a la que se quiere llegar.

Es lo que da origen y sentido a la entidad. La misión debe ser conocida y comunicada por los miembros. Actúa como un criterio diferencial, ya que define el universo donde opera la organización, el sector con el que trabaja, el por qué y el cómo se hace.

Debe ser clara y cumplir una función orientadora, precisa, incluir los elementos necesarios y suficientes. Debe ser realista, teniendo en cuenta las limitaciones y condicionantes, pero a su vez, determinar qué grado de avance de transformación ha habido con relación a la situación inicial.

También debe ser representativa, conteniendo los intereses y expectativas de los miembros de la organización.

Debe ser singular, referida a las particularidades existentes en una determinada realidad. Se la considera viable, en cuanto a la posibilidad de alcanzar las transformaciones, partiendo de la situación inicial. Se la busca orientadora, es decir, que permita entender a donde se quiere llegar. Es lo que

permite que el “hacer cotidiano” esté impregnado de acciones coherentes y planificadas.

Por último, debe ser Sintética. La misión debe ser escrita con lenguaje sencillo, en no más de un renglón. Como comúnmente se dice, se la debe poder enunciar en una frase “sin respirar”, y debe entrar en el ancho de una camiseta. Esto permitirá que los miembros de la organización aprendan y se apropien del sentido de la entidad, logrando que la misión sea tenida en cuenta en todas las acciones, consientes e inconscientes.

En cuanto a la Visión, esta constituye la idea, la fuerza de la organización. Se define como la capacidad que tienen las personas de una organización para analizar y ver la realidad en formas no convencionales.

Es la habilidad que tienen los integrantes para proyectarse y anticiparse a cambios fundamentales. Esto permite ver más allá del proyecto inmediato y de la situación actual.

Esa forma de ver la realidad, posibilita un conocimiento afinado de la situación actual. Implica una descripción detallada del comportamiento del organismo, lo cual permite visualizar los problemas existentes, identificar lo que necesita ser cambiado y lo que no sea necesario modificar en el funcionamiento del ente. Además, la visión permite a la organización definir con precisión los públicos a los que atiende y le posibilita tener una lectura actual de lo que sucede para construir “en base a esto” los escenarios posibles de corto, mediano y largo plazo en los que estará inserta.

Las organizaciones que actúan de la manera descrita, tienden a que sus miembros revisen los escenarios y públicos que pueden ser atendidos por la entidad. Reconstruyen su misión y visión de largo plazo con el objetivo de actualizarlas, teniendo en cuenta los posibles cambios sociales, económicos, tecnológicos o de otra índole que puedan surgir en el futuro.

Por lo tanto, para que se pueda crear una acción modificadora son necesarias la revisión y actualización constantes de la visión. Así y basándose en datos reales, puede crear las condiciones necesarias para actuar del modo más óptimo posible, teniendo en cuenta qué posibles escenarios se pueden presentar.

Proyecto institucional

Determinada la situación actual, es necesaria la formulación de un proyecto institucional. Para elaborarlo, se debe tener en cuenta que éste sea **pertinente**, acorde a la misión y visión de la organización y que responda a necesidades concretas de los beneficiarios. Deberá ser **coherente** entre lo que se propone y lo que se pueda alcanzar. **Realista**, teniendo en cuenta la realidad de la organización y su contexto. **Participativo**, en lo referente a lo que se entiende y comparte por todos los miembros involucrados en concretarlo. **Legítimo**, estando dentro de las normas y principios, es decir, dentro de la cultura organizativa, y en el marco de los principios y leyes del contexto en el que está inserta la organización.

Explícito, escrito y manifestado por sus integrantes. Debe ser **acertado**, es decir, que resista la comprobación de la realidad.

Desafiante, poder contar con la capacidad de convertir objetivos planteados en acciones reales y concretas, ajustadas a los desafíos reinantes en el contexto tan cambiante.

Estructura organizativa

Utilizaremos habitualmente la palabra estructura para designar la manera en que distintas partes de un todo, en este caso, una organización, están articuladas unas con otras. (Comisión Directiva con socios y con el área administrativa). Cada rol, supone además, diferentes responsabilidades y derechos.

Cuando el grupo comprende que comparte una misión, una visión y los objetivos son comunes y se elabora un proyecto institucional, estamos en condiciones de hablar de la palabra estructura.

El análisis de los roles, de las funciones, de las responsabilidades y de las jerarquías existentes dentro de la organización, permite prever las conductas de sus miembros según el rol que ejercen las personas. Posibilita evaluar si la conducta efectiva de esas personas corresponde a lo que se espera de ellas, según su cargo o responsabilidad.

La estructura permite determinar los roles y que se pueda describir cómo funciona la organización desde el punto de vista formal.

Cuando hablamos de rol nos referimos a una conducta estable, constituida en el marco de reglas estables, que determinan la naturaleza de la interacción. Los roles son producto de una construcción histórica institucionalmente determinada.

La estructura organizacional se puede representar a través de un organigrama, en el cual se jerarquizan, distribuyen e interconectan los roles de acuerdo a las funciones y responsabilidades.

Para comprender claramente esta estructura es fundamental que se establezcan en forma clara las responsabilidades, se definan precisa y explícitamente las relaciones de poder y dependencia y se identifiquen los roles simétricos, es decir personas que tienen iguales o diferentes jerarquías.

El análisis de los roles, funciones, responsabilidades y jerarquías existentes dentro de una organización, permite prever las conductas de sus miembros según el rol que ejercen las personas. También posibilita evaluar si la conducta efectiva de ellas corresponde a lo que se espera, según su cargo o responsabilidad.

Las estructuras nos pueden demostrar cuál es la cadena de mando, por cuántos integrantes están formadas las Comisiones Directivas, como se toman las decisiones, quiénes lo hacen y cuándo, qué lugar ocupa cada integrante en la entidad, y cuál es la forma de trabajo que adopta la entidad. Los roles y la estructura son independientes de la personas.¹

Esto establece una separación entre persona y rol, e implica que en las organizaciones el rol sea relativamente fijo y permanente. Mientras que las personas rotan o cambian de posición.

¹Giomi, Ulla, García. Manual de Autogestión para Organizaciones sin Fines de Lucro. Pág.38

Capitales

Son los capitales humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempos necesarios o disponibles para la realización de acciones dirigidas a cumplir objetivos o tareas específicas. Se comportan como el elemento necesario para el funcionamiento de la organización.

Cultura organizativa - Estatutos

Este componente permite analizar el funcionamiento de la organización a partir de todos los principios, creencias, reglas y normas que la rigen. Estos aspectos son compartidos por los integrantes, y se materializan en la forma de intercambios y de realización de tareas que adopta el organismo. La cultura es un producto aprendido de la experiencia y la historia grupal.

Analizando el entorno, los cuatro puntos clave para la subsistencia de este tipo de organizaciones no lucrativas son:

1. Poder percibir y determinar las amenazas y oportunidades del entorno, mediante un Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permita saber dónde estamos parados, no sólo internamente, sino, como nos afectará o beneficiará el contexto. Es decir, mediante dos variables internas como las Fortalezas y Debilidades y dos variables externas como las Oportunidades y las Amenazas.

2. Ser flexibles para acomodarse en el menor tiempo posible a los cambios.

3. Poseer creatividad e innovación.

4. Mantener un vínculo o sentido de “coopetencia” lo que significa mantenerse en cooperación con otras organizaciones pero sin dejar de lado la posición de competencia.

En cuanto a los estatutos (ver Anexo 2 Pág. 66), actúan como órgano normativo. Podemos encontrar en ellos aspectos referidos a la elección de las autoridades, la sucesión de cargos, el proceso electoral y sus características. Asimismo, conocer los derechos y obligaciones tanto de los directivos como de los asociados.

Los podremos modificar y reformar, pero deberán contar con sus certificaciones y legalizaciones correspondientes, así como con el aval de los directivos del momento en que se lleve a cabo el cambio.

Finalmente, constará también en ellos aspectos referidos a los diferentes artículos que contengan todo el referido a la normativa de las Instituciones sin Fines de Lucro.

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES LUCRO

CLASIFICACION

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades con características singulares que trabajan con poblaciones particulares, administran determinados recursos, adoptan una forma de funcionamiento en especial.

Están inmersas en un contexto inmediato o significativo. La entidad interactúa en forma directa y allí la organización provoca un impacto inmediato que se sirve de los insumos para devolverlos en forma de resultados.

En el contexto general las interacciones son muy amplias e indirectas y es difícil que se puedan realizar acciones en búsqueda de influencias que generen modificaciones.

Para contextualizarlas como un sistema abierto se debe reconocer que todo proceso social está relacionado con su entorno. Se reciben insumos Inputs de este entorno y se los transforma devolviendo resultados Outputs.

Este sistema abierto debe adaptarse a su entorno adaptando también su estructura y los procesos internos de la organización.

Una organización que se encierra en sí misma no tendrá la capacidad de comprender de lo que pasa en el entorno, ni responder a ello, ni crecer ni desarrollarse.

De este concepto se desprenden algunos componentes que se encuentran presentes en una organización. A los efectos de su análisis mencionaremos algunos de los tipos de Organismos que existen en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República Argentina, ya que funcionan de manera tan interactiva y determinan el modo en que se gestiona la organización.

A la par existen diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro que se cateterizan según sus objetivos, sus acciones y sus formas.

Tienen como fin el cumplimiento de un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Primera clasificación: según el proceso decisorio

- Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizados: como el Ejército, la Policía, los Ministerios y otras entidades de Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.

- Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizados: por ejemplo, las ONG internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.

- Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizados: por lo general, son grupos de personas que por la iniciativa de una persona, considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica.

- Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas: en algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión se convierte en un modelo a seguir y es “exportado” a otros lugares donde otras personas toman la idea, pero, eligiendo sus propias decisiones.

Segunda clasificación: Según el tipo de Asociación

Asociaciones de beneficio público o de servicio a terceras personas, cuyas actividades se encuentran orientadas a ofrecer servicios básicos en beneficio de toda la sociedad o de segmentos del conjunto de ésta; en este tipo podemos ubicar al organismo escogido en este trabajo, la Asociación Israelita de Beneficencia, la cual realiza actividades basadas en la beneficencia y el culto de la religión judía en la ciudad de Rosario para la salvaguarda y protección, así como, para la promoción de la cultura, de la colectividad.

Asociaciones de beneficio mutuo, cuyas actividades tienen como misión principal la promoción de actividades de desarrollo y defensa de los derechos de su membresía;

Asociaciones mixtas, las cuales realizan actividades propias a la naturaleza de ambos sectores, de beneficio público y de beneficio mutuo;

Órgano interasociativo de las asociaciones sin fines de lucro, dentro de esta clasificación se encuentran los consorcios, redes y/o cualquiera otra denominación de organización sectorial o multisectorial, conformada por asociaciones sin fines de lucro.

Asociaciones de beneficio público o de servicio a terceras personas

De manera enunciativa y sin ser excluyente de la prestación de algún otro tipo de servicio, se considerarán dentro de las asociaciones de beneficio público o de servicio a terceras personas, las siguientes:

1. Organizaciones de asistencia social: prestan servicios de salud, educación, nutrición, ambiente y protección de recursos humanos y naturales, asistencia a niños, niñas y personas mayores, clubes de servicios;

2. Organizaciones de desarrollo comunitario: prestan servicios de saneamiento ambiental, infraestructura

3. Organizaciones de fomento económico: prestan servicios a través de capacitación laboral, microcréditos, y cualquier actividad de acceso a capitales económicos para la igualdad o equiparación de oportunidades;

4. Organizaciones de asistencia técnica: prestan diversos servicios técnicos especializados con la finalidad de proveer soluciones colectivas de carácter social y/o económico;

5. Organizaciones de educación ciudadana: prestan servicios a la población en la adquisición y/o utilización de conocimientos en valores humanos y familiares, derechos y deberes ciudadanos, respeto por los(as) conciudadanos(as) y

fortalecimiento institucional de las organizaciones comunitarias, para una auténtica representación y expresión local que garantice una sana y creativa convivencia;

6. Organizaciones de apoyo a grupos vulnerables: prestan servicios a la población en condiciones de vida especiales;

7. Organizaciones de investigación y difusión: prestan servicios de estudio, investigación y/o asesoría;

8. Organizaciones de participación cívica y defensa de derechos humanos: cuya membresía lucha por los derechos de la ciudadanía. Incluye movimientos cívicos, organizaciones de consumidores, organizaciones de personas con discapacidad, organizaciones ecológicas y otras;

Organizaciones de beneficio Mutuo

De manera enunciativa, dentro de las asociaciones de beneficio mutuo se encuentran:

1) Asociaciones de profesionales: tienen como membresía a profesionales de diversos ámbitos

2) Organizaciones empresariales: organizaciones que agrupan a diversas empresas en defensa de intereses específicos;

3) Clubes recreativos; para actividades de esparcimiento y aire libre;

4) Organizaciones religiosas, logias; creencias religiosas;

5) Fundaciones, asociaciones mutualistas; de ayuda económica

Organizaciones interasociativas

Para la organización de un órgano interasociativo de asociaciones sin fines de lucro se requiere la participación de tres o más asociaciones sin fines de lucro legalmente incorporadas. Estas organizaciones son medios o espacios de articulación para que las asociaciones puedan mejorar el cumplimiento de sus fines sociales, promover políticas públicas que colaboren al desarrollo de su membresía, a través de diversas acciones, encaminadas a los siguientes propósitos:

- a) Intercambiar ideas, socializar experiencias, promover mancomunadamente su filosofía o pensamiento;
- b) Defender sus derechos y cumplir mejor sus deberes, aprovechando mutuamente sus capacidades, profesionalizando las funciones y el manejo transparente de las asociaciones miembros y de sus bienes ante la sociedad, promoviendo la celebración de contratos y actividades complementarias y canalizando capitales para las asociaciones sin fines de lucro miembros.

Una vez ya clasificados estos organismos, y concluyendo que los mismos pueden dividirse según la toma de decisiones y la forma de asociación o constitución, podemos citar algunos ejemplos que se encuentran registrados en la ciudad de Rosario, en la Municipalidad y actúan como entidades representativas de este tipo de órganos.(Ver Anexo nº 1 Pág. 61)

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL INVESTIGADA

Como mencionamos, la idea radica en poder conocer qué son las Organizaciones no Gubernamentales, cómo se clasifican principalmente en la ciudad de Rosario, a qué se dedican en su mayoría y como están constituidas.

Por eso, consideramos desarrollar con mayor detalle la siguiente organización, para luego, poder concluir y llegar a establecer una propuesta o resultado final que justifique nuestra hipótesis y colabore con el objeto de esta Tesina.

La entidad seleccionada es la ASOCIACION ISRAELITA DE BENEFICENCIA DE ROSARIO y su historia cuenta lo siguiente.

Antecedentes

La Asociación Israelita de Beneficencia (AIB) – “Kehilá” (“Comunidad” en hebreo) Rosario fundada en 1903, surgió de la fusión de la Sociedad de Beneficencia y la Sociedad Sagrada de Culto. Uno de los motores impulsores de la AIB es la necesidad de disponer de un cementerio judío, siendo así en 1905 se colocó la piedra fundacional del mismo.

Con un gran crecimiento de la población judía en Argentina y una latente necesidad de integrarse a la sociedad local, la Kehilá de Rosario se transformó en la articuladora de la participación judía.

El edificio donde se erige la Asociación Israelita, representa la hazaña de un grupo de personas tenaces en su vocación y persistentes en su acción. El terreno situado en la calle Paraguay 1148/52 se compró en 1923 y la piedra fundamental se colocó en 1925, inaugurándose ocho años después: el 12 de marzo de 1933.

Con el devenir del tiempo la Kehilá amplió su alcance, promoviendo espacios formales e informales de cultura, educación y esparcimiento, tan variados como representativos.

La ayuda a las personas necesitadas ha sido desde los orígenes uno de los objetivos prioritarios. Siendo así, se coordinó un espacio de trabajo que agrupó el voluntariado con la profesionalización y sistematización de la labor en el Departamento de Acción Social.

Actualmente se trabaja para cubrir gran parte de las necesidades básicas insatisfechas de nuestra población, mediante subvenciones, alimento, vivienda, atención médica, capacitaciones e inserción laboral, entre otros. Existen programas en diversas áreas que apuntan a cubrir necesidades del espectro más amplio posible para promover el bienestar del prójimo.

Por otro lado se desarrolla en forma creciente diversas actividades culturales respondiendo a las ampliadas demandas, y transmitiendo los valores esenciales de nuestro pueblo.

A su vez, la Escuela JaimNajmanBialik, situada en calle Paraguay 1122 de la ciudad de Rosario, es el brazo educativo de la comunidad. Desde allí se trabaja con la fiel creencia de que la educación es la herramienta que permite proyectar

un futuro dentro de un marco identitario fuerte. La Escuela abarca todos los niveles de educación oficial obligatoria de 5 a 17 años, y además jardín maternal de 0 a 2 años y jardín de infantes de 3 y 4 años. Dando un total de 400 alumnos en 2014.

La Asociación Israelita de Beneficencia continúa en movimiento, cada semana más de 2200 personas desarrollan múltiples actividades sociales, religiosas, culturales y solidarias. Esta es Kehilá 110 años después. En ella se trata de plasmar en realidad los sueños e ideales de toda la colectividad, inserta en el ámbito local.

Escuela

La **Escuela JaimNajmanBialik** trabaja con los Ineamientos de educación básica Argentina, designada por el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, a estos se suman los valores tradicionales, el estudio de hebreo e historia judía. El establecimiento abarca todos los niveles de educación oficial obligatoria de 5 a 17 años, y además jardín maternal de 0 a 2 años y jardín de infantes de 3 y 4 años. Algunas de las metodologías de enseñanza aplicadas son: talleres y actividades vivenciales.

Los mismos posibilitan el aprendizaje crítico, por tanto la formación de seres pensantes, en un marco grupal y familiar de convivencia, respeto por el otro y activa participación.

Es una institución fundada y pensada para habitar en un medio sólido, en condiciones regulares y en tiempo de progreso. La propuesta radica en refundar a

diario el sentido mismo de la enseñanza sistematizada, a la luz de cada uno de los estilos de aprendizaje que se imponen en las aulas.

No se trata de una escuela que espera pasivamente la formulación externa de recetas infalibles para educar chicos “en serie”. Se trabaja bajo la convicción de que la teoría debe estar retroalimentada por la práctica, para educar “en serio”. Se enseña el pasado para transmitir la herencia intelectual y cultural, desde el presente, con miras hacia el futuro, ya que los estudiantes viajan en esa dirección. Esta responsabilidad lleva a proteger y transmitir los saberes más antiguos. El pueblo judío fue precursor de formatos que hoy son innovadores. En el Talmud, libro que recopila la tradición oral, se puede encontrar los primeros avances de lo que actualmente se conoce como hipertexto. Los desafíos son múltiples, pero la Escuela los asume desde el saber, el querer y el poder. Bialik es pluralista, en cuanto a tendencias, cambios y formas de vivir el judaísmo de acuerdo con la herencia y el entorno familiar de cada estudiante. Alienta a responsabilizarse por el camino que cada uno escoge, ofreciendo los conocimientos y oportunidades que requieran para fortalecer sus decisiones. El proyecto se lleva adelante en el contexto local, sin dejar de lado nuestras raíces identitarias.

Departamentalización

Departamento de Acción Social Está constituido por un equipo de profesionales, pasantes y voluntarios que desarrollan actividades de atención, asistencia y promoción social que alcanza una cobertura superior a cien familias.

A través de diferentes Programas Sociales se intentan generar alternativas tendientes a trascender la mera ayuda asistencial. Si bien en ciertas situaciones la asistencia material es indispensable, siempre se intentan generar otras posibilidades. Es así, que la entrega de algún tipo de recurso económico es pensado como algo provisional y propiciador de un trabajo más integral con la persona y/o grupo familiar beneficiario acompañando y habilitando diferentes herramientas para que puedan en algún momento prescindir del mismo e ir asumiendo mayores grados de autonomía dejando así progresivamente el lugar de beneficiarios receptores de ayuda comunitaria. A efectos de brindar una información sintética y que permita ver la evolución temporal 2009-2011 presentamos un cuadro explicativo.

NOMBRE DEL PROGRAMA	TIPO DE PRESTACION	DESTINATARIOS	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS MARZO 2011
Guesher.	Orientación y búsqueda de personas para diferentes servicios.	Familias de la Kehilá y personas que buscan trabajo.	Trabajando actualmente: 20.
Ropero Comunitario.	Recibe donaciones para familias que puedan necesitarlas.	Personas que necesitan ropa y otros enseres.	263 personas.
Viviendas Kehilá.	Alquileres y comodatos gratuitos de viviendas.	Personas en situación de precariedad habitacional.	15 personas.
Impulso y acompañamiento de alternativas laborales.	Micro emprendimientos.	Personas interesadas en generar ingresos.	Mámele (cocina judía): 3 personas.
Tarjeta Ciudadana (Gov. De Santa Fe), Tickets Dar (Kehilá Rosario).	Ayuda económica para la asistencia alimentaria.	Hogares vulnerables.	Tarjeta Ciudadanía: 24 familias. Tickets Dar: 10 familias.
Refuot (Joint – Tzedaká). Bikur Jolim.	Medicación gratuita para el tratamiento de enfermedades crónicas.	Personas con problemas de salud que requieren medicación.	Refuot: 42 personas. Bikur: 17 personas.

Departamento de Comunicación y Prensa

El **Departamento de Comunicación** está constituido por un equipo de profesionales que trabajan de forma permanente dentro de la institución, como así también profesionales externos que acompañan en los diversos procesos productivos.

Se realizan trabajos de diversa índole, en distintos soportes, con una gran variedad en cuanto a los contenidos y diseños.

Piezas gráficas

La **Revista 1903** transita su tercer año de edición, con una periodicidad trimestral. Su tirada es de 2000 ejemplares, llegando de forma gratuita a todos los socios de la institución, todas las comunidades del interior del país (desde Bariloche a Salta), instituciones de Buenos Aires y a los entes gubernamentales de la ciudad y la provincia.

La revista está completamente realizada a full color, en papel de ilustración, lo cual le da cierto nivel en el acabado final. El contenido se realiza netamente desde el Dpto. de Comunicación; el mismo es variado, ligado a cuestiones nacionales, comunitarias, israelíes y judaicas.

La Revista “1903” fue planificada desde sus comienzos para ser un soporte autosustentable. En 2011 se generó un cambio de formato que permitió airear las páginas y adaptar a los tiempos que corren el diseño. Por otro lado, también se pudo ampliar el tamaño del cuerpo tipográfico, permitiendo una mejor lectura.

El **Luaj** es un proyecto que se realiza íntegramente por el Dpto. de Comunicación, con las pertinentes correcciones por parte del Dpto. de Culto. Se trata del armado de un calendario anual, que comienza con la llegada de RoshHashaná. Las fechas son tomadas de los calendarios judíos y acompañados por su correspondiente del calendario gregoriano. El “luaj” (“Calendario” en hebreo) es un proyecto autosustentable, que no sólo cubre su costo, sino que genera ingresos.

Al igual que la revista, el mismo se realiza a full color, en papel de ilustración, con una línea de diseño moderno. En cuanto al reparto, también comparte la metodología con 1903.

Soportes online

En el transcurso de este año se procuró profundizar el trabajo con las redes sociales, utilizando Facebook como canal centralizador. Allí la Kehilá informa masivamente sobre festividades, acontecimientos e imágenes o videos de los mismos.

Newsletter: se mantiene la continuidad semanal del envío del Infokehilá, canal mediante el cual se intenta convocar a las actividades semana tras semana y poner al tanto a los receptores del mismo sobre las novedades comunitarias. En el Info se publica las noticias enviadas por todas las instituciones y grupos comunitarios, como también espacios extra comunitarios que organizan actividades ligadas a temáticas judaicas.

Web

La web dejó de ser un proyecto para convertirse en una realidad. Hoy día ya se encuentra definidos la línea de diseño, el contenido y el mapa del sitio.

La idea es que la web no sea estática, sino un espacio utilitario para los usuarios. Desde la dirección www.kehilarosario.org.ar, el usuario podrá estar al tanto de la cotidianeidad comunitaria, enterarse de la situación en Israel, descargar la Hagadá de Pesaj (entre otras cosas), ver y escuchar diversas propuestas multimedia, ver las ediciones de la revista institucional, saber la fecha hebrea y parashá. Además, tenemos la intención de que otras instituciones puedan coexistir en el mismo espacio, como ser, por ejemplo, la Escuela Bialik

Espacios

Centro De Educación No Formal “Manolo Belfer”, EDITTI – Rosario.

Es la Escuela de formación de coordinadores y líderes comunitarios. El título de “Formación y Liderazgo” que se obtiene al finalizar los dos años de cursado, está reconocido por el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Este espacio cuenta con una Central Pedagógica propia, encargada de generar material de estudio.

TnuotNoar

Las TnuotNoar son movimientos juveniles de educación no formal. En Rosario existen 3 de ellas: HabonimDror, HanoarHatzioní y HejalutzLamerjav. Su

labor consiste en brindar un espacio de esparcimiento, contención y educación a jóvenes de diversas edades. Dependiendo de sus orígenes fundacionales, cada uno de estos espacios responden a diversos valores e ideologías. Estos movimientos funcionan a nivel nacional, teniendo sedes en distintas provincias del país y en algunos casos en el extranjero.

BeitScopus

Es un grupo que presenta atractivas propuesta para todos los jóvenes judíos de 18 a 30 años, que quieran interactuar con otros jóvenes dentro de un marco dinámico y pluralista. Su amplia gama de talleres y actividades cubren un gran espectro de preferencias para que nadie se quede afuera. En BeitScopus se desarrollan áreas culturales, artísticas, idiomáticas, deportivas, políticas y recreativas.

Grupo Jai – Javaiá

Es un marco para adultos mayores coordinado desde la Kehilá. Su finalidad es brindarle un espacio social de interacción a la gente adulta, donde se realizan diversas actividades semanales y actividades especiales anuales.

Servicio de Empleo Amia – AIB

Es un proyecto de la Kehilá de Rosario y AMIA, abierto a toda la sociedad. Su finalidad es brindar soluciones a personas con necesidad de empleo, como empresas que requieran de una búsqueda especializada.

Centro De Salud 7 De Abril

Con la iniciativa conjunta de la Asociación Israelita, Universidad Nacional de Rosario, Municipalidad de Rosario y la Federación Universitaria Rosario, se creó el Centro de Salud 7 de Abril, con el objetivo de asistir a miembros de la comunidad local que no posean cobertura social y a estudiantes universitarios de la ciudad con iguales características.

Camping GoldaMeir

Ubicado en la Ciudad de Funes, el Camping es un lugar de encuentro, integración social comunitaria y esparcimiento.

El predio presenta diversas comodidades: DormisHouse comunitarios, DormisHouse individuales, pileta de natación, espacios verdes, parrilleros, canchas de fútbol, canchas de tenis, vestuarios, resto – bar y salón para eventos.

Cementerios

Para responder correctamente a los rituales que marca la religión judá en cuando a la ceremonia de sepultura, la Kehilá de Rosario cuenta con 2 cementerios. Uno de ellos es el Israelita Viejo, fundado en 1905; el mismo está situado en Provincias Unidas 2635. Allí se encuentra enterrado uno de los matemáticos más destacados de la historia mundial, el Sr Beppo Levi. El otro, el Israelita Nuevo se encuentra en Av. Circunvalación y Bertole.

Sociedad Israelita de Socorros Mutuos – GmilathJesed

La Mutual Jesed cuenta con más de 450 socios. Entre sus beneficios se encuentran descuentos en comercios, viajes, ayuda económica solidaria y una red de telefonía a nivel nacional, que permite a todos sus socios comunicarse gratuitamente. Asimismo, la mutual brinda ayuda y apoyo a muchas de las instituciones comunitarias. Su funcionamiento es plenamente autónomo, pese a que funciona dentro del edificio institucional de Kehilá.

Unión Sionista Argentina de Rosario

U.S.A.R., es el Club socio deportivo de la comunidad judía de Rosario.

Allí se enseñan diversas disciplinas deportivas (fútbol, básquet, tenis, voley, gimnasia deportiva, hockey, entre otras), por otro lado la música y la cultura está presente a través de la danza. En el club se dictan clases de rikudim para todas las edades, estos grupos representan a la comunidad en diversos eventos.

También se promueve desde dicho espacio, lo cultural: hay actividades para los más chicos, ciclos de cine y charlas abiertas para todas las edades.

En Rosario se encuentran otras instituciones judías como ser **BeitJabad Rosario**, el **Templo SchebetAjim** y el **Templo EtzAjaim**. Todos estos lugares permiten que los miembros de la comunidad, sean socios o no de Kehilá, encuentren su propio espacio.

CAPITULO III

ROL DEL GESTOR, PODER Y LIDERAZGO

Las organizaciones sin fines de lucro están estructuradas de una manera ligeramente diferente con respecto a aquellas con fines de lucro, aunque hay algunas similitudes entre ambas. La composición y las funciones de un equipo de gestión ejecutiva de una organización no lucrativa son similares a las empresas con fines de lucro en varios aspectos.

Un director ejecutivo se encuentra en el primer puesto en una organización sin fines de lucro, y realiza una serie de funciones similares a las de los directores generales de los negocios corporativos. La comprensión del papel del director ejecutivo de una organización sin fines de lucro puede arrojar luz sobre cómo funcionan las organizaciones no lucrativas desde su interior. Como por ejemplo:

- Trabajando con la junta

Una junta de directores experimentados puede guiar estratégicamente, encontrar contactos valiosos y recursos para las organizaciones sin fines de lucro. Mientras que la junta de directores es responsable de un rango de decisiones vitales para la compañía, no se involucra en las decisiones diarias. Como la mayoría de los ejecutivos dentro de la jerarquía operacional, uno de los roles principales del director es actuar como intermediario entre la junta de directores y el resto de la compañía. Los directores ejecutivos se reúnen con la junta

regularmente para mantenerla informada acerca de los temas operacionales y trabajan con ella para llegar a soluciones para los desafíos complejos.

- Administración de funciones

Los directores ejecutivos supervisan a los jefes de cada departamento en una organización sin fines de lucro, incluyendo el de marketing, el de recaudación de fondos, desarrollo de programas, capital humano y contabilidad. También pueden supervisar a los ejecutivos de rangos más bajos en organizaciones más grandes. Los líderes del departamento consultan con el director acerca de la orientación estratégica en sus áreas. El director ejecutivo dirige el departamento de recaudación de fondos en el establecimiento de metas anuales de ingresos, por ejemplo, y trabaja con los directores de los programas de desarrollo para establecer normas para suplir las necesidades de grupos específicos de la organización. Cuanto más pequeña es una organización sin fines de lucro, más directamente implicado se encuentra el director con respecto a la funcionalidad de cada departamento. En las pequeñas organizaciones no lucrativas, por ejemplo, un director ejecutivo puede manejar todas las funciones de contabilidad y la mitad de las tareas de recaudación de fondos, además de las funciones de nivel ejecutivo.

- Relaciones públicas

Los directores ejecutivos desempeñan funciones vitales fuera de la oficina y después de las horas normales de trabajo. Los directores deben asistir y alojar posiblemente una serie de eventos para recaudar fondos, inauguraciones de

nuevos programas y eventos de relaciones públicas. Son los directores quienes hablan directamente con los periodistas, donantes, representantes del gobierno y miembros de la comunidad en estos eventos, gastando una buena cantidad de tiempo desempeñándose como la cara pública de la organización. Los consejeros ejecutivos deberán mantener una reputación personal impecable debido al escrutinio adicional, que no es siempre el caso en empresas con fines de lucro. Un escándalo personal en la vida de un director ejecutivo puede empañar la reputación de una organización no lucrativa durante años. En cierto modo, un director tiene que considerarse a sí mismo en servicio en todo momento como representante de la organización.

- Enlace de la compañía

Además de aparecer en los actos oficiales, los directores ejecutivos actúan como enlace entre sus organizaciones y una amplia gama de partes interesadas externas. Desarrollan y mantienen relaciones con líderes de otras organizaciones sin fines de lucro en busca de oportunidades para asociarse con ellas y servir a las buenas causas. Los directores también trabajan personalmente con los líderes en el mundo de los negocios y del gobierno, cultivando alianzas estratégicas a largo plazo o relaciones con los donantes para aumentar la eficacia de la organización y servir a las necesidades no satisfechas.

Habilidades del Gestor

Entre las habilidades del Gestor podemos citarlas teniendo en cuenta que la organización existe para generar un cambio en los individuos y en la sociedad. El

primer punto por tratar es qué misiones tienen éxito, cuáles fracasan y cómo se define una misión. Por cuanto, la prueba definitiva no es la belleza retórica de su enunciado, sino la acción correcta.

Al preguntarnos qué cualidades debe poseer un líder, pudiéramos dar por sentado que el liderazgo por sí solo basta y constituye un fin. Pero esta es una primera aproximación.

El líder que centra su atención básicamente en sí mismo descarriará a sus seguidores. Lo importante no es el carisma de éste, sino su misión. Por consiguiente, la primera tarea de este rol es considerar a fondo la razón de ser de la entidad que dirige y definirla. El liderazgo es entendido como el arte de posibilitar.²

Cuando hablamos de posibilitar nos referimos al desarrollo y la liberación del potencial humano dentro de la organización. Esto significa entender la naturaleza del ser humano y sus motivaciones. Lo que se diferencia de la mentalidad industrial de principios del siglo XX donde lo más importante eran las máquinas y el capital. La gente era reemplazable y solo se la debía controlar.

Hoy, en la era del conocimiento, está claro que los elementos se manejan y el equipo de trabajo se lidera. No pueden ser liderados los inventarios, el movimiento de efectivo, los costos, los tiempos, los procesos o las instalaciones.

²Sastre, Raquel. La Dirección de las Organizaciones. Pág. 41

Los capitalesse pueden controlar porque no tienen la libertad de elegir. Por esto afirmamos que la gente no se maneja, sino que se lidera.

Tipos de liderazgo

El estilo de liderazgo refiere al comportamiento del líder, es la combinación de su personalidad y experiencia. Generalmente conoceremos tres tipos de líderes:

- **LIDER AUTOCRATICO** donde la toma de decisiones está centralizada en él y se asemeja a un dictador. Este estilo permite decidir rápidamente ya que una sola persona elige por todo el grupo. Es muy efectivo en situaciones de crisis como en un enfrentamiento armado entre dos ejércitos.
- **LIDER PARTICIPATIVO** que favorece la toma de decisiones compartidas. Éstas se toman consultando al grupo. No son unilaterales como en el liderazgo anterior. Incorpora la opinión del grupo, la toma en cuenta para decidir y actuar, los escucha, los une.
- **LIDER LAISSEZ FAIRE** deja al grupo por su cuenta. Parece ausente. Otorga al grupo total libertad para tomar decisiones, lo cual puede funcionar con equipos pequeños y altamente motivados donde se brinde algunas instrucciones generales para darle un marco de acción a los empleados.
- **Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional es el que aplica cualquier estilo de liderazgo basado en tres pilares: el propio líder, el grupo y el contexto interno y externo. Un líder

debería ser lo suficientemente dúctil como para adaptar su estilo a cada situación que enfrenta. Esta adaptación estará matizada por las propias características del líder, por las particularidades del grupo que tiene a su cargo, y por las complejidades del entorno al cual se enfrenta.

Si aplica un liderazgo de excelencia podrá hacer cosas extraordinarias. Lo cual no será solo resultado de su capacidad de trabajo y conocimiento, sino que estará asociado a su habilidad para conseguir que el grupo se comprometa en avanzar frente a la incertidumbre como si se construyera un puente mientras se camina.

El poder

Legitima y fortalece al liderazgo, permite influenciar a los subordinados y pares mediante el control de los recursos organizacionales. El líder exitoso utiliza los poderes de manera eficiente en el ejercicio del liderazgo. Por eso podemos citar distintos tipos de poder:

- Recompensa, lo poseen los líderes para otorgarlas a los empleados y estos últimos trabajan para recibirlas como resultado de su desempeño. Por ejemplo un aumento salarial.
- Coerción, los líderes castigan al empleado que tuvo un desempeño menor al esperado. Con esto buscan mejorar su rendimiento. Por ejemplo una suspensión.

- Experto, es el poder que confiere el talento, la experiencia y la especialización en un área de conocimientos determinada. Es una persona de consulta en la organización. Por ejemplo un profesional.

- Carisma, es el poder que influencia positivamente a los empleados y a las personas con las que se interactúa, se lo cree una cualidad nata.

- Referencia, es el poder obtenido por asociación. Son personas que tienen relaciones con alguien poderoso y ese halo de poder opera como un poder delegado. Por ejemplo un asistente de un jefe.

- Información, el líder posee datos relevantes en el momento indicado. Información importante para el funcionamiento de la organización y ventajosa sobre el que no la posee.

El líder es responsable por la empresa y el ambiente de trabajo.

Su elección para una organización sin fines de lucro tendría como relevancia la observación de la institución y la pregunta de cuál es el principal desafío inmediato. Tal vez sea recaudar fondos, rehacer el espíritu de equipo, redefinir la misión, incorporar nuevas tecnologías.

Un líder da el ejemplo especialmente si es fuerte. Es un hombre o una mujer a quien los demás miembros del organismo, sobre todo los más jóvenes, toman por modelo.

El líder de dicha organización sin fines de lucro no puede contentarse con desempeñar su función en forma adecuada. Tiene que ser excepcionalmente eficiente, porque su objetivo o meta está consagrada a una causa.

Esta persona no dispone de mucho tiempo para establecerse en su puesto. Un año, tal vez para llegar a ser eficiente en tan breve plazo, su papel de liderazgo debe adecuarse a la misión y a los valores de la institución.

Siguiendo con la descripción de esta cabeza representativa podemos mencionar lo que no debe hacer en una organización. No debe tener miedo de los recursos y talentos de su organización. Este es el pecado habitual entre los dirigentes. Por supuesto, las personas capaces son ambiciosas, no debe rodearse de gente con ansias de quitarle el puesto, que haciéndose servir por mediocres no acaparara todos los méritos, ni abrume con críticas a sus subordinados

Otros conceptos de Liderazgo

El líder es aquella persona que afecta el comportamiento de sus compañeros más que otro integrante del grupo.

Este acto de influencia está dado por el poder y la autoridad que muestre esta persona, en su comportamiento diario.

Entre las muchas conceptualizaciones que pueden efectuarse de la idea del poder diremos que este es la materia prima de la influencia.

La autoridad es un tipo de poder legitimado, surge de una relación jerárquica y vincula a una persona con un rol predeterminado dentro de la organización. Se

trata de un poder legal y socialmente aceptado, normalizado, cuyos orígenes se remontan a la organización formal.

No existe agregado social, grupo humano u organización que pueda ser eficaz en su desempeño, sin la fuerte presencia de líderes, puesto que su misión básica es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización, tratando de salvaguardar la integridad de los equipos de trabajo.

El ejercicio del liderazgo se desarrolla en un marco dinámico de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo ámbito el conductor debe dar respuesta a cuánto menos tres tipos de necesidades:

Las necesidades de la organización, son aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa y se expresan a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos comunes de toda la organización.

Las necesidades individuales, aquellas que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a las que debe enfrentarse y las condiciones en las que debe cumplir su función.

Las necesidades del grupo, aquellas que son propias de un determinado equipo de trabajo y que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

Asimismo, estas tres áreas estarán interrelacionadas. Y el punto de equilibrio entre ellas, es el lugar de Influencia del Líder.

El rol del líder, en la actualidad empresarial y organizacional, va mucho más allá de un mero orientador de comportamientos, sino, que se trata de convertirse en un verdadero prestador de servicios para el cliente interno (colaboradores y empleados), no solo para obtener mayores y mejores resultados, sino también para que la gente pueda desarrollar todo su potencial.

Estamos viviendo en una sociedad Capitalista, donde el conocimiento y la información son los recursos clave para el desarrollo económico, social, tecnológico de la organización.

La Globalización, la internacionalización de las economías y la velocidad con que se transmite la información para la posterior toma de decisiones, limitará la efectividad y minimizará el poder individual, tanto en países desarrollados como en subdesarrollados.

La idea de liderar como un SERVICIO consiste en capacitar y motivar a la gente para servir, de modo tal que puedan ser más eficientes y productivos y a la vez mejorar como personas.

En esta instancia, estamos en condiciones de relacionarlo con el desafío del management, donde se busca expandir el conocimiento a partir de la mejora continua del conocimiento humano. Para eso es necesario, siempre tener presente la misión de la organización, renovarla, cumplirla, mejorarla, y alimentarla continuamente con valores y objetivos comunes.

Debemos tener en claro, que para las organizaciones, las personas no deben ser vistas como unidades productivas, sino, que cada una de ellas tiene una personalidad, un estilo y un potencial diferentes.

El auténtico líder es quien crea estrategias, direcciona a la organización hacia dónde quiere llegar y tiene una visión de futuro y convencimiento que hace que todo el personal pueda involucrarse y vayan detrás de ellas.

Funciones del líder

Participa en la toma de decisiones: en los grupos donde interactúan más de dos o tres personas, hay muchas funciones que deben ser cumplidas por más de una persona. El buen líder, permite que otros liderazgos naturales emerjan en el grupo. Un líder exitoso es aquel que es capaz de evaluar las distintas fuerzas que operan sobre una situación dada y selecciona la conducta grupal más apropiada para dicha situación, utilizando al máximo el potencial de cada miembro de su equipo.

Genera un enfoque cualitativo: a partir de su actitud y desenvolvimiento, el líder impulsa un conjunto de valores y cualidades individuales para el tratamiento de conflictos y la solución de problemas. Son cualidades del líder en esta instancia la consistencia y la flexibilidad. Mientras que la iniciativa, la perseverancia, la integridad, el sentido del humor, son mucho más que simples condiciones de un estilo personal, se arraigan muy fácilmente como valores grupales y condicionan el clima de trabajo y la productividad.

Constituye niveles de liderazgo en las diferentes áreas: el liderazgo funciona en distintos niveles. Algunas personas son líderes perfectos a un nivel, pero no podrían serlo en un nivel superior o inferior. Por eso, es importante sentar las bases del liderazgo en cada uno de los niveles operativos, a fin de constituir eficazmente los grupos de tareas y su desenvolvimiento general.

Repara en los valores de los subordinados: los valores y las necesidades están muy relacionados, necesitamos aquello que valoramos y valoramos lo que necesitamos. El líder debe mirar los intereses particulares de los subordinados que trabajan en equipo, participando constantemente de sus tareas. El líder debe deambular entre las actividades habituales de los subordinados.

Las habilidades de liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

El líder eficaz

No tendría sentido constituir un manual de procedimiento ni un modelo de excelencia en el liderazgo, sino que lo importante estaría en mostrar un panorama amplio y detallado de la actividad gerencial, a fin de identificar las responsabilidades fundamentales a que el conductor o gestor debe acomodarse al cumplir su función profesional.

Supervisar al personal: asignar tareas a las personas adecuadas, delegar autoridad, dar instrucciones en forma eficiente, asegurarse de haber sido comprendido, dar razones y explicaciones sobre sus actos, apoyar medidas

consensuadas, estimular ideas, impulsar el trabajo en equipo, dar buenos ejemplos a partir de sus actos, ayudar a los subordinados a ser exitosos en sus tareas, evaluarlos con equidad, mostrar interés por el bienestar de sus colaboradores, mantener buenas relaciones con todos los integrantes del grupo.

Planear y ejecutar: asumir responsabilidades en plenitud, solucionar problemas en forma eficiente, basarse en experiencias anteriores para aprender de los errores, planear para el futuro anticipando los hechos, actuar a tiempo, suspender la crítica cuando la misma inhibe ideas, tomar decisiones con firmeza, hacer un esfuerzo continuo por la mejora de la actividad.

Aceptar las responsabilidades de la organización: cumplir con las directivas que guían a la organización, aceptar los procedimientos establecidos, sacrificar el interés personal por el objetivo colectivo, cooperar con los colegas, mostrar lealtad a la organización en forma práctica.

Manejar los detalles administrativos: comprender instrucciones, programar el trabajo, obtener información crítica para mejorar los procesos, verificar la exactitud de la información, escribir informes que guarden experiencias vividas, llevar registros apropiados de estrategias.

Aceptar la responsabilidad del personal: cumplir con el deber asignado, ocuparse de los detalles que hacen al clima organizacional, administrar eficazmente los tiempos del equipo, cumplir con los compromisos asumidos con el personal, mantener una apariencia acorde con el cargo que se ocupa, actuar con justicia frente a los demás y frente a uno mismo, adaptarse a sus colegas.

Tener idoneidad técnica: mostrar conocimientos de los principios gerenciales, aplicar dichos conocimientos al trabajo, deducir relaciones de causa y efecto a partir de la información con la que cuenta, utilizar todas las fuentes de información existentes, proporcionar información precisa y +confiable, aportar ideas a la mejor y aceptar las ideas de los otros, demostrar ingenio, buscar medios que aumenten la productividad.

Coordinar e integrar las actividades: mantener en buen estado los implementos de trabajo, conjugar la propia experiencia con la de los otros, superar los obstáculos, persistir en los esfuerzos, poder llegar a conclusiones, apoyar la política de la compañía.

Hábitos de trabajo: trabajar diligentemente, trabajar largas horas cuando sea necesario, ser puntual, distribuir eficazmente el tiempo, delegar responsabilidades, ser honrado, demostrar orgullo, ser responsable, hacer cálculos razonables de costos y beneficios, revisar periódicamente las cuestiones de la organización.

Adaptación del trabajo: realizar el trabajo sin pensar en el desarrollo personal, participar en las actividades comunitarias, asumir responsabilidades de los colegas cuando el cumplimiento de los objetivos lo exija, cumplir oportunamente con los compromisos, mejorar la idoneidad a través del desarrollo personal.

La relación con los colegas: establecer canales de comunicación efectivos, poner el conocimiento propio a disposición de los demás, persuadirlos e influir

sobre ellos cuando se trate de los objetivos comunes, comprender el trabajo de los subordinados y de los superiores, comprender las capacidades y limitaciones de los colegas, aconsejar y ayudar, estimular y promover el desarrollo y capacitación profesional y personal de los demás.

Los gestores eficientes deben conservar la calma en momentos de frustración, incitar a la participación cuando otros contradicen sus decisiones, cuestionarse a sí mismos, aceptar la crítica y competencia, no tener cambios temperamentales muy grandes y aceptar las derrotas al igual que las victorias.

Análisis de las encuestas

Informe obtenido a partir de las encuestas. Las mismas fueron visadas por el Tutor de esta Tesina Prof. Fernando Castellani y se encuentran a disposición.

Luego de encuestar a 20 empleados de la Asociación Israelita de Beneficencia de Rosario, y pasar por diferentes áreas de trabajo y departamentos, pudimos concluir en los siguientes datos.

El cien por ciento de los empleados coincide en que durante los últimos seis meses han tomado decisiones del tipo rutinarias, programadas y diarias. Un porcentaje menor, de la jerarquía “coordinador de área” coincide en que además y con menor frecuencia ha participado en decisiones no programadas e imprevistas frente a situaciones no esperadas en el día a día, pero las mismas han intentado ser sorteadas con la suficiente información.

Encuestamos a personas que realizan diferentes trabajos, actividades y toman diferentes decisiones, pero, a pesar de ello, todas concluyen en lo relevante del tipo de liderazgo. Debe ser llevado a cabo en forma Democrática, participativa, con el cual se pueda debatir e intercambiar opiniones.

Un número limitado de personas, considero que en determinadas situaciones, se necesita un líder de tipo arbitrario y de mayor rigidez. Por lo que pudimos analizar dicha respuesta fue dada desde el departamento de seguridad de la Institución y en el de cual las decisiones no pueden tener margen de error.

En lo referido a la Organización en sí misma, el cien por ciento opinó que el capital humano y la misión son los principales aspectos, así como también, un grupo menor de personas, concluyó en que los valores y la estructura son también importantes.

Con esto, podemos notar, que los empleados de una institución de tipo benéfica, ven importante la buena relación entre sus pares y superiores, ya que un número notable comento que se reúne de manera mensual, por lo menos, con sus compañeros, por lo cual, las relaciones no son solo laborales, sino que también, se pueden forjar amistades o grupos sociales sólidos para la cotidianeidad del trabajo.

Finalmente, pudimos obtener la conclusión de que la totalidad de los empleados considera indispensable contar con capacitaciones teórico-prácticas. No solo formación profesional, sino también capacitación en lo referido a las tareas diarias y mejoras, por ejemplo, en el uso de los elementos de trabajo.

CONCLUSION

Podemos concluir que las Organizaciones sin fines de lucro, son entidades que dentro de los límites de su Misión o razón de ser, Valores o patrones de acción, y su Visión o su vista a futuro, luchan por respetar esos ideales, de forma completamente transparente. Los fondos manejados y destinados a las actividades llevadas a cabo por estas entidades, serán para el uso y beneficio exclusivo de sus decisiones diarias y las mismas deberán ser conocidas o reflejadas a sus socios. Asimismo, deberán generar los medios suficientes para poder lograr los objetivos.

Una vez que conocemos qué son estos organismos, podemos, concluir diciendo que los mismo irán continuamente de la mano de sus objetivos, de su misión, de su visión, de sus valores, y ellos serán los motivadores y el camino a seguir, sin dejar de lado, la importancia de los capitales, no solo humanos, sino también económicos, necesarios para desarrollar cualquier tipo de actividades, sea o no referidas a un negocio, sea o no referida al lucro.

Finalizando este segundo capítulo, Referido a la clasificación de las organizaciones estudiadas en este trabajo, podemos concluir diciendo que las mismas, se van agrupando según su proceso decisorio, es decir, según sus puntos importantes a resolver o definir no solo en el día a día, del tipo rutinario o programado, sino también, decisiones imprevistas o repentinas.

Terminando de describir los rasgos más representativos del Organismo en este trabajo, podemos citar que en el mismo, día a día se toman decisiones de tipo programadas y no programadas. Las tareas desarrolladas por sus empleados radican en la ejecución, la cual viene dada por el gobierno de una Comisión Directiva. Se llevan a cabo innumerables actividades en el quehacer cotidiano, pero en determinados momentos, se debe poner un freno en el proceso decisorio, punto importante de análisis para este trabajo, y recurrir a los directivos que son quienes tendrán, luego del debate en equipo, la decisión final. Los mismos, realizan reuniones semanales, en las cuales se plantean temas del día a tratar. Se conversan los ítems más relevantes de la semana, se resuelven los que aún faltan y se proyectan las nuevas pautas de acción. Asimismo, se planean nuevas formas de gestión, las cuales luego, siguiendo la línea del organigrama, se bajan a los distintos coordinadores o responsables de área, para que estos puedan distribuir la nueva tarea y el proceso decisorio llegue a su resultado y no se vea truncado.

Como en toda entidad, en muchos momentos, se vuelve a recurrir al directivo, ya que en el camino se van encontrando situaciones que requieren una revisión, es decir, durante la vivencia del caso, la decisión previamente tomada y programada se puede volver imprevista y no programada, por eso, es necesario, según el análisis de esta institución, contar con toda la información posible en el momento de decidir, la misma debe ser confiable, segura, oportuna, para poder ser utilizada y resolver la situación que lo necesita.

Finalmente, proponemos como mecanismo de toma de decisiones basados no solo en la información, sino también, y principalmente, forjados de Comunicación entre las áreas de trabajo y sus responsables. Con esto, queremos hacer notar, que se pudieron observar ciertas fallas referidas a la falta de comunicación. Luego estas, son vistas como falta de información, pero la clave, en ciertas ocasiones, no era esa, sino que la información estaba presente pero no era bien transmitida. Por lo cual, la decisión final, a veces, no se podía tomar o no era la prevista en el momento dado.

En cuanto al tipo de clasificación, principalmente la decisión se toma en forma centralizada y basándose en un ámbito formal.

El tipo de asociación busca el beneficio de sus socios, la ayuda comunitaria y la transmisión del culto religioso.

Analizando lo Referente al liderazgo y al rol del directivo, podemos desarrollar que estas instituciones necesitan gestores con un marcado perfil con vistas a futuro. Asimismo, la misión, los valores, actúan como patrones de conducta cuasi obligatorios, los cuales se tornan necesarios para no perder de vista en ningún momento el proceso que deberá llevarse a cabo para resolver la situación determinada o solucionar el imprevisto. Es decir, al tratarse de Organizaciones no gubernamentales, no existe búsqueda de rentabilidad, no hay producto para vender, no hay servicio para prestar; sino, que se trata de valores forjados en la transparencia a los socios, que al final de cuentas son los que eligen a los directivos y mediante sus aportes comunitarios, mantienen el día a día de la institución.

La presencia de un centro de decisión formado por diferentes profesionales, como es el caso de la Asociación Israelita de Beneficencia, permite ver que los resultados se buscan mediante la mezcla de pensamientos, es decir, al realizarse encuentros semanales, se tratan los temas principales y se pautan los nuevos caminos a seguir, así como también, se generan nuevas opciones o se eligen nuevas alternativas.

El gestor, entonces, en este caso, está representado por un grupo de personas, que actúan con un tipo de liderazgo deliberativo, liberal y aplican los centros de poder cuando es necesario. No obstante, se premia cuando el resultado lo amerita y se corrige cuando se asoma la desviación a los ideales.

Hoy día, donde las economías se ven profundamente afectadas por distintos factores, las ONG tienen la oportunidad de pasar a ser actores principales en cuanto a elemento combativo de la desocupación y el alivio de la pobreza, la marginalidad, tanto social como económica, y demás problemas que se suscitan como consecuencia de los anteriores mencionados.

Es fundamental que estas organizaciones, para poder llegar a cabo sus funciones, cuenten con líderes que sean capaces de transformar los dichos en acción, y así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización. La existencia de estos actores se pone de manifiesto no solo en cuanto a su rol como portavoces, sino también como engranajes para articular los distintos sectores de la organización, de modo que todos los miembros se sientan profundamente influenciados a ser parte de la cultura organizacional, y arraigan la misión y visión de la organización como propios.

En el presente trabajo, hemos Tratamos de demostrar cómo actúa un líder, dentro de una organización determinada, la Asociación Israelita de Beneficencia de Rosario (Kehila Rosario). La entrevista realizada al CPN Indelman ha demostró claramente el tipo de liderazgo al que se orienta esta organización, para alcanzar los frutos que hoy se ponen de manifiesto, a través de la conducción actual.

De acuerdo a lo estudiado nos permitimos asegurar que existen un sinnúmero de tipos de líderes. Todos pueden contribuir a una organización, positiva o negativamente. Pero todos se caracterizan por un punto en común: ejercer una profunda influencia en la conducta de los demás miembros de la organización.

Así, a través de los conceptos de distintos autores, concluimos que el líder debe ser un visionario en lo referente a sus acciones, y las de los demás miembros. De ahí la importancia de su rol en cuanto a la toma de decisiones, las cuales serán una guía en el devenir de la organización.

Aportes

Como aporte de este trabajo, podemos citar lo importante que fue haber pasado por el camino del análisis de los organismos no lucrativos. Si bien, y como futuros profesionales de la Administración de Empresas, sería de enorme satisfacción investigar la empresa desde adentro y su proceso de decisión hasta su final resultado, vimos de notable consideración, hacerlo desde el lado de los órganos que mediante actividades cotidianas, referidas al manejo de fondos de terceros, y debiendo continuamente reflejarlos de manera transparente para sus asicados, buscan llegar también a resultados pero no con la venta de un producto o con la prestación de un servicio, sino, que mediante la práctica del culto religioso y las actividades de beneficencia, como en el ejemplo escogido. De esta forma, se toman decisiones diarias, como ya hemos visto, programadas y no programadas, se respeta una línea de autoridad y jerarquía y finalmente se busca llegar a través del rol de un gestor, en este caso, formado por una Comisión Directiva, a los objetivos previamente fijados.

Buscamos entonces dejar un aporte a nuestra profesión, y el mismo, estará basado en la continua aplicación de la información. Es decir, creemos que luego de conocer de que se tratan estos organismos, podemos dejar el resultado que sin información y sin comunicación, o las mismas llegadas en un momento inoportuno, el fin del proceso directivo y decisorio, no llega a ningún camino, y la base de cualquier proceso, sea administrativo o de otro índole, no concluirá favorablemente si no estuvo colmado de información necesaria para decidir.

Dejamos marcada la importancia de que no solo con números se toman decisiones, sino, que junto a las cifras, que brindan información cuantitativa, la información oral, escrita, visual, alimenta de manera extraordinaria la toma de decisiones y permite llegar al camino coincidente con los objetivos fijados previamente.

Anexos

1- Mención de algunas de las Organizaciones sin fines de lucro de la ciudad de Rosario registradas en la Municipalidad.

2- Estatutos de la Asociación Israelita de Beneficencia de Rosario.

Ultima reforma.

Anexo 1:

Una vez ya clasificados estos organismos, y concluyendo que los mismos pueden dividirse según la toma de decisiones y la forma de asociación o constitución, podemos citar algunos ejemplos que se encuentran registrados en la ciudad de Rosario, en la Municipalidad y actúan como entidades representativas de este tipo de órgano

- Fundación Todo Por Amor Itzaingo 258, Rosario tel. (0341) 5572701 -

155862687 – 155325518 ftodoporamor@hotmail.com Página de

facebook: [Fundación Todo por amor](#)

- Don Orión Gorriti 660, Rosario tel. (0341)

156208500 lagosrosario@donorione.org.ar perfil de facebook: [donorione.rosario](#)

- Payamédicos – ONG (Sede Rosario) España 244 (Fundación Robles y Robles),

Rosario payamedicosrosario@hotmail.com, www.payamedicos.org, perfil de

facebook: [payamedicos.rosario](#)

- Techo rosario - Un Techo Para Mi País Tel. (0341) 153758062

rosario.argentina@techo.org página de

facebook: [TechoArgentinaRosario](#) www.techo.org.ar

- Asociación Miastenia Gravis Rosario Salta 1892, Rosario (0341) 4259577 -

4622755 - 4912021 – 4633366

info@miasteniarosario.com.ar www.miasteniarosario.org.ar perfil de

facebook: [miasteniarosario](#)

- Asociación Civil BAR (Banco de Alimentos Rosario) Felipe Moré 929,
Rosario tel. (0341) 153654761 info@barosario.org www.barosario.org página de
facebook: [barbancodealimentos](https://www.facebook.com/barbancodealimentos) twitter: @BAR_Rosario

- Fundación Camino San Lorenzo 1276 of. 4, Rosario tel. (0341) 4257371
info@fundacioncamino.org www.fundacioncamino.org página de
Facebook: [CaminoCONIN](https://www.facebook.com/CaminoCONIN)

- Rosario Solidaria rossolidaria@gmail.com grupo
de facebook: [Rosario.Solidaria](https://www.facebook.com/Rosario.Solidaria) twitter: @RosSolidaria

- OAJNU (Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas) Urquiza 1539 2º Piso, Rosario ginfo.rosario@oajnu.org página de
facebook: [oajnu.rosario](https://www.facebook.com/oajnu.rosario) twitter: @oajnurosario

- La Higuera Cerrito 3231, Rosario tel. (0341) 4326177
informacion@lahigueraong.org.ar www.lahigueraong.org.ar

- HOSPICE Rosario (0341) 153050113 – 155810700
hospice_rosario@hotmail.com.ar perfil de facebook: [hospice.rosario](https://www.facebook.com/hospice.rosario) twitter:
@HospiceRosario

- Juventud Unión Cultural Argentino-Libanesa Rosario Italia 1075, Rosario tel.
(0341) 4218804 rosario@jucal.org.ar www.libanesarosario.com.ar perfil de
facebook: JucalRosario

- LALCEC Rosario Sarmiento 958 1º piso, Rosario tel. (0341) 4491818 – 4483479
lalcecroosario@datamarkets.com.ar www.lalcecroosario.org.ar

- Barrieros Rosario Las Verbenas 3232, Gro. Baigorriatel. (0341) 156050461 –
153137464 barrieritos@gmail.com perfil de facebook: [barrieros.rosario](https://www.facebook.com/barrieros.rosario)

- **Narradores en el Puente** Hospital Roque Sáenz Peñamarcelomaina@gmail.com
- **Programa de promoción de la lectura “Invitemos a leer”** Sociedad de
Pediatria de Rosariovoluntariospr@yahoo.com.ar
- **Voluntarios Contra el Sida** Mendoza 1527, Rosario tel. (0341) 156873600
voluntarioscontraelsida@hotmail.comperfil de facebook: [sacatetus.dudas](#)
- **Asociación Mutual de Ayuda al Próximo (AMAP) Casa de Luxemburgo** Tel.
(0341) 4331942 [www.amaprosario.org](#)perfil
defacebook:[asociacionmutualde.ayudaalproximo](#)
- **Fundación Argentina Onco Hematológica Pediátrica (FAHOP)** Laprida 2129,
Rosario tel. (0341) 152134916 – 4812180 [fundacionfaohp@gmail.com](#)
- **Asociación Civil Hogar Padre Misericordioso** Batlle 4302, Rosario tel. (0341)
156459945[padremisericordioso@gruposyahoo.com.ar](#)[www.padremisericordioso.com.ar](#)
- **Centro de Apoyo integral Hemato-Oncológico y trasplantes**
(CENAIH) Gaboto 1335, Rosario tel. (0341) 4826301
[ongelcenaih@hotmail.com](#)[www.cenaih.com.ar](#)
- **La Escuelita UCEL (Universidad del Centro Educativo Latinoamericano)** Av.
Pellegrini 1332, Rosario tel. (0341) 4499292 <mailto:escuelitaucel@ucel.edu.ar>gruposde
facebook: [laescuelita.ucel](#)
- **Liga de la Leche Rosario** 0810-321-TETA (8382)
[ligadelaleche.rosario@gmail.com](#)[www.ligadelaleche.org.ar](#)
- **CUDAIO (Centro Único de Ablación e Implante de Órganos de la Provincia de Santa Fe)** Tucumán 1364, Rosario Zavalla 3361, Santa Fe (0341) 4721496 -

(0342) 4574815 página de facebook: [cudaiio.santafe](https://www.facebook.com/cudaio.santafe)

- **Agenda Global Siglo 21** Laprida 572 8º "B", Rosario info@agenda21.com.ar

www.agenda21.com.ar

Anexo 2:

Como toda entidad, la que escogimos, cuenta con un aparato normativo basado en Estatutos. Los mismos, detallan desde los derechos y obligaciones del equipo directivo, hasta los derechos y obligaciones de los socios. Ambos, mediante la práctica de las actividades para las cuales eligen a sus autoridades, serán los encargados de llevar a cabo la labor diaria de la Institución.



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales.

Agradecemos su tiempo para contestar esta encuesta cuyos datos serán utilizados para un estudio de la carrera de Lic. En Administración de Empresas y de ningún modo comprometerá al encuestado.

Institución/Empresa/Organización: Asoc. Israelita de Beneficencia

Entrevistado/a: CPN Javier Marcelo Indelman

Cargo: Tesorero

En su opinión, ¿Cómo definiría a un Organismo sin Fines de Lucro?

Una entidad que dentro de su Misión, Visión y Valores no tiene como objetivo lograr utilidades; rentabilidad por capital invertido. No obstante ello, debe de generar los fondos suficientes para desarrollar su actividad y lograr las metas que justifican su existencia como tal.

¿Cuáles serían la Misión y Visión de estos organismos?

No hay una sola Misión y Visión, pues existen muchas instituciones de este tipo. Depende los motivos fundacionales de cada una, serán luego desarrolladas la misión, visión y valores de cada una. Como ejemplo, la misión y visión de la Kehilá de Rosario, será distinta de la misión y la visión de una cooperativa de vivienda o de un club socio deportivo.

¿Encuentra semejanzas y/o diferencias entre una Empresa y una ONG?
¿Cuáles?

Creo que las semejanzas más sustanciales deberían darse en que todas para lograr sus objetivos de la mejor manera (tanto las empresas como las ONG) deberían de lograr un desempeño basado en la eficiencia, en una inteligente

asignación de sus recursos, en trabajar en base a objetivos y en generar mecanismos transformadores y de innovación continuos. Es decir, no perseguir fines de lucro, no quiere decir no buscar la funcionalidad de manera óptima y eficiente. La diferencia más importante radica en que no persigue fines de lucro una ONG como se expresara más arriba. Por otro lado, depende del tipo de ONG que sea, será quienes son los que eligen a sus directivos, o representantes, mientras que en las empresas, los mismos serán elegidos por sus directores y/o accionistas. A partir de ello, la forma de trabajo, de reportes, de presentación de la información, de duración en los cargos, también es diferente.

¿Pudiera clasificar de alguna forma a dichos Organismos?

Las ONG se pueden clasificar desde distintas aristas:

Ejemplo:

De ayuda humanitaria

De ayuda económica

De ayuda psicológica

Otra forma puede ser por su objeto:

De ayuda mutua

Deportiva

De beneficencia

De acción social

A su vez hay ONG cuyo radio de acción será

El país

Una región

Una ciudad

Un barrio

Un contingente

Creo que lo más importante de destacar es que no existen enlatados, dependerá de la voluntad y compromiso de sus miembros y siempre teniendo como eje que el motivo de su existencia es el compromiso con la sociedad y brindar una mejora frente a una determinada situación.

Siendo Ud. un ex o actual Directivo de la Asociación Israelita de Beneficencia ¿Cómo considera que es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones?. ¿Se respeta un procedimiento?

Soy nuevo como directivo en una ONG, desde hace unos 6 meses. El desafío más grande que vemos en esto, es trabajar en generar consensos, en que la entidad sea el paraguas que cobije los intereses de toda la comunidad judía de Rosario, con foco en el servicio al socio, en la escuela y en tener más socios y más oportunidades para ellos. Nuestra manera de conducción es hacerlo con trabajo en equipo; con respeto por la opinión de los demás; valoración de las mismas. La transparencia es nuestro eje de gestión y en sintonía con lo expresado más arriba, ser eficientes en el manejo y disponibilidad de los recursos; no es antagónica la forma en que debemos gerenciar en la actividad privada y en este tipo de instituciones. Todo lo contrario. Es muy reciente para mostrar resultados y sacar conclusiones, si categóricamente puede decirte que estamos orgullosos de la tarea que estamos haciendo.

Con respecto al Liderazgo ¿Podría desarrollar qué características considera Ud. apropiadas para este Organismo?

Liderazgos participativos, que generen compromisos y la posibilidad de tomar nuevos desafíos. Que transformen las ganas en acción y la acción en resultados. Tenemos a la vez una gran responsabilidad en la formación de nuevos líderes y capacitación de las nuevas generaciones. Es muy importante en este tipo de organizaciones liderar con consensos, que no haya ganadores y perdedores. Si te lo tendría que definir en pocas palabras, los líderes de estas instituciones deberían de ser aquellas personas que lo mejor que les puede pasar es que los proyectos los trasciendan.

Con respecto al rol del Gestor/Gerente y según su opinión

¿Qué tareas considera deberían ser llevadas a cabo por el mismo y cuales debería delegar?

Lo más importante es dividir gestión de Gobierno. Es decir, todos compromisos asumidos, el día a día, el gerenciamiento de los recursos, son responsabilidades de la gerencia y de los empleados de las instituciones. El gobierno, es decir la toma de decisiones en cuanto a la estrategia de la institución, su misión, visión, valores, foco, decisiones trascendentes; son responsabilidad de la comisión directiva; que luego trasladará la responsabilidad de la acciones a los empleados. Para que esto funciones eficientemente, es imprescindible el compromiso de los empleados, y que la gerencia se sienta totalmente identificada con los valores de la institución, su desafío y razón de ser.

Gestor y Líder ¿Ambos roles pueden ser asumidos por la misma persona?
¿Cómo?

Si pueden, pero el líder que pensamos nosotros para este tipo de instituciones, será exitoso en su rol de tal, si logra que todos los funcionarios, toman el proyecto como propio y son gestores del mismo. Dependerá del tamaño de la institución, en la medida que la misma crece, es importante que las tareas se deleguen, se validen los organigramas y se diseñe una política de comunicación clara y congruente con la institución.

¿Hasta qué punto considera que los Departamentos pueden tomar decisiones?
¿En qué momento deben ponerse ciertos límites?

Siempre dentro de la gestión los departamentos deben de tomar decisiones en la operatividad del día a día. Es más, en las organizaciones más modernas e inteligentes, se da cada vez más, que los mismos son quienes elevan sus proyectos, inquietudes y desafíos para transformar y mejorar su tarea. Cuando los temas trascienden su área, o tienen que ver con cuestiones estratégicas de la institución, sería el límite para consensuar los mismos con los demás sectores y/o representantes institucionales.



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales.

Agradecemos tomarse unos minutos para contestar este cuestionario que es anónimo y la información que se obtenga de él será utilizada para un estudio de la carrera de Lic. en Administración de Empresas y de ningún modo comprometerá al encuestado. Marque con una X la opción que considera correspondiente a la pregunta.

Área o departamento:

Antigüedad laboral:

Edad:

1- ¿Participo en los últimos 6 meses en algún proceso de toma de decisiones de los siguientes tipos?

- Decisiones programadas y rutinarias.
- Decisiones no programadas e imprevistas.
- Nunca he participado

2- ¿Considera que para esta Organización es necesario contar con un líder de que tipo?

- Democrático y participativo
- Rigido y cerrado
- Desinteresado y liberal

3- ¿Cuál de estos ítems considera que es el más importante para la Organización en que la trabaja?

- Misión, razón de ser
- Capital humano y físico
- Misión, hacia donde va
- Estructura y distribución de tareas y roles
- Proyecto Institucional
- Cultura y valores de la organización

4- ¿Se reúne de manera informal con sus compañeros o miembros, fuera de la Organización?

- Diariamente Nunca
- Semanalmente
- Mensualmente

¿Con qué motivo?

.....
.....
.....

5- ¿Tiene conocimiento acerca de los siguientes ítems de acuerdo a la Organización en la que trabaja?

- Misión Valores
- Organigrama Visión
- Ninguno Objetivos

¿Cómo obtuvo dicho conocimiento?

.....
.....
.....

6- ¿Le gustaría recibir capacitaciones de acuerdo a sus funciones?

SI

NO

¿De qué tipo?

.....
.....
.....

¿Por qué?

.....
.....
.....

Bibliografía

Libros

Dei Daniel H. *La Tesis: como orientarse en su elaboración*. Buenos Aires. Prometeo

Libros. 200

Drucker Peter. *La administración en una época de grandes cambios*. SUDAMERICANA.

1999

Druker Peter .Administración y Futuro. SUDAMERICANA. 1993

Giomi Claudio, Luis Ulla y Paola García. Manual de Autogestión para Organizaciones sin Fines de Lucro. ESPACIO. Buenos Ares. 2006

Sabino Carlos A. *Como hacer una Tesis: y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires. LUMEN/ HVMANITAS, 1998

- Scavone Graciela M. *Como se escribe una tesis*. Buenos Aires. LA LEY. 2006

- Sastre Raquel. *La dirección de las Organizaciones*. Buenos Aires. EUDEBA. 2012

- Stein Guido. *El arte de gobernar, según Peter Drucker*. EDICIONES GESTION. 2000