

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

SEDE TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

Por:

Juan Agustín Olivera Ade

Rodrigo Sebastián Pedrozo Gonzalez

Claudio Alejandro Rivero Cardozo

Wilson Alexander Valdez Martínez

TUTORA: María Angélica Nacimiento Ferrer

COORDINADORA: Cra. Ana Gómez

Tacuarembó

URUGUAY

2016

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

## Página de Aprobación

SEDE TACUAREMBÓ

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

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

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

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

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer de una manera muy especial a nuestra familia que nos apoyó de manera incondicional durante este período de tiempo.

A cada uno de los integrantes de la Sede Regional de Tacuarembó y a todos aquellos que hicieron posible que se dictara la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad en la ciudad de Tacuarembó.

Al Director de la Sede, a la coordinadora de la carrera, a nuestra tutora y a todos los docentes que nos brindaron sus conocimientos y que contribuyeron a que este proyecto pudiera realizarse y que tuvieron injerencia en nuestra formación.

A los miembros de la Comisión Directiva del Club Oriental por abrirnos las puertas de la institución, brindarnos información, confiar en nosotros y permitirnos llevar adelante nuestro proyecto en la misma.

Al Centro Universitario de Rivera por brindarnos sus instalaciones para poder reunirnos y permitirnos terminar nuestro proyecto.

Una mención especial a Dante Santamarina (integrante de la Comisión Directiva del Club Oriental) quien fue nuestro nexa con el club y nos permitió acercarnos al mismo.

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

## RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de una intervención organizacional a un club deportivo de la ciudad, más precisamente al Club Atlético Oriental, con el cometido de realizar un análisis de la situación del club en general, teniendo por objetivo último realizar las debidas recomendaciones de forma de que puedan ser adoptadas por las autoridades competentes del mismo, contribuyendo así a mejorar la gestión o administración interna, así como también la relación del club con los socios.

## DESCRIPTORES

Intervención organizacional. Análisis F. O. D. A. Recomendaciones. Gestión organizacional.

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PARTE I- ASPECTOS INTRODUCTORIOS</b>	1
<b>Capítulo 1. Introducción.</b>	1
1.1 Justificación del tema	1
1.2 Objetivos del trabajo	2
1.3 Metodología de trabajo	3
<b>PARTE II- MARCO DE REFERENCIA</b>	4
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	4
2.1 Concepto de organización	4
2.2 Clasificación de organización	6
2.3 Conceptos vinculados a organización:	8
2.3.1 Análisis F. O. D. A	8
2.3.2 Visión	9
2.3.3 Misión	10
2.3.4 Estructura organizativa	10
2.3.5 Estrategia	13
2.3.6 Puestos	15
2.3.7 Cargos	15
2.3.8 Órganos	16
2.3.9 Funciones	16
2.3.10 Actividades	16
2.3.11 Tareas	17
2.3.12 Operaciones	17
2.3.13 Niveles Jerárquicos	17

# PROYECTO FINAL: INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN CLUB DEPORTIVO

2.3.14 Relaciones Formales	18
2.3.15 Organigrama	20
2.3.16 División del trabajo	22
2.4 Procesos y procedimientos administrativos	24
2.4.1 Procesos	24
2.4.2 Procedimientos	27
2.5 Manuales de procesos y procedimientos	28
2.6 Comunicación organizacional	28
2.7 Asociación Civil	29
2.8 Benchmarking	30
<b>PARTE III- ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 3. Presentación del club</b>	<b>36</b>
3.1 Historia	36
3.2 Misión y visión	38
3.3 Estructura organizativa y organigrama	38
3.4 Servicios prestados	45
3.5 El club en la actualidad	45
<b>Capítulo 4. Análisis de la situación actual</b>	<b>48</b>
4.1 Análisis FODA	48
<b>PARTE IV- RECOMENDACIONES Y SOLUCIONES</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 5. Recomendaciones</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## **PARTE I- ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

### **CAPITULO 1- INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Justificación**

A lo largo de las distintas asignaturas cursadas en el marco de la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad hemos trabajado y aprehendido una serie de conceptos y herramientas vinculadas a las organizaciones, las cuales contribuyen a una mejor gestión o administración de las mismas. En ese sentido se nos ha presentado la posibilidad de aplicar dichas herramientas y conceptos en una organización del medio, más precisamente en un club deportivo y social, con el fin de realizar un análisis de su funcionamiento administrativo, de manera de detectar fallas, problemas o ineficiencias internas, y así poder realizar recomendaciones con el propósito de contribuir a mejorar su gestión y su relación con los socios.

Existieron algunos hechos puntuales que nos motivaron a escoger a este tipo de organización en cuestión. En primer lugar, somos conscientes de la importancia que tienen las actividades físicas, deportivas y sociales en la vida de cualquier ser humano; el practicar deportes, el ser parte de una institución con la cual se compartan sus valores y el poder relacionarse con otras personas que compartan la misma filosofía, poseen múltiples beneficios, contribuyen a adquirir un sentido de pertenencia por esa institución, y además ayudan a la formación y desarrollo de personas como tales, principalmente de los más pequeños y jóvenes, creándoles hábitos saludables y alejándolos de

las crecientes prácticas nocivas de nuestra sociedad, a través de vínculos de cooperación, confianza y solidaridad.

En segundo término, se trata de un club con una mucha antigüedad, una rica historia y con gran prestigio en el medio local, en el cual, cuando comenzamos a “estudiarlo” (por decirlo de alguna manera) encontramos algunas fallas o ineficiencias, las cuales decidimos analizarlas y buscarles soluciones, con el propósito de mejorar la administración del club así como también la relación del mismo con sus respectivos socios de manera de poder contribuir a lograr un mayor involucramiento y sentido de pertenencia por de los mismos con la institución.

## 1.2 Objetivos del trabajo:

### Objetivo general

- Realizar un diagnóstico general de la situación actual de la institución, de forma de detectar fallas o problemas internos para posteriormente efectuar las debidas recomendaciones.

### Objetivos específicos:

- Detectar potenciales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Analizar la comunicación externa del club.
- Analizar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

### 1.3 Metodología del trabajo:

Para poder confeccionar un arduo análisis de la situación actual del club, procedimos a recolectar información de nuestro interés, para ello, teniendo en cuenta todas las técnicas de recogida de datos existentes, escogimos la observación directa y las entrevistas, las que a nuestro parecer son las que mejor se adaptan a nuestro trabajo y a nuestra población de estudio, la cual no es demasiado extensa. En cuanto a la primera técnica, lo que hicimos fue observar el funcionamiento interno del club y tareas llevadas adelante por los empleados del mismo, tratando siempre de que nuestra presencia pasara desapercibida y con ello influir lo menos posible en el comportamiento de los empleados. En cuanto a las entrevistas, las mismas fueron hechas a socios del club de forma de conocer su grado de satisfacción en cuanto a actividades brindadas, quejas realizadas, comunicación externa; a directivos con distintos cargos dentro de la Comisión Directiva; a un miembro de la Comisión Fiscal; a la “Gerente General” de manera de recabar información relacionada principalmente a la división del trabajo y a un socio antiguo del club para conocer aspectos vinculados a su historia y evolución. A partir de la información recogida a través de las técnicas anteriormente mencionadas, procedimos a realizar un análisis de la situación actual del club, para ello procedimos a realizar un análisis F. O. D. A de forma de detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de forma de poder realizar seguidamente las debidas recomendaciones y conclusiones finales en base al análisis propiamente dicho.

## **PARTE II- MARCO DE REFERENCIA**

### **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

El propósito de este capítulo es describir los principales conceptos relacionados a nuestra intervención organizacional.

Los principales conceptos a desarrollar son: organización y su clasificación; análisis F. O. D. A.; visión; misión; estructura organizativa; estrategia; puestos; cargos; órganos; funciones; actividades; tareas; operaciones; niveles jerárquicos; relaciones formales; organigrama; división del trabajo; procesos y procedimientos administrativos; manuales de procesos y procedimientos; comunicación organizacional; asociación civil; *benchmarking*

#### 2.1 Concepto de organización

La variedad de definiciones del concepto organización es muy amplia, por lo que a continuación se desatacan aquellas que consideramos más relevantes.

Daft (2011) establece que las organizaciones pueden ser muy diversas como por ejemplo bancos, granjas corporativas, organizaciones gubernamentales, empresas privadas, pero independientemente de su dimensión o finalidad, las mismas presentan características comunes, estamos frente a entidades sociales que están dirigidas hacia determinadas metas, que son diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculadas al entorno. Una organización existe cuando las personas se relacionan e interactúan entre sí para realizar funciones que son esenciales para contribuir al logro de los

objetivos y metas organizacionales. Una Organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy en día, ciertas organizaciones incluso trabajan de forma coordinada con sus competidores, compartiendo información y tecnología, de forma de lograr beneficios mutuos.

Para Talcott Parsons las organizaciones: “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Eso significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo” (Chiavenato, 2001, p. 44). Con respecto a este concepto Chiavenato (2001) aclara lo siguiente: “La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios”.

Según la Real Academia Española la definición de organización es: “Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

“En la familia ISO 9000 se utiliza el término organización para designar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidad, autoridad y relaciones (Ministerio de Fomento, 2005).

Comas Mérola (2008) establece que las organizaciones formales consisten en grupos de personas que pueden ser muy numerosas o no, y que están conformados

para obtener resultados utilitarios específicos. Tienen una estructura en la que cada integrante ocupa una posición (o status) que conlleva derechos y obligaciones y un rol (papel a cumplir), pero en este tipo de organizaciones, esa estructura está formalizada ya que existe independientemente de quien ocupe la posición. Este tipo de organizaciones es la más adecuadas para la obtención de resultados utilitarios que cualquier otro tipo de grupo ya que las pautas de conducta y relacionamiento se van generando en las sociedades sobre la base de la experimentación. Las organizaciones son, en realidad, un espacio social donde sus integrantes persiguen sus fines y su continuidad. Intentan responder a los reclamos del entorno pero también buscan superar las debilidades del mismo.

## 2.2 Clasificación de organización

Según Comas Mérola (2008) las organizaciones cuentan con una gran variedad de atributos y características que permiten su clasificación de distintas formas según aquellas que consideremos más relevantes destacar:

Según el ánimo de constitución las podemos clasificar en con fines de lucro y sin fines de lucro. Cuando se constituye una organización, los individuos pueden perseguir (además de la satisfacción de necesidades) obtener un beneficio (precio menos costos debe generar una utilidad), a eso se refiere organización con fines de lucro. En las que no tienen fines de lucro, las organizaciones prestan servicios u ofrecen productos sin pretender generar utilidad.

Según los fines perseguidos, estos pueden ser económicos (organizaciones combinan recursos para proveer bienes o servicios, es decir generar valor);

sociales (organizaciones se orientan a resolver formas de educación, recreación y demás); políticos (organizaciones se orientan a obtener poder en algunas de sus formas); religiosos y militares.

Según los beneficiarios principales, estos pueden ser: los integrantes de la misma; los propietarios; los clientes y la población en general.

Según las actividades desarrolladas, estas pueden ser productivas (generan o transforman productos o servicios); de mantenimiento (mantienen un estatus de funcionamiento, socializan comportamientos y preparan a personas para unirse a otras organizaciones, ejemplo instituciones de educación); integrativas o adaptivas (aportan guías de cambio, buscan soluciones a distintos casos, por ejemplo laboratorios), y políticas (generan o distribuyen poder).

Según la propiedad, las organizaciones pueden ser de propiedad privada (constituidas por particulares); pública (constituida por el Estado en alguna de sus formas), o mixta (constituida por privados y el Estado en forma conjunta).

Según su constitución, las organizaciones pueden ser empresas individuales (propietario es el propio director); sociedades (propietarios son un conjunto de personas físicas o jurídicas)

Según la adhesión, se puede hablar de organizaciones coercitivas (los integrantes se incorporan a la organización de forma forzada pues no poseen alternativa); normativas (los integrantes se adhieren pues comparten la filosofía de la organización) o utilitarias (los integrantes se adhieren pues les es conveniente para lograr una utilidad).

Según el origen de los productos, las organizaciones pueden pertenecer al sector primario (organizaciones extractivas como mineras, agrícolas y ganaderas); secundario (transforman materias en formas o sustancias como empresa constructora); terciario (prestan servicios y se ocupan de bienes intangibles o inmateriales).

## 2.3 Conceptos vinculados a organización:

### 2.3.1 Análisis F. O. D. A

La sigla F. O. D. A, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos y positivos internos a las organizaciones); Oportunidades (factores críticos y positivos externos a las organizaciones que deben de ser aprovechados); Debilidades (factores críticos y negativos internos a las organizaciones); y Amenazas (factores críticos y externos a las organizaciones y que deben de ser disminuidos o eliminados). Para Ponce Talancón (2006) consiste en la realización de una evaluación de los puntos fuertes y débiles de una organización, que conjuntamente determinan la situación interna de la misma, así como su evaluación externa, es decir la detección de oportunidades y amenazas. Es una herramienta muy sencilla y que permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización determinada así como la determinación de las posibles estrategias organizacionales a seguir. En ese sentido, fortaleza hace referencia a ciertas funciones o actividades las cuales la organización las desempeña exitosamente (ejemplo habilidades o capacidad competitiva); debilidad se refiere a ciertos factores de vulnerabilidad internos o ciertas área o funciones donde la

organización se desempeña deficientemente y por ende presenta fragilidad; las oportunidades son aquellos aspectos del medio ambiente externo de las organizaciones, los cuales no son controlables por la misma, pero que representan elementos potenciales de mejoría o de crecimiento; y las debilidades son la contracara de las oportunidades, es decir factores medioambientales no controlables por las organizaciones pero que representan aspectos desfavorables y problemas potenciales

### 2.3.2 Visión

Según lo que establecen Comas Mérola y Cuneo (2005) es el futuro al cual queremos llegar teniendo en cuenta las actuales y esperadas tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, y las propias de la organización. Es el resultado de los sueños de la organización en acción (es un sueño realizable), y se define con los siguientes elementos:

- Propósito principal de la empresa
- Su futuro
- Definición de los mercados a atender
- Valores, conductas y actitudes deseadas
- Escenarios esperados

### 2.3.3 Misión

Comas Mérola (2008) establece que es el propósito o razón de ser de la organización. Mientras que la visión es el lugar al cual queremos llegar, la misión es el medio que nos lleva.

En otra obra, para Comas Mérola y Ginesta (2012) es una declaración de una necesidad o un conjunto de ellas que la empresa desea satisfacer mejor que otros, desarrollando para ellos una ventaja competitiva. Debe ser el fundamento para poder distinguir a una empresa de sus competidores.

Además, para Comas Mérola y Cuneo (2005) la misión le proporciona sentido a todas las acciones que realiza la organización, y la misma incluye:

- ¿Qué hacemos? (cuál es el negocio)
- ¿Dónde lo hacemos? (cuál es el mercado)
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos? (quienes son los clientes, que necesidad satisfacemos y como lo hacemos)

### 2.3.4 Estructura organizativa:

Gilli et al. (2013) afirman que es la disposición de las partes de una organización adecuada a sus objetivos, que comprende su agrupamiento y análisis de sus relaciones.

Brown (1960) establece que existen cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- Estructura formal: determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran la organización; aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego de realizado el análisis de la organización.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan. (Gilli et al., 2013, p. 40 -41).

Según Mintzberg (1990) las partes de la organización (que surgen como consecuencia de la división de trabajo) son:

Centro operativo: compuesto por quienes realizan las operaciones de producción de bienes y servicios (funcionarios, choferes, operarios). Aquí ocurren las actividades relacionadas con la misión u objeto de la organización. Las cuatro tareas esenciales:

- obtener lo necesario para la producción (compra y recepción de materia prima)
- garantizar la fabricación (armar piezas, asesorar sobre bienes raíces)

- distribuir los productos y servicios (venta, entrega y servicios posteriores)
- garantizar las funciones de producción (mantenimiento del equipamiento y custodia de los stocks)

Línea jerárquica: es el nexo entre la cúpula estratégica y el centro operativo. Ellos encarnan la supervisión directa (encargados, jefes de áreas, gerentes de sucursales). Tienen al mando un grupo de operarios a los cuales supervisa. Cada jefe realiza tareas como: recoger información sobre la actuación de su unidad e informar a su superior, soluciona los problemas menores, elabora reglas y planes, incrementa proyectos, etc. También realiza propuestas de cambio y negocia con el exterior (proveedores), es representativo de su sector.

Cúpula estratégica: son los que cargan con las responsabilidades más altas de la organización (Gerente, director, presidente, incluyendo sus asesores, secretarios, etc.). Su función es lograr que la organización realice su misión de forma eficaz y que satisfaga las expectativas de los que tienen poder sobre ella (propietarios, administradores, sindicatos, grupos de presión, auditores). Su trabajo es poco estandarizado y la coordinación entre los gerentes es ajuste mutuo. Sus integrantes tienen tres tareas a realizar:

- Supervisión directa: concibe la división de trabajo, ejerce el control, establece formas de retribución y motiva a los empleados.

- Relacionamiento con el medio ambiente: portavoz de la organización, informando al medio en que actúa de las actividades de la organización, parte a rol de nexo desarrollando contactos, de controlador, de negociador, y de símbolo en ceremonias.
- Desarrollo de la estrategia: interpreta el medio y busca los medios para cumplir la misión, y en el caso de que sea necesario, cambiarla.

Tecnoestructura: Está compuesta por los analistas y empresarios que los ayudan. Su función es actuar sobre el trabajo de los demás. Logran que el trabajo sea más eficaz concibiendo y/o cambiando el trabajo operacional. Son los que definen la estandarización en la organización. Se coordinan entre si utilizando el ajuste mutuo.

Soporte logístico: se trata de las unidades especializadas que fuera de los flujos centrales de trabajo cumplen con la función de soporte (cantina, correo, departamento jurídico). Son diferentes de la Tecnoestructura ya que no estandarizan y no aconsejan. Cada una tiene una función particular que cumplir. Las grandes organizaciones suelen tener muchas unidades de soporte logístico. Muchas de estas unidades son organizaciones complejas con su propio centro operativo (Comas Mérola, 2008, p. 34- 37).

### 2.3.5 Estrategia

Para Comas Mérola y Cuneo (2005) es un concepto tomado por la administración de las organizaciones militares y su aplicación es utilizada de la misma manera

que la utilizaban este tipo de organizaciones, la diferencia que se sustituye el campo de batalla por el mercado específico de cada organización, en donde se busca tener una mejor posición que el competidor o adversario, tratando de minimizar las debilidades y amenazas y maximizar sus fortalezas y oportunidades. Se refiere a definir la forma que la organización se insertará en su medio ambiente, la forma como interactuará con el mismo como forma de alcanzar una posición mejor que la de sus competidores.

Andrews (1969) argumenta que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzarlos, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (Contreras Sierra, 2013, p. 162- 163).

Ansoff (1965) considera que la estrategia es el hilo o lazo común que circula entre las actividades de la empresa y las relaciones producto- mercado de tal manera que definan la naturaleza de los negocios actuales y futuros de la organización (Contreras Sierra, 2013, p. 162).

Mintzberg (1998) plantea que existen distintas perspectivas al usar la palabra estrategia (*plan, plot, pattern, position y perspective*), lo que se conoce como las “5 p de la estrategia”:

Plan: una de las definiciones más frecuentes de estrategia y se refiere a la serie de cursos de acción, con un propósito consciente que interviene o interactúa sobre una situación específica.

*Plot* (maniobra o trampa): “maniobra” con el propósito de ganar o derrotar a un competidor o contrincante. Se crea para mostrar una posición a rivales o competidores, aunque se sabe que no se ejecutará.

*Pattern* (patrón o modelo): se refiere a la congruencia en el comportamiento, o sea un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.

*Position* (posición): es un medio para ubicar a la organización en un medio ambiente dado. Consiste en obtener un nicho de mercado que permita el logro de una meta, o conquistar un segmento de mercado.

*Perspective* (perspectiva): es la visión desde el interior de la organización, es más, desde el interior de la mente de los directivos, es la perspectiva desde la cual la organización percibe el mundo en el que se desenvuelve. Es su forma de actuar y responder, es lo que se conoce como cultura organizacional (Contreras Sierra, 2013, p. 168- 169).

#### 2.3.6 Puestos o Plazas

Conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular. Habrá tantos puestos de trabajo como personas trabajen en la organización. Son la personificación del cargo. Varios puestos similares conforman un cargo (Banco de Previsión Social, 2015).

#### 2.3.7 Cargos

Conjunto de tareas suficientemente similares que son agrupadas bajo el mismo nombre, es decir que pueden ser designadas bajo la misma denominación. Son

unidades de trabajo específicas e impersonales constituidas por un conjunto de tareas que deben realizar quienes los ocupan, aptitudes que deben poseer, responsabilidades que deben asumir sus titulares y condiciones de trabajo. Un cargo puede estar integrado por una o varias plazas o puestos. Ejemplo: Ingeniero; Gerente; Secretaria; Director; Jefe; Mozo; entre otros (Banco de Previsión Social, 2015).

#### 2.3.8 Órganos

Unidades administrativas creadas como consecuencia de la división del trabajo, que tienen a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, que contribuyen al logro de los objetivos en determinado nivel jerárquico. Son unidades impersonales. Reciben el nombre de División; Departamento; Sección; Sector; entre otros (Banco de Previsión Social, 2015).

#### 2.3.9 Funciones

Conjunto de actividades afines y coordinadas, que se asignan a los órganos para cumplir con los objetivos y metas del mismo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización (Banco de Previsión Social, 2015).

#### 2.3.10 Actividades

Representan la agregación o conjunto de tareas homogéneas, afines e interrelacionadas cuya realización contribuye al cumplimiento de determinada función. Las actividades se llevan a cabo mediante procedimientos (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2008).

### 2.3.11 Tareas

Conjunto de operaciones que ejecutadas por un individuo constituyen un puesto de trabajo (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2008).

### 2.3.12 Operaciones

Elementos mínimos de un proceso de negocios. Se refiere a cada uno de los pasos o acciones físicas o intelectuales necesarias para aplicar un procedimiento (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2008).

### 2.3.13 Niveles jerárquicos

Eslabones o divisiones dentro de la estructura organizativa en el cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad en relación a los objetivos de la institución, independientemente de las funciones o actividades que tengan a su cargo (Banco de Previsión Social, 2015). Se van estableciendo como consecuencia de la división de trabajo vertical en una organización.

### 2.3.14 Relaciones formales

Para el Banco de Previsión Social (2015) son las relaciones o vínculos formales a través de los cuales se coordinan e interconectan las unidades administrativas (órganos) y pueden ser:

- de subordinación: llamada también de autoridad lineal. Es la que existe entre un jefe y sus subordinados directos. Por ejemplo, entre un Gerente General y los Gerentes Divisionales.
- de asesoría: conocida también como “*staff*”. Es la que existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea en aquellas actividades o áreas donde se requieren conocimientos y experiencia técnica especializada. Sus opiniones no requieren obediencia, sino que son consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan. Este, una vez aceptados, los transforma en instrucciones, órdenes, reglas, que impone a sus subordinados en uso de su autoridad de línea. Esta relación se puede dar en todos los niveles de la organización, aunque es más habitual su existencia en los niveles superiores. Ejemplo: la función que cumple el *staff* de recursos humanos en una organización a las unidades organizacionales correspondientes cuando solicitan su apoyo sobre determinados temas de su especialidad.
- funcionales o de mando especializado: es la que existe entre un órgano o cargo especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a otros jefes de línea o a sus subordinados, sobre el método o la oportunidad de la ejecución de la actividad de la cual es responsable. Debe precisarse cuidadosamente el alcance, para que no interfiera con la autoridad del jefe de línea y no existan problemas de dualidad de mando. Ejemplo: Contador General de un banco, que da instrucciones sobre aspectos contables a los

jefes de las sucursales, los que dependen en línea del Gerente de la sucursal.

- de representación personal: tienen lugar cuando, para un caso particular, un funcionario de confianza recibe autorización para representar a un superior jerárquico, generalmente inmediato y para actuar en su nombre. También recibe el nombre de relación de ayudantía, por darse habitualmente entre un jefe y su ayudante o *staff* personal. El ayudante no puede ordenar a nombre propio, porque carece de autoridad de línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe u ordenar a nombre de éste en los casos concretos para los cuales ha sido autorizado. Cumplido un encargo, se necesita nueva autorización para que la representación subsista.
- de servicio: esta relación aparece cuando se han concentrado en un solo órgano determinadas actividades que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que no están subordinados directamente, como los servicios de intendencia, de mensajería de mantenimiento, etc. El órgano que presta el servicio puede tener diferente nivel jerárquico. Puede tratarse de servicios generales (para toda la institución), o servicios personales (para una parte de la institución). No es una relación de asesoría, porque el órgano que presta el servicio no aconseja para que el órgano de línea realice algún acto, ni tampoco de ayudantía o mando especializado, ya que no hay órdenes o instrucciones del servidor al servido, sino al revés.

- de coordinación: llamada también relación colateral o lateral. Existe entre órganos de un mismo nivel, para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización. No significan nexos de subordinación de uno a otro. Generalmente se ejercen a través de comités. Casos típicos son los comités de Dirección, de producción, entre otros.
- de revisión: es el caso de los órganos de auditoría interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la institución, para comprobar que su actuación se ajuste a las normas y procedimientos establecidos.

### 2.3.15 Organigrama

Para la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (2011) es una representación gráfica de la estructura organizativa formal de una organización. Permite visualizar en forma rápida las distintas unidades que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellas, y los niveles jerárquicos existentes. Existen distintos tipos de organigramas, entre ellos destacan:

- Organigramas estructurales: son más frecuentemente utilizados en la administración pública y en organizaciones medianas y grandes. Permiten visualizar a los órganos, las relaciones formales que los vinculan y las distintas jerarquías
- Organigramas funcionales: indican, además de lo anterior, las principales actividades que desarrolla cada órgano. Brindan

información mucho más rica. Se usan frecuentemente en el desarrollo de estudios de diagnóstico y reorganización administrativa.

- Organigramas de cargos: detallan la composición de la organización en términos de los cargos que la integran. Se usan frecuentemente en organizaciones cuya estructura de cargos y escalafones es compleja (administración pública). Además, en las pequeñas y micro empresas son utilizadas con frecuencia.
- Organigramas personales o personigramas: indican, además del nombre del órgano, las personas que lo integran y los cargos que la ocupan. Se usan cuando se desea conocer quienes ocupan determinados cargos, ejemplo ante un cambio de autoridades.
- Organigramas esquemáticos: contienen solo los órganos principales de una organización. Se elaboran generalmente para el público en general.
- Organigramas analíticos: representan con el máximo de detalles posible una organización. Incluyen la totalidad de los órganos o cargos (según sea un organigrama estructural o de cargos), y todas sus relaciones formales. Generalmente se reservan para uso interno.
- Organigramas generales: representan toda la estructura organizativa.
- Organigramas parciales: desarrollan una parte de la organización.

A continuación, en la figura 1 se detalla un ejemplo de un organigrama de cargos:

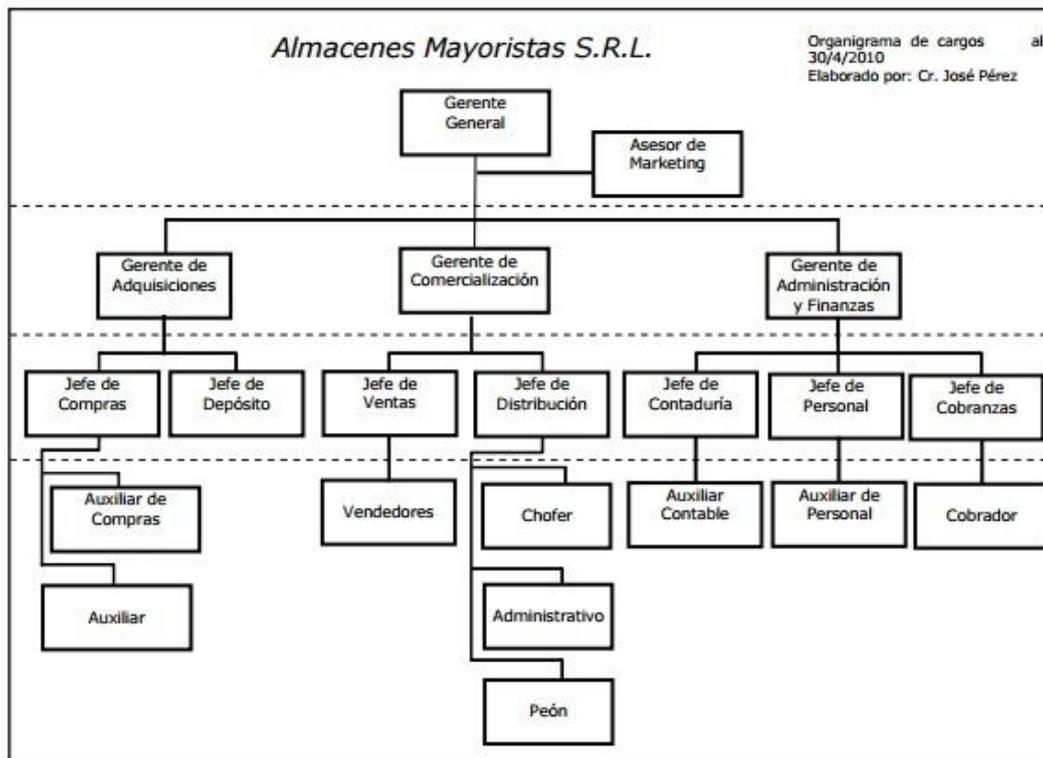


Figura 1. Fuente: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2011.

### 2.3.16 División del trabajo:

Según Amorós (2007), este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización. Por tanto, en vez de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo en varios pasos, y cada individuo culmina con uno de los pasos por separado, es decir cada trabajador se especializa en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda. En la primera mitad de los cuarenta, los gerentes observaron la especialización como una fuente inacabable de incremento de la productividad. Ya para finales de esa década, la gran parte de los trabajos que se dedicaban a la fabricación de productos en países industrializados, se llevaban a cabo con un alto nivel de especialización en el trabajo, pues los gerentes de dichas

organizaciones lo observaron como la forma más eficiente de emplear las habilidades de sus empleados. Esto en el sentido que si todos los empleados se encontraran involucrados en cada parte del proceso de fabricación en la organización, todos se verían en la necesidad de tener las habilidades necesarias para hacer los trabajos exigentes así como los que no lo son tanto. Se obtendría como resultado que, a excepción de cuando se hagan tareas complejas y que requieran por lo tanto grandes habilidades, los trabajadores tienen que trabajar por debajo de sus niveles de calificación. Por esto pagar a los trabajadores que poseen más destrezas para llevar a cabo tareas sencillas, se convierte en un empleo ineficaz de los recursos que la organización posea. La habilidad del trabajador para llevar a cabo una tarea exitosamente aumenta a través de la repetición, Se necesita menos tiempo en el cambio de las tareas, en guardar instrumentos y maquinarias que fueron utilizadas en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente día de jornada de trabajo. Es más sencillo y menos costoso hallar y capacitar empleados que realicen tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complejas que se realicen. Para los sesenta, se llegaba a un punto en que la especialización, había traído como consecuencias aburrimiento, tensión, altas tasa de ausentismo y rotación, baja productividad, cansancio y mala calidad; de esta manera las ventajas económicas que traía, se veían hasta cierto punto opacado por todos estos efectos negativos. Actualmente los gerentes reconocen que la especialización origina grandes economías en ciertos trabajos, pero además reconocen que crea problemas cuando es llevada demasiado lejos.

## 2.4 Procesos y Procedimientos Administrativos

### 2.4.1 Procesos

Para González Desanti (2015) las organizaciones, teniendo en cuenta sus objetivos y frente a la necesidad de atender las demandas inherentes que se presentan, realizan una serie de actividades con el propósito de atender o cumplir con dicha demanda. Para satisfacer una demanda concreta las actividades que se efectúan se vinculan entre sí, están interrelacionadas, se realizan generalmente en forma secuencia y requieren una aplicación de recursos (materiales, humanos, tecnológicos) que la organización combina de determinada manera. Algunos de estos recursos se identifican como insumos y otros se van incorporando a medida que se suceden las distintas actividades. Finalmente se alcanza el producto o resultado destinado a dar cumplimiento a la demanda o solicitud requerida. Este producto tiene, para quien lo recibe, el cliente, un valor, mayor que los elementos de entrada (insumos). A ese conjunto de actividades, relacionadas entre sí, que permiten transformar entradas (o insumos) en salidas (o resultados) valiosos para uno o más clientes, se le denomina proceso.

Los elementos de un proceso son:

- **Objetivo:** cada proceso tiene su objetivo u objetivos propios, pero todos los procesos que se desarrollan en la organización deben contribuir al logro de los objetivos institucionales.

- **Actividades interrelacionadas:** actividades que interactúan con reglas, secuencias, restricciones. No cualquier conjunto de actividades conforman un proceso, sino que deben estar interrelacionadas o vinculadas entre si y realizarse en un orden establecido.
- **Recursos:** son todos los elementos necesarios para desarrollar el proceso, y pueden ser: materiales, humanos, económicos, tecnológicos, financieros, técnicos, infraestructura, información.
- **Insumos o entradas:** es la información, el material o la documentación que constituye el elemento disparador del proceso (input), a partir del cual se desarrollan todas las actividades del mismo. Las entradas de información se pueden materializar en un formulario o pueden llegar verbalmente, por mail o por fax, desde la propia empresa o desde fuentes externas.
- **Productos o salidas:** constituye el resultado del proceso, los elementos que se generan en el proceso y que reciben los clientes del mismo. Surgen como consecuencia del desarrollo de las actividades.
- **Clientes:** la salida de un proceso está destinada a consumidores de bienes o usuarios de servicios y que se identifican como clientes. Los clientes, que pueden ser organizaciones o personas, son quienes reciben una salida o resultado que se genera en el proceso. Hay dos tipos de clientes: los que integran la propia organización, clientes internos; y los que no forman parte de la misma que son los externos.

- Valor: el valor es la ponderación que las personas hacen de un determinado bien o servicio; el valor esta dado en buena medida por el beneficio que la gente considera que dicho bien o servicio le otorga y parte del grado de utilidad o actitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar.
- Alcance: para definir los procesos es necesario identificar sus límites, donde comienzan y donde terminan, o sea el desde/hasta.

Para Mari Heller (2016) los procesos de negocio pueden ser clasificadas en dos categorías: centrales y de apoyo.

Los primeros, también denominados como sustantivos o críticos, son aquellos que contribuyen a alcanzar la misión organizacional. Los mismos suelen variar según el sector de actividad, por ejemplo, los procesos centrales de una industria láctea son muy distintos a los procesos centrales de un banco.

Los segundos, llamados también como adjetivos, son aquellos que sustentan a los procesos centrales y que permiten su desempeño exitoso. Por ejemplo el proceso de administración de recursos humanos o de pago a proveedores comerciales. A diferencia de los anteriores, estos no suelen cambiar por sector de actividad ya que generalmente todas las organizaciones necesitan de los mismos para funcionar eficientemente.

## 2.4.2 Procedimientos

Miguel Penengo (1997) define a un procedimiento administrativo como una “sucesión cronológica y secuencial de operaciones. Es mediante procedimientos administrativos que se cumplen las tareas que se llevan a cabo en una organización” (Mari Heller, 2016, p. 15).

Siguiendo ese razonamiento, Mari Heller (2016) establece que un procedimiento es una descripción o detalle de todas las tareas de cada actividad asociada a un proceso de negocio. Dicha descripción, junto con los flujogramas correspondientes, debe proporcionar en forma sencilla y breve, instrucciones sobre cómo ejecutar una actividad incluyendo: responsables de su ejecución y quien hace cada tarea; cuando se ejecutan las distintas tareas; recursos informáticos que soportan al proceso. Los procedimientos administrativos deben ser documentados a un nivel de detalle que permita que los empleados entiendan como ejecutar sus tareas diarias de forma de disminuir las necesidades de contacto con sus supervisores directos. No contar con procedimientos administrativos documentados ocasionará que el trabajo sea efectuado de acuerdo a las habilidades, conocimientos y experiencia de cada persona y no de acuerdo a como el mismo fue pensado. Además, la no documentación de procedimientos administrativos puede provocar que el proceso se encuentre fuera de control.

Es esencial no confundir el concepto de proceso con el de procedimiento administrativo. Para ello, destacamos a continuación la diferencia que existe entre el concepto de proceso de negocio y el concepto de procedimiento administrativo:

- El concepto de proceso se pregunta ¿qué se hace?, es decir que actividades debemos realizar en la organización para producir una salida de valor para el cliente.
- El concepto de procedimiento administrativo se pregunta ¿cómo se hace?, es decir cómo debemos ejecutar las tareas que integran las actividades que conforman el proceso de negocio.

## 2.5 Manuales de Procesos y Procedimientos

“Los Manuales de Procesos y Procedimientos describen en detalle los procesos y procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, el establecimiento de medidas de calidad, y facilitar la racionalización de los procesos. Según las necesidades y características de cada empresa es posible encontrar manuales que describen procesos, procedimientos, o ambos” (Pintos, 2009, p. 16).

## 2.6 Comunicación organizacional

Para Andrade (2005) la comunicación organizacional puede ser entendida y definida de tres formas distintas:

Si la tomamos como una disciplina, se define como un campo o área del conocimiento que se dedica a estudiar la forma en que ocurre el proceso de comunicación dentro de la organización y entre la misma y su entorno.

Según Berlo (n. d), la comunicación organizacional es un proceso social, desde esa perspectiva, la misma se define como el conjunto de mensajes que se

intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes agentes externos con los cuales interactúa (Andrade, 2005, p. 15- 16).

Por último, la podemos considerar como un conjunto de técnicas y actividades. En ese sentido, los conocimientos que se generan a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para formular estrategias claras destinadas a facilitar y agilizar el intercambio de mensajes entre sus miembros y entre la propia organización y los diferentes agentes del entorno con los cuales interactúa. En ese sentido, podemos distinguir dos categorías de comunicación en función del público hacia el cual se dirigen los esfuerzos comunicativos:

Comunicación interna: hace referencia al conjunto de actividades realizadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales finales.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, es decir hacia los agentes externos con los cuales interactúa, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

## 2.7 Asociación Civil

El inciso 2 del artículo 21 del Código Civil se refiere a las asociaciones pero no las define. Dicho inciso establece: “Se consideran personas jurídicas y por

consiguiente capaces de derechos y obligaciones civiles [...] asociaciones reconocidas por la autoridad pública”. La asociación es un vínculo voluntario, duradero y organizado de personas, que ponen bienes y fuerzas en común para alcanzar un fin extra- económico. En la Asociación, las personas persiguen un fin común de carácter desinteresado. Precizando un poco más la definición, la asociación puede tener ganancias con su actividad y con esas ganancias aumentar su patrimonio, pero el socio de la asociación no lucra con esa ganancia, como sí lo hace el socio de la sociedad civil o de la sociedad comercial por ejemplo. Además, el asociado que se retira de la asociación no puede pretender su parte en el patrimonio social ni la entrega de ganancias acumuladas. La asociación civil tiene una organización de puertas abiertas donde los asociados ingresan o se retiran cuando les place (Rodríguez Olivera y López Rodríguez, 2014).

## 2.8 *Benchmarking*

En Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking (2016) los seres humanos y también las organizaciones tienden a aceptar y mantener el *statu quo*, en la mayoría de los casos tendemos a aceptar y mantener la situación actual, ya sea por temor o por resistencia al cambio, pero los clientes, a quienes las organizaciones deben de generar valor y son quienes terminen por marcar el éxito o fracaso de las organizaciones, demandan constantemente cambiar ese *statu quo*, están permanentemente exigiendo una mejor propuesta de valor, mejor calidad de los productos o servicios, menores precios, entrega en tiempo y forma, mejoras en el servicio postventa, entre otros; dado esto la empresa no puede resignarse al cambio, y por ello debe innovar y mejorar, de manera de fidelizar y retener a los

clientes actuales, y a su vez conquistar más clientes, y para ello cuenta con una gran herramienta a disposición que es el *benchmarking*.

Si bien las definiciones suelen ser variadas y discutidas en el ámbito de la gestión empresarial, para Spendolini (1994) el mismo puede ser definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Deteniéndonos un poco en el concepto, podemos puntualizar ciertos aspectos de la definición, en Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking (2016), el mismo es entendido como un proceso sistemático ya que no se trata de un proceso aleatorio o casual y a su vez implica la búsqueda no de cualquier práctica, sino que de las mejores. El *benchmarking* es una herramienta de control de gestión, que consiste en determinar la forma en que un área de la empresa se puede comparar con otras áreas de la misma, áreas de otras empresas, o incluso la organización en su conjunto con respecto a otras organizaciones en las cuales las funciones son realizadas con un desempeño superior, de forma de poder adoptar y adaptar las buenas prácticas, mejorando así la gestión interna. Implica “aprender de lo que los otros hacen”, evitando así “inventar la rueda cada vez”, es decir que la idea es visualizar y analizar las prácticas exitosas de otras empresas y llevarlo a la empresa que lo aplica, de manera de evitar “inventar la rueda cada vez”. Hay que tener presente que el *benchmarking* no es una actividad de *Copy and Paste*, es decir no implica copiar o imitar las prácticas exitosas de otras empresas, sino que implica adaptación a la situación particular de cada empresa, a las condiciones de

su entorno, del mercado, de su cultura; no es un evento a corto plazo, que se realice por única vez, debe ser permanente en el tiempo y debe de formar parte y arraigarse a la cultura organizacional; no es espionaje empresarial; no es un proceso rápido; no es solo recoger información, de lo contrario carecería de todo sentido la aplicación de la herramienta. El *benchmarking* se refiere a la realización de una investigación profunda y aprendizaje continuo, lo que implica un cambio de comportamiento en las organizaciones luego de haber adquirido nuevos conceptos e información que le permita realizar de otra manera sus funciones.

Existen muchas clasificaciones de *benchmarking*, entre las cuales destaca la propuesta por Spendolini (1994), en la cual el mismo considera que existen tres tipos:

*Benchmarking* interno: Se enfoca en actividades similares dentro de la misma empresa. Por ejemplo se comparan dos plantas en una misma empresa o varias sucursales entre sí, es decir varias unidades que puedan ser comparables. Entre sus ventajas destacan que los datos suelen ser fáciles de recopilar ya que se encuentran dentro de la misma empresa, y a su vez generalmente tiene mejores resultados para compañías excelentes que se encuentran diversificadas, con varias unidades o sucursales. A su vez presenta ciertas desventajas como un foco limitado ya que no se apunta hacia “afuera de la caja” sino que se limita a enfocarse internamente, y presenta ciertos prejuicios internos generado por la propia cultura organizacional que impide ver las mejores prácticas de empresas exitosas.

*Benchmarking* competitivo: Se enfoca en actividades entre competidores directos. Presenta tanto ventajas como desventajas, entre las ventajas destacan que se recaba información concerniente a los resultados del negocio y que las prácticas o tecnologías son totalmente comparables. Sus ventajas son las dificultades para recopilar datos de la competencia, problemas éticos ya que algunos empleados pueden limitarse o negarse a traspasar información de la empresa a la cual pertenece por considerar contrario a sus valores, y la existencia de actitudes antagónicas puesto que estamos frente a empresas que compiten en un mismo mercado.

*Benchmarking* funcional genérico: Compara actividades/ procesos de empresas con los mejores desempeños, no necesariamente del mismo sector o competidores directos. Sus ventajas son el alto potencial para descubrir prácticas y adaptar tecnologías innovadoras, desarrollo de redes de colaboración profesionales sin grandes inconvenientes puesto que las empresas no compiten entre sí, y los resultados suelen ser estimulantes. Sus desventajas son dificultades para transferir prácticas a un medio diferente, alguna información no es transferible ya que no es adaptable, y a su vez consume mucho tiempo puesto que se debe destinar mucho tiempo para entender el negocio de las empresas comparadoras.

Para aplicar esta herramienta, es necesario pasar por cinco etapas según Spendolini: determinar a qué se le realizará el *benchmarking* (productos, servicios, procesos, funciones de apoyo, estrategia o desempeño organizacional); formar un equipo de *benchmarking* quienes serán los responsables en la empresa de llevar adelante el proceso; identificar los socios de *benchmarking*, es decir las

otras empresas participantes; recopilar y analizar la información tanto cualitativa como cuantitativa; y actuar para implementar las prácticas recogidas o recabadas (Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking, 2016).

Según Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking (2016), hay que tener presente que el *benchmarking* se puede aplicar a varios aspectos de la empresa, puede ser aplicado a los productos o servicios ofrecidos; a los procesos de trabajo; a las funciones de apoyo; al desempeño organizacional en su conjunto y a la estrategia de la empresa para tratar de entender como algunas empresas obtienen sus ventajas competitivas.

Existen innumerables motivos de por qué las organizaciones llevan adelante este proceso: ayuda a pensar “afuera de la caja”, es decir no solo pensar en las mejores prácticas internas por función, o en las mejores prácticas de los competidores, sino que también cada vez en círculos más amplios, en las mejores prácticas funcionales de cualquier empresa nacional, hasta llegar al extremo de llegar a pensar “afuera de la caja” que consiste en visualizar las mejores prácticas a nivel mundial; refuerza la planificación estratégica ya que permite un análisis del mercado, de las actividades de la competencia, de lo más avanzado en cuanto a productos y servicios; posibilita la confección de pronósticos y presupuestos de forma de pronosticar que podría estar pasando en el mercado relevante de la empresa; ayuda a desarrollar nuevas ideas de negocio; permite efectuar comparaciones por ejemplo de productos o procesos con otras empresas de buen o excelente desempeño; contribuye a la fijación de objetivos ya que luego de recopilada la información se pueden fijar objetivos de manera de poder alcanzar

los estándares de desempeño de las organizaciones más exitosas, líderes del mercado o líderes en los procesos similares a los que lleva adelante la propia empresa; acorta el proceso de mejora ya que en lugar de “inventar la rueda cada vez” permite disponer de un proceso sistemático y continuo de adaptar las mejores prácticas; contribuye a la resolución de problemas internos; fundamenta propuestas ya que una buena forma de “vender” una determinada propuesta puede ser mostrar el éxito de la misma en otras empresas; y ayuda a establecer puntos débiles de los competidores (Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking, 2016).

## **PARTE III- ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

### **CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DEL CLUB**

#### **3.1 Historia**

El Club Atlético Oriental es una Asociación Civil, donde su historia comienza en los primeros días de enero del año 1925, cuando un grupo de jóvenes amigos (que tenían un cuadro de fútbol de barrio), se reúnen en un banco de la Plaza Colón, frente a lo que en ese entonces era el Cine Artigas, sitio donde se iba a reunir la Liga Departamental (en ese entonces no se llamaba Asociación de Fútbol de Tacuarembó sino Liga Departamental). En esa reunión, uno de los integrantes de ese grupo de amigos lanza la idea de inscribir ese cuadro de fútbol en la Liga Departamental para el campeonato de ese año. Luego, después de transcurridos algunos días, se congregan en la casa de uno de ellos y se aclara que para intervenir en la Liga habría que nombrar una Comisión Directiva, con sus respectivos titulares y suplentes y un delegado y un suplente ante aquel organismo. Entonces se llama a una asamblea, donde concurrieron jugadores, amigos y simpatizantes y el 26 de enero de 1925 nacía oficialmente a la vida deportiva el Club Atlético Oriental.

Otro tema bastante importante era decidir el nombre de la institución, por lo cual se eligió el nombre de Oriental porque la Selección Uruguay de Fútbol había sido campeona olímpica hacía seis meses de su fundación (en julio del año 1924 en los Juegos Olímpicos de París, Francia) entonces los fundadores decidieron ponerle ese nombre, homenajeando así a los campeones olímpicos de 1924.

Luego, había que elegir también los colores de la institución, los colores que iban a representar al club, de modo que se optó por el color rojo (podría haberse elegido el celeste por ejemplo porque Uruguay tiene la camiseta celeste) por el color de la sangre, queriendo simbolizar que el cuadro de fútbol de ese entonces era un cuadro muy aguerrido y luchador.

Como podemos apreciar, el club comienza como un cuadro de fútbol exclusivamente, donde la única categoría que tenían en ese entonces era la primera, luego, el club se fue haciendo más conocido, se fueron sumando más socios, simpatizantes y jugadores, y se anexa la reserva (porque tenían jugadores en demasía para estar en primera). Con el transcurrir de los años se fueron incluyendo otras categorías como los juveniles, el baby fútbol (se anexa a mediados del año 1960) y después también otras actividades no relacionadas con el fútbol como básquetbol, voleibol, fútbol de salón, hándbol, y actividades de gimnasia para damas.

El club fue pionero de muchas obras e impulsor de muchas actividades localmente. Oriental incitó la creación de ligas regionales y departamentales, como el “Torneo de Fútbol Litoral Norte”, y promovió la creación de otros en las disciplinas de básquetbol y voleibol. En el año 1987, con la presencia del Dr. Julio María Sanguinetti (en ese entonces presidente de la República) se inaugura la primera piscina abierta de Tacuarembó. También cuentan con el primer gimnasio cerrado de la ciudad, donde se desarrolla la práctica de deportes y actividades recreativas y sociales.

### 3.2 Misión y Visión

El club no cuenta con una misión y visión escritas, no existe ningún documento que los nombre o explicita. Lo que más se asemeja y lo que nos da pautas acerca de la razón de ser del club y de su misión fueron algunos folletos y el propio estatuto. Por ejemplo en uno de los folletos que brinda el club, decía como una especie de lema “Queremos el deporte por el deporte mismo”; o en el estatuto, en su artículo segundo nos dice “El fin de la institución es proponer el ejercicio y desarrollo de todos los deportes y la cultura, con preferencia del Fútbol y Básquetbol, manteniendo con ese objeto las relaciones que juzgan necesarias con organizaciones similares de esta u otra ciudad de la República”

### 3.3 Estructura organizativa y organigrama

El club no cuenta con un organigrama escrito ni explicitado en ningún documento donde pueda visualizarse su estructura organizativa formal. En un esfuerzo conjunto con miembros de la Comisión Directiva, se confeccionó lo que sería el organigrama actual de la organización, de forma de tener una idea de cómo está compuesto el mismo y las relaciones jerárquicas existentes, y donde quedó de manifiesto que la estructura presunta coincide con la existente realmente. A continuación se adjunta el organigrama actual del club. (Figura 2)

### Organigrama Club Atlético Oriental

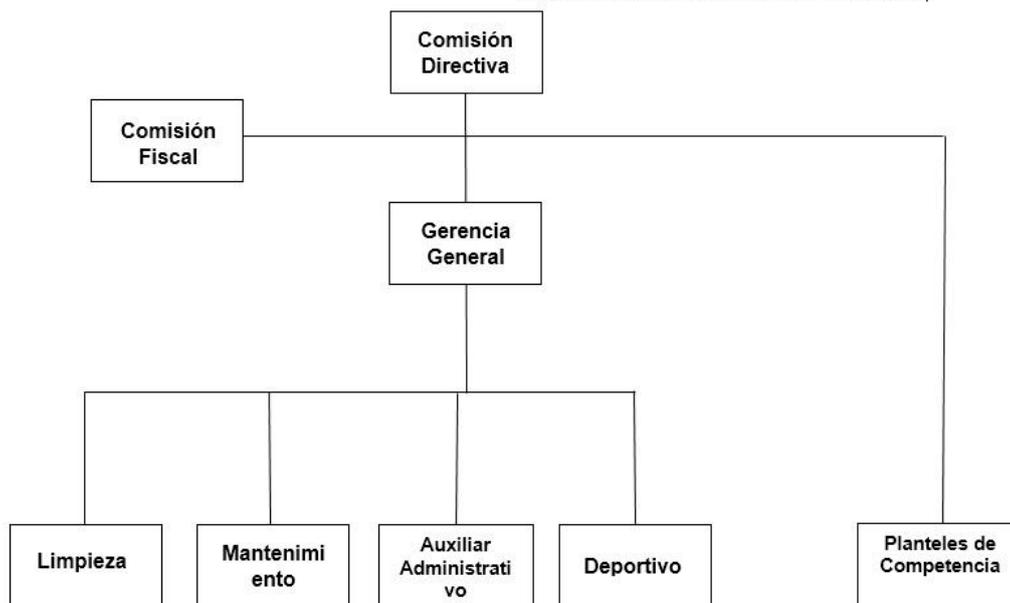


Figura 2. Fuente: elaboración propia conjuntamente con miembros de la Comisión Directiva.

La Comisión Directiva está compuesta por once miembros titulares y once suplentes; por estatuto deberían concurrir todos los titulares a cada reunión de directiva, pero en realidad esto nunca sucede y generalmente acuden a lo sumo seis o siete. Dependen suyo la “Gerencia” y los Planteles de Competencia (sobre los cuales existen discordancias entre los directivos). Los cargos que integran los titulares dentro de la Comisión son, Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Protesorero, Secretario, Prosecretario, y luego cinco vocales que son miembros con voz y voto, es decir cuando existe determinada votación, los mismos tienen derecho a levantar la mano y votar. El Presidente, el Tesorero y el Secretario son los denominados representantes legales, son la personificación física del club ante agentes o individuos externos (empresas, organismos públicos, entre otros). Hace algunos años, la Comisión Directiva se reunía una vez por semana, actualmente se reúne cada quince días (lunes por medio), pudiendo llegar a reunirse semanalmente en caso de que existan temas de relevancia que merezcan ser

analizados de forma anticipada. Las elecciones de directiva son anuales, la Comisión saliente convoca a Asamblea para decidir los nuevos miembros, aunque habitualmente los miembros se mantienen y lo único que se modifica son los cargos que ocupan cada uno de ellos. Para poder formar parte de la lista que va a elección, los únicos requisitos que se exigen son estar al día o no estar muy atrasado con la cuota social, y tener como mínimo dos años de antigüedad como socio ininterrumpido; generalmente los miembros son relativamente nuevos en el club ya que cada vez son menos los socios que están dispuestos a participar de la Comisión. En lo que concierne al procedimiento de elección, se confecciona una lista con aquellos socios que cumplan los requisitos y estén dispuestos a trabajar por y para el club de manera honoraria, se discute quiénes ocuparán cada uno de los cargos, y luego esa lista queda sujeta a elección, aunque en los últimos años solamente en uno de ellos existió puja electoral, ya que generalmente existe únicamente una lista para votación. Las funciones o actividades que realiza la Comisión son:

- Resolver mediante votación innumerables temas relevantes para el club en lo que concierne a sus dos áreas, social y deportiva. Por ejemplo en el área social, aprobar solicitudes de alquiler de las instalaciones del club para algún evento, fiesta o reunión; evaluar y resolver quejas de socios y funcionarios; aprobar actividades sociales nuevas. En el área deportiva y competitiva algunos ejemplos son decidir ayudas económicas a las categorías de baby fútbol para reparar la cancha. Todas estas solicitudes

son elevadas de forma escrita en una carta, donde la Comisión Directiva las resuelve en sus respectivas reuniones.

- Decidir sobre la distribución de ingresos entre sus actividades tanto sociales como deportivas.
- Proponer y analizar proyectos, por ejemplo proyectos de reforma de las instalaciones del club.
- Estar en conocimiento de los ingresos y egresos del club, así como de los resultados de su actuación.
- Estar en conocimiento y resolver temas relacionados a necesidades insatisfechas del club.

La Comisión Fiscal es un órgano cuya composición es elegida conjuntamente con la Comisión Directiva. La misma está compuesta por tres miembros titulares y tres suplentes. Actualmente es una Comisión meramente nominativa dentro de la institución ya que difícilmente actúa. El procedimiento de elección de miembros es muy similar al de elección de miembros de la Comisión Directiva, se escogen en el mismo acto eleccionario, anualmente. En lo que respecta a los requisitos para formar parte, se requieren los mismos que para formar parte de la Comisión Directiva. Se reúne solo en caso de ser convocada y sus funciones son:

- Asumir la dirección del club en caso de descomposición de la Comisión Directiva.
- Intervención en caso de que la Asamblea Extraordinaria así lo estableciera.

La “Gerencia General” del club está ocupada por una “Gerente”, la cual es la encargada de resolver asuntos pertinentes a las dos áreas (social y deportiva). Depende directamente de la Comisión Directiva y a su vez supervisa directamente al sector de Limpieza, al sector de Mantenimiento, a una Auxiliar Administrativa y al sector Deportivo. Sus funciones o actividades son:

- Realizar la cobranza de las cuotas sociales en el club.
- Efectuar los ingresos de nuevos socios.
- Supervisar al personal nombrado anteriormente, y por ejemplo en el caso de los profesores, si estos faltan a sus clases, llamar y conseguir un reemplazante.
- Realizar los pagos de deudas del club.
- Informar a la directiva de cualquier tema relevante, por ejemplo si existiera alguna queja, sugerencia o problema con algún socio, la misma se encarga de comunicar eso a la directiva quien se encarga de resolverlo (no necesariamente se comunica en las reuniones, en caso importante se trata de comunicar y resolver antes).

En cuanto a las herramientas con las cuales trabaja la “Gerente”, la misma utiliza la computadora para registrar los ingresos y egresos de dinero del club, los cuales luego envía a un Contador que brinda servicios personales al mismo, y también para confeccionar los recibos de cada socio, los cuales son enviados al cobrador para que efectúe su trabajo.

El sector de Limpieza del club cuenta actualmente con un empleado. Depende directamente de la “Gerencia” y realiza tareas tendientes a mantener las instalaciones limpias y arregladas.

El sector de Mantenimiento cuenta con un empleado. Es el encargado de arreglar desperfectos que pudieran existir, por ejemplo cambiar alguna lámpara quemada o situaciones semejantes. Rinde cuentas directamente a la “Gerencia General”.

El club cuenta con una Auxiliar Administrativa, quien concurre al club tres días a la semana, depende directamente de la “Gerencia” y sus funciones se relacionan con ayudarla a realizar sus tareas.

Existe un cobrador, quien recoge los recibos confeccionados por la Gerente y se encarga de efectuar las cobranzas de las cuotas sociales en la casa de los socios y a su vez realizar algún comunicado de interés a los mismos. Luego de realizadas las cobranzas, el mismo recibe una comisión calculada sobre las mismas. No se encuentra representado en el organigrama puesto que el mismo no es dependiente del club, sino que presta un servicio al club y recibe a cambio una comisión sobre las cobranzas efectuadas.

En el sector Deportivo se encuentran diez profesores, quienes se encargan de dictar clases relacionadas con las actividades y servicios que ofrece el club en los respectivos horarios y días acordados. Depende directamente de la “Gerencia”.

Los planteles de competencia son todas las ramas de deporte con los que cuenta el club: básquetbol, fútbol (es lo más institucionalizado y cuenta con categorías desde primera, juveniles, baby fútbol, cebollas, hasta churrinche), hándbol y

vóleibol. Se arman subcomisiones encargadas de cada una de las ramas, y luego se arman los planteles para competir (amistosamente u oficialmente) ya sea localmente, regionalmente o a nivel nacional. No dependen directamente del club, tanto en la parte económica como en la parte de la planificación, ya que se autofinancian mediante rifas o beneficios llevados adelante por las subcomisiones, pero indirectamente sí puesto que en las competencias representan al club y son la imagen del mismo (utilizan el nombre, las camisetas y los colores), además en caso de que cuenten con alguna necesidad, la Comisión analiza, y si está dentro de sus posibilidades los ayuda, por ejemplo en el tema de pasajes para competir en otras localidades o en caso de que necesiten las instalaciones del club para entrenar, el mismo les cede y la subcomisión se encarga de juntar dinero para pagarle por el uso. Además, existen diferencias en cuanto a las ramas, por ejemplo en cuanto al fútbol, la categoría de baby fútbol cuenta con la ayuda de los padres y el club colabora pagándoles la Liga de Baby Fútbol, los juveniles y primera se autofinancian mediante la rifa de un auto, y el club colabora pagándoles la Asociación de Fútbol; pero en el tema del vóleibol es distinto, si bien se depende indirectamente del club, más bien dependen de la Liga de Vóleibol Local, pero ahora hace unos cuantos años que no existe una continuidad de eventos deportivos como existía antiguamente, se arman los planteles para competir pero para ciertas eventualidades. Estas subcomisiones son las encargadas de incorporar nuevos jugadores o de separar a quienes considere pertinente, y luego se lo comunica a la Comisión Directiva, quien a su vez es la encargada de decidir la participación de los planteles en las competencias a las cuales sean invitados.

En total, actualmente existen catorce empleados dependientes del club (“Gerente”, un empleado de limpieza, un empleado de mantenimiento, diez profesores y auxiliar administrativa).

### 3.4 Servicios Prestados

El club brinda servicios y actividades variadas a sus socios. La actividad de fútbol es ofrecida a adultos (fútbol de salón) y niños tres días a la semana. La actividad de voleibol es ofrecida a niños y adultos dos días a la semana. La actividad de básquetbol es ofrecida a niños tres días a la semana y adultos un día a la semana. La actividad de hándbol es ofrecida solamente a niños dos días a la semana. En lo que respecta a la actividad de gimnasia, los socios interesados deben inscribirse en el horario y días que les resulte conveniente. Luego, también se ofrecen clases de zumba, ritmos, aeróbica, steep, baile y aérobix. La sala de musculación está abierta de lunes a viernes. La actividad de piscina es ofrecida en la temporada de verano, donde se ofrecen clases de natación y piscina todos los días y para todas las edades.

### 3.5 El club en la actualidad

El club actualmente está abierto de lunes a sábado, de lunes a viernes de 07:30 a 12:00 horas y de 13:00 a 22:00 horas y los sábados de 09:00 a 13:30 horas, permaneciendo cerrado los días sábados por la tarde y domingos todo el día.

Como en todo club deportivo y social, los socios abonan una cuota mensual, teniendo por ello derecho a disfrutar de las actividades que ofrece la institución. Existen cuatro categorías de socios, quienes abonan cuotas diferentes, existe el

socio familiar (padres con hijos menores de dieciocho años, sin límites de hijos, por ejemplo si tiene uno o seis hijos no existe ningún tratamiento diferenciado por ello), el socio menor gimnasio (mayores de cuatro años y de dieciocho años), socio mayor gimnasio (mayores de dieciocho años) y socio colaborador (paga una cuota mínima, solamente para ayudar al club). En lo referente a los socios familiares, hay que tener en cuenta que en caso de que algún hijo menor cumpla los dieciocho años, dejará de ser socio familiar, debiendo abonar la cuota social como socio mayor gimnasio. No existe ningún requisito para ser socio de la institución, la persona que tiene interés en ser socio, concurre al club con su documento de identidad, la “Gerente” le hace una ficha y pasa a ser socio del club, teniendo derecho automáticamente a utilizar las instalaciones del mismo, sin necesidad de que la solicitud de ingreso sea aprobada por la Comisión Directiva. El único requisito que existe es para el caso del socio menor gimnasio, el cual no puede concurrir a hacerse socio sin la compañía de una persona mayor. Para poder utilizar las instalaciones del club y disfrutar de sus actividades, es indispensable ser socio, donde la única actividad que pueden realizar aquellas personas que no sean socias es la actividad de musculación, debiendo para ello abonar una cuota superior.

Con respecto a sus instalaciones, el club alquila sus salones para eventos, fiestas o reuniones tanto para socios como para no socios, cobrando un precio mayor en caso de que se trate de una persona no socia.

El club actualmente cuenta con muchos proyectos en mente, tanto de obras como de actividades, posee una carpeta en la cual constan alrededor de ocho, donde lo

más destacable y más cercano en poder concretarse (ya que fue presentado al Ministerio de Transportes y Obras Públicas para solicitar ayuda económica) es un proyecto de ampliación, remodelación y refacción de algunas áreas y sectores del club: construir un salón multiuso, climatizado, donde pueda ser utilizado tanto para actividades sociales como deportivas, por ejemplo practicar danza, gimnasia y actividades similares; ampliar la sala de musculación; construir un segundo piso; remodelar el gimnasio en lo que concierne principalmente a la iluminación y el parque; y refaccionar toda la fachada del edificio donde se encuentra. Otro proyecto de obras es el techado y climatización de una de sus piscinas, pero debido a que no es un club que cuente con múltiples ingresos, ese proyecto se encuentra pendiente hace varios años. Por el lado de las actividades, proyectos siempre existen, ya que por ejemplo, de forma seguida la Comisión Directiva recibe invitaciones para participar en actividades deportivas tanto a nivel local como a nivel nacional, pero en este aspecto el club se encuentra topeado a lo que es su estructura y sus instalaciones, estos mismos proyectos de actividades tienen como consecuencia los proyectos de obras.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### 4.1 Análisis FODA

En base al análisis de entrevistas que hemos realizado a personal del club, integrantes de la Comisión Directiva y a socios, así como también por medio de información obtenida a través de observaciones llevadas a cabo, pudimos detectar ciertas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, por lo cual nos pareció acorde confeccionar un análisis FODA del club.

#### Análisis interno

Fortalezas:

- Ubicación geográfica estratégica: la infraestructura y todas las instalaciones del club se encuentran ubicadas en la zona céntrica de la ciudad de Tacuarembó, a una cuadra de 18 de julio, lo que le brinda una ubicación estratégica, permitiendo captar a personas de toda la zona urbana y suburbana y a su vez posibilitando un fácil acceso al mismo.
- Brinda diversidad de actividades: el club brinda a su público objetivo una amplia gama de actividades, incluyendo fútbol, básquetbol, vóleybol, aeróbica, piscina (en temporada de verano), sala de musculación; lo que le permite apuntar a un mercado muy amplio en lo que tiene que ver con los gustos de los clientes, ya que las actividades pueden ser aprovechadas por todas las generaciones y sexos (actividades para niños/as, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores).

- Club antiguo, con una rica historia, respetado y prestigiado en el medio local, así como también muy conocido a nivel nacional.

#### Debilidades:

- Escasa atención con respecto a actividades masculinas: si bien el club cuenta con actividades para todas las generaciones y sexos, las actividades prestadas destinadas a niños y mujeres están mejormente atendidas, dejando un poco de lado a otros segmentos de clientes como por ejemplo la de los hombres adultos, lo que puede aparejar consecuencias negativas como resentimiento o molestias que puede ocasionar incluso la renuncia de socios.
- Escasa división del trabajo: Heterogeneidad de actividades a cargo de la “Gerente General”.
- No existe misión y visión: el club no cuenta con una misión y una visión por escrito, y teniendo en cuenta la relevancia que tienen ambos conceptos en cualquier organización ya que contribuyen a que todos en el club sepan cual es la razón de ser del mismo, que se hace y a que se apunta llegar y lograr, al no tener una misión y visión establecida, se pierde el sentido de pertenencia y tanto empleados como socios no están lo suficientemente comprometidos con el club al no saber cuál es su fin.
- Inexistencia de un organigrama: más allá de que todos en el club puedan tener una idea de cómo sería la estructura del mismo y más allá del que se logró confeccionar conjuntamente con los miembros de la Comisión

Directiva (con el fin de visualizar el organigrama existente del club), el mismo no está plasmado para que todos lo conozcan y así saber relaciones jerárquicas, dependencias, roles y ámbito de control.

- Carencia de un plan de acción: no se cuenta con una planificación a largo plazo, es decir una estrategia clara, sino que se sigue una planificación a corto plazo, diaria, lo cual no les permite tener una idea clara de hacia dónde están yendo y cómo actuar ante circunstancias no planeadas o previstas, esto quedó claramente en evidencia en una de las entrevistas realizadas a uno de los miembros de la Comisión Directiva, donde el mismo nos manifestó: “es todo llegar y ejecutar”.
- Salón multiuso poco utilizado: el club cuenta con un salón multiuso que no realizan ninguna actividad destinada a los socios, sino que únicamente está destinada a ser alquilada cuando se necesite.
- Falla en la comunicación externa: los medios empleados para comunicar a los socios sobre temas de su interés relacionados al club y también los medios para ofertar o hacer conocer las actividades brindadas son deficientes.
- Inexistencia de un manual de procesos y procedimientos: el club no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, eso ligado a la otra debilidad de que una sola persona realiza muchas actividades y al hecho de que la misma piensa retirarse de la institución en los próximos años, se puede temer a que una vez que la mencionada empleada se jubile, se presenten

muchos problemas derivados de la falta de conocimiento sobre cómo realizar ciertas actividades y tareas.

- Estatuto desactualizado: ciertos puntos del estatuto no se adaptan a la realidad del club y de su entorno hoy en día.
- No existe control interno: el club no cuenta con un sistema de control interno, sobre todo con respecto al manejo de fondos.
- Poca formalidad: el club está cargado de un ambiente sumamente informal lo que repercute a su vez negativamente en lo concerniente al control interno.

### Análisis externo

#### Amenazas

- Competencia directa: el Polideportivo, inaugurado recientemente por la Intendencia Departamental, el cual cuenta con servicios muy similares a los ofrecidos por el Club Oriental, y además cuenta con una piscina climatizada (unos de los proyectos que el club desea alcanzar hace más de veinte años).
- Competencia indirecta: otros clubes deportivos de la ciudad, pese a que los mismos no cuentan con la diversidad de actividades que brinda el Club Oriental, sí realizan actividades dirigidas a los socios (por ejemplo cenas show). Por otro lado tenemos también por ejemplo a los gimnasios

particulares que han venido siendo instalados por profesores particulares, y que cada vez son más; y a las canchas de fútbol cinco que existen en la ciudad, las cuales son alquiladas por hora.

- Oferta mayor a demanda: comparando con la cantidad de clubes existentes, gimnasios, canchas de fútbol cinco, entre otros, la población actual de la ciudad es demasiado pequeña.

#### Oportunidades:

- Amplitud de instituciones de enseñanza: teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de enseñanza que existen en la ciudad (CETP, Centro Universitario, liceos, escuelas, colegios), se podrían realizar convenios con las mismas, con el objetivo de ampliar el segmento de mercado que se abarca.
- Salón multiuso: el cual podría ser aprovechado para brindar alguna actividad destinada a socios.
- Abrir el club los fin de semanas: ya que el mismo se encuentra cerrado los sábados por la tarde y los domingos todo el día, lo que podría hacerse es plantear un plan piloto con el propósito de visualizar su impacto y potenciales beneficios.

## **PARTE IV- RECOMENDACIONES Y SOLUCIONES**

### **CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES**

Siguiendo los lineamientos del análisis FODA, opinión de socios y directivos entrevistados y un profundo análisis de la situación actual realizado por nosotros, procederemos a realizar una lista de recomendaciones con el propósito de contribuir a mejorar la administración, gestión y funcionamiento interno del club.

1. Dada la inexistencia de una visión, misión y valores escritos, y teniendo en cuenta su vital importancia en cualquier organización, los hemos confeccionado a modo de sugerencia. Se recomienda tenerlos por escrito, en un cuadro, en la entrada del club, o por lo menos que se encuentre a la vista de todos los socios, de forma de que todas las personas que ingresen al mismo los tengan presentes y sepan por qué y para qué existe (misión), qué es lo que quiere llegar a ser (visión), y que es lo que considera importante (valores).

**Visión:** Ser el club social y deportivo de referencia a nivel regional, que posibilite la formación y desarrollo de todas las personas, que a través del tiempo se vinculen a las prácticas deportivas, sociales y culturales que ofrezca el club, generando en sus socios un sentido de pertenencia que perdure generación tras generación.

**Misión:** Para alcanzar exitosamente nuestra visión, dirigiremos todos nuestros esfuerzos hacia la realización de actividades deportivas,

sociales y culturales, logrando constituir un ámbito de contención, protección y pertenencia para todos nuestros asociados.

Valores:

- Transparencia
  - Confianza
  - Sensibilidad social
  - Inclusión
  - Responsabilidad
  - Sentido de pertenencia
2. Entendemos que cada vez que se forma una nueva Comisión Directiva, sería conveniente que se le entregue a cada uno de los nuevos integrantes de la misma una copia del estatuto, misión, visión, valores y organigrama, para que con ello todos los miembros estén interiorizados de cuáles son los lineamientos que deben seguir para cumplir con los objetivos planteados.
  3. Una sugerencia importante concierne a las políticas de control interno. En el manejo de fondos, puede ser útil la elaboración de un fondo fijo, que consiste en una caja chica para gastos menores (considerando tales aquellos que no superen determinado importe establecido por la Comisión Directiva), la cual debe reponerse cuando se llegue a un

determinado monto que se considere insuficiente para las operaciones diarias.

Consideramos pertinente realizar además una planilla de control de pagos de cuotas sociales, de manera de poder obtener información útil para la planificación de futuros gastos o reformas necesarias para la operativa del club, y también para poder gestionar el cobro a aquellos socios que incumplen con el pago de dichas cuotas, pero de forma informatizada, aprovechando de esa manera los beneficios que ofrecen las Tecnología de Información y Comunicación, es decir elaborar dichas planillas en programas informáticos como por ejemplo Excel, de forma de facilitar, mejorar y agilizar las tareas, y poder preservar la información por mayor período de tiempo, esto lo destacamos puesto que el club lleva dicho control pero mediante herramientas manuales, por medio de anotaciones en un cuaderno dispuesto para tales fines.

Creemos conveniente que el Tesorero realice depósitos de cobranzas de cuotas sociales ya que no consideramos adecuado que los fondos correspondientes al cobro de cuotas sociales permanezcan en la caja de la institución, principalmente por razones de seguridad. La periodicidad de los depósitos dependerá de la cantidad de fondos que se encuentren en la caja del club, debiendo depositarlos cuando se supere un determinado importe establecido por la Comisión Directiva teniendo en cuenta su realidad; debiendo, al último día del mes, estar la

totalidad de los fondos ingresados por todo concepto depositados en el banco.

4. Con respecto a la estructura, consideramos que la requerida para club es la que se presenta en el organigrama a continuación (Figura 3):



Figura 3. Fuente: Elaboración propia.

Luego de presentada la estructura, procederemos a describir lo que a nuestro parecer serían las funciones, actividades, relaciones jerárquicas y roles de cada órgano y cargos:

**Comisión Directiva:** para el órgano de Comisión Directiva, las funciones de la misma son las que se presentan en el estatuto y son cumplidas. De la misma depende directamente el Departamento Administrativo compuesto por un empleado rentado.

**Comisión Fiscal:** con respecto a este órgano, las funciones están establecidas en el estatuto, pese a que según las informaciones que

hemos recogido, su presencia dentro del club es meramente nominativa ya que no cumple con las funciones establecidas.

Departamento Administrativo: este órgano depende directamente de la Comisión Directiva a la cual debe rendirle cuentas. Sus funciones a nuestro parecer serían: organizar, coordinar y controlar las actividades de: gestión administrativa de recursos humanos, materiales, bienes y servicios del club, mantenimiento del orden y limpieza de la infraestructura y bienes, con el propósito de mejorar el desempeño administrativo; efectuar los cobros y registro de pago de las cuotas sociales que se pagan en el club; administrar el fondo fijo; atender a los socios, recibiendo quejas o sugerencias de forma de poder elevarlas a los directivos; en caso de detectar problemas o inconvenientes, comunicar a la Comisión Directiva. Nos parece acorde modificar el nombre de Gerencia General por Departamento Administrativo ya que teóricamente el primero es el encargado de guiar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales según lo trazado por la Comisión Directiva, y según lo que pudimos entrar en conocimiento, dicho órgano en la actualidad no realiza funciones similares a las mismas.

Sector Limpieza y Mantenimiento: este órgano depende directamente del Departamento Administrativo. La cantidad de empleados que existen actualmente en el sector, a nuestro parecer son correctos. Sus funciones son mantener el local con el orden debido, limpio, realizar

las reparaciones que se entiendan necesarias por ejemplo el arreglo del parque, y de cerrar las instalaciones del club.

Sector Actividades Deportivas: dicho órgano depende directamente del Departamento Administrativo. La cantidad de empleados en esta área sugerimos que sea revisada por la Comisión Directiva de manera de que se evalúe la conveniencia de contar con diez profesores o si se está mal gastando con cantidad innecesaria de recursos humanos. Las funciones son las de dictar las clases relacionadas a su temática con puntualidad y responsabilidad.

Con respecto al cargo de Auxiliar Administrativo, creemos que sería conveniente reasignar sus actividades debido al hecho de que se requiere necesariamente de alguien con conocimientos administrativos- contables para llevar el registro de la contabilidad formal del club, en ese sentido sería productivo aprovechar dicho funcionario (si es que cuenta con los conocimientos requeridos al cargo).

Planteles de Competencia: en las entrevistas que llevamos adelante con los miembros de la Comisión Directiva, con respecto a la pregunta que hacía referencia a la dependencia de los planteles con dicho órgano, las respuestas fueron muy variables de unos a otros, algunos nos manifestaron que son autónomos y que nada tienen que ver con el club, no lo representan y que no son su imagen, mientras que otros manifestaron que sí, que dependían de la institución puesto que la

misma les brindaba ayuda tanto en lo que respecta al tema económico (de estar dentro de sus posibilidades), como en lo referente a las instalaciones para que practiquen o en cuanto a prestar indumentaria para que puedan competir, y que por lo tanto representan a la institución. Nosotros sugerimos que en lugar de que los mismos sean denominados planteles de competencia, se los denomine Comisiones de Competencia, y que cada una de ellas configure con la Comisión Directiva una relación de coordinación y no de dependencia directa, de manera de que por ejemplo cuando lleguen invitaciones de otras instituciones para competir, dicha solicitud sea resuelta en forma conjunta por la Comisión Directiva y la Comisión de Competencia respectiva. Lo que no nos parece adecuado es que se pierda ese espíritu de competencia, y que esos planteles pierdan valor dentro del club.

5. Se recomienda revisar las actividades ofrecidas a los socios adultos mayores del sexo masculino, ya que como mencionábamos anteriormente, este segmento de clientes ha sido dejado un poco de lado por el club ya que se confeccionó un estudio donde los resultados arrojaron que los clientes que más utilizan el club son las mujeres y niños. Pese a ese estudio, consideramos que sería conveniente brindarle una atención integral a todos los socios, puesto que el objetivo del club como tal no es obtener un lucro sino que brindarle actividades de manera de satisfacer las necesidades de todos sus socios en cuanto a edades y sexo.

6. Con respecto al Manual de Procesos y Procedimientos, recomendamos que en un trabajo conjunto entre Comisión Directiva y Departamento Administrativo, se elabore ya que la cantidad de procesos y procedimientos existentes no son demasiados. Uno de los principales que creemos convenientes estandarizar es el procedimiento de cobros y pagos, ya que al haber alternancia en el personal que cobra debe existir una guía, debe existir un procedimiento escrito, con el objetivo de no dar lugar a dualidad de criterios a la hora de gestionar situaciones similares. Los procedimientos no pueden ser un fin en sí mismos, sino que deben de existir y cumplirse de forma de contribuir al logro de los objetivos organizacionales, para ello juega un rol fundamental la Comisión Fiscal y el mismo tesorero. Teniendo en cuenta que el personal que gestiona el cobro de cuotas sociales y pago de haberes es rentado, debe rendirle cuentas al tesorero y en todo caso cuando se lo solicite la Comisión Fiscal sobre asuntos de movimientos de fondos, y tanto la comisión como el tesorero realizar esa auditoría, y en caso de detectar irregularidades, denunciarlas ante la Comisión Directiva, procediéndose a impartir las correspondientes sanciones. Los procesos pierden sentido sin un ente de contralor.
7. Consideramos que una herramienta muy útil y práctica que quizás es un poco desconocida pero que seguramente arrojaría grandes resultados para el club es el *benchmarking*. De esa manera, se podrían comparar ciertas áreas, procesos o funciones con sus similares en otras

organizaciones (competidoras o no) con desempeño exitoso, de manera de aprender de las mismas y adaptar sus prácticas a la institución. Teniendo en cuenta la realidad y situación del club y de las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de *benchmarking*, consideramos que el más acorde a aplicar sería el competitivo por varios motivos, en primer término consideramos que habría que aplicar esta herramienta precisamente a lo concerniente a la comunicación externa del club con los socios, con respecto a los procedimientos de cobro y pago, sobre la atención igualitaria a todos sus socios y sobre las actividades a cargo del Departamento Administrativo (de forma de revisar si las actividades que realiza el empleado encargado en el club son acordes a su cargo); segundo, la mayoría de los directivos nos manifestaron que si bien existen otros clubes similares en la ciudad que ofrecen actividades semejantes como por ejemplo el recientemente creado Polideportivo, no se considera estrictamente un competidor, no se tratan como amenazas en sí ya que todos poseen un fin compartido, el cual consiste en brindarle servicios a sus socios de manera de satisfacer sus necesidades, debido a ello y teniendo en cuenta las áreas en que se debería de aplicar la herramienta, las cuales son típicas de un club deportivo, consideramos que el *benchmarking* competitivo sería el ideal ya que los problemas relacionados con el filtrado de información por tratarse de organizaciones competidoras consideramos

que no existirían debido a la “competencia sana” manifestada por los miembros del club.

8. Como destacamos en el análisis FODA, visualizamos como una gran oportunidad a ser aprovechada por el club, el hecho de que en la ciudad de Tacuarembó existe una gran cantidad de instituciones de enseñanza como son los liceos, escuelas, Centro de Educación Técnico Profesional, colegios y también el Centro Universitario. Con respecto a ello, el club podría acercarse a estas instituciones y plantear ciertos convenios a suscribir con los mismos, de manera que sea algo provechoso para todos, por un lado beneficia al propio club, y contribuye a disminuir uno de los problemas que fue destacado por los directivos que es el hecho de que cada vez los socios son menos y que a la población ya no le interesa ser parte de un club, y por otro es beneficioso para las instituciones de enseñanza y por ende los alumnos que concurren a los mismos ya que poseen la posibilidad de practicar deportes en un lugar acondicionado y preparado para tales fines.
9. Otro aspecto que recomendamos es realizar mejoras en la página web del club, ya que consideramos que la misma no cuenta con información suficiente como para mantener a los “visitantes web” entretenidos, por ejemplo un aspecto que sería muy positivo agregar es la historia del club, ya que en la página no se cuenta con una sección o área dedicada a tal fin, por ejemplo nosotros cuando recurrimos a la página web para recabar información sobre el club y su historia, nos

encontramos con que la información existente era escasa, por lo cual no nos fue de gran ayuda. De la mano con ello, el club podría aprovechar de mejor manera tanto dicha página como también la red social con la que cuenta, utilizándolas como un medio de comunicación con los socios y población en general, de manera de mejorar en este sentido. Para ello debería de hacer una campaña para promover el uso de ambas herramientas y mantenerlas actualizadas constantemente.

10. Con respecto a la comunicación externa, algunos socios nos manifestaron que en este aspecto el club estaría fallando ya que los medios empleados para mantenerse en contacto con los mismos y de realizar los comunicados pertinentes no son los más idóneos o acordes. Para ello, recomendamos que una herramienta que posibilitaría la mejora sustancial en este sentido son las TIC's, ya que hoy en día, la mayoría (por no decir todos) de las personas cuentan o tienen acceso a internet, más precisamente podría aprovecharse el uso de las redes sociales, en ese sentido la cuenta de Facebook que dispone el club sería ideal para realizar todo comunicado que se estime pertinente. A su vez, podría utilizarse la página web para los mismos fines. Con respecto a estos dos medios recientemente mencionados, deberían obviamente ser constantemente actualizados de manera de atraer y despertar el interés de los socios. Como mencionábamos en algún punto anterior, precisamente con respecto a la página web del club, la

misma debería contener un espacio dedicado exclusivamente a aspectos vinculados a la organización en general, como la historia, y de tomarse nuestras recomendaciones en lo concerniente a la misión, visión y valores, también incluirse dichos ítems en el mismo. Otro medio que podría mejorar este aspecto es la utilización de una cartelera en el club dispuesta para tales fines y que obviamente se encuentre fácilmente visible por todos los que ingresan al mismo. Otra posibilidad sería el uso de folletos, es decir, cuando los socios vayan a pagar sus respectivas cuotas sociales al club, o el cobrador vaya al domicilio de cada uno de ellos, entregarle a cada socio un folleto, donde se ponga de relieve los comunicados pertinentes.

11. Con respecto a la comunicación interna, entendemos que no se utilizan los medios adecuados para informar las medidas y resoluciones que se toman en Comisión Directiva, es decir que cada proyecto o idea que se plantea en las reuniones no es informada de manera adecuada a quienes corresponde. En este caso lo que se debería hacer es tomar la resolución en la reunión, informar a quien corresponda, estipular un plazo para que dicha resolución se cumpla, luego de cumplido ese plazo controlar que se esté haciendo correctamente, y en caso de que esto no ocurra volver a comunicar de manera adecuada.

12. Con respecto a la división del trabajo, por lo que pudimos observar, la Comisión Directiva ha delegado muchas actividades sobre la administrativa, aspecto poco favorable para obtener un funcionamiento

adecuado y efectivo organizacionalmente. Dentro de la estructura de cualquier organización cada cargo y cada persona ocupante del mismo tiene actividades y tareas designadas y asignadas y roles y responsabilidades que cumplir. No es prudente que una persona sola maneje todos los fondos y a su vez controle, es decir, una sola persona no puede cobrar, pagar y a su vez controlarlo, lo que a su vez está estrechamente vinculado a la oposición de intereses; para determinados cargos hay determinadas actividades, ni una persona sola puede hacer todo ni los restantes miembros de la organización no hacer nada, por ello existe la división del trabajo, para favorecer esta “división” de tareas y actividades dentro de la organización, evitando de esta manera la sobrecarga de actividades en determinados cargos, y disminuyendo los errores que pueden producirse a raíz de esta sobreacumulación de actividades y tareas.

13. En lo concerniente a la formalidad, consideramos que es uno de los puntos más relevantes donde estaría fallando el club. Por lo que pudimos observar y entrar en conocimiento, dentro de la organización todo se lleva adelante mediante la informalidad, no existen procedimientos escritos; no se llevan a cabo registros de contabilidad formal, aspecto fundamental para poder realizar los balances anuales a ser presentados ante la Asamblea General Ordinaria a ser reunida anualmente, según lo dispuesto por el estatuto que regula al club; no se sigue un plan de acción y una planificación a largo plazo, sino que la

mayoría de las decisiones conciernen a la operativa diaria. Con respecto a estos ítems, consideramos sumamente necesario llevar adelante un registro diario de la contabilidad formal, aspecto que debería ser realizado por un funcionario administrativo- contable contratado por el club, aprovechando de esa manera al que dispone actualmente y favoreciendo la oposición de intereses; a su vez, con respecto a la planificación a largo plazo, consideramos que deberían trazarse objetivos con el mismo horizonte temporal y a raíz de ello, establecerse la forma de alcanzarlos, contando con ello obviamente con el pleno compromiso de todos los miembros de la Comisión Directiva y de los funcionarios del club, por ejemplo, se decide que el objetivo es terminar la construcción de la piscina con un horizonte temporal de cinco años, a raíz de ello plantearse la forma de lograrlo, como la formación de una cuenta (a dos o tres firmas, de forma de que exista un consentimiento mutuo por parte de las dos o tres personas que se definan a la interna del club cuando existan necesidades de retiro de fondos para cumplir con obligaciones mantenidas, y siempre teniendo en cuenta que en la primera posibilidad que se presente, reponer lo retirado) en el banco con el propósito de que todos los meses se destine cierta parte de lo recaudado para tales fines.

14. Otra recomendación que podríamos efectuar, es abrir el club los sábados por la tarde y domingos, con el propósito de brindar otras actividades a socios, puesto que el mismo permanece cerrado en

dichos días. Quizás se podrían plantear planes pilotos con el propósito de ofrecer nuevas actividades más vinculadas al ámbito social del club y que permitan mejorar la inclusión de aquellos socios (adultos mayores del sexo masculino) que como mencionamos anteriormente se encuentran un tanto relegados, y también fomentar actividades recreativas para que los socios familiares puedan disfrutarlos como tales, en ese sentido, se podrían llevar adelante todos los sábados por la tarde y domingos campeonatos de juegos de mesa (lotería, truco, conga, entre otros).

15. Con respecto a esta sección, en última instancia queríamos destacar algunos puntos del estatuto que a nuestro parecer no se adaptan a la realidad y características del club hoy en día ya que el mismo fue redactado en otra época (aprobado el 30/03/1955), con otras circunstancias que rodeaban al club. Somos totalmente conscientes de las dificultades, trámites burocráticos y demoras que implica una modificación del estatuto, por lo cual dichas recomendaciones son a efectos de que si en un momento posterior se decida en el club la actualización del mismo, sepan que a nuestro parecer dichos puntos son los que deberían de reformarse de forma de contribuir a mejorar la gestión del club, asumiendo a su vez que existen otros puntos del estatuto que si bien están desactualizados, no interfieren hasta llegar a un punto donde afecte negativamente en la administración del club, por lo cual dichos aspectos no serán tratados en el presente trabajo por

no ajustarse al objetivo de nuestro trabajo de intervención. A continuación procederemos a describir tales puntos desactualizados:

- Artículo 25: a nuestro parecer, el monto a partir del cual la Comisión Directiva debe de ser autorizada expresamente por la Asamblea para contratar no se ajusta al valor del dinero hoy en día, sugerimos revisar y establecer dicho monto en Unidades Reajustables con el fin de que con en el correr de los años, no se tenga que volver a actualizarlo nuevamente, sino que se ajustará a la variación de la unidad.
- Artículo 46: con respecto al registro exacto de número de socios con sus respectivos movimientos (ingresos y egresos), creemos que en la actualidad, dichas actividades corresponden al Departamento Administrativo.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**

En primer lugar, antes de proseguir con esta etapa, queremos aclarar, principalmente a los directivos del club que todas las recomendaciones y conclusiones que realizamos no es a modo de crítica destructiva sino que como sugerencias a los efectos de contribuir a mejorar la gestión, el funcionamiento y el relacionamiento del club con sus socios.

Luego de haber recolectado y analizado sistemáticamente la información obtenida, nuestro parecer general acerca del funcionamiento interno del club es que si bien el mismo no es gestionado de manera totalmente deficiente, existen puntos importantes y críticos (mencionados en las recomendaciones) que deben de ser atendidos de forma priorizada ya que están influyendo negativamente en la gestión de la institución. Esto se vio reflejado en el análisis F. O. D. A que efectuamos, donde encontramos más debilidades que fortalezas.

Cuando comenzamos a llevar adelante el proyecto, de acuerdo a las primeras entrevistas que realizamos, creíamos que el mayor problema que existía era que una sola persona había tomado la mayoría de las funciones del club, inclusive ciertas decisiones que le competen según el estatuto a la Comisión Directiva, pero luego de haber terminado con las entrevistas, efectuado las observaciones y profundizado en el diagnóstico, llegamos a la conclusión de que la propia Comisión fue la responsable de que esto sucediera ya que la misma se fue alejando de sus responsabilidades (en cierto punto), y de forma indirecta delegando funciones y descentralizando decisiones que le compete a la misma a ese funcionario; es decir, nuestro primer parecer acerca del mal funcionamiento

del club fue que ese propio funcionario se adueñó de esas funciones que no le competían cuando en realidad luego nos pudimos dar cuenta de que la propia Comisión Directiva, por razones de conveniencia o comodidad indirectamente permitió que esto sucediera. Esto se puso de manifiesto cuando contrastamos las entrevistas realizadas a los miembros de la Comisión Directiva y al socio antiguo, donde los primeros mencionaban siempre a ese funcionario como Gerente mientras que el segundo denominaba Secretaria, esto no está relacionado con la nomenclatura que se le asigne a dicho órgano sino que se relaciona con el hecho del cambio de responsabilidades que implica un cargo y otro. Ligado a este hecho creemos que falta un mayor compromiso por parte de los propios directivos de la institución, los cuales los encontramos un poco alejados de la misma, ya sea por razones de falta de tiempo u otro factor; en este aspecto queremos aclarar que con mayor compromiso queremos referirnos a que los miembros de la Comisión Directiva cumplan las funciones y asuman las responsabilidades que les son adjudicadas y que están establecidas en el estatuto, con el propósito de mejorar el manejo del club.

Con respecto al tema de manejo de fondos, tenemos que partir del hecho de la importancia que tienen para toda organización los recursos financieros, y mayormente en las instituciones de esta índole donde son sin fines de lucro y por ende si bien brindan servicios a sus asociados a cambio de una cuota, esos fondos captados son destinados a cubrir los gastos operativos del club y a futuros proyectos. Ligado a este hecho, el control interno que se lleva en este aspecto es

inadecuado ya que no existe oposición de intereses que es un aspecto fundamental en este sentido de prevenir fraudes y errores.

Con respecto a la Comisión Fiscal, la misma es meramente nominativa dentro del club puesto que no cumple con las funciones de auditoría que se consagran en el artículo 48 del estatuto.

De acuerdo a lo que pudimos entrar en conocimiento, el tema relativo a la comunicación externa e interna no se gestiona de forma adecuada, es decir que los medios de comunicación empleados no son los más acordes, y teniendo en cuenta la importancia que tienen tanto para mejorar el funcionamiento interno como para mejorar las relaciones con los socios y públicos en general, esto es un tema bastante relevante a tratar; esto quedó claramente en evidencia cuando uno de los socios entrevistados nos contó una cierta “anécdota” que le sucedió, donde su hijo viene del club y le dice que ese fin de semana el club organiza un viaje a las termas con el equipo de baby fútbol, pero su padre no estaba en conocimiento de tal hecho puesto que nada se había comunicado, es decir la comunicación en ese aspecto falló ya que por ejemplo se podría haber llamado a una reunión con los padres para informarles sobre tal evento o enviado un comunicado.

El tema de la actualización del estatuto fue algo que nos llamó notoriamente la atención, cuando preguntamos a los entrevistados sobre la adecuación del estatuto a la realidad la respuesta fue unánime de que en líneas generales debería de ser actualizado puesto de que como había sido aprobado en el año 1955 no se adecuaba a la actualidad del club, pero como contrapartida, la gran mayoría de los integrantes afirmaron que desconocían el contenido del estatuto, por lo cual las

respuestas son contradictorias. Muy vinculado a este hecho, luego de que los mismos nos manifestaran que el estatuto no se adecuaba a la actualidad, comenzamos a analizar arduamente cada artículo del estatuto, luego de efectuado dicho análisis, llegamos a la conclusión de que son pocos los puntos que deberían de ser actualizados, y que ese no es ese el principal problema. Pese a que fue redactado hace muchos años, en líneas generales el mismo no está desactualizado, sino que aquellos puntos que sí lo están no son realmente relevantes. El problema mayor en este sentido es el desconocimiento y por consiguiente el no cumplimiento del estatuto por parte de los integrantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007) *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Banco de Previsión Social (Uruguay). (2015) *Organización*. Disponible en: <http://www.bps.gub.uy/bps/file/9202/1/organizacion.pdf>. [Consultado 08-08-2016].
- Chiavenato, I. (2001) *Administración: teoría, proceso y práctica*. 3ª ed. Bogotá: McGraw- Hill.
- Comas Mérola, J. (2008) *Las organizaciones: características y fenómenos principales*. 3ª ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.
- Comas Mérola, J. y Cuneo, M. (2005) *Las organizaciones y su administración*. 3ª ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.
- Comas Mérola, J. y Ginesta, D. (2012) *Emprendimientos: creación y gestión*. 2ª ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.
- Contreras Sierra, E. R. (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Tesis Inédita. Universidad Nacional de Colombia.
- Daft, R. L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. 10ª ed. México, D. F: Cengage Learning.
- Diapositivas para tomar apuntes Benchmarking* (2016). Disponible en: [http://eva.ccee.edu.uy/pluginfile.php/157210/mod\\_folder/content/0/Semana%2010/Diapositivas%20para%20tomar%20apuntes%20Benchmarking.pdf?forcedownload=1](http://eva.ccee.edu.uy/pluginfile.php/157210/mod_folder/content/0/Semana%2010/Diapositivas%20para%20tomar%20apuntes%20Benchmarking.pdf?forcedownload=1). [Consultado 09-08-2016].
- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Departamento de Ciencias de la Administración. Organización y Métodos Administrativos. (2011) *Organigramas*. Disponible en: <http://docplayer.es/563778-Organigramas-facultad-de-ciencias-economicas-y-de-administracion-departamento-de-ciencias-de-la-administracion.html>. [Consultado 08-08-2016].
- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Escuela de Administración. Organización y Sistemas I y II. (2008) *Elementos de la organización formal: glosario de términos*. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/glosario>. [Consultado 08-08-2016].
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A y Schulman, D. (2013) *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.

González Desanti, M. S. (2015) *Análisis de procesos*. 2ª ed. Montevideo: Técnica.

Mari Heller, J. (2016) *Los procesos y procedimientos administrativos en las organizaciones*. 3ª ed. Montevideo: CECEA.

Ministerio de Fomento de España. (2005) *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001: 2000*. Disponible en:

<http://www.fomento.gob.es/nr/rdonlyres/23c12f31-2179-47c0-aa6b-9165529b74da/112631/iso90012000.pdf>. [Consultado 08-08-2016].

Pintos, G. (2009) *Los manuales administrativos hoy*. Disponible en:

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf> [Consultado 08-08-2016].

Ponce Talancón, H. (2006) “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, *Contribuciones a la Economía*, pp 1-16. Disponible en: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>. [Consultado 08-08-2016].

Real Academia Española. (2015) *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>. [Consultado 08-08-2016].

Rodríguez Olivera, N. E. y López Rodríguez, C. E. (2014) *Distinción de las sociedades comerciales con respecto a otros contratos plurilaterales de organización*. Disponible en:

<http://www.derechocomercial.edu.uy/ReSocComAsocSocCiv.htm>. [Consultado 08-08-2016].

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

## ANEXOS

### Entrevista al presidente:

Entrevistador: ¿Por cuantas personas está integrada la Comisión Directiva?

Entrevistado: Once.

Entrevistador: ¿Qué cargos ocupan los miembros dentro de la Comisión?

Entrevistado: Está el presidente, vicepresidente, después está el secretario, pro secretario, después hay un tesorero, un pro tesorero y después cinco vocales

Entrevistador: ¿Cuál es el procedimiento de elección de titulares y suplentes?

Entrevistado: Normalmente los socios que quieran y estén dispuestos a trabajar se postulan para ser directivos del club, y bueno ahí se llega a un acuerdo para ver el que quiera ser el presidente, el que quiera ocupar cargos y ta, generalmente somos los mismos casi siempre, vamos rotando los cargos nomas.

Entrevistador: ¿Debe cumplir algún requisito el socio para formar parte?

Entrevistado: Yo creo que debe tener unos dos años de antigüedad para ser directivo.

Entrevistador: ¿Qué funciones o actividades realiza la Comisión?

Entrevistado: Básicamente todo, o sea nosotros tenemos responsabilidad de saber los números que maneja el club, las necesidades que le está faltando, no tenemos contacto directo con el personal, pero sí estamos interiorizados de las cosas que pasan y las cosas que precisan y bueno después cuando se alquila o se arrienda el club para alguna actividad estamos informados de eso y eso se decide en directiva, muchas cosas se deciden en directiva, y otras cosas tenemos una gerente funcional que ella nos va liberando el camino.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúnen?

Entrevistado: Ahora en este momento a cada quince días. Antiguamente era todas las semanas, una vez por semana nos reuníamos y ahora cada quince días, pero depende si hay cosas importantes para tratar de repente nos reunimos una vez por semana igual, no hay problema por eso.

Entrevistador: ¿Qué son planteles de competencia?

Entrevistado: Y son todas las ramas esas por ejemplo el fútbol, los equipos esos que hacen, por ejemplo hay un equipo de vóleibol y eso que compite y anda por otros lados compitiendo, después el básquetbol también, esos son los planteles de competencia, son sub comisiones que se arman, que están adentro del club pero son comisiones aparte, por ejemplo todo el baby fútbol.

Entrevistador: ¿Y qué tanto depende de la Comisión Directiva?

Entrevistado: Y normalmente nos piden algún apoyo, o sea todo lo que hacen es en nombre del club, o sea es la imagen del club, a veces nos piden cosas y si está dentro de nuestras posibilidades los ayudamos. Dicho sea de paso también tenemos nuestras obligaciones y responsabilidades por eso, por el tema planteles de competencia, nosotros nos hemos comido alguna que otra demanda, entonces como ven tenemos responsabilidad muy directa sobre eso.

Entrevistador: ¿La empresa cuenta con una misión y visión escrita?

Entrevistado: No te sabría decir.

Entrevistador: ¿Y con un organigrama?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Con un manual de procesos y procedimientos?

Entrevistado: Creo que no.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?

Entrevistado: No lo he leído al estatuto.

Entrevistador: ¿Actualmente el club cuenta con algún proyecto en andamiento o posee perspectiva de comenzar con alguno?

Entrevistado: Sí, tenemos sí, bueno justamente ahora estamos con un proyecto de remodelación del club, de algunas áreas del club, gimnasio y la fachada del club.

### **Entrevista a integrante de la Comisión Directiva**

Entrevistador: ¿Por cuantas personas está integrada la Comisión Directiva?

Entrevistado: Generalmente por once y sus suplentes.

Entrevistador: ¿Qué cargos ocupan los miembros dentro de la Comisión?

Entrevistado: Dentro de la Comisión está el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Protesorero, está un viejo cargo que ya no se utiliza que es el de bibliotecario y después hay cuatro o cinco vocales, con sus respectivos suplentes.

Entrevistador: ¿Cuál es el procedimiento de elección de titulares y suplentes de la Comisión?

Entrevistado: Generalmente y por estatuto se llama a Asamblea, la Comisión saliente llama a Asamblea, se pone en carteleras en el club y todos saben que van a ver elecciones en el club y el que quiera postularse lo hace e invita a sus compañeros. Que también generalmente como en otras instituciones es muy poca la gente que quiere formar parte de las comisiones, entonces se renueva a uno o dos.

Entrevistador: ¿Qué requisitos deben cumplir los socios para formar parte de la Comisión?

Entrevistado: Primero ser socio, y por lo menos tener una antigüedad de dos años de socio de forma ininterrumpida.

Entrevistador: ¿Qué funciones o actividades realiza la Comisión?

Entrevistado: La Comisión siempre se ha tratado de integrar con gente que esté en ciertas actividades, el club se caracteriza por tener un equipo de fútbol en primera división con todas sus categorías, después tiene toda la parte de baby fútbol, ahí hay gente que casi siempre son padres que se los invita si quieren ser los delegados, después hay dos que están en la parte de fútbol que son los delegados ante la Comisión y ante la Asociación de Fútbol.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúne?

Entrevistado: Una vez por semana, salvo que se llame a una reunión extraordinaria.

Entrevistador: ¿Qué son los planteles de competencia?

Entrevistado: Los planteles de competencia son aquellos deportistas más destacados que se eligen para formar el plantel que representa al club o a veces en algunas actividades incluso al departamento, los mejores atletas en ciertas disciplinas se los elige y ese es el plantel del club.

Entrevistador: ¿Qué tanto dependen los planteles de competencia de la Comisión Directiva?

Entrevistado: Hay dos puntos de vista, primero el baby fútbol tiene la ayuda de los padres y el club colabora con pagarle la Liga de Baby Fútbol, en el fútbol de sub 15, sub 17 y primera hay una subcomisión muy fuerte que se solventa por medio de una rifa de un auto y el club colabora pagando la Asociación de Fútbol. A veces el club colabora con pasajes o busca encontrar los medios para conseguirlos.

Entrevistador: ¿La empresa cuenta con una misión y visión escrita?

Entrevistado: En eso estamos en el debe.

Entrevistador: ¿Con un organigrama? ¿Con un manual de proceso y procedimientos?

Entrevistado: No tampoco, con lo único que contamos es con el estatuto.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?

Entrevistado: Hemos planteado actualizarlo, no acompasan la situación de ahora. Sería conveniente actualizarlo, sé que trae sus complicaciones, hay que hacer todo un estudio, hay que ir a un escribano, hay que ir al Ministerio de Cultura, cambiar los estatutos tiene sus complicaciones pero en algún momento hay que hacerlo.

Entrevistador: Actualmente ¿el club cuenta con algún proyecto en andamiento o posee perspectiva de comenzar con alguno?

Entrevistado: Proyectos tenemos unos cuantos. La climatización de unas de las piscinas, la remodelación del frente del club, hacer un salón multiuso más grande con una sala que pueda ser deportiva y también que pueda tener otras actividades sociales, dentro de los planes está agrandar la sala de musculación.

### **Entrevista a integrante de la Comisión Directiva**

Entrevistador: ¿Por cuantas personas está integrada la Comisión Directiva?

Entrevistado: Creo que son once, sí son once, lo que pasa que es un tema complicado. En realidad en la lista hay once pero después en las reuniones nunca están todos. Son once más los suplentes, la realidad es esa, es muy difícil que estén los once presentes después en las reuniones.

Entrevistador: ¿Qué cargos ocupan los miembros dentro de la Comisión?

Entrevistado: A mí me nombraron Tesorero. El tema es que ahí yo tengo unos cuantos reparos, te cuento: en el club la parte de tesorería hoy en día la maneja la Gerente, rinde cuenta en base a listados y planillas, si vos tenés una duda vas y le pedís el comprobante y lo tiene, o sea ella te arma todo un legajo; pero la que está manejando todo la parte de tesorería realmente es ella, que esté todo el día allí; entonces ella hace los pagos, los cobradores les rinden a ella las cuentas y ella lo que hace es un listado mensual con todos los ingresos y todas las salidas y con eso nos manejamos nosotros. Pero la realidad del día a día te lleva a que sea así.

Entrevistador: ¿Cuál es el procedimiento de elección de titulares y suplentes de la Comisión?

Entrevistado: Se hace el acto eleccionario, que debería hacerse todos los años o cada dos años, en los estatutos figura todos los años que hay que elegir y se elige

por votación, lo que pasa que en la Asamblea Anual hay que votar al final la nueva directiva, el tema es que en la asambleas va la gente de la directiva y algún otro más, la realidad es que se presenta lista única.

Entrevistador: ¿Qué requisitos deben cumplir los socios para formar parte de la Comisión?

Entrevistado: Le piden una antigüedad, eso está en el estatuto. Hoy en día puede pasar que hayan socios que estén en la directiva y sean nuevitos, porque los clubes están teniendo problema para integrar la directiva, no hay gente, nadie quiere integrar las directivas, entonces agarran al primero que les dice “si ta yo voy”, siendo socio y estando en el padrón el resto de los requisitos no los miran demasiado, sino no llegan a la gente que necesitan, los once más los suplentes y además la Comisión Fiscal que son tres y tres con suplentes.

Entrevistador: ¿Qué funciones o actividades realiza la Comisión?

Entrevistado: La Comisión Directiva en teoría resuelve los temas importantes, las resoluciones de directiva generalmente tienen que ver con temas de la actividad del club. El club se divide en actividad social y después tenés la parte de club que ya es más parecido al resto de clubes de la ciudad, que son, la actividad competitiva, que eso se maneja económicamente separado. Entonces la directiva lo que toma son resoluciones de esas dos áreas; de la actividad social alguna

queja de algún socio, solicitudes de alquilar el gimnasio tal día tal hora, etc., elevan una nota y la directiva es la que termina resolviendo dando el “ok”; son varios temas de la gestión diaria. Después de la parte competitiva también se definen un montón de cosas, como por ejemplo ayudar económicamente a las categorías babies para realizar reparaciones en la cancha; mucha gestión día a día, la parte chica la resuelve la Gerente, pero el resto se eleva con notas para que la directiva apruebe.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúne?

Entrevistado: Cada quince días, eso seguro, cuando hay temas muy importantes a tratar lo hacen semanal.

Entrevistador: ¿Qué son los planteles de competencia?

Entrevistado: Eso si bien la directiva sabe que se están manejando, hay uno específico que sabe bien que son la gente que está en la comisión de futbol. La directiva sabe si van a traer algunos jugadores o cosas así porque ellos les informan en la directiva, la directiva en definitiva no participa mucho, se entera de las cosas porque le comunican, pero como esas cosas se manejan con comisiones aparte, la directiva da el “ok” para que esas comisiones hagan o no, siempre y cuando no haya alguna cosa que involucre mucho al club y ahí la directiva interviene.

Entrevistador: ¿Qué tanto dependen los planteles de competencia de la Comisión Directiva?

Entrevistado: Dependen más de las comisiones específicas que de la Comisión Directiva, ya que esas comisiones se autofinancian, por ejemplo con rifas. Siempre se trata que la parte competencia no influya en la parte social, eso se separó porque todos los años era un drama, el fútbol sacaba plata de la parte social y eso era inviable porque después la actividad social no se sustentaba, fue la mejor forma de separar un poco las cosas.

Entrevistador: ¿La empresa cuenta con una misión y visión escrita?

Entrevistado: No que yo sepa, nunca vi una misión y visión.

Entrevistador: ¿Con un organigrama?

Entrevistado: El organigrama tampoco, en el estatuto está la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal y las actividades que hacen pero después toda la estructura que hay abajo no hay nada, no está claro.

Entrevistador: ¿Con un manual de proceso y procedimientos?

Entrevistado: Nada, eso seguro.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?¿

Entrevistado: Eso seguro que no.

Entrevistador: ¿Cree que es conveniente actualizarlo?

Entrevistado: Sí, pero es muy complejo el trámite, sabes cuando entrás pero no cuando salís. Estaría buenísimo reformarlo si fuera un trámite rápido y fácil, y dejarlo como en realidad está funcionando.

Entrevistador: Actualmente ¿El club cuenta con algún proyecto en andamiento o posee perspectiva de comenzar con alguno?

Entrevistador: Hay unos proyectos que se presentaron al Ministerio, el club tiene una carpeta como con ocho proyectos que nunca llevó a cabo, son tentativos. Nosotros queremos hacer uno o dos proyectos, pero por mientras no hay ayuda económica, son papales por ahora.

### **Entrevista a miembro de la Comisión Directiva**

Entrevistador: ¿Por cuantas personas está integrada la Comisión Directiva?

Entrevistado: Teóricamente somos diez, y después son cinco fiscales. Un presidente, secretario, tesorero y vocales, bueno un tesorero y un pro tesorero.

Entrevistador: ¿Qué cargos ocupan los miembros dentro de la Comisión?

Entrevistado: Bueno, yo soy vocal, después está el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el pro tesorero.

Entrevistador: ¿Cuál es el procedimiento de elección de titulares y suplentes?

Entrevistado: Y eso se va a lista, pero esta última vez como hubo lista única fue bien fácil, los diez primeros son los elegidos y quien encabeza la lista generalmente es el presidente.

Entrevistador: ¿Qué requisitos deben cumplir los socios para formar parte de la Comisión?

Entrevistado: No sé el tema de cuantos años debe tener, pero eso está en el estatuto, creo que es un par de años o un poco más de socio activo y estar al día con la cuota, o un mes de atraso por ejemplo. Y generalmente se invita a formar parte de una directiva al que tiene cierto vínculo con el club en sus diversos ámbitos.

Entrevistador: ¿Qué funciones o actividades realiza la Comisión?

Entrevistado: Y la directiva es todo lo inherente al club, por ejemplo en este momento se está analizando un proyecto de reforma para poder actualizar las instalaciones del club.

Entrevistador: Con respecto a las quejas, si algún socio tiene alguna ¿se dirige hacia ustedes?

Entrevistado: Sí, generalmente se habla con un directivo, se plantea en directiva y a veces hasta se ha llegado a invitar a la directiva a hablar el tema, depende el tema, a veces no le puedes dar mucha trascendencia porque no vale la pena.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúnen?

Entrevistado: Generalmente una vez por semana.

Entrevistador: ¿Qué son planteles de competencia?

Entrevistado: Por distintas ramas deportivas, hay planteles de fútbol en todas las ramas que hay una comisión de fútbol que se dedica a eso, que tiene categorías mayores, juveniles, baby, cebolla y todo para abajo hasta churrinche, y después en las actividades de vóleibol, de básquetbol y de hándbol, pero que no se compite como club sino que se compite como un aporte al deporte y generalmente, por ejemplo en vóleibol y básquetbol generalmente son tipo selecciones que se hacen, que la pueden integrar gente del club como de otros clubes.

Entrevistador: Pero ¿depende de la Comisión?

Entrevistado: No, no depende, por ejemplo la selección de vóleybol depende más de la liga de vóleybol de Tacuarembó que del club mismo, el club brinda un poco de apoyo, y principalmente cede las instalaciones que es lo caro, por ejemplo a veces se fija un costo de hora y se le paga al club, a nosotros nos hacen más barato por ser integrantes de una liga y estar vinculados al club. Siempre tenemos ese beneficio pero nunca tratamos de que sea una cosa gratis porque sabemos que hay un valor, un club abierto, ya las horas de luces ya es un gasto.

Entrevistador: Pero ¿representan a la institución?

Entrevistado: El vóleybol últimamente no, hace unos años atrás había un club de vóleybol que se llamaba Oriental y representábamos a Oriental, pero ahora hace tiempo que no hay una actividad de club mismo, pero ahora hace poquito se hizo un campeonato en el polideportivo que nos llamábamos Oriental un cuadro, teníamos las camisetas de Oriental y nos llamábamos Oriental, pero son eventualidades, no hay una continuidad como la hubo hace unos diez años atrás.

Entrevistador: ¿La empresa cuenta con una misión y visión escrita?

Entrevistado: Sí, ahora no recuerdo, pero el lema del club es “queremos el deporte por el deporte mismo”.

Entrevistador: ¿Y con un organigrama?

Entrevistado: No porque no precisa, es muy sencillo. Eso es algo que se viene dando desde hace años.

Entrevistador: ¿Con un manual de procesos y procedimientos?

Entrevistado: Eso corre por cuenta de la gerencia, en eso los directivos no nos metemos, porque deberíamos ir todos los días al Oriental, yo voy casi a diario al Oriental, pero voy a hacer deporte, una vez a la semana voy a la directiva.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?

Entrevistado: No, hay que adaptarlo porque los tiempos han cambiado, hay que modernizarlo más, inclusive hemos hablado hasta de hacer que la directiva funcione con menos gente porque a veces no hay quórum para seccionar.

Entrevistador: ¿Actualmente el club cuenta con algún proyecto en andamiento o posee perspectiva de comenzar con alguno?

Entrevistado: Sí, estamos con un proyecto de reforma en el club, pero todo pasa porque nos ayude el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, porque si no nos ayudan no lo hacemos, generalmente te ayudan con la mitad más o menos y la otra mitad tenés que ponerla vos, pero si no te ayudan hoy es difícil para un club que no tiene entradas tan grandes, o sea no hay tantos socios como los hubo antes, antes habían más socios.

### **Entrevista a miembro de la Comisión Directiva**

Entrevistador: ¿Por cuántas personas está integrada la Comisión Directiva?

Entrevistado: Estatutariamente por once, no quiere decir que vayamos todos a las reuniones, pero deberían ser once.

Entrevistador: ¿Entonces hay once realmente? ¿Existen once elegidos?

Entrevistado: Sí, once hay, la lista está completa, inclusive hay once titulares con once suplentes, habría veintidós, pero los que deberían concurrir a las reuniones de directiva son los once titulares, y generalmente somos seis o siete y siempre los mismos.

Entrevistador: ¿Qué cargos ocupan los miembros dentro de la Comisión Directiva?

Entrevistado: Se elige el Presidente y los diez compañeros, después se distribuyen los cargos, por tema del Ministerio de Cultura hay un par de cargos determinados, los que se llaman representantes legales, que son el Presidente, el Secretario y el Tesorero, que serían los cargos principales que son la personificación del club ante terceros (instituciones, personas externas al club), o sea tenemos al club persona jurídica que se personifica físicamente en esos tres cargos. Después tenés Vicepresidente, Protesorero, Prosecretario y Vocales (son los que levantan la mano y votan, poseen voz y voto).

Entrevistador: ¿Cuál es el procedimiento de elección de titulares y suplentes?

Entrevistado: Se arma la lista entre personas interesadas que piden para formar parte de la misma. La directiva son socios comunes y corrientes sin ningún derecho mayor que los otros socios que no son directivos. Son socios que quieren ocupar su tiempo para el club y ayudar a que el club camine y se postulan para formar parte de la directiva o la Administradora va preguntando los que ya hayan sido administrativos, generalmente son la misma gente que anda en la vuelta, incluso generalmente lista única. Todos los años hay elecciones, se renueva la directiva, generalmente se repiten uno o dos años los Presidentes, más o menos la misma gente, solo una vez hubo por llamarlo de una forma “puja electoral” (dos listas con distintas visiones del club), pero generalmente se arma la lista previa y se presenta lista única.

Entrevistador: ¿Qué requisitos deben cumplir los socios para formar parte de la Comisión?

Entrevistado: No tengo para afirmarte pero tengo entendido que dos años de antigüedad, no me acuerdo si para formar parte de la directiva o para ser el Presidente, eso no me acuerdo bien, tendría que verlo bien en los estatutos que debería decirlo ahí, pero tengo entendido que dos años.

Entrevistador: ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza la Comisión?

Entrevistado: Recibe inquietudes de funcionarios, socios, de la propia Gerente que también a su vez recibe, o ideas particulares de cada uno de los directivos que se llevan a la mesa en el orden del día, o sea se dice hoy vamos a tratar de tal cosa o pedidos de instituciones terceras, por ejemplo si precisan un fin de semana el

gimnasio para algún evento, o sea se llevan a la mesa todas esas cosas y se decide sobre eso, por ejemplo ¿le alquilamos? ¿le prestamos? ¿le alquilamos tanto? (si piden para alquilar), o si se plantea una actividad social, bueno, ¿tenemos horarios? ¿no tenemos horarios? ¿tenemos profesores?, generalmente se llevan ese tipo de cosas ya medio pre- digerido para votar y decir vamos para adelante o no por tal cosa, como que se deciden los pasos del club. No hay mucha planificación, tiempo para planificar, como que la planificación generalmente sería alguno que piensa algo por ejemplo ¿podemos en un futuro hacer tal cosa? y se sigue con eso, por ejemplo como dijimos una vez, alquilamos el local (que se está alquilando) y la plata que entra por el alquiler del local va para una cuenta para obras en un futuro, pero no hay mucho tiempo de planificación, es todo ejecutar, llegan pedidos y se decide sobre la marcha, lo que aparece se ejecuta, no hay mucho a largo plazo.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúnen?

Entrevistado: Cada quince días, eso ahora, hace dos años que se implementó eso; eso es decisión de la directiva, no hay estatuto que te lo diga, antes eran todas las semanas que en lo particular me parece que debería ser así porque estás más arriba, prefiero reunirme todas las semanas. Hoy por hoy nos estamos reuniendo cada quince días, lunes por medio.

Entrevistador: ¿Qué son los planteles de competencia?

Entrevistado: El club tiene distintas actividades sociales que son recreativas, no se compite, son socios desde los más chicos a los más grandes que van a hacer

actividades recreativas, después puede surgir que por ejemplo los chiquitos que juegan al basquetbol, viene una invitación de Defensor Sporting de Montevideo y se arma un plantel como para ir y competir, que puede ser algo amistoso u oficial, y se arman planteles que son para competir, no algo recreativo y de esos tenés basquetbol (desde los más chiquitos a los más grandes), fútbol (que es lo que está más institucionalizado), pero generalmente esos planteles de competencia incluso funcionan a instancia de los padres o si son gente mayor, de los propios integrantes de ese plantel, la directiva simplemente recibe inquietudes y las canaliza.

Entrevistador: Entonces, ¿no depende de la directiva directamente?

Entrevistado: A la larga depende porque va a usar el nombre del club, capaz que va a usar camisetas del club, con los colores del club, invocar el club o sea si hay algún problema el que resuelve es el club, no las personas que están de atrás, o sea que hay cierta imagen e institución de atrás, como respaldo, no quiere decir que no dependa, solo que la parte de la planificación corresponde a cada núcleo que son los planteles.

Entrevistador: ¿La institución cuenta con una misión y visión escrita?

Entrevistado: No, no está plasmado, no es algo que esté escrito, lo que hay de trasfondo es que hay tipo un eslogan, que viene de antes que dice “Queremos el deporte por el deporte mismo” tiene que ver que es un club para hacer deportes, pero algo muy ambiguo, no hay algo que diga esta es la misión y esta es la visión. Estaría buenísimo que tuviéramos algo por escrito en un cuadro en una pared, por

lo menos para que todos los socios sepamos donde estamos, pero no hay algo expreso.

Entrevistador: ¿Y con un organigrama?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿Y con un manual de procesos y procedimientos?

Entrevistado: Mucho menos, todo a lo que salga.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?

Entrevistado: Para ser sincero, creo que lo leí una vez al estatuto y muy por arriba, cuando recién entré a la directiva, que fue en el 2002 o 2001, ya de por sí no se adaptaba ya que los estatutos fueron aprobados en 1955 y el club en ese entonces creo que ni gimnasio tenía, y no se ni si tenía sede, creo que la sede se compró por el sesenta y algo, o sea era un club más de fútbol, el Oriental nació por el fútbol. Todo lo que se pensó en ese momento cuando nació, cuando se hicieron los estatutos, era más aplicado al fútbol, después como que tornó un giro en el club y el fútbol pasó a ser secundario, más la actividad social deportiva, no social de bailes por ejemplo sino que actividades de gimnasio, fútbol de salón, básquetbol, voleibol, disciplinas, y el fútbol quedó de lado, entonces se tocan muchas cosas que en el estatuto no tiene en cuenta y hay cosas incluso, por ejemplo el tema de los balances, que el estatuto dice balance al 31 de enero que eso lo queríamos cambiar porque resultó que después hicimos la piscina y la temporada de piscina que es el fuerte económico del club termina en marzo,

entonces estás haciendo balance a mitad de temporada, estás cortando la temporada fuerte, queda medio mal, entonces lo que hay que hacer es modificar el estatuto (que no es fácil) para poner por abril el balance, para tener una visión más cabal de la parte económica del club. Y lo otro también es que once personas en directiva capaz que en aquel entonces se juntaban pero no sé si hoy las cosas están distintas, hay otro trajinar en la gente, otra rutina, que te lleva a que siempre nos juntamos seis o siete entonces, queríamos reducir la cantidad, tipo a siete directivos, porque capaz que por estatuto dice que precisás para que determinada decisión se lleve adelante la mitad más uno de la directiva, y si van seis, ahí donde uno te diga que no ya esa cosa se echa para atrás, entonces te influye en eso también.

Entrevistador: Actualmente, ¿el club cuenta con algún proyecto en andamiento o posee perspectiva de comenzar alguno?

Entrevistado: Sí, proyectos de obras sobre todo, de actividades hay montones siempre, proyectos siempre hay, por esas mismas inquietudes que llegan de todos lados, o sea nunca hay algo que diga vamos a hacer un proyecto a largo plazo sino que son ideas que hay siempre ahí y tenés por dos lados, por el lado de obras y por el lado de actividades; por el lado de actividades estamos topeados a la estructura, la estructura te lleva justamente a tener proyectos de obras, lo que siempre está colgado es el proyecto de piscina climatizada, techada, que hoy tenemos hecho el pozo, la piscina, las cañerías, que si queremos hoy le ponemos agua y funciona como piscina pero no climatizada y techada, para eso ya vamos haciendo como tres o cuatro proyectos de terminarlo y por una cosa o por otra (falta capital) no se

puede concretar, entonces ese es uno de los proyectos que tenemos pendiente y seguirá pendiente, y hoy tenemos una reunión con la Ministra de Transportes y Obras Públicas que hay una idea de por lo menos refaccionar todo el frente, hacer un gimnasio, no un gimnasio sino un salón más multiuso, que se pueda hacer gimnasia, danza, todo tipo de actividades de ese tipo, climatizado. Al frente donde está la directiva, hacer todo el frente de eso, donde era la cantina, hacer un segundo piso, y arreglar toda la parte del gimnasio, las luces, parque, y un montón de proyectos más, o sea proyectos hay, el tema es que hoy por hoy lo más cercano que hay si nos sale el convenio con el Ministerio es el gimnasio multiuso al frente y arreglar el parque y las luces del gimnasio principal.

### **Entrevista a la Encargada del Departamento Administrativo**

Entrevistador: ¿Qué cargo ocupa usted en la institución?

Entrevistado: Yo soy la Gerente, pero soy Gerente, la administrativa, hago todo.

Entrevistador: ¿Desde qué año trabaja en la institución?

Entrevistado: Desde el año 1991.

Entrevistador: ¿Qué actividades realiza?

Entrevistado: Hago la parte de la cobranza de los socios, los ingresos nuevos, toda esa parte la hago, después superviso a los profesores, que no falten, si no vienen llamo y consigo que venga otro, pago todas las cosas, la parte de administración hago todo.

Entrevistador: ¿Con qué herramientas trabaja?

Entrevistado: La computadora, pero más bien hago la parte de ingresos y egresos y después le paso al contador y también lo que hago en la computadora es hacer los recibos de cada socio y después los paso al cobrador; hay un cobrador que cobra y otros pagan acá en el club también.

Entrevistador: ¿Pero son empleados, dependientes del club?

Entrevistado: Sí, es empleado del club, hay un cobrador que es el que cobra las cuotas del club, y otros socios pagan acá.

Entrevistador: ¿Depende de alguien? ¿De quién depende?

Entrevistado: Sí, dependo de la Comisión Directiva. Yo le informo después todo, si hay algún problema, si hay algún problema con algún socio, o pasa algo, todo eso le informo a la directiva.

Entrevistador: ¿Y eso se hace por escrito o es comunicación verbal?

Entrevistado: No, no, viste que ahora nos reunimos cada quince días con la directiva, si faltan muchos días para reunirnos yo los llamo por teléfono y les digo que pasó tal cosa y ahí se resuelve.

Entrevistador: ¿Supervisa a alguien? ¿A quién supervisa?

Entrevistado: Sí, todos los empleados de acá dependen de mí.

Entrevistador: ¿Y el cobrador, depende de usted también?

Entrevistado: Claro, sí.

Entrevistador: ¿Usted cuenta con una auxiliar administrativa?

Entrevistado: No, soy solo yo, hago todo yo.

Entrevistador: ¿La organización está cumpliendo con los objetivos planteados?

Entrevistado: Yo creo que sí que cumplimos con lo que nos propusimos, esperamos a veces que vengan más socios; en esta época siempre bajan, viste que con los fríos y todo eso, pero creo que sí.

Entrevistador: ¿Cuántos funcionarios existen en el club actualmente? ¿Qué cargos ocupan cada uno de ellos?

Entrevistado: Actualmente el club cuenta con quince empleados, una Gerente, diez profesores, un empleado de mantenimiento, un empleado de limpieza, un cobrador y una auxiliar administrativa.

Entrevistador: ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una organización competente?

Entrevistado: Sí, el staff de profesores es bueno.

Entrevistador: ¿Tanto en cantidad como en calidad?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Qué actividad o servicio es el más demandado?

Entrevistado: La gimnasia de damas y el fútbol de niños chicos.

Entrevistador: ¿Considera usted que los servicios que ofrecen a los socios son los apropiados para satisfacerlos?

Entrevistado: Creo que lo que tenemos está bien, además no tenemos espacio tampoco, está todo lleno.

Entrevistador: ¿Considera usted que los medios de comunicación que emplea la organización son apropiados para tener contacto con los socios?

Entrevistado: Nosotros nos comunicamos por el Facebook del club y después por ejemplo cuando hay algún evento o algo usamos el Whatsapp que tenemos todos los teléfonos de los socios y por ahí les comunicamos y después a veces si hay

algo importante mandamos con el cobrador una nota y cuando él va a la casa a cobrar les deja un comunicado a cada socio.

Entrevistador: Por ejemplo ¿no usan la radio?

Entrevistado: Usamos también la radio para los programas deportivos, o cuando se necesita algo o algún otro tema, usamos la radio también, se hacen conferencias de prensa cuando hay algo importante también.

Entrevistador: ¿La organización cuenta con una misión y una visión escrita?

Entrevistado: No, ya hace años que estoy acá y no, nos manejamos así.

Entrevistador: ¿Con un organigrama?

Entrevistado: Tampoco.

Entrevistador: ¿Y un manual de procesos y procedimientos? O sea un manual donde se detalle los pasos a seguir para realizar los procesos y procedimientos, por ejemplo para hacer el proceso de cobro hay que seguir tales pasos.

Entrevistado: No, es lo sé de memoria, por ejemplo el 29 de cada mes hago los recibos, los armo, los divido por categoría, anoto todas las cobranzas que hay y después viene el cobrador y le entrego la cobranza, y a fin de mes el viene, liquidamos todo, el saca la comisión, pero escrito no hay nada porque ya lo sé de memoria.

Entrevistador: ¿Se elaboran presupuestos?

Entrevistado: No hacemos presupuesto, el que hace es el Contador, por ejemplo cuando viene la temporada la piscina ahí el viene y vemos cuantos van a ser los gastos y eso y después cuando hay aumento de cuotas y eso es él Contador que hace.

Entrevistador: ¿Cómo visualiza a la organización en los próximos cinco años?

Entrevistado: Ni idea, dentro de cinco años me jubilo creo.

Entrevistador: ¿Cuál cree usted que son los puntos fuertes y débiles de la organización?

Entrevistado: Lo que más nos da es la temporada de piscina y el verano recreativo que creamos ahora con niños chicos que ahí tienen plástica, juegos deportivos y pasan toda la tarde acá en el verano y los débiles no sé, me parece que el fútbol de adultos es el que está más débil, después lo mejor es la actividad de niños y a partir de las cinco y media de la tarde porque antes están todos en clase.

Entrevistador: ¿El club está abierto todos los días? ¿Cuál es su horario?

Entrevistado: Sí, está de lunes a sábado, de lunes a viernes de 07:30 a 12:00 horas y de 13:00 a 22:00 horas y los sábados de 09:00 a 13:30 horas.

Entrevistador: ¿Qué tipos de socios existen?

Entrevistado: Hay socios individuales y familiares.

Entrevistador: ¿Cuáles son los requisitos para ser socio?

Entrevistado: Tienen que venir al club y asociarse, por ejemplo nosotros tenemos cuatro categorías de socios, tenemos al socio familiar, socio menor gimnasio y mayor gimnasio, y después el socio colaborador que paga una cuota mínima como colaborador, para ayudar al club.

Entrevistador: ¿Quién es el encargado de aprobar el ingreso de los mismos?

Entrevistado: No pasa por directiva ni nada, ellos vienen, los inscribimos, vienen con la cédula y por ejemplo, el menor gimnasio no puede venir el a hacerse socio, tiene que venir con una persona mayor y le anotamos todos los datos (domicilio, fecha de nacimiento).

Entrevistador: ¿Cuál es la edad mínima para ser socio?

Entrevistado: Desde los cuatro años, ahí es el menor gimnasio que es de cuatro a dieciocho años y después el familiar también, padres con hijos menores de dieciocho, después, si sos un socio familiar y tiene un hijo menor, cuando cumple los dieciocho, ahí ya no pertenece al grupo familiar, ahí se tiene que hacer socio mayor gimnasio.

Entrevistador: ¿Las categorías de socios pagan lo mismo?

Entrevistado: No, hay diferencia, por ejemplo el familiar paga más, el menor gimnasio y mayor gimnasio pagan lo mismo y el socio colaborador es otra cuota.

Entrevistador: ¿Existen opciones de inscripción? Ejemplo grupo familiar ¿Poseen beneficios o descuentos en las cuotas?

Entrevistado: Se cobra una cuota familiar y después otra cuota para el mayor gimnasio, el familiar paga más, por ejemplo ahora la cuota familiar sale \$990 y ahí es padres e hijos, después el mayor gimnasio y menor gimnasio es \$590 y el colaborador paga \$100.

Entrevistador: El grupo familiar ¿tiene algún límite de hijos?

Entrevistado: No, son padres e hijos, si tiene seis hijos, los seis pueden venir, hasta los dieciocho años.

Entrevistador: ¿El club alquila sus instalaciones para fiestas o reuniones? ¿Para socios o no socios?

Entrevistado: Sí alquilamos, hay diferencia de precios, el socio paga un precio y el no socio paga otro, paga más.

Entrevistador: Quien no es socio, ¿puede realizar alguna actividad en el club?

Entrevistado: Para venir al club, para usar las instalaciones tenés que hacerte socio, lo único que pueden venir a hacer los no socios es la sala de aparatos, ahí paga el doble de la cuota que el socio.

Entrevistador: ¿Una persona puede adherirse como socio por un solo mes?

Entrevistado: Si viene un mes y después no quiere venir más se le da de baja.

Entrevistador: ¿No hay un contrato?

Entrevistado: No, contrato no hacemos.

Entrevistador: En caso de que algún socio tenga una queja o sugerencia ¿a quién debe dirigirse o quién resuelve?

Entrevistado: Viene acá, informa o hace una nota y después yo se la paso a la directiva, la que resuelve eso es la directiva.

### **Entrevista a miembro de la Comisión Fiscal**

Entrevistador: ¿Por cuántos miembros está integrada la Comisión Fiscal?

Entrevistado: Son tres miembros titulares y tres suplentes, pero hoy es una Comisión honorífica porque no actúa jamás, salvo que la directiva se desintegrara, entonces la misión de la Comisión Fiscal es asumir la dirección del club, o haya alguna anomalía que entonces la Asamblea diga que la Comisión Fiscal tiene que intervenir, pero sino no tiene actividad.

Entrevistador: ¿Cómo son elegidos los integrantes de la misma?

Entrevistado: En la elección en la cual se eligen a las autoridades del club también.

Entrevistador: ¿Qué requisitos deben cumplir para formar parte de la misma?

Entrevistado: Ser socio con determinada antigüedad que no recuerdo ahora pero creo que dos años. Anualmente se hacen las elecciones, la Asamblea anual desde la cual se rinde cuentas a la Asamblea, la Directiva rinde cuentas a la Asamblea de lo actuado en el año y es eso.

Entrevistador: ¿Qué funciones cumple la Comisión Fiscal?

Entrevistado: Más o menos lo que te estuve comentando antes, pero yo tengo cincuenta y algo de años acá adentro del club y nunca hubo intervención de la Comisión Fiscal, siempre fue la Comisión Directiva y la Asamblea por supuesto que resolvieron todo.

Entrevistador: ¿Con qué periodicidad se reúne?

Entrevistado: Si es convocada se reúne pero sino no.

### **Entrevista a socio:**

Entrevistador: ¿Qué tipo de socio es usted, honorario, activo o cadete?

Entrevistado: Activo. En realidad las categorías son socio activo, socio colaborador, socio familiar.

Entrevistador: ¿Hace cuantos años usted es socio?

Entrevistado: Fui socio y fui saliendo y entrando, la primera vez que entré como socio fue en el año 1984. Fui socio desde niño, tenía seis o siete años y la actividad para niños siempre estuvo buenísima.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: Yo sí, pero se también las limitaciones que tiene y la acepto.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el club o que otras actividades le gustaría que se ofrecieran?

Entrevistado: En general las actividades que tiene creo que están buenas, para las instalaciones que tiene están buenos los servicios.

Entrevistador: ¿Comparando con la competencia, en que servicios se diferencia positivamente el club y que le haría falta?

Entrevistado: Siempre le digo lo mismo a todo el mundo, en realidad no hay competencia, el club cumple una actividad social que no existía en otro club.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club?

Entrevistado: No, pero he sabido que ante una queja se debe dirigir a secretaría.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento de las novedades o comunicados que tenga el club? ¿Cree que los medios empleados por el mismo para tales fines son los más adecuados?

Entrevistado: Ahí faltaría un poco, sería bueno poner una cartelera y poner las cosas importantes.

Entrevistador: ¿Utiliza o accede a la página web que tiene el club?

Entrevistado: No, yo no, sé que existe pero no uso.

### **Entrevista a socio:**

Entrevistador: ¿Qué tipo de socio es usted, honorario, activo o cadete?

Entrevistado: Soy socio activo en la categoría familiar. He pasado por otras categorías.

Entrevistados: ¿Hace cuantos años usted es socio?

Entrevistado: Desde el año 1984 hasta la fecha.

Entrevistador: ¿Ha notado algún cambio tanto positivo como negativo? ¿Cuáles?

Entrevistado: El club a través de todos estos años ha tenido sus cambios como toda institución, ha tenido sus logros como cambios en la parte institucional edilicia. También ha tenido cosas que han quedado trancadas como la piscina climatizada, el gimnasio ha tenido deterioros que los socios hemos tratado de ir solucionando con un poco de colaboración.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: El club para mí es mi segunda casa, pero he visto ciertas cosas que no me gustan, pero sé que las situaciones que están dadas por la parte económica a

veces no brindan algunas cosas que vos querés que te den. Por ejemplo los baños me gustaría que estuvieran en mejores condiciones de lo que están ahora.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el club o que otras actividades le gustaría que se ofrecieran?

Entrevistado: Tendría que tener una parte gerencial deportiva, hoy todo el mundo se da cuenta como socio que hay una persona que está encargada de focalizar todo y eso ha sido una de las partes negativas que yo le veo al club, que haya alguien que haga todo un programa anual de actividades. Otra cosa es que no tiene muchas actividades sociales para el socio grande o familiar salvo las actividades deportivas.

Entrevistador: ¿Comparando con la competencia, en que servicios se diferencia positivamente el club y que le haría falta?

Entrevistado: Hoy tenemos el polideportivo que hoy en día nos ha quitado socios, ellos tienen una piscina climatizada que nosotros hace más de veinte y pico de años que venimos luchando para ver si podemos hacer. Tendríamos que tener alguien que nos hiciera un estudio de cómo podríamos mejorar el club en la parte deportiva.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club?

Entrevistado: Unas de las cosas que siempre me queje y después me dieron explicaciones de que el gimnasio está cerrado sábados y domingos, a veces uno quisiera quedarse un rato más o alquilar.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento de las novedades o comunicados que tenga el club? ¿Cree que los medios empleados por el mismo para tales fines son los más adecuados?

Entrevistado: Generalmente hoy con el tema de las redes sociales el club tiene su web, tiene su Facebook, pero no todo el mundo entra en las redes. A veces te ponen tipo una folletería. Por eso creo que le faltaría al club, llegar más al socio.

Entrevistador: ¿Utiliza o accede a la página web que tiene el club?

Entrevistado: No, entré un par de veces. Como voy seguido al club estoy al tanto.

### **Entrevista a socio:**

Entrevistador: ¿Qué tipo de socio es ud., honorario, activo o cadete?

Entrevistado: Activo.

Entrevistador: ¿Cuántos años hace que es socio?

Entrevistado: Cuatro.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el club, o que otra actividad le gustaría que se ofreciera?

Entrevistado: Un poco más de fútbol de salón me gustaría, para gente más grande como nosotros.

Entrevistador: Comparando con la competencia, ¿en qué se diferencia la institución y que le hace falta?

Entrevistado: Hoy por hoy está haciendo falta una cantina para deportistas, algo como para tomar una Coca-Cola, un Gatorade, algo así de ese tipo me parece que faltaría, comparado con otras canchas de fútbol que hay acá que tienen cantina.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento los comunicados que tenga el club? ¿Cree que los medios de comunicación empleados son los adecuados?

Entrevistado: Sí, pienso que sí. A mi normalmente me llegan por e-mail los comunicados y para la población se hace publicidad y demás, yo escucho por la radio por ejemplo y después el Facebook y eso.

Entrevistador: ¿Usted utiliza o accede a la página del club?

Entrevistado: Sí.

### **Entrevista socio:**

Entrevistador: ¿Qué tipo de socio es ud., honorario, activo o cadete?

Entrevistado: Activo. Cadete es menor de edad y el honorario es aquel que no paga, que en este momento no sé si hay algún honorario, creo que no, pero eso habría que consultarlo, lo que pasa que es muy difícil, yo me acuerdo que mi abuelo nomás nunca llegó a ser honorario porque siguió aportando igual, porque él quería, pero el honorario es una forma de retribuir todo lo que han hecho por el

club, acá hay muchos veteranos que habría que hacérselos pero es difícil a veces llegar a esa conclusión.

Entrevistador: ¿Cuántos años hace que es socio?

Entrevistado: Desde que nací, o sea desde que nací fui socio familiar, después de los 18 años socio común.

Entrevistador: ¿Ha notado algún cambio en el club en estos años?

Entrevistado: Sí, yo he vivido todo, yo soy del año 1969, cuando tenía ocho años en el año 1977 se inauguró el gimnasio abajo, y yo con ocho años trabajé para eso, hicimos campañas para juntar papeles, cartones, de todo, trabajamos en pila.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: Sí, yo sé bien que se puede hacer algo más, pero en un ambiente como el de Tacuarembó, las limitaciones son muy grandes, sobre todo de gente que se haga socio es lo más difícil. La gente no se hace socio, cada vez menos socios, hay clubes acá en Tacuarembó que cada vez va desapareciendo más la masa social, se conserva el Oriental porque tiene actividades en el club, actividades de deporte, pero sino la gente no se hace socio. El Tacuarembó Fútbol Club, las campañas que ha hecho y no pasa de los mil socios en una ciudad donde somos cincuenta o sesenta mil personas, tiene que haber más socios.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el club, o que otra actividad le gustaría que se ofreciera?

Entrevistado: Yo como soy fanático del vóleibol y del básquetbol, sobre todo del vóleibol más que del básquetbol, me gustaría que el club tuviera mejor gimnasio, a mí me encantaría, una de las cosas que más sueño es que haya un piso flotante abajo y que las instalaciones del gimnasio sean lo mejor posible, y después bueno, el techado de la piscina sería bueno también pero ta eso como que se ha dejado un poco de lado, ya que nació el polideportivo con una hermosa piscina y no hay tanta necesidad ahora en Tacuarembó.

Entrevistador: Comparando con la competencia, ¿en qué se diferencia el club positivamente y negativamente?

Entrevistado: Te lo dice la gente en la calle, somos el único club que trabaja como un club social, donde la familia deja a los niños horas y horas en el club como si fuera una guardería porque saben que están bien cuidados y eso es impagable.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club? ¿A quién se dirigió?

Entrevistado: Yo soy parte del club, si tengo que hacer alguna queja voy y hablo con alguno de los directivos que los conozco a todos de toda la vida. Por supuesto que siempre ha habido cosas pero “los trapitos hay que lavarlos adentro de casa”, siempre surgen cosas y se habla en la interna de cómo solucionarlo. Pero también hace poco se hizo un buzón de sugerencias y está bueno tenerlo porque antes si bien te daban una carta de quejas no es lo mismo ya que en el buzón hay mayor privacidad.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento de los comunicados que tenga el club? ¿Cree que los medios de comunicación empleados son los adecuados?

Entrevistador: Cuando hay cosas así se hace generalmente un comunicado de prensa, inclusive cuando hay un lanzamiento de cosas por ejemplo de un campeonato de vóleibol, llamamos a una conferencia de prensa que la hacemos dentro mismo del club, se llama a la prensa, se hace una picadita y se informa a la prensa, hace poco hubo un campeonato de truco, del Oriental mismo e hicimos conferencia de prensa también, generalmente se hace así, es la mejor manera de lanzar algo, generalmente a las 10:00 de la mañana en las radios es el mejor horario, en Tacuarembó lo mejor y más productivo es eso.

Entrevistador: ¿Usted utiliza o accede a la página del club?

Entrevistado: Sí, inclusive yo constantemente estoy aportando alguna foto, estoy al tanto, incluso yo tengo activadas las notificaciones, cuando pasa algo, me notifica en seguida, así estoy al tanto de alguna cosita que no sepa, por ejemplo yo cuando estaba viviendo en Montevideo entraba seguido a la página del Oriental, ese fanatismo lo tengo desde siempre.

## **Entrevista a socio**

Entrevistador: ¿Qué tipo de socio es usted? ¿Honorario o activo?

Entrevistado: Honorario.

Entrevistador: ¿Hace cuantos años usted es socio?

Entrevistado: ¡Pa! Me mataste pero, debe hacer como cinco o seis años, en realidad hice socio a mi hijo y después quede yo como socio honorario, y debe hacer como cinco o seis años que estoy. Fui socio cuando era más gurí también.

Entrevistador: ¿Usted está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: En gran parte sí, sé que hay que cambiar muchas cosas, pero en gran parte sí.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran o que otra actividad le gustaría que ofreciera el club?

Entrevistado: Como actividad me parece que ninguna puntual, en sí, más en el servicio al socio, me parece que hay unos puntos a mejorar, no en cuanto a las actividades sino en la atención que se brinda al socio.

Entrevistador: ¿Algún ejemplo?

Entrevistado: Es como que a veces el socio va y paga la cuota social por el uso del club, pero como que no tiene un sentido de pertenencia. Me parece que se lo puede integrar más al socio, se lo involucre y llegue a querer más al club.

Entrevistador: Comparando con lo que puede ser la competencia, ¿En qué se puede diferenciar el club positivamente y negativamente?

Entrevistado: En realidad tampoco hay mucha competencia hoy por hoy; como club social y deportivo el Club Estudiantes, pero no tiene muchas actividades sociales, y después ahora sí, la competencia que apareció directa fue el polideportivo, pero me parece que en eso la diferencia está en que el club apunta mucho a las actividades fundamentalmente de niños, que digo yo que es el fuerte hoy por hoy que tiene el club nuestro.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club?

Entrevistado: No, nunca propuse nada.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento de las novedades o de los comunicados que tenga el club?

Entrevistado: Por el boca-boca, que es una de las cosas que se puede mejorar ya que no hay una buena comunicación hacia los socios.

Entrevistador: ¿Utiliza o accede a la página web que tiene el club?

Entrevistado: No, no accedo.

### **Entrevista a socio antiguo**

Entrevistador: ¿Hace cuantos años es socio del club?

Entrevistado: Cincuenta y dos años, desde el año sesenta y cuatro estoy.

Entrevistador: ¿Con qué fines se fundó el club?

Entrevistado: El club se fundó por una serie de socios que ya no existe ninguno por supuesto, en el año 1925, unos muchachos como pueden ser ustedes un día se les ocurre hacer un cuadro de fútbol, se reunieron en una plaza y después ¿qué nombre ponerle? Y Uruguay había sido campeón del mundo hacía seis meses y el Oriental en enero de 1925 se fundó, entonces resolvieron ponerle Oriental en homenaje a los campeones olímpicos, y quedó ese nombre; y el color rojo de la camiseta (porque podría ser celeste por ejemplo porque Uruguay tiene la camiseta celeste) era para decir que aquel cuadro tenía una sangre bárbara entonces pusieron rojo por el color de la sangre.

Entrevistador: Actualmente ¿cree que el club está cumpliendo el propósito con el cual se fundó?

Entrevistado: Cumple, ha cumplido y seguirá cumpliendo porque todavía faltan metas como por ejemplo el techado de la piscina que hace ya unos cuantos años que se está luchando y no se ha podido concretar pero cada vez se va dando un pasito más y llegaremos.

Entrevistador: ¿Qué actividades se realizaban al principio?

Entrevistado: Empezó con fútbol, exclusivamente fútbol y después al tiempo se anexó la reserva, porque tenían más de once jugadores por supuesto y jugaban once, entonces después se une a la Liga Departamental porque no era la Asociación de Fútbol de Tacuarembó, era Liga Departamental, se firmó un campeonato de la A, de primera y de reserva, después con el tiempo se fueron anexando juveniles, el baby fútbol fue por el sesenta y algo que se inició, y después acá adentro actividades como básquetbol, voleibol, fútbol de salón, hándbol, y todas las actividades de gimnasia para damas, pero se inició con fútbol.

Entrevistador: ¿Existe diferencia con las actividades que se realizan hoy en día?

Entrevistado: El fútbol sigue, la diferencia es que se han ido anexando otras actividades como básquetbol, voleibol, las que te dije antes.

Entrevistador: ¿Cree que el estatuto se adapta a la realidad del club hoy en día?

Entrevistado: No, no se adapta para nada, pero el otro día se estuvo conversando esa posibilidad de cambiarlo pero es muy difícil cambiarlo, entonces el club se adapta a los estatutos, que en lugar del estatuto adaptarse a la vida moderna del club, el club tiene que adaptarse a los estatutos.

Entrevistador: ¿Cree que sería conveniente actualizarlo?

Entrevistado: Conviene sí, pero ya digo, es muy engorroso, muy difícil, estuvimos averiguando y legalmente es muy difícil, porque intervienen distintos ministerios y hay que presentar una documentación que para llegar a tenerla no es fácil.

Entrevistador: ¿Está satisfecho con los servicios que brinda el club?

Entrevistado: Estoy sí, estoy satisfecho y orgulloso.

Entrevistador: ¿Qué cambios le gustaría que se realizaran en el club o que otros servicios le gustaría que se ofrecieran?

Entrevistado: Ahora la meta inmediata es concretar la piscina cerrada, que podamos nadar todo el año, formar nadadores, tanto en competencia como en salud, el que quiera puede hacerlo por recreación o por salud, esa es la meta que tenemos y vamos a tratar de concretarla, y después buscaremos otra.

Entrevistador: Comparando con la competencia ¿en qué servicios se diferencia positivamente el club y que le haría falta?

Entrevistado: Cancha propia, que hace años que también se busca de una manera u otra pero tampoco es fácil porque terreno más o menos cerca como para que los niños puedan ir a practicar no hay, es muy difícil, pero algún día seguramente podremos. Fuimos pioneros en gimnasio, fue el primer gimnasio que hubo acá, fue la primer piscina, fue la primera sala de musculación, a nivel clubista, no sé si había particular pero creo que no.

Entrevistador: ¿Ya ha realizado alguna queja o sugerencia al club?

Entrevistado: No, en absoluto, estoy muy conforme.

Entrevistador: ¿Cómo se pone en conocimiento de las novedades o comunicados que tenga el club?

Entrevistado: El estatuto te dice que llamando a Asamblea que quiera comunicar a los socios de determinada cosa, por ejemplo si quiere comprar o vender algo o cualquier modificación que quiera hacer. Es todo por intermedio de una Asamblea la forma de informar, después cualquier socio puede venir acá e informarse en secretaría o con alguno de los directivos, pregunta y le van a informar lo que quiera saber.

Entrevistador: Y medios de comunicación masivo como radio, página web ¿se utilizan?

Entrevistado: Eso sí, pero eso maneja la señora, la secretaria.

