



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
CAMPUS SANTIAGO



REF.: Informa calificación Seminario de Título  
Alumnas que se indica.

SANTIAGO, 24 de noviembre de 2009.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía cumpro con informar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título: **“Estudio de las Competencias para Generación de Recursos de los Directivos de la Unión Comunal de Adultos Mayores de la Comuna de Pudahuel”**, realizado por las alumnas Srta. Karin Pérez Cisternas y la Srta. María Lillo Añazco.

El presente seminario de título presenta un muy buen manejo conceptual. La temática fue abordada a cabalidad, en forma consistente, manifestando idoneidad en la selección y uso de bibliografía. El trabajo, además, expresa buen nivel de calidad, tanto en el vocabulario técnico utilizado, como en su capacidad de elaboración y redacción; observándose un buen uso del régimen formal de citas. Las técnicas seleccionadas, demuestran un alto grado de idoneidad y consistencia en su manejo, por parte del equipo seminarista. Especialmente, considerando, las características específicas de la realidad abordada.

Cabe destacar que el presente trabajo, constituye, además, una importante innovación para Trabajo Social como profesión, al abrir una nueva puerta en su aporte al rol activo que deben asumir los adultos mayores, a nivel organizacional, para el mejoramiento de su calidad de vida.

En base a los elementos consignados, se evalúa el trabajo con nota seis coma cero. (6,0)

Luis Lillo Bermúdez  
Profesor Guía



AL SEÑOR  
ALBERTO BALBONTÍN RETAMALES  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
PRESENTE  
LLB/cvm.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
CAMPUS SANTIAGO



REF.: INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE TÍTULO  
ALUMNAS QUE INDICA.

SANTIAGO, 27 de noviembre de 2009.

**SEÑOR DECANO:**

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Informante, cumplo con comunicar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS PARA GENERACION DE RECURSOS DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNION COMUNAL DE ADULTOS MAYORES DE LA COMUNA DE PUDAHUEL"**, cursado durante el año académico 2009 por las alumnas de la Escuela Srtas. MARIA LILLO AÑAZCO Y KARIN PEREZ CISTERNAS, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

Para efectos de la calificación se ha evaluado.

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la Bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota 5.0 (CINCO COMA CERO)



**MAURICIO URETA BERNAL**  
**PROFESOR INFORMANTE**

AL SEÑOR  
**ALBERTO BALBONTIN R.**  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y  
CIENCIAS SOCIALES  
PRESENTE

MARC 59844  
Reg. 9045



M  
L229e  
2009  
C. 2

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
CAMPUS SANTIAGO

ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS PARA GENERACIÓN DE RECURSOS  
DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIÓN COMUNAL DE ADULTOS MAYORES  
DE LA COMUNA DE PUDAHUEL

Seminario de Título para optar al Grado Académico de  
Licenciado en Servicio Social y el Título Profesional de Trabajador  
Social.

**Institución Patrocinante:**

***Unión Comunal De Clubes De Ancianos de Pudahuel***

*Profesor Guía*

Luis Lillo Bermúdez.

*Equipo Seminarista*

María Lillo Añazco

Karin Pérez Cisternas

2009

# ÍNDICE

<b>Agradecimiento</b>	2-4
<b>Presentación</b>	5
<b>Capítulo I: Marco Institucional</b>	
1. Presentación	7
2. Antecedentes Generales	7
3. Identificación de la Institución	7
4. Estructura Organizacional	
4.1 Funciones de la directiva de la Institución	8-9
4.2 Organigrama	10
5. Antecedentes Históricos	
5.1 Hitos Históricos	11
5.2 Historia de la UCAM	12-13
6. Política Institucional	13
7. Objetivos de la Institución	14
8. Funciones	15
9. Proyectos en Diseño	15
10. Recursos	16
11. Trabajo Social en la Institución	17
12. Problemas Sociales mas frecuentes	17
13. Vinculación con otras Instituciones	17
<b>Capítulo II: Investigación Diagnostica</b>	
1. Presentación	19
2. Problema Objeto de Estudio	
2.1 Fundamentación	19-20
2.2 Formulación del Problema Objeto de Estudio	20
2.3 Pregunta significativa	21
2.4 Objetivos de Investigación	21
2.5 Operacionalización de Variables	22-29
2.6 Carta Gantt	30-31
3. Marco de Referencia	32-48
4. Diseño Metodológico	
4.1 Tipo de Investigación	48
4.2 Población y Muestra	48-50
4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	50-51
4.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos	51-53
5. Análisis Foda	54-55
6. Diagnostico Situacional	55-84
<b>Conclusiones</b>	85-89
<b>Capítulo III: Propuesta Programática</b>	
1. Introducción	91
2. Proyecto	92-110
<b>Bibliografía</b>	111-114
<b>Anexos</b>	115-126

## AGRADECIMIENTOS

"Se me vienen a la cabeza un sin fin de momentos en los cuales tuve el apoyo incondicional de mis padres, mi familia, mis amigos, mis compañeros y mis profesores. Por lo que, no encuentro las palabras precisas que expresen la magnitud de mis agradecimientos hacia lo que estas personas me han entregado durante todo este proceso.

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por brindarme la valiosa oportunidad de estudiar, por preocuparse de que nada me faltara y por creer siempre en mí. Gracias a ellos pude llegar al final de este proceso, ya que, son los responsables de que en mí surja la fuerza y la motivación necesaria para seguir adelante. Además, quiero darle las gracias al resto de mi familia por la preocupación y el orgullo que permanentemente han demostrado tener respecto de mi persona, lo que me hace sentir plena y segura con respecto al logro de mis metas.

También quiero agradecer a todos mis amigos por haber estado conmigo cada vez que los necesité, por alegrarme y apoyarme en todo. Fueron ellos quienes me inyectaron una gran dosis de energía para seguir adelante cada vez que me sentí agotada y agobiada por las exigencias académicas. Por otra parte, quiero agradecer a mi compañera con la que hice este seminario, ya que, su constante energía y motivación, siempre me llevó a esforzarme y a poner todas las ganas para poder realizar el seminario de la mejor manera posible mediante un buen trabajo en equipo.

Estoy muy agradecida de los Profesores y otros profesionales que estuvieron presentes durante mi carrera universitaria, por que la mayoría del tiempo me hicieron sentir comprendida y tuvieron la buena disposición para ayudarme en lo que necesitara. Me siento muy afortunada de haber tenido profesores con vocación y por sobre todo, por estar siempre dispuestos a ayudarme. En especial, le doy gracias al Profesor Luis Lillo, por guiarnos y apoyarnos incondicionalmente durante todo el proceso, y por las buenas vibras que siempre nos otorgó.

Por último, quiero agradecer a la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel, por ser una organización que siempre tuvo las puertas abiertas para nosotras y por mostrar su continua disposición a colaborar con este seminario. Además, estoy muy agradecida por hacernos parte de reiteradas reuniones donde compartimos mucho mas allá de lo que pude imaginar.

A modo de término, quiera decir que la única causa perdida es la que se abandona, ya que, todo en esta vida es posible si creemos en nosotros mismos".

**Karin Pérez Cisternas**

*“Mis agradecimientos a:*

Un Poder Superior a mí misma, que me permitió llegar a esta fase de mis estudios universitarios, teniendo la suficiente lucidez, capacidad intelectual, control emocional y tranquilidad espiritual, para afrontar las exigencias de este trabajo.

Mis amigas y amigos personales, que siempre están ahí, dispuestos a escucharme y retroalimentar con su expresión de sentimientos y sus vivencias, a modo de sugerencia, sé que desean lo mejor para mí.

Mi madre y mi abuela, que han facilitado en términos económicos, la permanencia en mis estudios, cubriendo, en la medida de sus posibilidades, mis necesidades básicas.

Mis compañeras y compañeros de Universidad, en especial a mis tres amigas, Pame, Maca y Nice, que siempre han demostrado confianza y preocupación por mi persona, compartiéndome sus alegrías y sus inquietudes, y aceptándome tal cual soy.

Mis profesores y profesoras, porque cada uno(a) de ellos(as) ha significado un aporte, en distintos niveles, para la evolución de mi proceso de aprendizaje.

Mi profesor guía, Luis Lillo Bermúdez, por su paciencia ante ciertas ocasiones en que yo tuve dificultades para comprender y paralelamente, señalándome errores y aciertos, para orientarme hacia el mejor camino, él constituyó mi cable a tierra.

La Unión Comunal de Clubes de Adulto Mayor de Pudahuel (UCCA), cuyos Directivos me aceptaron, junto a mi compañera, desde un comienzo y hasta el día de hoy, demostrando disposición continua y espíritu de colaboración con nuestra tarea.

Mi compañera Karin Pérez, que se ha complementado conmigo, siempre dispuesta a trabajar en la medida de sus posibilidades, siento que hemos formado un equipo eficiente, cumpliendo nuestras metas en cada avance del Seminario y reconociendo nuestras fortalezas y debilidades para seguir adelante, aprendiendo algo nuevo en cada etapa de trabajo. También agradezco a su familia, por acogerme en su hogar durante horas, días y noches de desvelo, en apoyo a nuestra labor estudiantil”.

**María Fernanda Lillo Añazco.**

## PRESENTACIÓN

En los últimos años, en Chile ha ido ganando visibilidad creciente, como foco de políticas públicas, el segmento de personas mayores de 60 años, comúnmente denominados "adultos mayores". Si se observa el proceso desde el punto de vista de la institucionalidad pública, éste se inició en 1995 con la creación de la Comisión -y luego el Comité- Nacional para el Adulto Mayor, siguiendo en 1996 con la aprobación de una Política de Gobierno sobre el Adulto Mayor y en 1997, con la creación de los Comités Regionales para el Adulto Mayor. En 1999, "Año Internacional del Adulto Mayor", el Gobierno envió al Congreso el Proyecto de Ley de creación del Servicio Nacional del Adulto Mayor – SENAMA-, el cual fue, finalmente, promulgado en septiembre de 2002.

Entre los años 1950 y 2002 los adultos mayores aumentaron de un 6,8% a un 11,4% de la población total, proyectándose para el 2025 un 16%. Esta tendencia tiene implicancias directas en la política pública, ya que habrá nuevas demandas desde este segmento etéreo, tanto cuantitativas (mayor cantidad de personas mayores) como cualitativas (nuevo tipo de necesidades que no han sido abordadas por sistemas tradicionales de protección social).<sup>1</sup>

El creciente aumento de las organizaciones comunitarias en Chile impulsadas por la sociedad (Organizaciones no Gubernamentales – ONG, Grupos Ciudadanos), las empresas (Fundaciones, Proyectos de responsabilidad Social, etc.), y el cambio en el ordenamiento jurídico (Cooperativas, Proyectos de Servicio Comunitario y otros), demanda de su dirigencia nuevas pautas para su organización y acción.

La competencia por los escasos recursos que la sociedad, las empresas y el estado pone a su alcance requiere cada vez más de una gestión profesional en la gerencia de esas organizaciones. Esto procura ser cubierto por profesionales de diferentes disciplinas, que traen sus conocimientos a estas organizaciones sin que logre ser incorporada la dimensión transdisciplinaria necesaria para una gestión efectiva.

Por otro lado, la oferta académica se limita a cursos cortos no articulados o adaptaciones de cursos tradicionales. Se requiere entonces propiciar espacios de discusión y aprendizaje específicamente dirigidos a este sector.

En cada comuna existe una Unión Comunal de clubes de Adulto Mayor, que tiene por objeto la integración y el desarrollo de sus organizaciones afiliadas y la realización de actividades educativas y de capacitación de los adultos mayores. Sin embargo, la realidad nos demuestra que dichas organizaciones no están cumpliendo sus propósitos, ya que, los clubes afiliados a estas perciben que no se está haciendo nada por ellos, por lo que, la población adulta mayor se está viendo afectada por el modo en que están funcionando las organizaciones tanto a nivel micro como macro.

Frente a esta problemática, es que se genera el desarrollo del presente Seminario de Título, en la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel. Debido a la necesidad de investigar la situación que se está dando en este tipo de organizaciones, para posteriormente crear una propuesta de trabajo que solucione las problemáticas que se vayan detectando en el transcurso del seminario, a modo de contribuir con este segmento de la población que cada día va teniendo más peso en nuestro país.

---

<sup>1</sup>- Pablo Morris, Artículo "Políticas para el Adulto Mayor en Chile: Institucionalización y desafíos políticos y técnicos", págs.1 y 2.

## **CAPITULO I**

# **MARCO INSTITUCIONAL**

## 1- PRESENTACION

El presente documento da cuenta acerca de las características organizacionales de la Unión Comunal de Clubes de Adulto Mayor de Pudahuel (UCAM) y sus implicancias. Por lo tanto, las siguientes páginas pretenden mostrar la realidad de la organización en la cual se encuentran desarrollando el Seminario para optar al título de Asistente Social, las estudiantes de la Universidad de Valparaíso, Campus Santiago, Karin Pérez y María Lillo.

## 2.- ANTECEDENTES GENERALES

La Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCAM), fundada el 30 de noviembre de 1993, tiene la misión de atender a los adultos mayores, creando soluciones y enfrentando los problemas que les aquejan, en coordinación con el Municipio, los servicios del Estado y otras organizaciones comunitarias de la comuna.

## 3.- IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

*Nombre* : Unión Comunal Club de Anciano de Pudahuel (UCAM)

*Calidad Jurídica* : La UCAM, se define como una organización funcional que cuenta con personalidad jurídica N° 403 (Ley 19.418<sup>2</sup>) del año 1993

*Dirección* : María Angélica # 9480-A, Comuna de Pudahuel.

*Cobertura* : La UCAM, atiende a la población adulta mayor que se encuentra participando en las diversas organizaciones de adulto mayor existentes en la comuna de Pudahuel y que se encuentran afiliadas a la UCAM (70% aprox.).

*Radio de Acción* : La UCAM, orienta su acción hacia 3 ámbitos:

1. Actividades de Recreación y esparcimiento (noche de tango, caminata por el envejecimiento activo, participación en el vivir la vida, entre otras.)
2. Acciones de Capacitación y Formación en temas de interés para el adulto mayor (escuela de verano, escuela de invierno, seminarios, charlas informativas, talleres, entre otras)
3. Otros servicios directos (Chequeos médicos que financian permanentemente a los adultos mayores organizados y no organizados de la comuna).

---

<sup>2</sup>.- Ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.

## 4- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 4.1.- Funciones de la Directiva de la Institución:

#### Presidente de la UCAM:

Según el Estatuto de la UCAM Título V (Artículo 35º), el presidente tendrá a su cargo la administración de los bienes que conforman el patrimonio de la UCAM, siendo responsable hasta de la culpa leve en el desempeño de la mencionada administración, no obstante la responsabilidad penal que pudiere corresponderle.

El presidente, como administrador de los bienes raíces de la UCAM y con el acuerdo del directorio, esta facultado para realizar los siguientes actos: abrir y cerrar cuentas de ahorro y cuentas corrientes en bancos o instituciones financieras legalmente reconocidos y girar sobre ellos, endosar y cobrar cheques; depositar los dineros a la vista, a plazo o condicionales y retirarlos; girar, aceptar, endosar en toda forma y hacer protestar letra de cambio, cheques, pagares y demás documentos mercantiles, estipular en los contratos que celebre, los precios, plazos y condiciones que juzgue conveniente anular, rescindir, resolver, revocar y recibir los contratos que celebre, exigir rendiciones de cuentas, aceptar y rechazar herencias con beneficio de inventario y concurrir a los actos de participación de los mismos, pedir y aceptar adjudicaciones de toda clase de bienes; convenir y aceptar estimaciones de perjuicios, recibir correspondencia, giros y encomiendas postales, cobrar y percibir cuanto se adeudare a la UCAM por cualquier razón o título; conferir mandato, formar escrituras, instrumentos, escritos y documentos, someter asuntos o juicios a la decisión de jueces árbitros, nombrarlos y otorgarles facultades de arbitadores, nombrar síndicos, depositarios, tasadores, liquidadores y demás funcionarios que fueren necesarios.

Según el Estatuto de la UCAM Título VI (Artículo 38º), son atribuciones y deberes del presidente:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la UCAM.
- Presidir las reuniones de Directorio y las Asambleas Generales.
- Convocar al Directorio y a la Asamblea General cuando corresponda.
- Ejecutar los acuerdos del Directorio.
- Organizar los trabajos del Directorio y proponer un programa general de las actividades de la Unión Comunal.
- Vigilar el cumplimiento de este estatuto, los reglamentos internos y acuerdos de los diversos organismos de la UCAM.
- Dar cuenta a nombre de la directiva de la marcha de la institución y del estado financiero de la misma, en la asamblea general extraordinaria que se debe realizar en el mes de marzo de cada año.

#### Secretario de la UCAM:

Según el Estatuto de la UCAM Título VI (Artículo 40º), son atribuciones y deberes del Secretario:

- Llevar los libros de actas del directorio y de la asamblea general y el registro de socios, este registro deberá contener el nombre y número de personalidad jurídica, domicilio y

firma o impresión digital del presidente de la organización, la fecha de su incorporación y el número correlativo que le corresponde. Además, deberá dejarse un espacio libre para anotar la fecha de la cancelación de su calidad de miembro de la UCAM, en caso de producirse tal eventualidad, o la suspensión, en su caso.

- Despachar las citaciones a las asambleas generales y reuniones de directorio.
- Recibir y despachar la correspondencia.
- Autorizar con su firma y en su calidad de Ministro de fe, las actas de reuniones del directorio y de las asambleas generales y otorgar copias autorizadas de ellas cuando se le solicite.
- Realizar las demás gestiones relacionadas con sus funciones que el directorio o el presidente le encomienden.
- Mantener en la sede social o si no la tuvieran, en su domicilio, el libro de registro de socios, a disposición de los socios de las organizaciones miembros que deseen consultarlo, en cualquier caso, el mismo secretario fijará los días y horas en que cumplirá esta función. El no cumplimiento de esta norma será causal de censura.
- Entregar copia autorizada del registro de socios al secretario Municipal, en el mes de marzo de cada año, como así mismo a las organizaciones asociadas que sean candidatos en las elecciones de la Unión comunal o a sus apoderados.

#### Tesorero de la UCAM:

Según el Estatuto de la UCAM Título VI (Artículo 40°), son atribuciones y deberes del Tesorero:

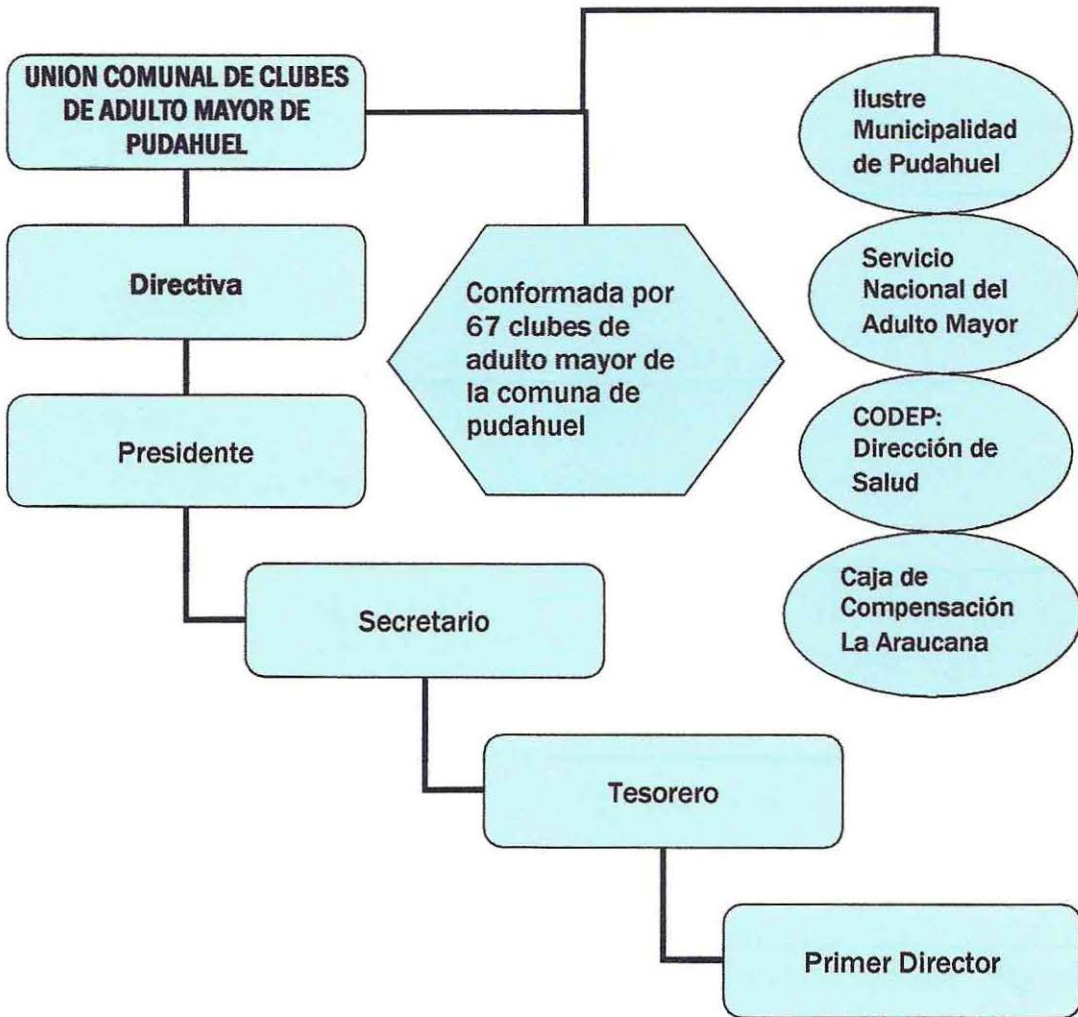
- Cobrar las cuotas de incorporación, ordinarias y extraordinarias y otorgar los recibos correspondientes.
- Llevar la contabilidad de la UCAM.
- Mantener la documentación financiera de la UCAM, especialmente el archivo de facturas, recibos y demás comprobantes de ingresos y egresos.
- Elaborar estados de caja cada dos meses que den a conocer a las organizaciones asociadas las entradas y gastos de la UCAM.
- Preparar un balance semestral del movimiento de fondos y darlo a conocer a la asamblea general.
- Mantener al día el inventario de los bienes de la UCAM.
- Realizar las demás gestiones relacionadas con sus funciones que el directorio o el presidente le encomienden.

#### Primer Director de la UCAM:

Según el Estatuto de la UCAM, Título VI (Artículo 42), son deberes y atribuciones de los directores:

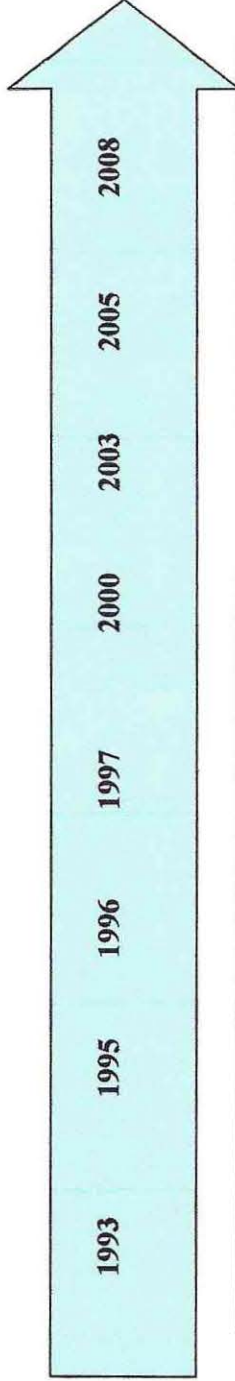
- Subrogar al secretario cuando éste se ausente por cualquier motivo o razón.
- Realizar las demás gestiones relacionadas con sus funciones que el directorio o el presidente le encomienden.

4.2.- Organigrama



## 5.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS

### 5.1.- Hitos Históricos



1993	1995	1996	1997	2000	2003	2005	2008
Fundación de la UCAM: Obtención de la Personalidad Jurídica Primer Presidente de la UCAM: Juan Soto Tolosa	Segundo Presidente de la UCAM Gustavo Ríos Creación del SENAMA	Creación Boletín "Tiempo Nuestro"	1era Subvención Sede San Martín	4 Adultos mayores representan a la UCAM en el Consejo de ancianos (SENAMA)	Se le otorga a la UCAM la actual Sede de Santa Teresita	Comuna Segura otorga 3.000.000 a la UCAM	La Corporación de Educación financiera Inmobiliario de la UCAM

## 5.2.- Historia de la UCAM.

La UCAM, fue fundada el 30 de Noviembre de 1993, año en que se tramitó la personalidad jurídica, bajo la presidencia de don Juan Soto Tolosa. En ese entonces, la UCAM estaba constituida por 6 o 7 clubes de adulto mayor y funcionaban en la calle San Martín de la Comuna de Pudahuel en una pequeña oficina de 4 por 4 metros, la cual implementaron gracias a dos subvenciones municipales seguidas que recibieron.

Estos Clubes pioneros se formaron con la participación de miembros del Comité de Pensionados y Jubilados que ya existía en aquella época. A su vez, dichos Clubes conformaron una Coordinadora de Ancianos en busca de mayor reconocimiento, hasta que se logra la existencia legal de la UCAM.

El segundo Presidente de la UCAM fue el Sr. Gustavo Ríos Espinoza en el año 1995. En el mismo año, surgió la Ley que creó el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA). Esta no contemplaba la participación de dirigentes de adultos mayores en el Consejo.

En 1995, Cuba realizó una conferencia de gerontología, que reflejaba el respeto por el adulto mayor.

En el año 2000 se efectuó un Seminario en la Intendencia con senadores y diputados, donde estaba presente el Secretario Ejecutivo Nacional del Comité Regional Metropolitano de Adultos Mayores, Sr. Manuel Pereira, y el Senador Bitar. En esta oportunidad, el Presidente de la UCAM planteó la necesidad de que el Consejo estuviera integrado mayoritariamente por dirigentes de los adultos mayores, cuya postura salió aprobada, para que se integraran 2 ó 3 adultos mayores al Consejo.

En una Asamblea de Naciones Unidas se declaró que el 1° de octubre se comenzaría a celebrar el Día Nacional del Adulto Mayor. En esta, al igual que en la Ley de Envejecimiento en España, se planteó que adulto mayor sería toda persona de 60 y más años, por lo tanto, la gente menor de 60 años sólo puede participar como voluntario en organizaciones de adultos mayores.

Ahora está en discusión que las agrupaciones de adulto mayor dependan de la Ley de Juntas de Vecinos 19418, ya que no se ve representada, por ejemplo, la condición de tener 60 años para ser integrante de tales organizaciones. Lo que se busca es que la UCAM sea una organización autónoma, sin intervención municipal, para lo cual debe modificarse la ley de municipios y la UCAM no debería incluirse en la clasificación de organización funcional.

En el 2003, a la UCAM se le otorgó la Sede Social en comodato a través de Bienes Nacionales; fueron 5 a 10 años de trámites antes de recepcionarla. En esa época era Ministro del Trabajo el Señor Ravinet y el Encargado de Bienes Nacionales era el Señor Gabriel Silver. Esto se logró a través del Comité Regional Metropolitano de Adultos Mayores de la Intendencia, cuya secretaria era María Eugenia Bilbao y donde asistían a reunión representantes de la UCAM. A una de las reuniones fueron personas de Bienes Nacionales y se conversó de una propiedad que había sido ofrecida al Ministerio de Educación y éste no la quiso tomar. Tal propiedad

antiguamente había funcionado como colegio a cargo de una religiosa. Sin embargo, este inmueble, ubicado en un sector antiguo y tradicional de la comuna, "Población Santa Teresita", no contaba con una construcción mínima habitable que les permitiera funcionar. Fue así como los primeros arreglos de la sede se lograron en base a subvenciones municipales y posteriormente, se obtuvo el aporte del aeropuerto de Pudahuel.

A través de un proyecto de Comuna Segura, se consiguieron 3 millones de pesos para el equipamiento de la sede (Útiles de cocina, estufas, televisión, entre otros).

Las mesas y sillas, fueron entregadas en comodato a la UCAM por parte de la Corporación de Educación de Pudahuel.

En el año 2007, la Directiva de la UCAM se vio en la necesidad de postular a un proyecto que le permitiera habilitar un lugar físico propio, donde los clubes se articulen, por demandas temáticas específicas de manera horizontal y democráticamente, eligiendo sus autoridades y construyendo sus estructuras, de manera vertical.

Dicho proyecto, fue presentado en el año 2007, para ser ejecutado en el 2008, el cual, no fue aprobado, sin embargo, la Ilustre Municipalidad de Pudahuel otorgo los recursos necesarios para habilitar la sede de la UCAM en el mismo año.

Actualmente, la UCAM reúne a 67 clubes de adulto mayor, con una afiliación aproximada del 70% de las organizaciones de la tercera edad existentes en la comuna.

Esta organización es reconocida y valorada por la Comunidad, el Municipio y el Gobierno como una de las organizaciones intermedias con mayor capacidad de gestión y desarrollo. Sin embargo, siguen teniendo problemas de habitabilidad de la Sede donde funcionan, razón por la cual, el Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Sr. Johnny Carrasco, se comprometió a financiar los arreglos del techo y el suelo de la sede. Además, la UCAM esta diseñando un proyecto para nuevo equipamiento de la Sede, orientado a obtener fondos de SENAMA.

## **6.- POLÍTICA INSTITUCIONAL**

La UCAM se formó sin fines de lucro para formalizar la representación del adulto mayor a nivel comunal y detectar tanto sus necesidades como flaquezas.

El surgimiento de esta institución se orientó a la búsqueda del bienestar del adulto mayor y servir de asesor a sus organizaciones locales de la comuna de Pudahuel, llevando la representación general ante organizaciones públicas y privadas, tales como la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, las Cajas de Compensación, los Servicios de Salud, el Parlamento, entre otros.

A través de su existencia, la UCAM ha sido protagonista de la lucha por los derechos del adulto mayor ante el parlamento, que se ha traducido en el creciente interés de las autoridades de nuestro país por este segmento etéreo y la concreción de algunos cambios en la legislación referido a la temática, como por ejemplo, la creación del Servicio Nacional del Adulto Mayor en

1995 y la reciente modificación en 2008 de la Ley de Previsión Social, en lo concerniente al incremento de la pensión de vejez y su carácter universal.

Si bien, el mejoramiento de las condiciones de vida del adulto mayor a partir de las políticas de Estado, no ha sido el esperado por la UCAM, son consideradas por los dirigentes de ésta como pequeños avances que los motivan a continuar la lucha por la dignidad de todos los adultos mayores de Pudahuel.

Asimismo, se ha considerado importante la difusión de la existencia y quehacer de la UCAM, a través de la creación en 1996 del boletín Tiempo Nuestro, que fue publicado trimestralmente hasta el año 2007.

## **7.- OBJETIVOS DE LA UCAM DE PUDAHUEL**

### *Objetivo General.*

1.- Integrar, organizar y representar a los Clubes de la comuna, promoviendo el desarrollo social y cultural de sus integrantes y de toda la comunidad donde ejecuta sus actividades.

### *Objetivos Específicos.*

1.1.- Organizar a los Clubes de adultos mayores de la comuna y, cuando le sea solicitado por los Clubes, asumiré la defensa de los intereses de éstos en las esferas gubernamentales, legislativas y municipales.

1.2.- Promover el sentido de comunidad, camaradería y solidaridad entre sus organizaciones asociadas y los miembros de éstas, a través de la convivencia y de la realización de acciones de bien común.

1.3.- Producir y desarrollar iniciativas o cualquier actividad que tenga como objetivo fundamental, la atención y el cuidado de los socios de los Clubes afiliados.

1.4.- Preparar proyectos de solución a la problemática social y cultural de los socios de sus organizaciones.

1.5.- Propender al desarrollo de sus organizaciones asociadas y para este efecto, colaborar con las autoridades del Estado, de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, u otro organismo gubernamental o privado sin fines de lucro.

1.6.- Convenir con la I. Municipalidad de Pudahuel, u otro organismo del Estado u organizaciones no gubernamentales, la colaboración y ejecución de los proyectos.

1.7.- Propender a la obtención de los servicios, asesorías, equipamiento y demás medios que la organización necesite para el mejor desarrollo de sus actividades sociales y culturales.

1.8.- Impulsar y participar en programas de formación y capacitación para los socios y dirigentes, en materias relativas a organización, capacitación técnica y otras que signifiquen un aporte a la solución de la problemática social y cultural de sus socios.

## 8.- FUNCIONES DE LA UCAM.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la UCAM de Pudahuel ejerce las siguientes funciones:

- 1.- Alertar a la Encargada del Programa de Adulto Mayor de la I. Municipalidad de Pudahuel acerca de conflictos incipientes entre alguno de los Clubes afiliados a la UCAM y cierta Junta de Vecinos por motivos de espacio compartido en Sede Vecinal.
- 2.- Realizar visitas a los clubes afiliados en el contexto de reuniones de asamblea de éstos, con el fin de conocer sus problemas, necesidades e intereses.
- 3.- Convocar a Reuniones Generales a los Presidentes de sus Clubes afiliados.
- 4.- Ayudar a las Directivas de los Clubes a diseñar proyectos sustentables.
- 5.- Gestionar algunos bienes materiales de primera necesidad para los Clubes afiliados que los requieran.
- 6.- Establecer coordinación con SENAMA, la I. Municipalidad de Pudahuel y la Caja de Compensación, para financiar y organizar actividades masivas tales como paseos de fin de año o ferias artesanales con show al aire libre.
- 7.- Asistir a capacitaciones para optimizar sus tareas organizativas y actualizar conocimientos en cuanto a diseño de proyectos sustentables.

## 9.- PROYECTOS EN DISEÑO.

Productos que se esperan obtener:

- 1º Computadores.
- 2º Monitores en computación.
- 3º Nuevo equipamiento para la Sede.



Fondos a los que se pretende postular:

- 1.- Fondo Solidario para el Adulto Mayor de SENAMA. Plazo de presentación del proyecto, hasta el día martes 28 de abril de 2009. Monto de financiamiento: entre \$1.500.000 y \$3.000.000
- 2.- Subvenciones de la I. Municipalidad de Pudahuel, con montos de financiamiento libres durante todo el año.

## 10.- RECURSOS.

### *Humanos:*

La UCAM de Pudahuel tiene una Directiva compuesta por 4 miembros:

- 1 Presidente
- 1 Secretario
- 1 Tesorero
- 1 Director

### *Financieros*

La UCAM percibe mensualmente \$500 por parte de cada miembro de algunos de los 67 clubes de adultos mayores afiliados a ésta, que en el año 2008 correspondió aproximadamente a \$400000

Además, la UCAM ha recibido subvenciones municipales, la última fue durante el año 2008 por un monto de \$500000.

### *Materiales*

Incluyen el recurso de infraestructura tal como lo es 1 Sede Social y los recursos de implementación que se encuentran al interior de ésta, entre los cuales se cuentan los siguientes:

- 80 sillas.
- 4 mesones.
- 5 escritorios.
- 1 estante.
- 30 bancas plásticas.
- 6 computadores.
- 1 impresora.
- 1 mueble de cocina.
- 1 Cocina a gas de 4 platos.
- 1 lavaplatos.
- 1 lavamanos.
- 1 excusado.

Dichos implementos están distribuidos en 1 sala de reunión, 1 oficina, 1 sala de computación, 1 baño y 1 cocina.

## **11.- TRABAJO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN.**

A pesar de la importancia de los procesos psicosociales en una organización que agrupa gran cantidad de beneficiarios (aproximadamente 2000 adultos mayores), como lo es la UCAM de Pudahuel, desde sus inicios y hasta hoy, no cuenta con ningún(a) trabajador(a) social.

## **12.- PROBLEMÁTICAS SOCIALES MÁS FRECUENTES**

1º Deficiencias del Sistema de Salud Público.

2º Problemas económicos, ya que la pensión mínima de \$60000 no es suficiente para que los adultos mayores subsistan en condiciones dignas.

3º Abandono de la mayoría de los adultos mayores miembros de los Clubes afiliados a la UCAM por parte de sus familiares.

4º Conflictos de algunos de sus Clubes afiliados con otras organizaciones funcionales por concepto de espacio de funcionamiento compartido.

## **13.- VINCULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES O REDES SOCIALES**

1.- *Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)*: la Directiva de la UCAM de Pudahuel asiste a la Reunión mensual del Comité Regional de Adultos Mayores, a través de su participación en el Consejo de Ancianos, para que sean identificadas sus debilidades y lo que están haciendo por el adulto mayor.

2.- *Ilustre Municipalidad de Pudahuel*: la Directiva de la UCAM de Pudahuel asiste a la Reunión mensual con la Encargada del Programa del Adulto Mayor de dicha institución; además, cuando lo estiman conveniente, se reúnen con los Concejales o con el Alcalde.

3.- *Parlamento*: a través de su participación en el Comité Regional del Adulto Mayor o de su contacto con los Concejales, establecen comunicación con Diputados y Senadores.

4.- *Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pudahuel (CODEP) – Dirección de Salud*: se citan mutuamente para reunirse con la Directora de Salud de esta Institución, Dra. María Isabel Varela, para que ella sepa qué sucede en los Consultorios respecto de la atención hacia el adulto mayor.

5.- *Caja de Compensación La Araucana*: la UCAM se contacta con esta entidad para conseguir buses gratuitos en el contexto de paseos masivos de sus Clubes afiliados u obtener un lugar de agrado con alojamiento y alimentación incluida a precios preferenciales.

## 1. PRESENTACIÓN

El presente capítulo contiene una fundamentación que sustenta la investigación, formulación del problema objeto de estudio, pregunta significativa que orienta el proceso, objetivos tanto generales como específicos, y operacionalización de variables para la encuesta de medición de Competencias Directivas.

## 2.- PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1.- Fundamentación.

La situación de los Adultos Mayores es un tema relevante y emergente de la sociedad contemporánea. A nivel mundial, "la población de ancianos del mundo está creciendo un 2% anual"<sup>3</sup>, a un ritmo considerablemente más alto que el resto de la población. Se prevé que la población de ancianos seguirá creciendo con más rapidez que cualquier otro grupo, por lo menos durante los próximos 25 años. "La tasa de crecimiento del número de personas de 60 años o más alcanzará el 2,8% anual entre 2025 y 2030"<sup>4</sup>. Este rápido crecimiento requerirá ajustes económicos y sociales de gran alcance en la mayoría de los países. "Para el 2050, por primera vez en la historia de la humanidad, la cantidad de personas de edad en el mundo superará a la cantidad de jóvenes"<sup>5</sup>.

En América Latina, la población envejece más rápido de lo previsto y "se espera que en los próximos 40 años el número de personas mayores represente casi un cuarto del total de habitantes de la región"<sup>6</sup>. En América Latina, viven actualmente alrededor de 45 millones de personas con 60 y más años. Esta cifra se va a cuadruplicar hasta el año 2050. Este aumento sostenido de la población mayor de edad ocurre tanto por los avances en la medicina y los cambios en la mortalidad y la fecundidad.

En Chile, de acuerdo a la cifras del Censo del 2002 la población de 60 años y más alcanzó el 11,4 % de la población total del país (1,7 millones de habitantes aproximadamente). Al año 2020, se estima que los adultos mayores serán cerca de 3 millones de personas. Por otra parte, la expectativa promedio de vida de la población chilena se ha desplazado desde los 45 años en 1930 a los 76 años en el 2002, estimándose que el 2025 alcanzará a 80 años.

---

<sup>3</sup>- Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento • Madrid, 8 a 12 de abril de 2002

<sup>4</sup>- Ibid.

<sup>5</sup>- Ibid.

<sup>6</sup>- Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) divulgado en Sto. Domingo.

En nuestro país, los adultos mayores comúnmente se enfrentan a problemas relacionados con la salud y la economía, lo cual, se ve agravado con el hecho de que una importante proporción de ellos viven solos, lo que hace cada vez más difícil que vivan en condiciones adecuadas. Frente a estas problemáticas, es que los adultos mayores en nuestro país se han ido afiliando cada vez más a organizaciones en pro del bienestar común de esta población.

“En Chile, existen 87.046 organizaciones y 3.470 de ellas corresponden a clubes de adultos mayores, las Uniones Comunales alcanzan un número de 35”<sup>7</sup>. Por otra parte, se recoge el dato de que el número promedio de integrantes de los clubes es de 48 adultos mayores, puede afirmarse que existe un universo de 166.560 personas mayores organizadas en este tipo de asociatividad que corresponde al 10,1% de la población adulta mayor.

La Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCAM), posee una afiliación aproximada del 67% de los clubes de la Comuna y una baja capacidad de desarrollo de las competencias necesarias (por parte de las Directivas) para generar recursos y así poder satisfacer las necesidades que demandan los clubes que la conforman. Es por esto, que se debe ampliar la capacidad de gestión y autosostenimiento de la Directiva de la UCAM, para que las fuentes de obtención de recursos no se limiten sólo a SENAMA, La Ilustre Municipalidad de Pudahuel y la Caja de Compensación la Araucana, de manera que, la UCAM disponga de una variedad de fuentes donde pueda obtener recursos para su organización y por ende, responder de una manera adecuada a la demanda de la población adulta mayor de Pudahuel.

## **2.2. Formulación del problema objeto de estudio**

Los miembros de las Directivas de los Clubes afiliados a la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCAM), presentan una baja capacidad de desarrollo de las competencias<sup>8</sup> necesarias para la generación y obtención de recursos, lo cual les impide mejorar las actuales condiciones en que se encuentran en relación a la gestión y autosostenimiento de sus respectivas organizaciones.

Por su parte, la UCAM subsiste mayormente a través de la postulación a recursos provenientes de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, SENAMA y Caja de Compensación La Araucana. Asimismo, los recursos financieros “propios” de la UCAM, se limitan a los aportes de sus clubes afiliados, cuyo monto es aproximadamente de 400 mil pesos anuales, que resulta ser insuficiente para el funcionamiento de ésta.

---

<sup>7</sup>.- Registro de asociaciones que consigna el estudio PNUD 2000.

<sup>8</sup>.- Entiéndase por competencias al "conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona o grupo de personas, que le permiten la realización exitosa de una actividad"

### 2.3. Pregunta significativa

¿Cuáles son las características que tienen las competencias para la generación de recursos por parte de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel y sus factores asociados?

### 2.4. Objetivos de investigación

#### ➤ Objetivos Generales

1. Conocer las características socioeconómicas, demográficas y culturales de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel.
2. Conocer las características que asumen las competencias para la generación de recursos por parte de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel y sus factores asociados.

#### ➤ Objetivos Específicos

- 1.1.- Conocer las características socioeconómicas y culturales de las Directivas.
- 1.2 .- Conocer las características demográficas de las Directivas.
- 2.1.- Conocer las características que tienen las competencias de las Directivas para la generación de recursos.
- 2.2.- Conocer los factores asociados a las competencias de las Directivas para la generación de recursos.

## 2.5.- Operacionalización de variables

**Variable 1:** Competencias= "es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores"<sup>9</sup>

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Subindicadores	Puntaje categoría	o
Competencias	Conocimientos	- De planificación	- Noción Básica de Planificación	-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Nociones Básicas. -Escasas Nociones Básicas. -Ninguna Noción Básica.	3 2 1 0	
		- De las bases del trabajo en equipo.	-Noción Básica de Complementariedad	-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Nociones Básicas. -Escasas Nociones Básicas. -Ninguna Noción Básica.	3 2 1 0	
			- Noción de Básica Confianza.	-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Nociones Básicas. -Escasas Nociones Básicas. -Ninguna Noción Básica.	3 2 1 0	
			- Noción Básica de Compromiso	-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Nociones Básicas.	3 3	

<sup>9</sup> Houston, W.R. (1985): "Competency-based Teacher Education", en T. Husen y T. Neville Postlethwaite (Edits.): International Encyclopedia of Education". Oxford: Pergamon. Pags. 898-906.

				<p>Básicas. -Escasas Básicas. -Ninguna Noción Básica.</p> <p>-Noción Básica de Comunicación Efectiva.</p> <p>-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Básicas. -Escasas Básicas. -Ninguna Noción Básica.</p>	<p>Nociones</p> <p>Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>0</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>0</p>
			<p>-Noción Básica de Distribución y coordinación de tareas y responsabilidades.</p>	<p>-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Básicas. -Escasas Básicas. -Ninguna Noción Básica.</p>	<p>Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>0</p>
	- De liderazgo.		<p>- Noción Básica de Liderazgo.</p>	<p>-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Básicas. -Escasas Básicas. -Ninguna Noción Básica.</p>	<p>Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>0</p>
	- De recursos		<p>- Noción Básica de Recursos Materiales</p>	<p>-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Básicas. -Escasas Básicas. -Ninguna Noción Básica.</p>	<p>Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>0</p>
			<p>- Noción Básica de Recursos Inmateriales</p>	<p>-Muchas Nociones Básicas. -Suficientes Básicas. -Escasas Básicas.</p>	<p>Nociones Básicas. Nociones Básicas. Nociones Básicas.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>

	Habilidades y Destrezas	- Nivel de Habilidades técnicas.	<p>- En Expresión Oral</p> <p>- En Expresión Escrita</p> <p>- En Organización y Dirección de reuniones</p> <p>- En Planeamiento y Programación básica</p> <p>- Pensamiento analítico</p> <p>- Pensamiento conceptual</p>	<p>-Ninguna Noción Básica.</p> <p>-Muy alto</p> <p>-Alto</p> <p>-Mediano</p> <p>-Bajo</p> <p>-Muy bajo</p> <p>-Muy alto</p> <p>-Alto</p> <p>-Mediano</p> <p>-Bajo</p> <p>-Muy bajo</p> <p>-Muy alto</p> <p>-Alto</p> <p>-Mediano</p> <p>-Bajo</p> <p>-Muy bajo</p> <p>-Muy alto.</p> <p>-Alto.</p> <p>-Mediano.</p> <p>-Bajo.</p> <p>-Muy bajo</p> <p>-Muy alto</p> <p>-Alto</p> <p>-Mediano</p> <p>-Bajo</p> <p>-Muy bajo</p> <p>-Muy alto</p> <p>-Alto</p> <p>-Mediano</p> <p>-Bajo</p>	<p>0</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p>
--	-------------------------	----------------------------------	--	---	---

		<p>- Nivel de Habilidades socioemocionales.</p>	<p>- Autocontrol emocional</p>	<p>1</p>
			<p>- Motivación</p>	<p>5 4 3 2 1</p>
			<p>- Empatía</p>	<p>5 4 3 2 1</p>
			<p>- Destrezas sociales</p>	<p>5 4 3 2 1</p>
		<p>- Ideas y actitudes de la personalidad</p>	<p>- Nivel de Experiencia</p>	<p>5 4 3 2 1</p>
<p>Valores</p>			<p>- Nivel de Tolerancia</p>	<p>5 4 3 2 1</p>



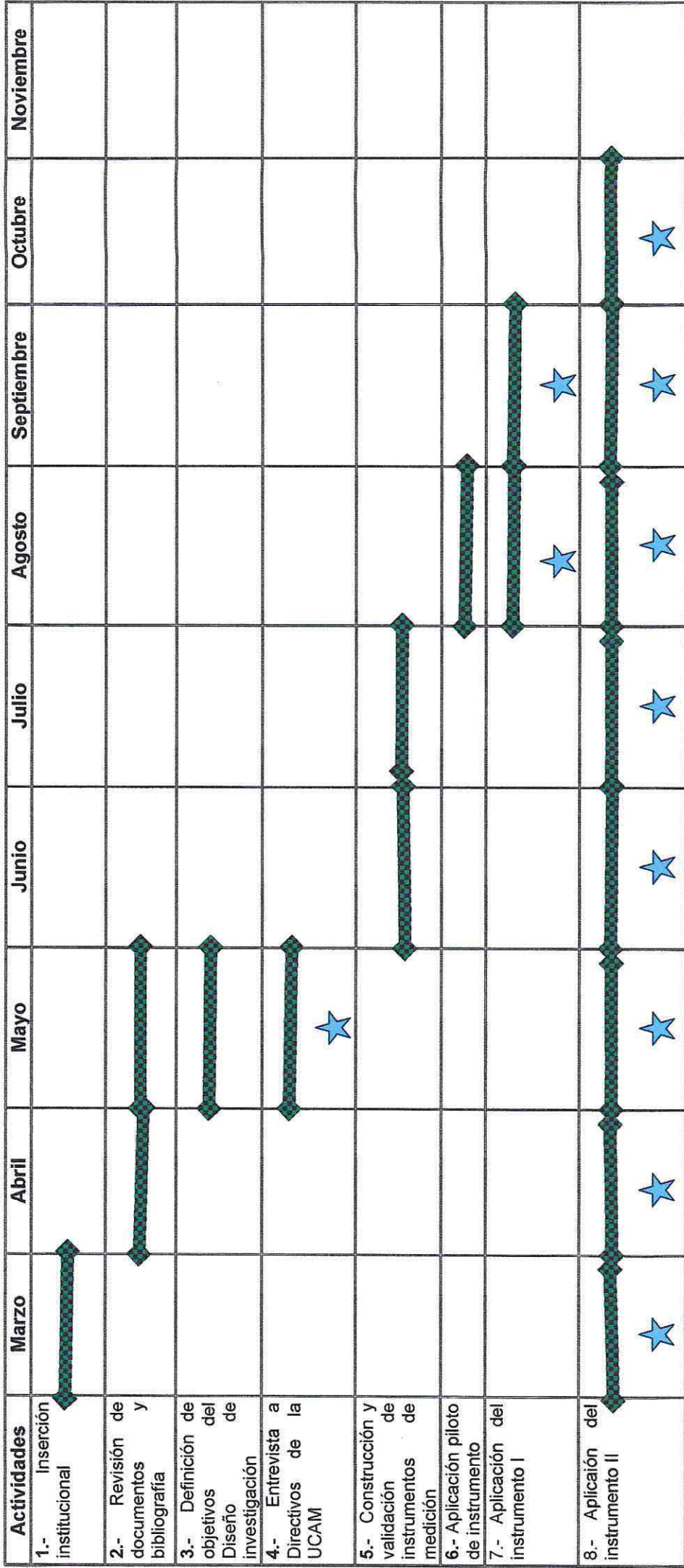
**Variable 2:** Caracterización de los Directivos = Características demográficas, socioeconómicas y culturales de la Directiva de la UCAM y de las Directivas de los Clubes asociados a ésta.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	Puntaje
Características de los Directivos	Características demográficas	-Edad	-60 a 74 años	A
			-75 a 84 años	B
			-85 a 94 años	C
			-95 o más años	D
	Características socioeconómicas	-Sexo	-Femenino	F
			-Masculino	H
	Características socioeconómicas	-Nivel Educativo	-Sin estudios/analfabeto	1
			-Básica incompleta	2
			-Básica completa, media incompleta	3
			-Media completa, técnica o universitaria incompleta	4
-Técnica o universitaria completa			5	
-Universitaria completa c/postgrado			6	
Características socioeconómicas	Ocupación	-Trabajos ocasionales (cuidadores de autos, cargadores, cartoneros, entre otros afines)	1	
		-Obreros, feriantes, trabajadores manuales, empleados bajo nivel (juniors, mensajeros, aseadores, empleada doméstica, lavandera, costurera, entre otros afines)	2	
		-Empleado público o privado sin rango, profesor, obrero especializado, artesano, comerciante menor, vendedor, chofer, técnico, entre otros afines)	3	
			Profesionales universitarios jóvenes,	

			<p>contadores, ejecutivos, técnicos, pequeños industriales, comerciantes, vendedores premium, entre otros afines.</p> <p>Profesionales universitarios con postgrado, ejecutivos nivel medio, industriales medios, empresarios, comerciantes nivel medio, agricultores, empleados alto nivel, entre otros afines.</p> <p>Grandes empresarios, industriales o agricultores, directores de empresas, profesionales consagrados, altos ejecutivos, grandes comerciantes, funcionarios de organizaciones internacionales o nacionales prestigiosas, diplomáticos, entre otros afines.</p> <p>Ingreso</p> <p>-Cuatrocientos treinta y seis mil pesos o más</p> <p>-Trescientos cuarenta y seis a cuatrocientos treinta y cinco mil pesos</p> <p>-Doscientos cincuenta y seis a trescientos cuarenta y cinco mil pesos</p> <p>-Ciento sesenta y seis a doscientos cincuenta y cinco mil pesos</p> <p>-Setenta y seis mil pesos a ciento sesenta y cinco mil pesos</p> <p>-Setenta y cinco mil pesos o menos</p> <p>-Participación comunitaria en organizaciones funcionales.</p> <p>-En una organización</p> <p>-En más de una organización</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>
--	--	--	--	--



2.6.- Carta Gantt.





### 3.- MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1.- GESTIÓN.

"Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio".<sup>10</sup>

#### 3.2.- AUTOGESTIÓN.

"Por autogestión, en el sentido lato, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un \*colectivo\*. Es un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales".<sup>11</sup>

#### 3.3.- COMPETENCIA.

"Se considera que es una \*característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio\*<sup>12</sup> o bien, se podría definir de la siguiente manera: *\*competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores\**.<sup>13</sup>

La competencia, se refiere a algunos aspectos de un acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Para identificar la competencia, se toman como base los resultados u objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en funciones y éstas a su vez en *conocimientos, habilidades y destrezas* requeridas.<sup>14</sup>

Los Modelos de Gestión de Competencias fueron originalmente ideados para desarrollar ciertas competencias individuales destinadas a posibilitar un mejor desempeño y éxito profesional.

---

<sup>10</sup>- <http://definicion.de/gestion/>

<sup>11</sup>- Paulo Peixoto de Albuquerque. Texto: Autogestión. Autor

<sup>12</sup>- Spencer y Spencer (1993)

<sup>13</sup> Houston, W.R. (1985): "Competency-based Teacher Education", en T. Husen y T. Neville Postlethwaite (Edits.): International Encyclopedia of Education". Oxford: Pergamon. Pags. 898-906.

<sup>14</sup>- Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, I. Contexto Internacional, Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos, Primera edición: Montevideo, 1997, página 30.

Las competencias individuales pueden ser de dos tipos básicos. En primer lugar, las competencias de tipo aptitudinal, es decir aquellas referidas principalmente a los conocimientos de los individuos, fundamentalmente aquellos de índole técnicas. En segundo lugar, las competencias de tipo actitudinal vinculadas a aspectos más profundos de la personalidad y la psicología de los individuos.

Ambos tipos de competencias difieren por su naturaleza. Las competencias aptitudinales se vinculan a un aprendizaje consciente y a una labor intelectual que supone una capacidad de aprendizaje relativamente abierta a la mayoría de las personas, así como plazos de aprendizaje relativamente acotables en el tiempo.

Por el contrario, las competencias actitudinales se asocian a aspectos profundos de la personalidad de los individuos, aspectos asociados a condiciones innatas y/o a la educación temprana de los mismos. Consecuentemente, las competencias actitudinales plantean cierta inflexibilidad a la hora de estimular su desarrollo o impulsar su modificación.

Desde una perspectiva estratégica, se asume que los conocimientos técnicos, es decir las competencias aptitudinales, son relativamente fáciles de ser replicadas por los competidores. La incorporación de gente con alto cociente intelectual y programas de enseñanza y entrenamiento en lugares de vanguardia científica aportan el producto requerido en plazos relativamente predecibles.

Por el contrario, el desarrollo de determinados comportamientos (competencias actitudinales) resulta una tarea más complicada por cuanto implica la modificación de rasgos centrales en la personalidad de los individuos, de sus *valores* o en su forma de percibir e interpretar la realidad.<sup>15n</sup>

### 3.3.1.- Recurso.

"Se entiende por recurso al procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo".<sup>16</sup>

"Tipos de Recursos"<sup>17</sup>: Dentro de una organización existen 2 tipos de recursos:

#### 1) *Recursos tangibles*

Son activos que se pueden ver y cuantificar. Es posible distinguir cuatro subtipos:

- a. Recursos financieros: comprenden la capacidad de endeudamiento de la organización y a la vez la capacidad de ésta para generar fondos internos.
- b. Recursos organizacionales: es la estructura formal de las líneas de subordinación en la organización y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.
- c. Recursos físicos: abarcan la ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la organización, y el acceso a materias primas.
- d. Recursos tecnológicos: es el acervo de tecnología de la organización, como la personalidad jurídica, razón social, derechos de autor y secretos organizacionales.

<sup>15</sup>.- Autor: Juan Cruz Lozada, Gestión por Competencias Éticas, páginas 5 y 6. (Este trabajo obtuvo el Primer Premio correspondiente al Concurso Nacional sobre Ética y Responsabilidad Social Empresarial, edición 2004, otorgado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), PROETICA Gestión Ética Empresarial de la Universidad Católica de Córdoba, Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social ESADE-ICDA, Grupo de Fundaciones, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible y Fundación La Nación).

<sup>16</sup>.- Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid.

<sup>17</sup>.- Autores: Hitt-Ireland-Hoskisson, "Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos", Capítulo 3 El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales, páginas 79 y 80. Extraído del sitio web [http://books.google.cl/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=PA79&lpg=PA79&dq=tipos+de+recursos+intangibles&source=bl&ots=3eMvpH z83w&sig=zFO3Jd0m7wdZKRhJAftZnJUjkrM&hl=es&ei=SnEASpzkJZOMtgesremHBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9#PPR8,M1](http://books.google.cl/books?id=tmAkuQnSNiEC&pg=PA79&lpg=PA79&dq=tipos+de+recursos+intangibles&source=bl&ots=3eMvpH z83w&sig=zFO3Jd0m7wdZKRhJAftZnJUjkrM&hl=es&ei=SnEASpzkJZOMtgesremHBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9#PPR8,M1)

## 2) Recursos intangibles

Incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la organización y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Existen tres subtipos de recursos intangibles:

- a. Recursos humanos: entre éstos se cuentan el conocimiento, la confianza, las capacidades gerenciales y las rutinas de la organización.
- b. Recursos de innovación: son las ideas, capacidades científicas y capacidad para innovar.
- c. Recursos de reputación: se refiere a la reputación ganada entre los usuarios de la organización; la razón social de la misma; las percepciones de calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos; la reputación ganada entre los proveedores; las interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes”.

### 3.3.2.- Planificación<sup>18</sup>

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez 1982).

#### *Clases de planificación y Características.*

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años”

---

<sup>18</sup>.- Métodos y técnicas de planificación, investigación social y presentación de resultados. Autor: Campagna Caballero, Ernesto

### 3.3.3.- Liderazgo<sup>19</sup>

"Es la capacidad de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar metas u objetivos, es decir, cuando alguien ejerce poder sobre otras personas.

Un *líder* es \*aquella persona que ocupa una posición de influencia en su grupo, dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas\*.

El comportamiento del líder se refleja en que:

- Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo.
- Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades (técnicas, humanas).
- Tiene ideas novedosas o se hace parte de ideas que son compartidas por muchos otros.

Podemos distinguir tres tipos de líder:

1.- El líder permisivo ó descomprometido. Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones.
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

*Vale decir que este último no reúne realmente las características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos.*

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

2.- El líder autoritario. Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.

3.- El líder democrático. Este tipo de líder estimula la participación y la discusión en la toma de decisiones y, también, en la definición de las reglas o normas de la organización. Más que imponer decisiones busca que los socios lleguen a acuerdo."

### 3.3.4.- Habilidades y destrezas para un liderazgo efectivo

#### 1. "Habilidades Técnicas:

Son el conjunto de conocimientos y destrezas, producto principalmente de la educación formal, que permiten manejar con éxito situaciones que demandan soluciones técnicas y altamente especializadas. Por ejemplo, la evaluación financiera de un nuevo proyecto de negocio o la puesta en marcha de una nueva línea de producción".<sup>20</sup>

<sup>19</sup>.- Nociones Elementales de Administración por Oscar Johansen, Editorial Universitaria, Chile.

<sup>20</sup>.- Texto: Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo". Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter.

"Los dirigentes de organizaciones deben tener habilidades técnicas, a lo menos en los siguientes campos:

- En Expresión Oral y Escrita
- En Organización y Dirección de reuniones
- En Planeamiento y Programación básica"<sup>21</sup>

### *Expresión oral*

"Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído. Se escuchan los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que una persona no dice dos palabras simultáneamente. El emisor puede retractarse de lo que dice.

Existe interacción, feedback, retroalimentación entre los hablantes. Las palabras a medida que se dicen se van, o sea la comunicación desaparece o es efímera y dura lo que permanece el sonido en el ambiente, no más tiempo. Se utilizan soportes verbales y no verbales, así como elementos paraverbales al momento de la acción comunicativa. Movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros.

### *Técnicas de Expresión Oral*

-Dicción: Buen dominio del idioma pronunciación. -Fluidez: Desenvolverse naturalmente. -Volumen: Comunicar con un tono o sonido claro. -Ritmo: Es la combinación armoniosa de la expresión sonora y visual. -Claridad: Comunicar de manera exacta lo que se quiere decir. -Coherencia: Es la relación de poder comunicar de manera persuasiva para que el receptor acepte lo dicho. -Emotividad: Es la expresión de nuestros pensamientos con el propósito de comunicar. -Movimientos Corporales: No abusar de las gesticulaciones, no exagera de los movimientos y cuida el estilo y modo de vestir. -Vocabulario: Se debe utilizar un léxico que el receptor pueda entender. -Gestos: Los gestos se pueden repetir, contradecir o enfatizar lo que se dice verbalmente recurriendo a los signos gestuales.

### *Expresión escrita*

Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.

Hay un proceso denominado holístico, que quiere decir que la vista analiza cada una de las partes que va leyendo, sea un texto horizontal o vertical, que implica una comprensión del receptor.

La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues se tiende a tener más cuidado de las palabras que se plasman. Asimismo, existe la posibilidad de borrar y arreglar las faltas o ideas mal planteadas, según lo considere el emisor.

### *Técnicas de expresión escrita.*

Son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc.

---

<sup>21</sup>.- Gobierno de Chile; Ministerio Secretaria General de Gobierno; división de Organizaciones Sociales, .Manual para la Gestión Comunitaria "Fortaleciendo alianzas entre la sociedad civil y el Estado", Gobierno de Chile.

Existe la posibilidad de relectura, que el destinatario o lector revise las veces que desee el documento o escrito, pues este tipo de comunicación permanece en el tiempo (salvo que sea destruido). No hay una interacción instantánea o directa entre emisor y receptor<sup>22</sup>.

#### *Técnicas en la Organización y Dirección de una reunión*

"El papel de la persona que conduce la reunión es:

- 1) Que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto (función de asignación) y al mismo tiempo,
- 2) asegurarse que todos tengan la oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas (función de mantenimiento).

Con mucha frecuencia el supervisor asume la tarea de conducir la reunión, pero este papel puede ser delegado.

Comenzar a tiempo es una buena práctica; también lo es el terminar a tiempo. La puntualidad, o su falta, pueden convertirse en una tradición. Si la orden del día (o agenda) no ha sido distribuida antes de la reunión, se puede hacer al comienzo de la misma. La persona que dirige la reunión puede solicitar sugerencias para agregarlas al orden del día. Antes del comienzo de la reunión, los empleados también pueden ser estimulados a sugerir temas para discutir.

Las directivas para las discusiones pueden ayudar a que la reunión se desarrolle de una manera ordenada. Algunos ejemplos de reglas que pueden utilizar incluyen las siguientes:

- Sólo una persona habla a la vez. Si aumenta el desorden en la reunión, cualquiera que desee hablar debe indicarlo y ser reconocido antes.
- No se deben conducir conversaciones privadas durante la reunión.
- Las personas deben hablar sobre el tema que se discute.
- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.
- El papel del líder del grupo —cuando fomenta la participación— es la de un facilitador. En vez de tomar partido o mostrar favoritismo, puede ayudar a los participantes a clarificar sus puntos de vista, sin juzgar el mérito de sus ideas<sup>23</sup>. "Un supervisor que desee involucrarse en la discusión debería pedir a otra persona que dirija la discusión.



Además de hacer lo posible para que la reunión no se desvíe de su objetivo original, una de las mayores responsabilidades del líder del grupo es la de facilitar la toma de decisiones. Es necesario que los participantes de la reunión sepan de antemano cuánta autoridad tendrán para tomar decisiones que se les ha delegado<sup>24</sup>.

#### *Técnica de planeamiento y programación*

"El Planeamiento y la programación garantizan el diseño de una estrategia adaptada a las condiciones de cada organización tomando como base la información recopilada durante el diagnóstico previo.

Toda planeación debe estar bien documentada e incluir el Programa. Este consiste en la descripción de los procedimientos a seguir en el desarrollo de la misma para lograr los objetivos.

<sup>22</sup>.- Abogado Jesús Ramírez Martínez, texto construido a partir de información obtenida del artículo "Contextos Educativos"; La expresión oral y escrita; Páginas 57-72

<sup>23</sup>.- Cranes, W. T. *Effective Meetings for Busy People: Let's Decide It and Go Home*. New York: McGraw-Hill Inc. 1980, p. 26.

<sup>24</sup>.- Texto: Versión PDF; *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*; Gregorio Billikopf Encina (2003); Cap. 11; Pag. 151-154.

El método general de planeamiento estratégico adoptado amplia y universalmente, es el denominado Análisis FODA, que no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración de un plan estratégico, que básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades (de allí la sigla FODA de su denominación conformada por las iniciales de las palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Idealmente, los objetivos estratégicos estarán sustentados en las *fortalezas* de la organización y en la superación de sus *debilidades*, con el fin de aprovechar las *oportunidades* externas y neutralizar las *amenazas*. Ello tiene su origen en el hecho de que toda organización tiene fortalezas y debilidades, aunque ninguna tiene las mismas fuerzas y limitaciones que las demás. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión y la visión, son la base para establecer objetivos y estrategias. En el análisis FODA se consideran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de listarlos en términos de percepciones de los directivos, se busca efectuar un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias. El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del "ambiente externo" y el "ambiente interno", y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

El proceso de programación estratégica puede ser visto como un ciclo, un círculo, con un mismo punto de partida y de llegada, y con tres etapas claramente diferenciadas aunque interrelacionadas:

- (1) Formulación de la estrategia;
- (2) Ejecución de la estrategia;
- (3) Evaluación de la estrategia"<sup>25</sup>.

## 2. "Habilidades Intelectuales:

Son el conjunto de funciones cognitivas, producto de la herencia y aprendizaje, que permiten resolver con éxito problemas y adaptaciones a los cambios, desplegando *destrezas analíticas* y del *pensamiento lógico*".<sup>26</sup>

### - Pensamiento Analítico:

"Capacidad de análisis y síntesis: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.

También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.

<sup>25</sup>- Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico; *Recopilación y adaptación por el ingeniero" Eladio Horacio Olivera"*.

<sup>26</sup>- Texto: Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo". Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter.

Niveles de Competencia:

- a) Básico: Desglosa los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.
- b) Medio: Identifica relaciones básicas, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
- c) Superior: Identifica relaciones múltiples, desglosa un problema complejo en sus partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un fenómeno, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los pasos siguientes.
- d) Avanzado: Realiza planes o análisis complejos de fenómenos de múltiples causas. Utiliza diversas técnicas y métodos para desagregar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y valoriza cada una de ellas.

- *Pensamiento Conceptual*:

Habilidad en el uso de conceptos: Es la habilidad para identificar características de objetos, situaciones o fenómenos que se enfrentan; pautas o relaciones que no son obvias; o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye el uso del razonamiento creativo, inductivo o conceptual; capacidad para abstraer de la realidad los atributos y características principales y formular un concepto que sintetice dicho fenómeno; habilidad para expresar en conceptos la realidad observada usando herramientas de descripción verbal, matemática u otra forma de comunicación.

Niveles de Competencia:

- a) Básico: Utiliza criterios básicos de identificación, usa el sentido común y las experiencias vividas para identificar y describir un fenómeno. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada. Reconoce e identifica modelos o pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja.
- b) Medio: Utiliza conceptos complejos, analiza las situaciones presentes usando conocimientos teóricos o adquiridos por la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios aprendidos, como control de procesos, estadísticas, técnicas de análisis, etc.
- c) Superior: Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos claves y observaciones, presentándolas en forma útil. Redefine en forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
- d) Avanzado: Crea nuevos conceptos para explicar situaciones o resolver problemas, que no resultan obvios para los demás. Es capaz de utilizar diferentes herramientas de comunicación y expresión para informar de la realidad observada".<sup>27</sup>

### 3. *"Habilidades Socio – emocionales*:

Son el conjunto de actitudes y destrezas que permiten el auto conocimiento psicológico y el establecimiento de relaciones significativas y gratificantes con otras personas.

Las habilidades socio – emocionales se pueden descomponer en sub – habilidades, tales como:

- a) Autoconciencia o conocimiento de uno mismo: Habilidad para mirarse a uno mismo de forma de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

<sup>27</sup>.- Vicerrectoría Académica Unidad de Formación en Competencias Laborales, Diccionario de referencia "Competencias laborales blandas", Documento de Trabajo Interno Versión A/2002 (noviembre de 2002), páginas 4 y 5.

- b) Auto – control emocional: Capacidad para controlar los sentimientos, emociones e impulsos propios, e implica confiabilidad en cuanto a manutención de honestidad e integridad y la capacidad de adaptación frente a situaciones altamente cambiantes.
- c) Motivación: Tendencias emocionales que impulsan a la acción, a la búsqueda de los objetivos.
- d) Empatía: Habilidad para ponerse en el lugar del otro, ser capaz de entender las necesidades y pensamientos de los demás, postergando los juicios personales, para lograr comprender la significancia de una situación determinada para el mundo del otro.
- e) Destrezas sociales: Habilidad para inducir en los demás las respuestas deseables e implica el desarrollo de una serie de aptitudes como la influencia (capacidad para persuadir a los demás), habilidades de comunicación efectiva, habilidad para resolver conflictos, para manejar eficientemente procesos de cambio a través de un liderazgo inspirador y, la habilidad para generar trabajo en equipo y sinergia entre las personas”.<sup>28</sup>

### 3.3.5.- Trabajo en equipo.<sup>29</sup>

“El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo ‘coordinado’ en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Las bases del trabajo en equipo son cinco:

- Compromiso
- Complementariedad
- Coordinación
- Comunicación
- Confianza”

#### *Compromiso Organizacional*<sup>30</sup>

“El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional. Una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas.

<sup>28</sup>.- Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter, Texto: Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo".

<sup>29</sup>.- Taller impartido por Ana M. Alarcón, Enfermera, 1984 Universidad de Chile (UCH), Chile; y Antropólogo, 1998 University of Connecticut, Estados Unidos de América. "Trabajo en Equipo", Dpto. Salud Pública – Capacitación, Investigación y Gestión para la salud basada en evidencia (CIGES), Universidad de La Frontera, Facultad de Medicina.

<sup>30</sup>.- Lic. Arturo Castañon Borunda, Estudió Psicología Educativa en la UNAM, así como la Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas, fusionando ambas formaciones en torno al desarrollo Organizacional y la Calidad Total, actualmente es Director General de Unity ® Collective Strategies, una empresa de consultoría y capacitación con experiencia en la implantación de estrategias relacionadas a la participación e integración del Capital Humano en las organizaciones, .Artículo: "Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo", Extraído del sitio web [http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion121/art\\_acastanon.asp](http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion121/art_acastanon.asp) , 6/5/2009.

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo
- Compromiso normativo

La siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión:

El *compromiso afectivo* refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que *el continuo* se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y *el normativo* revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la organización.

A continuación se describen las tres dimensiones con mayor detalle.

#### El Compromiso Afectivo

Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia la misma, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su organización, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su organización; se preocupa cuando ésta va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que \*tiene bien puesta la camiseta\*.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido.

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

#### El Compromiso Continuo

Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la organización y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su organización actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego con la organización para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra organización y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de mínimos aceptables; es decir, el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la organización y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la organización.

#### El Compromiso Normativo

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su organización, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia ésta por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el colaborador incondicional".

#### *Complementariedad.*

"La complementariedad es tanto socio afectiva como funcional y su práctica es necesaria para la acción conjunta y la ayuda mutua. La complementariedad se logra cuando las aportaciones de cada uno se articulan e integran con las aportaciones de los otros. Se trata de escuchar a los otros y de integrar sus aportes, aun cuando no coincidan. La complementariedad impulsa el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas".<sup>31</sup>

#### *Distribución y coordinación de tareas y responsabilidades.*

"Un equipo de trabajo se configura dentro de un proceso basado en una común orientación de objetivos, con una clara distribución de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica, y la creación de un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal. Todo dentro de un marco ideológico y técnico-científico compartido por los miembros del equipo."<sup>32</sup>

#### *Comunicación.*

"La comunicación en general es un proceso multidireccional, multidimensional e intangible. Es el proceso que nos permite poner en común nuestros pensamientos e ideas. Puede desarrollar efectos empáticos o conflictivos, competitivos o cooperativos, convergentes o divergentes, a corto o largo plazo, efectos

---

<sup>31</sup>.- Autores: Exequiel Ander Egg y María José Aguilar (2001), Libro "El Trabajo en equipo", Cap. 3: características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo, Pag. 23 y 24.

<sup>32</sup>.- Ibid, página 17.

puntuales o estratégicos, aislados o encadenados, eventuales o perdurables, en fin, puede tener diversos orígenes y efectos.”<sup>33</sup>

Estos efectos dependerán del tipo de comunicación practicada.

#### Comunicación asertiva.<sup>34</sup>

“La asertividad es equivalente a la comunicación efectiva y está definida como la conducta que permite a una persona actuar con base en sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad y expresar cómodamente sentimientos honestos, implica un profundo respeto hacia uno mismo y hacia los demás, al reconocer también los derechos y sentimientos de los otros. En términos ideales, la asertividad debe llevarnos a trabajar conscientemente hacia una solución en la que todas las partes encuentren tanta satisfacción a sus necesidades como sea posible. También involucra un reconocimiento de la propia responsabilidad con respecto a las consecuencias que pueden resultar de la expresión de nuestros sentimientos”.

#### Comunicación agresiva.<sup>35</sup>

“La comunicación agresiva esta dirigida a un objetivo, pero impone la propia voluntad en forma agresiva, genera tensiones innecesarias y malestar en los vínculos, en los cuales la competencia y la lucha por el poder suelen desplazar a la cooperación y el afecto.

Se basa en la creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros, por lo que se defienden de manera impositiva, incluso si eso supone transgredir normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. Se trata en último termino, de hacer a los otros mas débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. No obstante, en la persona agresiva pueden surgir sentimientos de culpa, y sus victimas suelen acabar, tarde o temprano, por sentir resentimiento y por evitar al trasgresor. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conducta son siempre negativas”.

#### Comunicación pasiva.<sup>36</sup>

“Las personas nos comunicamos de manera pasiva cuando permitimos que los demás nos digan lo que debemos hacer y aceptamos lo que proponen sin expresar lo que pensamos o sentimos sobre ello. Cuando utilizamos este tipo de comunicación creemos que evitamos conflictos, pero lo que realmente hacemos es dejar que los otros nos intimiden y se aprovechen de nosotros. Esta conducta nos produce sentimientos de frustración y de inferioridad.”

#### *Confianza.*

“Para Luhmann, la confianza es la base de toda organización social. Es la mano invisible (en el sentido de Adam Smith), que mantiene cohesionada a toda organización. La confianza funciona como un reductor de la complejidad. Existe solamente, dice Luhmann, \*un breve momento del tiempo en que me es posible ver lo que otros hacen, y adaptarme conscientemente a ello\* (Luhmann 1996: 39).

Peter Blau (1964), señala que la confianza es una herramienta que los actores sociales utilizan para poder enfrentar la incertidumbre y la vulnerabilidad que en todas las relaciones se encuentra presente. En

<sup>33</sup>- Luis Rodolfo Rojas-Vera y Elizabeth Arapé-Copello, Maestría en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Humanidades y Educación, Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI), Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela; Revista "Opción" N° 28 año 1999 páginas 29-58, "La visión y la comunicación en la gerencia", página 41.

<sup>34</sup>- Instituto Tecnológico de Sonora, Proyecto nacional para la producción de objetos de aprendizaje, secretaria de educación publica, Universidad nacional Autónoma de México 2006.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Fiske John, Introducción al estudio de la comunicación, IV Edición.

este sentido, como un mecanismo regulador, la confianza, permite mantener las relaciones en un cierto grado de previsibilidad, justo en el lugar y momento en que se debilita el aparato legal – racional (burocracia en el más llano sentido Weberiano)<sup>37</sup>.

### 3.3.6.- Valores.

“Los valores se definen como \*La constelación de gustos, disgustos, puntos de vista, deberes, inclinaciones internas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y patrones de asociación que determinan la visión del mundo de una persona\*<sup>38</sup>. Ciertamente, el trabajo de una persona es un aspecto importante de su mundo. Es más, la importancia de la constelación de valores es que, una vez que la persona los internaliza, se vuelven, conciente o inconcientemente, un estándar o criterio para guiar sus acciones. Por lo tanto, el estudio de los valores es fundamental para el estudio de la administración. Existe evidencia de que los valores son también muy importantes para entender un comportamiento administrativo eficaz.<sup>39</sup>

Los valores también se entienden como las guías y creencias que una persona utiliza cuando es confrontada con una situación en la que debe elegir algo.”<sup>40</sup>

“Los valores son los principios generales que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas, primando aquellas que sean más conformes con el concepto de lo que se considera deseable.”<sup>41</sup>

“Los principales valores dentro de un marco de trabajo estratégico son:

- Adaptabilidad.
- Creatividad”.<sup>42</sup>

“A estos se suman otros valores como:

- Experiencia.
- Autocrítica.
- Tolerancia”.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Autor: Maximiliano Korstanje (licenciado en turismo por la Universidad de Moron Buenos Aires 2002, Posgrado en filosofía y sociología en la Universidad católica Argentina, 2004-2006), Revista de Filosofía "A parte rei" N° 50 (marzo 2007), artículo: "Confianza, coacción, y autoridad": Un ensayo sobre el papel de la imitación en la relaciones laborales, Pág 6.

<sup>38</sup> E. Spranger, Types of man, Halle Germany Max Niemeyer Berlag, 1928, citado en V.S. Flowers y otros, Managerial Values for Working, Nueva York, American Management Association 1975, P.11.

<sup>39</sup> Flowers y sus colegas realizaron un estudio de los miembros de American Management Association. Se enviaron cuestionarios por correo a 4.998 miembros y los investigadores pudieron utilizar 1.707 respuestas. Con base en estos resultados y otros estudios, los autores afirman que el efecto de los valores en el comportamiento administrativo y no administrativo, es suficientemente importante para representar alguna variación en la eficacia relativa de los administradores.

<sup>40</sup> Gibson, Ivancevich, Donelly, Conopaske, Libro: Organizaciones, comportamientos, estructura, procesos; Editorial Mc. Graw Hill. Duodécima Edición. Cap 4: Comportamiento individual y diferencias, Pag. 107.

<sup>41</sup> Antonio Lucas Marin, Pablo García Ruiz, Libro: Sociología de las organizaciones; Editorial Mc. Graw Hill. Cap 11: La cultura en la organización; Pag. 282.

<sup>42</sup>- Gibson, Ivancevich, Donelly, Conopaske, Libro: Organizaciones, comportamientos, estructura, procesos; Editorial Mc. Graw Hill. Duodécima Edición. Cap 4: Comportamiento individual y diferencias, Pag. 109.

<sup>43</sup>- Taller impartido por Ana M. Alarcón, Enfermera, 1984 Universidad de Chile (UCH), Chile; y Antropólogo, 1998 University of Connecticut, Estados Unidos de América, "Trabajo en Equipo", Dpto. Salud Pública – Capacitación, Investigación y Gestión para la salud basada en evidencia (CIGES), Universidad de La Frontera, Facultad de Medicina,.

## *Adaptabilidad*

“La adaptabilidad se desarrolla durante la \*socialización\* o procesos mediante los cuales las organizaciones insertan a los nuevos empleados en la cultura de la empresa. La adaptación es la segunda etapa de socialización que ocurre después que el individuo se convierte en miembro de la organización, una vez que ha tomado posesión del puesto. Durante esta etapa el individuo mira a la organización y al puesto como realmente son. A través de una serie de diferentes actividades, el individuo trata de convertirse en un principiante activo en la organización y un trabajador competente del puesto. Cuatro actividades importantes constituyen la etapa de adaptación: todos los individuos, hasta cierto grado, deben participar en:

1. establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con los supervisores,
2. aprender las tareas requeridas para realizar el trabajo,
3. aclarar el papel que desempeñarán en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a esta función, y
4. evaluar el progreso que hacen hacia la satisfacción de las demandas del puesto y la función”.<sup>44</sup>

## *Creatividad*

“Innovar implica ser creativo pero mucho más que eso: es darle forma organizativa a la creatividad con el objetivo de aumentar el valor de los productos mucho más que sus costos.

La innovación suele implicar creatividad y en rigor, y no se da solamente en el producto mismo. Se puede innovar en cualquier cosa que aumente su valor a los ojos del cliente. Se ha dicho con razón que, si inventar es poner dinero para sacar ideas, innovar es poner ideas para sacar dinero.

La innovación siempre tiene una dimensión técnica y otra organizativa. Ambas deben ser dominadas.

La empresa puede innovar cuando la investigación es parte de la vida organizativa y las relaciones entre las personas permiten que la búsqueda sea posible.

La búsqueda es operable cuando en la organización no solamente hay espacio para explotar lo que ya se sabe sino también para explorar nuevas posibilidades. Cuando preguntar es posible y cuando defender lo que se cree también”.<sup>45</sup>

## *Experiencia*

“En el aprendizaje de adultos, tal como señaló Ausubel (1968 a), la experiencia vivida juega un papel muy importante. Según este autor, la experiencia es el factor más importante para el éxito de todo el proceso de aprendizaje. Pero, de la misma manera que la experiencia pasada es un elemento positivo para el nuevo aprendizaje, también puede ser un obstáculo. Por ello, en algunas ocasiones, antes de aprender se debe desaprender (Smith, 1983)”.<sup>46</sup>

<sup>44</sup>- Autores: Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, Libro “Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos”; Editorial Mc Graw Hill, Duodécima edición; Capítulo 2: Cultura organizacional, página 43.

<sup>45</sup>- Ernesto Gore, Director del Centro de Educación Empresarial y Director del Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina, Revista de Negocios “MATERIABIZ”, Artículo “¿Qué significa ser creativo?”

<sup>46</sup>- Autor: Jordi López Kamps (Doctor en Biología, Diplomado en Gestión Pública por la Universidad Ramón Llull-ESADE de España), Libro “Planificar la formación con calidad”, Editorial Praxis, 2005.

### *Autocrítica*

“La autocrítica es la capacidad de distinguir los propios defectos y de, enfrentándolos, proponerse hacer lo mejor posible para que éstos no se sigan repitiendo. Es la capacidad de auto evaluarse y de ser sincero/a con uno mismo, admitiendo que nadie es superior que los demás y que todos tenemos errores, por lo que debemos esforzarnos para ser mejores y así, con la autocrítica, se puede ir madurando cada día más”.<sup>47</sup>

### *Tolerancia*

“La tolerancia es sinónimo de paciencia. Se refleja cuando un ser humano no se ríe de las incapacidades, imperfecciones o diferencias de las demás personas. Se refuerza mediante el respeto a las diferencias individuales. Esto parte, por ejemplo, de valorar el interior de la persona y no su apariencia, o respetar las diferentes culturas y religiones, nunca insultándose el uno al otro. Leer y conocer más acerca de las culturas y religiones, hace a las personas más sensibles y tolerantes”.<sup>48</sup>

### **3.3.7.- La inteligencia.**<sup>49</sup>

“La inteligencia clásicamente se ha entendido como el poder intelectual, el acopio de información necesaria y un buen caudal imaginativo para interpretar la realidad y planear soluciones consecuentes, atributos a desarrollar mediante la educación formal. Pero las demandas de vida de los últimos tiempos han demostrado que hace falta algo más que una buena educación formal y la posesión de una clase de inteligencia entendida en términos corrientes.

El ya clásico coeficiente de inteligencia IQ se supone que revela nuestro grado de capacidad matemática (o analítica y lógica) así como nuestra aptitud lingüística. Originalmente se pensaba que el IQ era un excelente predictor de nuestras posibilidades de éxito en el desempeño laboral y profesional. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha constatado que ello no es totalmente así y que el tema del buen quehacer personal es algo bastante más complejo.

Uno de los primeros aportes significativos en este tema lo constituyó la obra de Howard Gardner, quien con su libro *Frames of Mind* (1983) abrió la discusión con la introducción del concepto de las \*inteligencias múltiples\*.

Así, el autor propone siete tipos de inteligencias en su libro:

- Lingüística
- Lógico-matemática
- Musical
- Cinestésica-corporal
- Espacial
- Interpersonal
- Intrapersonal

Algo más tarde, Gardner combinó las inteligencias interpersonal e intrapersonal en su estudio de la \*inteligencia emocional\*. Posteriormente, el mismo autor propuso lo que se podría denominar \*inteligencia filosófica\* (Gardner, 1999), la cual combina aspectos espirituales, morales, emocionales, trascendentes, cósmicos y religiosos. Daniel Goleman (1995) popularizó el término \*inteligencia

<sup>47</sup>.- Extraído de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/autocrítica> , Psicología de la educación para padres y profesionales, 4/5/2009.

<sup>48</sup>.- Consejería Psicológica de Ariadna Español de Ponce, Psicóloga; Revista “Prensa”, miércoles 26 de enero de 2005, Psicología: Regalo de Valores.

<sup>49</sup>.- M<sup>ª</sup> Cristina Boiero de Angelo/ Abelardo Barra Ruatta/Eduardo Alberto Castro, Universidad Nacional de Río Cuarto, 2005; Libro “Ciencias y humanidades: convergencias”, páginas 124, 125, 127 – 129.

emocional\* destacando que aquellas personas con desempeños sobresalientes poseen mejores capacidades relacionales y personales. En este sentido, la Inteligencia emocional está compuesta por un buen número de habilidades, las cuales pueden agruparse en 4 áreas centrales.

- Autoconciencia
- Maestría en el manejo de la propia persona
- Conciencia universal
- Destreza social y presencia espiritual

En este contexto importa destacar que al hablar de otras clases de inteligencias se van incorporando prácticamente todas las capacidades humanas.

Lo mejor es concebir la existencia de una sola clase de inteligencia con distintas capacidades y dimensiones de actuación ¿Por qué? Porque a partir de la noción del ser humano como una entidad única, la concepción de distintas inteligencias estaría asociada a una suerte de personas múltiples dentro de un mismo ser. Más allá del hecho eminente físico y psicológico, considero que la unicidad inteligencial rescata un necesario sentido de responsabilidad personal, algo que es imprescindible tener en cuenta y valorarlo mucho en las actuales circunstancias, aunque siempre ha tenido una gran importancia en el marco del comportamiento humano.

Por supuesto que en un dado momento uno tiene un cúmulo de capacidades y otra cantidad de ineptitudes, pero si a este hecho se le da un carácter de definitorio, entonces no hay prácticamente posibilidad alguna de modificar algo y superar deficiencias e incapacidades personales. Bajo la concepción de una inteligencia única, el aspecto espiritual otorga un carácter de integridad al ser humano, con posibilidades ciertas de desenvolvimiento y capacidades fehacientes para superarse constantemente en todos los aspectos. Ejemplo: mantener un conjunto de valores básicos que sostienen y le dan un sentido a la unidad familiar.

Partiendo del hecho de que el hombre es una unicidad vivencial al desarrollar su vida y que las cuestiones humanas poseen una complejidad tal que contienen un sinnúmero de aspectos diferentes, se ha intentado demostrar la necesidad y la conveniencia de pensar en términos de una única inteligencia totalizadora, con características muy diversas, intervencidas entre sí y con un enorme potencial para la acción, la imaginación y la participación”.

### **3.3.8.- Instancias de participación para los Dirigentes mayores.**

En Chile, existen 3 instancias orientadas hacia los dirigentes mayores:

1.- *Programa del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) \*Escuela de formación continua para dirigentes sociales de organizaciones de mayores\*:* durante este año 2009 se realizaron \*Jornadas por el derecho a saber\*, para informar de diversos temas de contingencia nacional a dirigentes mayores de Uniones Comunales.

Además, existe un Concejo asesor regional de mayores de formación incipiente, con el fin de luchar para que SENAMA logre la calidad de Ministerio. Estos consejos se componen de representantes de Uniones Comunales a nivel nacional elegidos por sus pares, que SENAMA se ha propuesto capacitar en competencias y habilidades para el desempeño de su cargo; también se han creado oportunidades de encuentro entre tal Consejo y Directivos de las Uniones Comunales, las más reciente, una Jornada para Latinoamérica y el Caribe realizada el 1 y 2 de octubre, en calidad de foro organizado por SENAMA en conjunto con el Registro Civil.<sup>50</sup>

2.- *Sesión anual de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel:* Esta es impartida un día al año en el recinto municipal \*Casa de todos\*, para reforzar en los directivos de los clubes las funciones que les competen en sus respectivos cargos.<sup>51</sup>

<sup>50</sup>.- Extraído del sitio web: <http://www.senama.cl/dinamico/noticias.aspx?idDo=2223&idTd=12> el martes 27/10/2009.

<sup>51</sup>.- Entrevista telefónica con la Sra. Helia Fuentes, Secretaria de la UCAM, el día martes 3 de noviembre de 2009.

3.- "Cabildo comunal del adulto mayor: es un espacio amplio de participación de los adultos mayores que habitan en una comuna y que, convocados por la Unión Comunal del adulto mayor, analizan, discuten, proponen y dan a conocer a las diversas autoridades no sólo los problemas y carencias que ellos mismos han identificado, sino que, además, proponen posibles caminos o vías de solución.

Esta instancia de participación de los adultos mayores se compone:

- De las reuniones de las *comisiones de estudio*, que son los grupos de trabajo compuestos por dirigentes de clubes de adultos mayores que estudian y proponen soluciones a los problemas.
- Del *cabildo ampliado*, que es la reunión final en la que el Presidente de la Unión Comunal del adulto mayor da a conocer a las autoridades presentes un resumen de las principales conclusiones de las comisiones de estudio".<sup>52</sup>

## 4.- DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1.- Tipo de Investigación:

La Investigación que llevaran a cabo las estudiantes seminaristas será de tipo Exploratorio-Descriptiva, la cual, "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente" (Tamayo, 1999).

Entre las principales características de la investigación descriptiva cabe destacar que permite el análisis de datos a partir de los resultados y categorías obtenidas; constituyendo la información obtenida, una fuente de datos apta para posteriores investigaciones.

En cuanto al enfoque metodológico de la investigación, debemos decir que corresponderá al tipo *cuantitativo enriquecido con elementos cualitativos*.

### 4.2.- Población y Muestra

Universo: constituido por 339 directivos, de los cuales, 335 pertenecen a los 67 clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel y 4 a la misma UCAM.

Diseño Muestral.<sup>53</sup>

*Tipo de Muestra:*

El tipo de Muestra utilizada será Probabilística o Aleatoria Estratificada.

*Cálculo de la Muestra:*

N = tamaño de la población de 67 Clubes.

y = valor promedio de una variable = 3 Directivos por Club.

Se = error estándar = 0.015, determinado por el investigador.

$V^2$  = varianza de la población al cuadrado =  $se^2$ : cuadrado del error estándar.

$S^2$  = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y.

P = 0.9

$n'$  = tamaño de la muestra sin ajustar.

n = tamaño de la muestra.

<sup>52</sup> - Manuel Pereira López, Director del SENAMA, Guía 2005, Organización de cabildos comunales del adulto mayor, página 5.

<sup>53</sup> - Autores: Hernández Sampieri-Fernández Collao-Baptista Lucio, Libro "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, 4ta.edición, año 2006.

Entonces,

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$n' = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \frac{400}{1 + (400/67)} = \frac{400}{1 + 5.9} = \frac{400}{6.9} = 57.9$$

Por lo tanto,

n = 58 casos.

#### *Tamaño de la Muestra.*

La muestra será de 58 Directivos de Clubes afiliados a la Unión Comunal de Clubes de adulto mayor de Pudahuel (UCAM), correspondiente a 3 Directivos por cada Club, considerando a un total de 19 Clubes, más el Presidente de la UCAM.

### **4.3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la presente etapa del proceso investigativo, los instrumentos y técnicas seleccionadas buscan responder básicamente a los requerimientos surgidos de los 4 objetivos específicos referidos a los 2 objetivos generales formulados:

1. Conocer las características socioeconómicas, demográficas y culturales de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel.
2. Conocer las características que asumen las competencias para la generación de recursos por parte de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel y sus factores asociados.

Para alcanzar dichos objetivos, utilizaremos las siguientes herramientas:

#### *Técnicas de recolección de información:*

- Encuesta: "Es un instrumento que permite indagar respecto a las percepciones, opiniones que son juicios de valor respecto de lo que la gente sabe y actitudes de las personas"<sup>54</sup>.
- Entrevista grupal: "Es una técnica de recolección de datos esencialmente cualitativa, que puede servir a distintos propósitos; es una opción que ofrece datos de otro nivel que la

<sup>54</sup> Autor: Franz Flores Castro Editor FUNDACION PIEB, 2004; Título Cultura política de los periodistas en Sucre. Número 2 de Investigaciones regionales. Volumen 2 de Investigaciones regionales Chuquisaca. Pág. 34.

entrevista individual, así como nuevas perspectivas sobre el problema de investigación<sup>55</sup>.

- Toma de lista de asistencia: Consiste en registrar en una planilla a cada uno de los clubes que asisten a las reuniones y eventos de la UCAM.
- Observación de campo: "Son los datos recogidos directamente por el investigador y su equipo en interrelación o en presencia directa de las conductas observadas"<sup>56</sup>.

#### *Instrumentos de recolección de información:*

- Cuestionario Semi-estructurado: "Son aquellos que junto con una serie de preguntas similares a las de un cuestionario estructurado (que deben ser formuladas al entrevistado tal y como están redactadas y en el orden en que aparecen. Al mismo tiempo, la mayoría de las respuestas que podemos obtener también están previstas en el cuestionario, reduciendo a muy pocos casos la necesidad de que el entrevistador escriba de forma literal la respuesta dada por el entrevistado), hay un gran número de preguntas abiertas, cuyo enunciado suele ser muy genérico, pues están diseñadas para que el entrevistador las utilice como guía para obtener información, adaptando para cada entrevistado, la formulación exacta de la pregunta, el grado de insistencia en la obtención de la información e incluso la formulación de nuevas preguntas que sirvan para aclarar respuestas dadas anteriormente"<sup>57</sup>.
- Cuestionario de preguntas abiertas: Es un conjunto de preguntas que se presentan a las personas seleccionadas para obtener una respuesta. Las preguntas abiertas permiten a los entrevistados contestar con sus propias palabras y suelen revelar más información sobre lo que piensan<sup>58</sup>.
- Lista de asistencia: "Se denomina lista de asistencia a la hoja por separado en la que aparecen los nombres y el número de los presentes a una determinada asamblea, la cual a veces es firmada por los asistentes para hacerla valedera"<sup>59</sup>.
- Cuaderno de Campo: "Es un pequeño cuaderno donde se va recogiendo día por día las observaciones vividas en una comunidad"<sup>60</sup>, vale decir, es el cuaderno donde se registran diariamente todo tipo de informaciones que tienen que ver con la población objeto de estudio.

#### *Fuentes de extracción de datos:*

- Fuentes primarias: constituidas por los Directivos de clubes de adulto mayor y,
- Fuentes secundarias: compuesta por libros, documentos e Internet.

La medición cuantitativa de "la caracterización de los Directivos" y de "sus competencias para autogestionar recursos", será realizada mediante una encuesta semiestructurada compuesta de dos partes, cada una referida a los dos temas recién mencionados, además de la lista de asistencia donde se registran a los representantes de los clubes que se presentan a las reuniones de asamblea y eventos de la UCAM, con el fin de calcular un promedio de asistencia que de cuenta de la capacidad de convocatoria de la UCAM respecto de sus organizaciones afiliadas.

<sup>55</sup> Autores José A. Yuni, Yuni, José & Urbano, Claudio, Claudio A. Urbano, María Rita Ciucci; Título: Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción. Edición 3 Editor Editorial Brujas, 2006. Pagina 244.

<sup>56</sup> Autor: Felipe Pardini, Metodología y técnicas de Investigación en Cs. Sociales. Editorial: Siglo XXI 1996. Pagina 107.

<sup>57</sup> Autor: Benjamín Hernández Blázquez, Técnicas estadísticas de investigación social. Edición: ilustrada. Editorial: Ediciones Díaz de Santos, 2001.

<sup>58</sup> Autores Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Definición realizada a partir del texto Dirección de marketing. Edición 12. Editor Pearson Educación, 2009. Pagina 107.

<sup>59</sup> Autor Óscar Vásquez del Mercado. Título Asambleas, fusión y liquidación de sociedades mercantiles. Edición 3. Editor Editorial Porrúa, 1987.

<sup>60</sup> Autor: Felipe Pardini, Metodología y técnicas de Investigación en Cs. Sociales. Editorial: Siglo XXI 1996. Pagina 108.

Los aportes cualitativos serán recopilados a través de un cuestionario de preguntas abiertas orientado a recoger la información necesaria para conformar un análisis FODA y complementar los datos cuantitativos.

*Variables abordadas:*

Caracterización de los Directivos: Características demográficas, socioeconómicas y culturales de la Directiva de la UCAM y de las Directivas de los Clubes asociados a ésta.

Competencias de los Directivos para autogestionar recursos: "es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores".<sup>61</sup>

#### 4.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

"El análisis de datos según Latorre y González (1987): Es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, recopilarlos y organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, descubrir qué es importante y qué van aportar a la investigación.

La información recolectada en el presente estudio, sobre las características socioeconómicas, demográficas y culturales de las directivas de los clubes afiliados a la UCAM y las competencias en torno a la autogestión de recursos y sus factores asociados por parte de éstas, serán sometidos a un programa estadístico llamado Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

El programa Statistical Package for the Social Sciences comprende tres etapas claves para la realización del estudio estadístico:

- Implementa de forma organizada y ordenada la base de datos
- Ayuda en la manipulación de los datos
- Implementa técnicas estadísticas para el análisis de los datos

Cuando los datos se encuentren organizados dentro del Programa Estadístico se obtendrán resultados expresados en tablas, que, posteriormente, serán convertidos en gráficos estadísticos. Por otro lado, los datos verbales que se desea presentar como numéricos serán codificados, para trabajarse como los anteriores; es decir tabularse y graficarse.

Los gráficos estadísticos que se obtengan, presentan los datos recopilados por los diferentes instrumentos, permitiendo visualizar los resultados del estudio con mayor claridad. Posteriormente, estos resultados permiten levantar un análisis, lo cual deriva en una reflexión ordenada y lógica sobre las variables estudiadas"<sup>62</sup>.

En relación a la experiencia de los directivos respecto de su propia dinámica interna a nivel de organizaciones, será analizada a través de la técnica "Análisis de Contenido".

"Análisis de contenido: es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación. Además, se configura, como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa

<sup>61</sup>- Houston, W.R. (1985): "Competency-based Teacher Education", en T. Husen y T. Neville Postlethwaite (Edits.): International Encyclopedia of Education", Oxford: Pergamon. Pags. 898-906.

<sup>62</sup> Susana Luna Muñoz et. al.: estudiantes de la Universidad de Valparaíso, Profesor guía: Luis Lillo Bermúdez, Seminario de título 2008: "Diagnóstico situacional del modelo de salud familiar en Clínica Río Blanco, identificando la incidencia de factores asociados", páginas 72 y 73.

que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización. (HOLSTI: 1968).

Esta técnica, según el autor mencionado, sitúa al investigador respecto de la realidad en una triple perspectiva:

- Los datos tal y como se comunican al analista.
- El contexto de los datos.
- La forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad<sup>63</sup>.

#### Escalas para medir las actitudes.<sup>64</sup>

“Una *actitud* es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977). Así, los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos, por ejemplo: actitudes hacia el aborto, la política económica, la familia, un profesor, diferentes grupos étnicos, la Ley, nuestro trabajo, el nacionalismo, hacia nosotros mismos, etcétera.

Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. Si mi actitud hacia el aborto es desfavorable, probablemente no abortaría o no participaría en un aborto. Si mi actitud es favorable a un partido político, lo más probable es que vote por él en las próximas elecciones. Desde luego, las actitudes sólo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Es por ello que las mediciones de actitudes deben interpretarse como *\*síntomas\** y no como *\*hechos\** (Padua, 1979). Por ejemplo, si detecto que la actitud de un grupo hacia la contaminación es desfavorable, esto no significa que las personas están adoptando acciones para evitar contaminar el ambiente, pero sí es un indicador de que pueden ir las adoptando paulatinamente. La actitud es como una *\*semilla\**, que bajo ciertas condiciones puede *\*germinar en comportamiento\**.

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. Hablemos del primer método.

#### *Escalamiento tipo Likert*

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. *Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios* ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

*Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de —aproximadamente— 20 palabras.*”

#### Metodología de clasificación de niveles socioeconómicos.<sup>65</sup>

“Corresponde a un método usado por la Asociación Chilena de empresas de investigación de mercado (AIM) que permitió establecer un consenso en la industria para medir el status socioeconómico y

<sup>63</sup> Dr. LUIS PORTA – Universidad Nacional de Mar del Plata/Mag. MIRIAM SILVA – Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Artículo: “La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa”..Pagina 8.

<sup>64</sup>.- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto: Metodología de la Investigación, editorial Mc Graw Hill. Bogota Colombia 1991.

<sup>65</sup>.- Basado en pdf: Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM Chile) 2008. <http://www.aimchile.cl/G1.asp>

segmentar la población en estratos o segmentos socioeconómicos, siendo usado durante más de una década por todos los actores relevantes del mercado: empresas, Agencias de Publicidad e Institutos de Investigación de Mercados.

#### *Puntaje Total y Clasificación*

Para calcular el puntaje total de un hogar, se debe sumar el puntaje obtenido que le corresponde según sea el nivel educacional del Jefe de Hogar (principal sostén del hogar), su ocupación actual (en caso de ser jubilado, se considera la ocupación que tenía antes de jubilar) y su ingreso. Si la persona se niega a contestar respecto del ingreso que percibe, el cálculo se deriva de los datos de nivel educacional y ocupación".

## 5.- ANÁLISIS FODA:<sup>66</sup>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Clubes afiliados actualmente a la UCAM, tienen confianza en la nueva Directiva de ésta.</li> <li>• Existe comprensión entre los miembros de la Directiva actual de la UCAM, es decir, tienen una mirada común acerca de las problemáticas de la UCAM y sobre lo que se debe hacer para tender a solucionarla.</li> <li>• No hay contradicciones por parte de los actuales Directivos de la UCAM en cuanto al posicionamiento de cada uno en su cargo.</li> <li>• Ésta Directiva de la UCAM tiene la disposición de cumplir con lo que dejó programado la anterior Directiva para este año 2009.</li> <li>• En relación a principio de año, a la fecha se han incorporado a la UCAM tres clubes más.</li> <li>• El proyecto de curso de computación que incluye un amplificador para la UCAM, está aprobado para el próximo año.</li> <li>• Existe ánimo de hacer cosas por parte de todos los miembros de la Directiva actual de la UCAM.</li> <li>• La UCAM sigue contando con el apoyo de la Caja de Compensación La Araucana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de los Directivos de la UCAM y de sus clubes afiliados para generar recursos.</li> <li>• Falta que los actuales Directivos de la UCAM se impregnen más del rol que le toca a cada uno.</li> <li>• Falta que la actual directiva de la UCAM arme un programa para el próximo año.</li> <li>• En la UCAM falta la colaboración de profesionales de distintas áreas.</li> <li>• Falta que la UCAM se vincule con más redes, organizaciones y/o instituciones afines, tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>• Algunos miembros de la Directiva actual, aún no asumen su respectiva función a cabalidad, les falta ser más activos, tener mayor autonomía en la toma de decisiones, ya que, están generando una dependencia de la Presidenta antes de tomar alguna iniciativa.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún existen alrededor de un 30% de los clubes de adulto mayor de Pudahuel que no están afiliados a la UCAM, y las Directivas de algunos de éstos, se expresan en forma negativa respecto de la gestión de la UCAM.</li> <li>• La UCAM presenta un bajo poder de convocatoria hacia las Directivas de sus clubes afiliados.</li> <li>• Para la UCAM, las oportunidades del medio son inciertas debido al momento político que está viviendo el país, de próximas elecciones presidenciales.</li> <li>• Las características adversas de la sede de la UCAM, ubicada en la periferia de Pudahuel y de aspecto poco atractivo y acogedor, genera la mala disposición de los Directivos de sus clubes afiliados por acudir a ésta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena disposición de los Concejales de Pudahuel para apoyar la gestión de la UCAM.</li> <li>• El proyecto que aportarán las estudiantes seminaristas de la UCAM a ésta organización.</li> <li>• Está vigente el apoyo de la Alcaldía y de la Encargada de adulto mayor de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.</li> <li>• La UCAM cuenta con el fondo para el adulto mayor de SENAMA.</li> <li>• Existe la posibilidad de vincularse con el Departamento de tercera edad de caritas Chile.</li> </ul>

<sup>66</sup>.- Entrevista telefónica aplicada a los miembros de la Directiva actual de la UCAM, viernes 23 de octubre de 2009.

- Actualmente existe una persona allegada habitando un espacio lateral de la sede de la UCAM que se está desaprovechando en términos de ampliación debido a tal situación.

## 6.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL

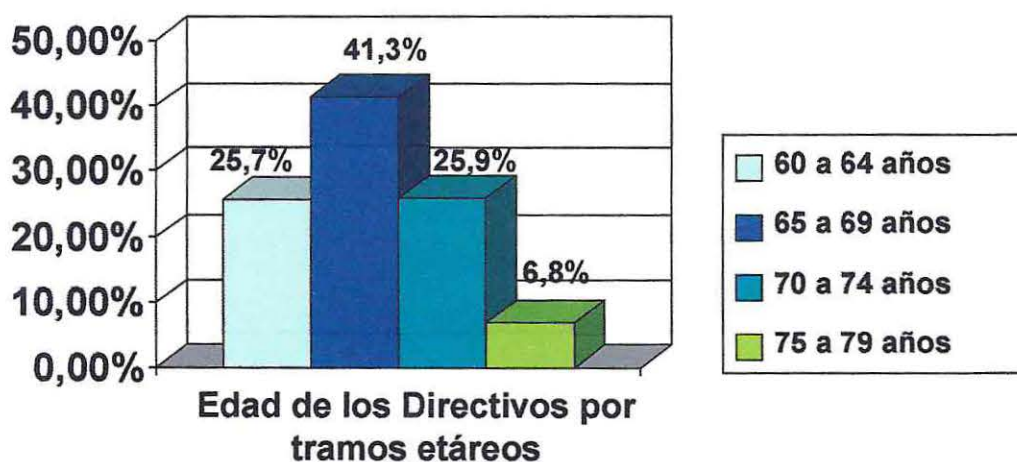
### Presentación

Las siguientes páginas contienen los resultados más relevantes extraídos de la investigación, expuestos de manera analítica e interpretativa a partir de los datos recogidos a través del instrumento utilizado, que corresponde a una Encuesta semi-estructurada, en cuya primera parte aborda la caracterización sociodemográfica y en su segunda parte, una medición de competencias directivas, aplicada a los Directivos de 20 Clubes de adulto mayor, afiliados a la UCAM de la comuna de Pudahuel; asimismo se establece correlación de variables entre ambas partes de dicha encuesta. Finalmente, se presenta el análisis surgido del Registro de asistencia de las reuniones de asamblea y eventos de la UCAM, referido al nivel de convocatoria logrado respecto de las directivas de sus clubes afiliados.

Finaliza el capítulo con una Síntesis diagnóstica o conclusiones, que presentan una visión general de los aspectos más significativos resultantes del presente estudio.

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

#### Edad de los Directivos por tramos etáreos



En el gráfico se observa el porcentaje de Directivos entrevistados agrupados por tramo de edad en años. Se puede afirmar que los Directivos que tienen entre 65 a 69 años, corresponden al 41,3%; los que tienen entre 70 y 74 años al 25,9%, los que tienen entre 60 y 64 años al 25,7%, y los que tienen entre 75 y 79 años al 6,8%

"En Chile, un resultado fundamental de los avances en el ámbito de la salud es el incremento de la esperanza de vida al nacer y de las expectativas de vida al alcanzar los 60 y los 65 años, ello a causa de la disminución de las tasas de mortalidad.

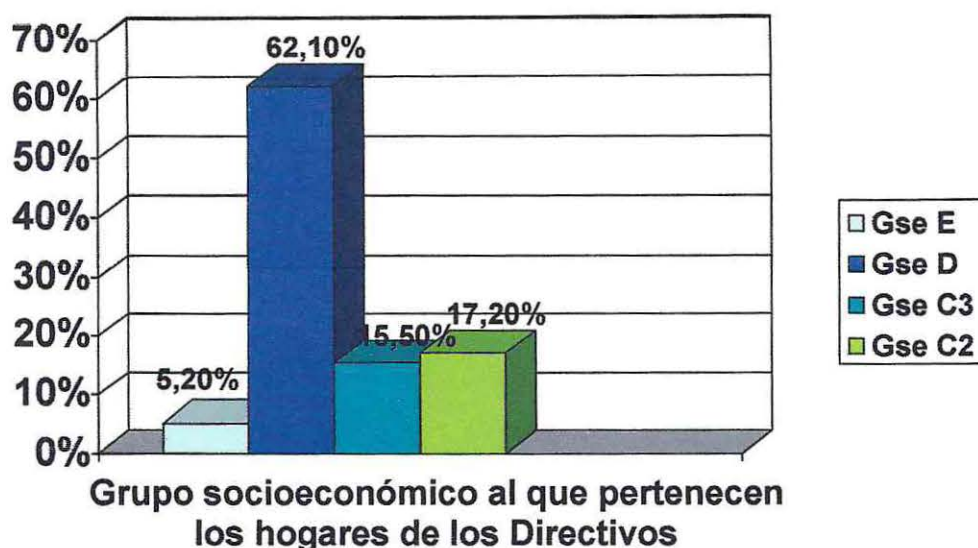
La esperanza de vida a los 60 y 65 años, se calcula en función del promedio de años que esperaría vivir una persona a esas edades si las prevalencias de mortalidad se mantienen constantes.

Las tasas de mortalidad de la población general descendieron desde 8,9 fallecimientos por cada mil habitantes entre los años 1970 y 1975 a 5,7 fallecimientos entre el 2000 y el 2005.



Finalmente, la reducción de las tasas de natalidad y los medios de control de la mortalidad al nacer, sumado al desarrollo de la medicina materno-infantil, han decantado en una reducción de las tasas de mortalidad en el grupo de 0 a 14 años”.<sup>67</sup>

### Grupo Socioeconómico al que pertenecen los hogares de los Directivos



En el presente gráfico es posible apreciar el Grupo Socioeconómico (GSE) al que pertenecen los hogares de los Directivos entrevistados.

Un 62,1% de los hogares de los Directivos corresponden al GSE D, un 17,2% al GSE C2, un 15,5% al GSE C3, y un 5,2% al GSE E.

Que un porcentaje mayoritario de los hogares de los Directivos entrevistados pertenezca al GSE D, significa que el ingreso del jefe de hogar, es decir, de quien aporta el principal ingreso al hogar, fluctúa entre setenta y seis mil pesos (\$ 76.000) y ciento sesenta y cinco mil pesos (\$ 165.000); su ocupación se clasifica en categorías tales como la de Obrero, feriante, trabajador manual, empleado de bajo nivel (junior, mensajero, aseador, empleada doméstica, lavandera, costurera, entre otros afines); y su nivel educacional no supera la Enseñanza básica incompleta.<sup>68</sup>

#### La pobreza en las personas mayores.<sup>69</sup>

“SENAMA realizó un estudio para conocer el consumo básico de las personas mayores vulnerables de la Región Metropolitana, el que además permitió una apreciación de sus ingresos.

Después del análisis de los distintos ítems que constituyen el gasto, se procedió a analizar las diferentes fuentes de ingreso económico de cada persona mayor, agregándose el aporte no monetario que se recibe, ya sea a través de instituciones del Estado, de organismos privados o bien de la red de apoyo constituida principalmente por familiares y vecinos.

Entre los ítems de ingreso analizados se cuentan las pensiones, rentas de propiedades, rentas por depósitos bancarios, rentas vitalicias, beneficios por seguro de vida y actividades particulares que generan ingreso.

<sup>67</sup>.- Autores: Paula Forttes Valdivia, Directora del Servicio Nacional del Adulto Mayor; Cristián Massad Torres, investigador Unidad de Estudios SENAMA y equipo de colaboradores, Santiago de Chile, Julio de 2009 (primera edición); Las personas mayores en Chile: situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), página 21.

<sup>68</sup>.- Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado AIM Chile, Texto “Grupos Socioeconómicos 2008”, páginas 24 y 25.

<sup>69</sup>.- Autores: Paula Forttes Valdivia, Directora del Servicio Nacional del Adulto Mayor; Cristián Massad Torres, investigador Unidad de Estudios SENAMA y equipo de colaboradores, Santiago de Chile, Julio de 2009 (primera edición); Las personas mayores en Chile: situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), páginas 32 y 33.

La canasta de gastos fue construida en función de los egresos reales de las personas mayores y, en atención al balance total, tales gastos fueron realizados en función de los ingresos percibidos. En otras palabras, las personas no gastan más de lo que tienen, sobre todo pensando en el escaso acceso al crédito con que cuenta la gente de edad.

Es posible apreciar que la capacidad de ahorro es nula, y que en los estratos C2 y C3, los egresos superan los ingresos. El promedio de los segmentos exhibe también una cifra negativa, es decir, que a las personas mayores que reciben pensiones asistenciales y mínimas, no les es posible, o les es posible con mucha dificultad, cubrir sus necesidades con los ingresos que perciben".

#### Trabajo y fuentes de ingreso.<sup>70</sup>

"Existe una buena proporción de mayores que no consigue encontrar empleo, aún cuando necesitan trabajar después de su jubilación. En el período 2000-2006, según datos de la Encuesta Nacional de Empleo, la desocupación en la población de mayores llegó a 7,71% el año 2006. Del mismo modo, en cuanto a la distribución de la participación laboral por grupos de edad, en las personas mayores ésta es muy inferior a la de los demás grupos, ubicándose por debajo del 30%, lo que también sucede con la población de 15 a 19 años.

Por otra parte, cuando las personas mayores trabajan, lo hacen generalmente en actividades asociadas a un perfil de ingreso relativamente bajo o sin remuneraciones, como en el caso de los servicios sociales. En estas actividades participa la mayoría de los ocupados, las que a pesar del considerable valor social y simbólico que contienen, y que contribuye a reivindicarlos como personas activas, no conllevan un aporte demasiado significativo para la seguridad económica de las personas de edad. De acuerdo a la encuesta CASEN 2006, las personas mayores se concentraban en las siguientes ramas de actividad:

Servicios Comunes y Sociales (28,4%), Comercio (19,7%), Agricultura, Caza y Silvicultura (17,5%) e Industria Manufacturera (11,4%). En las dos primeras ramas, es notoria la alta proporción de mujeres en relación a los hombres. El 46,3% de las mujeres mayores trabaja en servicios comunales, donde labora 20,1% de los hombres mayores. En el comercio trabaja 30,7% de las mujeres mayores frente al 14,6% de los hombres mayores. Las demás ramas de actividad económica presentan porcentajes por debajo del 10%".

#### Educación.<sup>71</sup>

Los datos sobre los niveles de instrucción de la población de personas mayores, establecen que el promedio de años de estudio, según datos de la CASEN 2006, es de 7.

El porcentaje de personas mayores que no ha superado la educación básica o que no tiene instrucción es del 43,8%; asimismo, el índice de personas mayores que completó la educación básica es de 33,6% y el indicador que mide el porcentaje de personas mayores con algún año de enseñanza media cursado es de 12,2%.

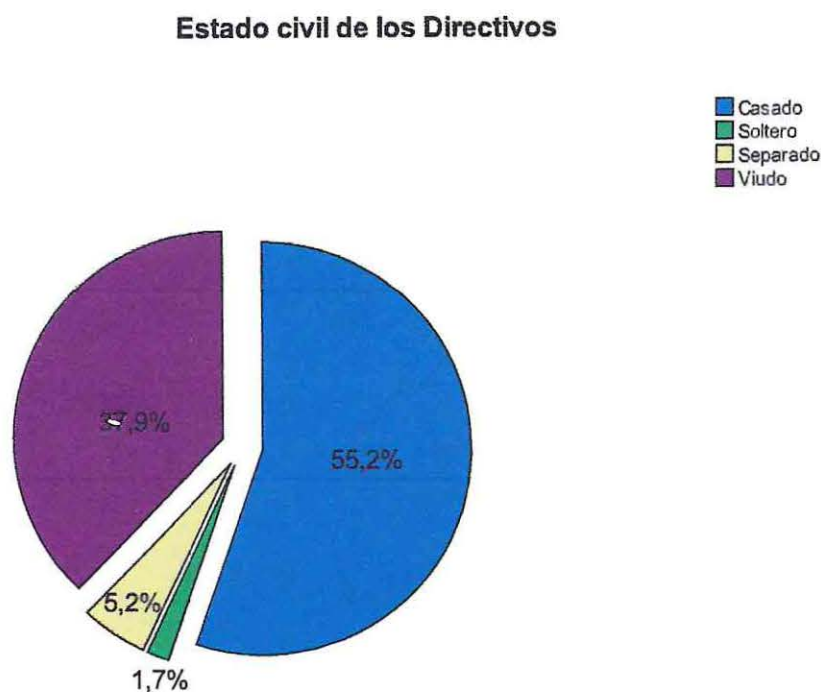
En las personas mayores, así como en la población total, a medida que se incrementa el promedio de años de escolaridad aumentan los ingresos del hogar. La población del quinto quintil registra un promedio de años de estudio de 10,4 años, el que desciende a 4,7 años en la población del primer quintil".

Como se puede apreciar, los resultados de este estudio en cuanto a Grupo Socioeconómico al que pertenecen los hogares de los Directivos adultos mayores de Pudahuel, son coincidentes con el panorama a nivel nacional.

<sup>70</sup>.- Autores: Paula Forttes Valdivia, Directora del Servicio Nacional del Adulto Mayor; Cristián Massad Torres, investigador Unidad de Estudios SENAMA y equipo de colaboradores, Santiago de Chile, Julio de 2009 (primera edición); Las personas mayores en Chile: situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), página 35.

<sup>71</sup>.-Ibid, páginas 35 y 36.

## Estado civil de los Directivos:



Del gráfico sectorial sobre el estado civil de los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, podemos decir lo siguiente:

Un 55,2% de los Directivos entrevistados está casado, un 37,9% es viudo, un 5,2% es separado y un 1,7% es soltero. Las cifras obtenidas en las encuestas realizadas a las Directivas de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, concuerdan con las cifras a nivel nacional, ya que, "en Chile predomina la población adulta mayor casada con un 52,1%, seguida por la población viuda con un 25,4%".<sup>72</sup>

Cabe destacar que "a nivel nacional, predominan las mujeres adultas mayores que son viudas, correspondiente al 79,1% en comparación a los hombres viudos que corresponden al 20,9%".<sup>73</sup> Esta situación coincide con la realidad de las Directivas de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, ya que, la población viuda es de 37,9% de la cual son en su mayoría mujeres, representando éstas el 75,9% del total de los Directivos entrevistados.

### Concepciones de vida pasadas.

Según un estudio realizado en Argentina acerca de las experiencias de las mujeres adultas frente a los cambios en la vida conyugal, "en las sociedades antiguas de occidente el matrimonio constituyó el ámbito legal e institucional para la formación de la familia y el desarrollo de la vida conyugal. En un primer tiempo, las uniones eran producto de alianzas familiares y, más tarde, eran decisiones tomadas por los miembros de la pareja, bajo el influjo del amor romántico, que surge con el comienzo de la modernización de las costumbres y supone la centralidad de los vínculos afectivos en la elección del compañero, así como la idea de la eternidad de la unión y el amor para toda la vida (Giddens, 1995). Los noviazgos parecían desembocar directamente en el matrimonio que representaba uno de los aspectos más significativos de los proyectos vitales femeninos.

<sup>72</sup>- Gobierno de Chile, SENAMA; Artículo: "Las personas mayores en Chile, situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez". Pagina 31.

<sup>73</sup>- Gobierno de Chile, SENAMA; "Las personas mayores en Chile", situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez. Pagina 31.

Las normas sociales y los valores culturales de la época en que se formaron las mujeres, determinaban numerosas coerciones y restricciones sobre el cuerpo y la sexualidad femenina, cuya práctica prematrimonial era moralmente inaceptada, y se estigmatizaba a las mujeres que no se comportaban de acuerdo a aquellos mandatos. El matrimonio otorgaba legitimidad a las prácticas sexuales. El matrimonio y la maternidad eran los únicos destinos femeninos posibles".<sup>74</sup>

Estas concepciones de vida pasadas, explican el hecho de que predominen los estados civiles de casada y viuda entre la mayoría de los Directivos entrevistados, considerando su condición de adulto mayor, que implica una mentalidad basada en un modelo familiar propio de la sociedad antigua en la que se formaron.

#### Los cambios en la vida de las mujeres mayores que quedan viudas.

"Cuando la viudez tiene lugar en la madurez de la vida, luego de que todos los hijos han partido del hogar, el trabajo fuera de la casa también contribuye a que las mujeres puedan transitar de mejor forma los cambios familiares que suelen acontecer en esa etapa de la vida. En tal sentido, el trabajo incide como un ordenar de la vida cotidiana y permite ocupar el tiempo con actividades, especialmente cuando las dinámicas familiares y ciertas rutinas diarias se ven modificadas por la ausencia de los miembros de la familia. Para la mayoría de las mujeres, la capacidad de estar activas, constituye uno de los aspectos más importantes para su bienestar en la madurez de la vida.

La situación de tener que afrontar la vida de manera independiente tiene gran impacto en las mujeres que mantuvieron vínculos dependientes con sus parejas, pues el cambio en el estado civil incide en la posibilidad de experimentar la propia individualidad, favorece la toma de conciencia de las capacidades y la adquisición de una mayor autonomía, sin desconocer en algunos casos las dificultades e incertidumbre experimentadas al comienzo de esos cambios.

El cambio de estado civil producto de la viudez, supone ciertas transformaciones que permiten a algunas mujeres mejorar su calidad de vida".<sup>75</sup>

Las conclusiones emanadas del estudio argentino, son coincidentes con la realidad de las adultas mayores viudas que, ejerciendo su labor de Directivas en Pudahuel, se mantienen activas y ocupando constructivamente su tiempo de ocio, éste último producto de la jubilación, la viudez y la partida de los hijos.

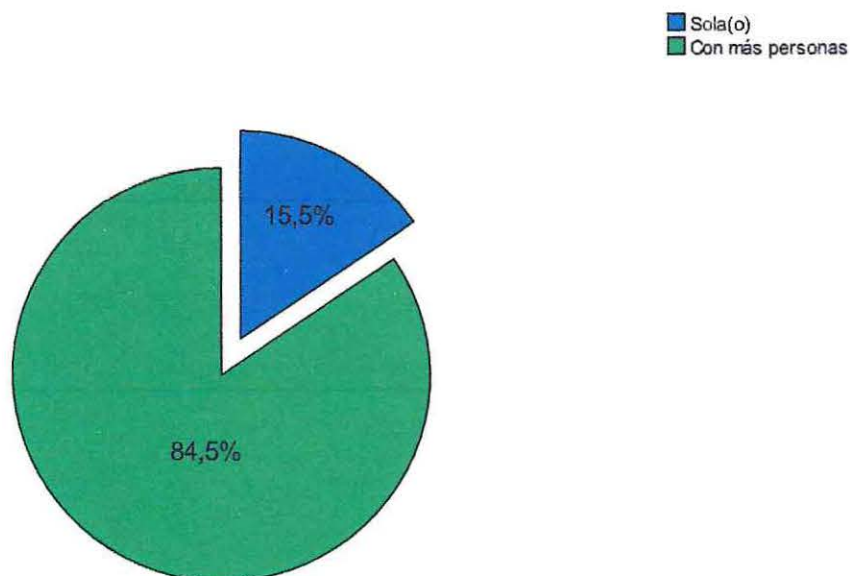
---

<sup>74</sup>.- Marisa Ponce (Becaria Doctoral del CONICET. Instituto de Investigaciones Gino Germani. FSOC. UBA.), Huerta Grande - Provincia de Córdoba, 2007; Estudio de población: "Separaciones, divorcios y viudez en mujeres adultas", páginas 4, 6 y 7.

<sup>75</sup>.-Ibid, páginas 19 – 21.

## Directivos que viven solos o con más personas:

### Directivos que viven solos o con más personas



Del gráfico sectorial sobre el porcentaje de adultos mayores que viven solos o con más personas, podemos decir lo siguiente:

De los directivos encuestados de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, el 85,4% vive con más personas en su hogar y un 15,5% vive solo.

De las directivas que viven con más personas, la mayoría viven con su cónyuge o pareja, hijos y/o nietos.

La importancia de que un mayor porcentaje de Directivos viva con familiares es que, en su condición de adulto mayor, que es considerado entre los grupos vulnerables de la población, tienen más posibilidades de contar con apoyo social.

#### El apoyo social.

“El apoyo social (definido al mismo tiempo en términos reales como redes sociales, recursos sociales, integración social, vínculos sociales, soporte social, etc.) es la presencia estable y trascendente de relaciones humanas, que ofrecen patrones y un refuerzo contingente de ayuda objetiva y subjetiva, para afrontar las situaciones difíciles de la vida cotidiana y, lo más importante, sentir que esas relaciones son significativas y beneficiosas en la vida personal, familiar y social.

El apoyo social presenta dos grandes dimensiones:

1. La objetiva referente a los aspectos tangibles de instrumentalización; caracterizada por ayuda material, económica e informativa.
2. La subjetiva hace referencia a los aspectos de expresión con los que el individuo se siente aceptado, acompañado y estimado, lo que le permite satisfacer las necesidades de filiación y pertenencia.

Diversos estudios se centran en los efectos que las relaciones sociales tienen sobre la morbilidad y mortalidad de los individuos.

Los resultados parecen indicar que las personas que tienen relaciones y vínculos sociales viven más tiempo y tienen mejor salud que aquellas que no establecen tales vínculos.

Una segunda línea de investigación postula que, el apoyo social reduce directamente el impacto de los eventos estresantes que afectan a las personas.

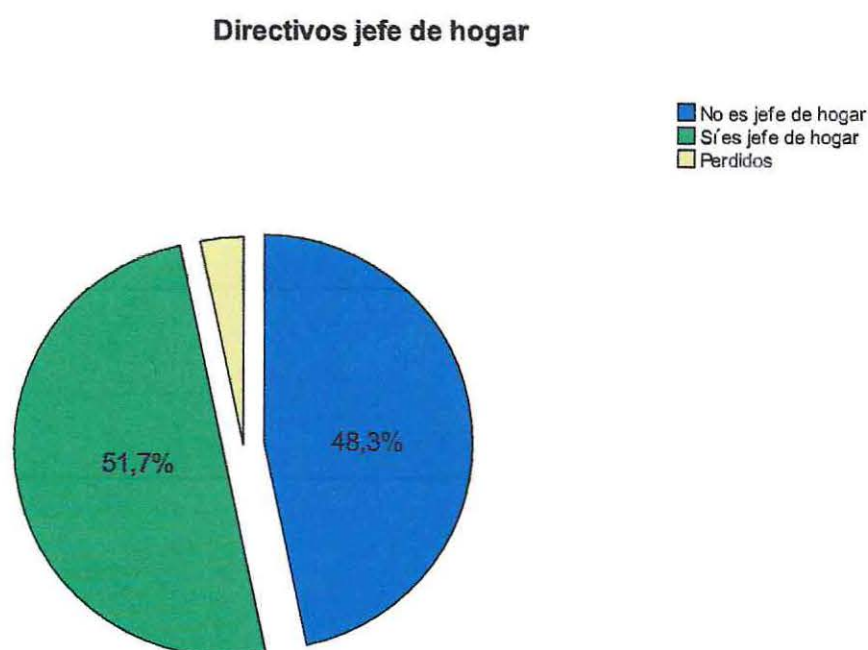
Es decir, el apoyo social se relacionaría no con la salud en general de las personas, como postulaba el planteamiento anterior, sino con el ajuste a un evento estresante particular. Así, se ha estudiado la relación que guarda el soporte con la adaptación tanto física como psicológica del individuo ante la pérdida de trabajo, la maternidad/paternidad, la viudez, el infarto, la hipertensión, la enfermedad coronaria, y otras enfermedades graves y crónicas.

La conceptualización más compleja sobre los efectos del apoyo social postula que éste no influye directamente ni sobre la salud, ni sobre los estresores: el apoyo modula la relación entre ambos, concretamente amortiguando el impacto de los eventos estresantes sobre la salud de las personas.

En general, las investigaciones, indican que el apoyo social y la utilización de la red social actúan de manera preventiva (...) Esto significa que el deficiente apoyo social tiene repercusiones negativas en la vida de las personas".<sup>76</sup>

Entonces, a la situación de la mayoría de los Directivos de vivir acompañado, se agrega su participación como dirigentes sociales, que aumenta sus posibilidades de apoyo social.

#### Directivos jefe de hogar:



En el presente gráfico se observa el porcentaje de Directivos entrevistados, distribuido entre aquellos que son jefe de hogar y aquellos que no lo son.

De éstos, un 51,7% es jefe de hogar y un 48,3% no es jefe de hogar, recordando que su status de jefe de hogar para efectos de este estudio se asocia a lo económico, es decir, el Directivo que es jefe de hogar implica que aporta el principal ingreso económico a su hogar.

<sup>76</sup>.- Artículo: "Adulto mayor: apreciaciones y propuesta", Dr. Héctor Lamas Rojas – Dr. Francisco Javier Lamas Lara, 2009, páginas 19, 20 y 21.

### Adultos mayores jefes de hogar.

"En el año 2006, un cuarto de los hogares del país dependía de una persona mayor, cuyo ingreso disminuye drásticamente luego de la jubilación. Se configura así un panorama en que los hogares con jefatura de personas mayores entre 60 y 64 años que contaban con los ingresos más bajos, comienzan a enfrentar condiciones económicas aún más precarias al momento de jubilar. La presión sobre las personas de edad aumenta cuantas más personas integran el hogar.

Sin embargo, al cotejar la incidencia de la pobreza en las personas mayores con la del resto de la población, por hogar, se encuentra que ésta en los hogares con personas mayores es menor que la que se encuentra en los hogares sin personas mayores.

Sin embargo, ciertas características de la población de personas mayores reducen la validez de la comparación entre los índices de pobreza de este grupo etario con los del resto de la población. Sus necesidades y los gastos en que deben incurrir son distintos a los de otros tramos de edad. Estos egresos se encuentran asociados a medicamentos, alimentación y pago de servicios entre otros, que reducen el nivel de vida de las personas mayores.

Por ello, al ubicar a la población de 60 años y más en los tramos de pobreza (indigente y no indigente) es importante considerar que la indeterminación de la estructura de gastos de esta población genera una distorsión".<sup>77</sup>

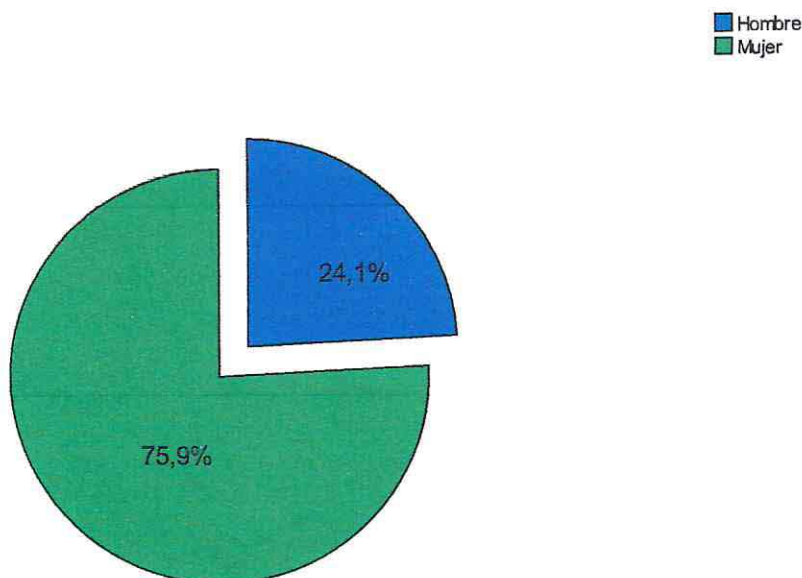
En relación a lo anterior y comparando las cifras a nivel nacional con las de Pudahuel, si bien, el año 2006 en un cuarto de los hogares de Chile era jefe de hogar un adulto mayor, respecto de los hogares de Directivos entrevistados, más de la mitad resultaron ser jefes de hogar. Según esto se podría pensar que en tres años, es decir, desde el estudio a nivel nacional del año 2006 al estudio a nivel local de 2009, se habría elevado la cifra de adultos mayores jefes de hogar. Cabe recordar, el Grupo Socioeconómico D al que pertenecen la mayoría de los hogares de los Directivos entrevistados, que da cuenta de los bajos ingresos de estos adultos mayores, coincidente con la información a nivel nacional que asocia jefes de hogar adultos mayores con la pobreza de los mismos; también, es pertinente recordar, que la mayor parte de los Directivos viven con más personas, lo que podría reflejar una situación apremiante sobre éstos Directivos en términos de mantenimiento del hogar, y sumado a todo lo anterior, su condición de adultos mayores, que los ubica en una posición de vulnerabilidad aún mayor.

---

<sup>77</sup>.- Gobierno de Chile, SENAMA; "Las personas mayores en Chile", situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez, página 32.

## Sexo de los Directivos:

### Sexo de los Directivos



En el gráfico sectorial se muestra el sexo de los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM, en el cual, se puede apreciar lo siguiente:

Un 75,9% de los encuestados es de sexo femenino, lo cual demuestra una amplia participación de las mujeres adultas mayores en puestos directivos.

Por su parte, un 24,1% de los directivos encuestados son de sexo masculino.

Actualmente en Chile, según datos de la CASEN 2006, "existe un 43,8% de personas mayores hombres y un 56,2% de mujeres"<sup>78</sup>. "La principal diferencia de éstas se da en la mayor esperanza de vida que tienen en comparación con los hombres, y se expresa en el número de hombres por cada 100 mujeres (índices de masculinidad). Se estima que para el período 2025-2050 esta brecha será de 82 hombres por cada cien mujeres, además, la esperanza de vida al nacer en nuestro país llega a los 75 años en los hombres y 80 años en las mujeres"<sup>79</sup>.

De acuerdo a los datos que arroja el catastro de organizaciones de adultos mayores realizado por SENAMA en el 2008, "el número de miembros total alcanzaba las 369.419 personas. Los datos indican que la mayor presencia femenina no sólo se puede observar desde el punto de vista demográfico, sino también -y con más fuerza aún- en las organizaciones de adultos mayores, puesto que representan 71% de sus miembros. Los hombres mayores en tanto representan menos del tercio de los miembros (28,9%)".<sup>80</sup>

Por lo tanto, la situación que se da en los clubes de adulto mayor afiliados a la UCAM de Pudahuel concuerda con los datos nacionales respecto a la predominancia de mujeres en organizaciones sociales.

<sup>78</sup>.- Gobierno de Chile, SENAMA; "Las personas mayores en Chile", situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez. Página 27.

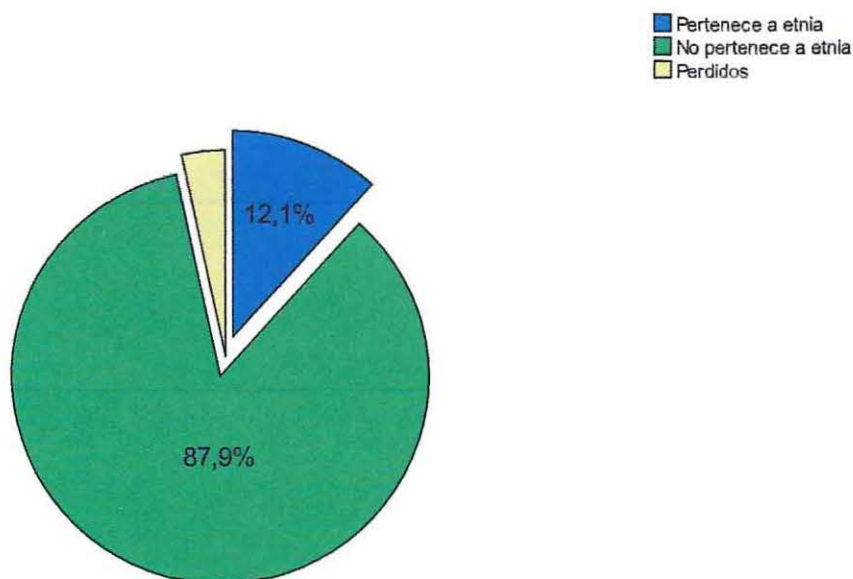
<sup>79</sup>.- Gobierno de Chile, SENAMA. "Las personas mayores en Chile", situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez. Página 24.

<sup>80</sup>.- Ibid, Pagina 79.

## Pertenencia a etnia de los Directivos:

Según el último Censo, "4% de las personas mayores pertenece a pueblos indígenas y, a su vez, 87,53% de éstos son mapuches, seguido de los aymara con 6,45%, mientras que en tercer lugar se ubican los atacameños con 3,77%"<sup>81</sup>.

### Pertenencia a etnia de los Directivos



A partir de la información que nos muestra el gráfico sectorial, sobre la pertenencia y la no pertenencia a etnias por parte de las directivas de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, podemos decir que un 12,1% "reconoce" que pertenece a alguna etnia y un 87,9% afirma no pertenecer a ninguna etnia. Sin embargo, a partir de la observación participante se pudo constatar que esta cifra no sería fidedigna, ya que varios de los directivos entrevistados tenían rasgos físicos propios de personas descendientes de indígenas, sin embargo, no reconocían pertenecer a algún tipo de etnia.

Más allá de las diferencias intergeneracionales, esta observación es reafirmada por algunos de los resultados encontrados en "un estudio sobre convivencia escolar (UNICEF, 2004), que da cuenta de un significativo nivel de prejuicios y discriminación en las escuelas: un tercio de los niños y jóvenes encuestados se ha sentido discriminado \*a veces\* o \*siempre\*, principalmente por sus propios compañeros(as); y más del cincuenta por ciento declara haber visto que alguno de sus compañeros ha sido aislado por ser diferente al resto. Ellos reconocen que una fuente de discriminación y violencia por parte de sus compañeros se da, en primer lugar, por tener un defecto físico; en segundo lugar, por poseer rasgos indígenas; en tercer lugar, por mal rendimiento; y, en cuarto lugar, por pensar diferente.

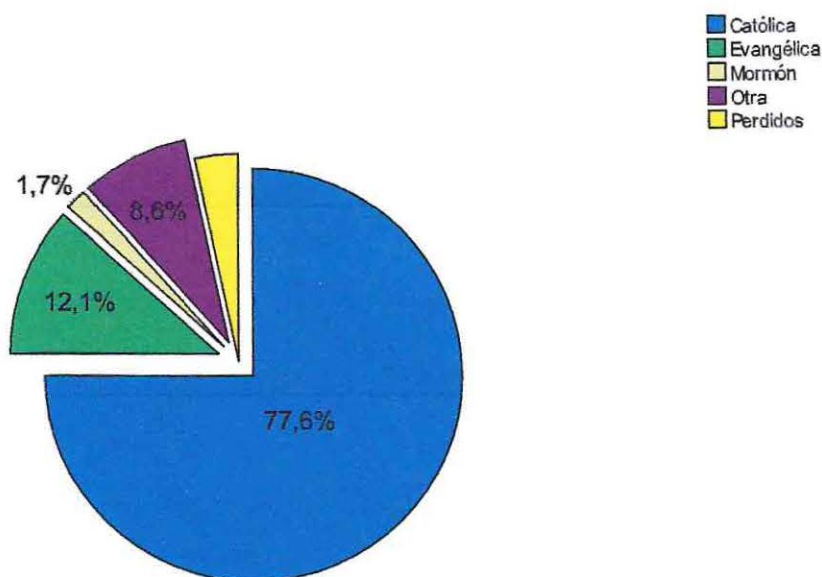
Uno de los temas más recurrente en el discurso de los jóvenes es la discriminación mediada por el tema económico. De este modo se establece una relación directa y proporcional entre pobreza y culturas indígenas. Los estereotipos racistas y discriminadores, formados históricamente, muestran a los indígenas y al mapuche en particular como bárbaros, ignorantes, flojos y borrachos, lo que los lleva a la negación de su identidad y al deseo de transformarse definitivamente en \*chilenos\*"<sup>82</sup>.

<sup>81</sup>.- Gobierno de Chile, SENAMA; "Las personas mayores en Chile", situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez Pagina 42.

<sup>82</sup>.- Ricardo Hevia Rivas, OREALC/UNESCO, Santiago, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Junio de 2005; "Culturas originarias: integración y desarrollo de nuestra diversidad", Artículo de la UNESCO aparecido en el libro "Diversidad cultural: el valor de la diferencia", páginas 6 y 7.

## Pertenencia a religión de los Directivos:

Pertenencia a religión de los Directivos



Del anterior gráfico sectorial sobre la pertenencia a religión por parte de los directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel podemos decir lo siguiente:

Un 77,6% dice pertenecer a la religión Católica, un 12,1% a la Evangélica, un 1,7% dice pertenecer a la religión mormona y un 8,6% se identificó con la opción Otra, equivalente en todos los casos a que se declararon "creyentes". Cabe destacar que de los directivos encuestados, gran parte de los católicos reconoció que sólo lo eran de nombre, puesto que no profesaban la religión.

### Libertad religiosa.

"La libertad religiosa se desglosa en dos aspectos fundamentales:

a) libertad de conciencia, b) libertad de culto. La primera radica en la intimidad de cada hombre, y significa el derecho de un hombre frente al estado y a los demás hombres, para que en el fuero interno del primero no se produzcan interferencias coactivas en materia religiosa. Cuando la libertad de conciencia se traslada al fuero externo, se convierte en libertad de culto.

Recordemos también que la libertad de culto significa, el practicar, el no practicar ninguno, ser agnóstico, ateo, o simplemente indiferente al tema religioso".<sup>83</sup>

Por lo tanto, la situación de esa gran mayoría de Directivos católicos que no profesan su religión, se inscribe dentro de lo que es la libertad de culto, al igual que el caso de aquellos que si profesan, de los que se identifican con otras religiones o de los que se declaran creyentes.

También, vale la pena considerar que ninguno de los Directivos afirmó ser agnóstico, ateo o indiferente frente al tema religioso.

Esta última apreciación, es susceptible de complementar con las indagaciones de un estudio mexicano, que dice: "¿son capaces los adultos mayores mexicanos de beneficiarse de su vida espiritual? Dado que

<sup>83</sup>.- Pablo Mateo Tesita, Programa Interdisciplinario de Estudios sobre las Religiones (PIER) - Colegio Mexiquense, México. Artículo: "¿Desde cuándo nos convertimos en un Estado integrista?", Publicado en Jurisprudencia Argentina, el 5.1.2005 (J.A. 2005 -Fasc.1 págs.60 / 64), páginas 2 y 4.

la religiosidad y la espiritualidad ostentan características diferenciales e incluso contrarias, es preferible considerar la espiritualidad como la experiencia de lo divino. En contraste, la religiosidad se concibe como un paso intermedio de socialización durante el cual el creyente se nutre del saber que dirigirá sus conductas en la búsqueda de la experiencia de lo divino. La espiritualidad es un constructo que se puede analizar por sus efectos en las respuestas de un sujeto con respecto a las condiciones de su existencia y en relación con lo divino. La convicción espiritual se refiere a las creencias y prácticas religiosas y espirituales, adoptándose con ello un criterio integral (que incluye lo emocional, aspectos cognitivos, conductuales y sociales) de acuerdo con Holland, Kash, Passik, Gronert, Sison. Ante las múltiples pérdidas y estresores típicos de la vejez, Koenig, Smiley y González han señalado que las variables mediadoras entre dichos estresores y el ajuste a la adultez mayor se pueden agrupar en recursos de tipo interno, externo y de afrontamiento. Siguiendo esta óptica, la convicción espiritual se puede ver como un recurso interno; el soporte social religioso como recurso externo, y de acuerdo con la importancia que éstos tengan para el sujeto, el afrontamiento podrá ser a su vez de tipo religioso. Bienenfeld, Koenig, Larson y Sherril documentaron la importancia de los recursos internos, externos y las estrategias de afrontamiento religioso en la salud mental.

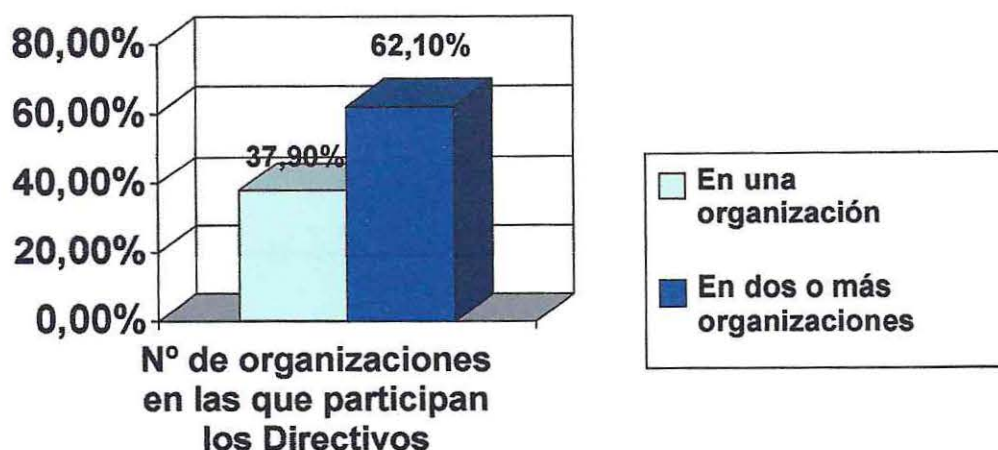
Los resultados obtenidos de este estudio mexicano, permiten concluir que el grado de convicción espiritual, el soporte social y las estrategias de afrontamiento predicen en escasa medida el ajuste psicológico en los adultos mayores de la muestra investigada. Los adultos mayores no parecen beneficiarse de su vida espiritual, lo cual contrasta con la evidencia documentada en otras investigaciones. El adulto mayor mexicano actual parecería mantener una posición espiritual a partir de la cual lo religioso es eso, religiosidad, pero no espiritualidad".<sup>84</sup>

Más adelante se verá que uno de los resultados negativos que obtuvieron los Directivos, fue referente a la evaluación que hicieron de sí mismos en cuanto a su autocontrol emocional frente al desempeño de su cargo. La responsabilidad que implica ser dirigente social, siendo más aún, adulto mayor, significa que como tal, se agregan a los estresores típicos de la vejez, otros propios de la labor comunitaria que les compete. A esto se añade lo que se puede inferir del párrafo anterior: la convicción espiritual como recurso interno, el soporte social religioso como recurso externo, y estrategias de afrontamiento de tipo religioso favorecen la salud mental del adulto mayor, siempre que éste logre aplicar la espiritualidad a su existencia, que no es lo mismo que mantener una posición espiritual a partir de lo religioso.

---

<sup>84</sup>.- Armando Rivera-Ledesma, María Montero. Estudio: "Espiritualidad y religiosidad en adultos mayores mexicanos", artículo publicado en Revista "Salud Mental", Vol. 28, No. 6, diciembre 2005, página 52.

## Nº de organizaciones en las que participan los Directivos



El gráfico anterior presenta el porcentaje de Directivos entrevistados que participan en una organización y en dos o más organizaciones.

Se observa que un 62,1% de los Directivos participa en dos o más organizaciones y un 37,9% de los Directivos participa en una organización.

A continuación, es pertinente complementar con el enfoque de participación comunitaria postulado por Paulo Freire: "La participación, en cuanto ejercicio de la voz, de tener voz, de asumir, de decidir en ciertos niveles de poder, en cuanto al derecho de ciudadanía se halla en relación directa, necesaria, con la práctica educativo-progresiva; los educadores y educadoras que la realizan son coherentes con su discurso: constituye una alborotadora contradicción, una clamorosa incoherencia, una práctica educativa que se pretende progresista pero que se realiza dentro de los modelos, de tal manera rígidos y verticales, en los que no hay lugar para la más mínima posición de duda, de curiosidad, de crítica, de sugerencia, de presencia viva, con voz, de profesores y profesoras que deben mantenerse sumisos a los paquetes; de los educandos, cuyo derecho se limita al deber de estudiar sin indagar, sin dudar, sumisos a los profesores; de los celadores, de las cocineras, de los vigilantes, que trabajando en la escuela, son también educadores y precisan tener voz; de los padres, de las madres, invitados a ver la escuela o para fiestas de fin de curso o para recibir quejas sobre sus hijos o para encargarse en grupos de la reparación del edificio o hasta para «participar» de los pagos de compras de material escolar, etc. En los ejemplos tenemos, de un lado, la prohibición o la inhibición total de participación; de otro, la falsa participación".<sup>85</sup>

Respecto de los Directivos entrevistados, por una parte, está la dependencia de las organizaciones de adultos mayores de diversos recursos estatales y privados, tanto de infraestructura (sedes vecinales o iglesias donde funcionan) como financieros y de implementación (recursos materiales que obtienen a través de su postulación a fondos concursables de SENAMA, de subvenciones de la Municipalidad o de la beneficencia que aceptan de la Caja de Compensación La Araucana) y recursos humanos que pone a su disposición la Municipalidad o SENAMA y que utilizan la UCAM y algunos clubes gratuitamente, que si bien, es justificable que una población vulnerable como lo son los adultos mayores se acoja a los beneficios que les puedan ofrecer tanto de la esfera pública como privada, esto a su vez genera una dependencia que los predispone a asumir un papel de sometimiento ante los intereses políticos y

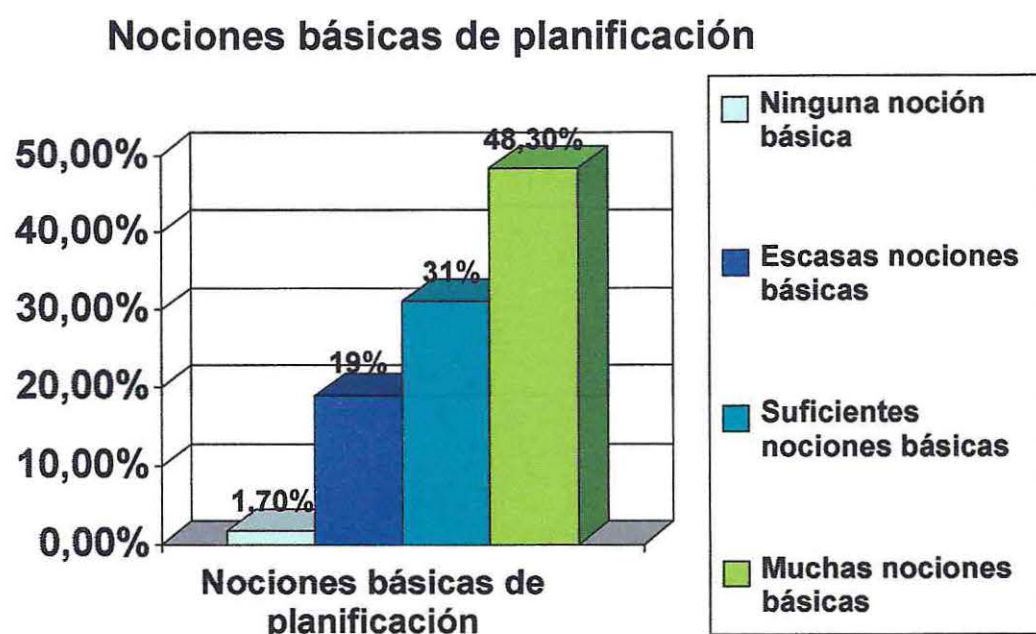
<sup>85</sup>.- Paulo Freire; "Educación y participación comunitaria", página 3: Extracto de la ponencia para el Congreso Internacional de «Nuevas perspectivas críticas en educación», organizado por la División de Ciencias de la Educación, Universidad de Barcelona, publicada en Nuevas perspectivas críticas en educación, Paidós, Barcelona, 1994.

económicos del sistema imperante. Por otro lado, en búsqueda del reconocimiento de dichos actores y de sus pares, la mayoría de los Directivos participan en dos o más organizaciones sociales, muchas de las cuales, podrían tener Directivos pertenecientes a generaciones más jóvenes y que sin embargo, para las cifras oficiales, aumenta el porcentaje de participación en organizaciones sociales de la población en general.

De esta manera, en ambos sentidos, se refleja tanto la prohibición o la inhibición total de participación como la falsa participación.

## Competencias de los Directivos para autogestionar recursos

Nociones básicas de planificación por parte de los Directivos:



Del precedente gráfico sobre las nociones básicas que tienen los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel respecto al concepto básico de Planificación, podemos decir lo siguiente:

Un 48,3% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas, un 31% tiene Suficientes nociones básicas, un 19% tiene Escasas nociones básicas, y un 1,7% no tiene Ninguna noción básica de Planificación.

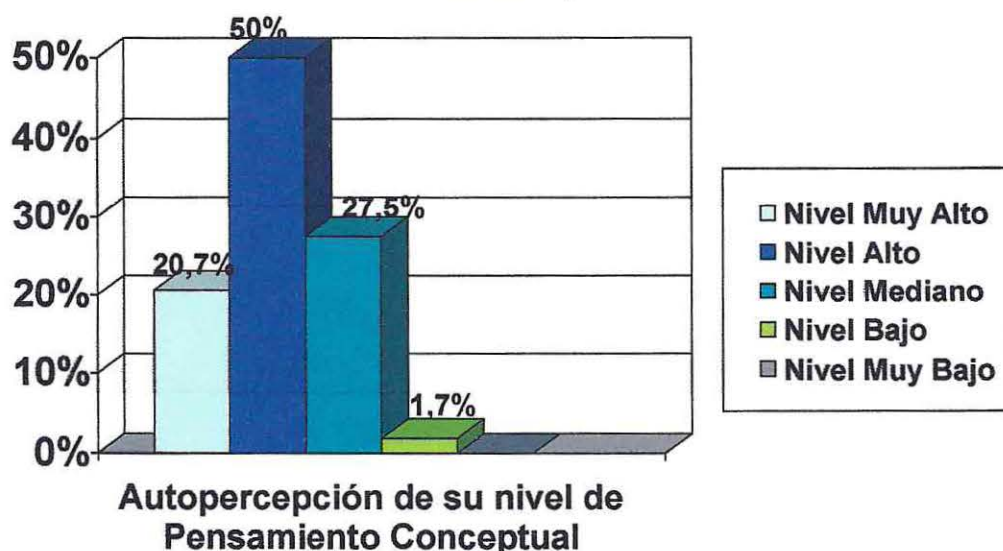
Consideramos un concepto básico de Planificación compuesto por tres afirmaciones:

- La Planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado.
- Para Planificar se debe considerar la situación actual y los factores internos y externos que influyen para lograr los objetivos deseados.
- Es posible Planificar a corto, mediano o largo plazo.

En contraste con las cifras porcentuales, esto quiere decir que aquellos Directivos que tienen Muchas nociones básicas, fueron capaces de identificar en la encuesta que se les aplicó, las tres afirmaciones que completan el concepto básico de Planificación, los que tienen Suficientes nociones básicas, identificaron dos afirmaciones del concepto total, los que tienen Escasas nociones básicas, identificaron sólo una afirmación de tal concepto, y quienes no tienen Ninguna noción básica de Planificación, no lograron comprender ninguna afirmación de dicho concepto.

Si bien la mayor parte de los Directivos entrevistados, al ir ejemplificando las opciones que se les presentaban al momento de aplicárseles las preguntas, demostraron su entendimiento de las ideas a partir de su experiencia práctica, eso no asegura que, por ejemplo, cuando diseñan un proyecto para su club, logren cumplir con las exigencias metodológicas para presentar sus ideas y fundamentarlas correctamente.

### Autopercepción de su nivel de Pensamiento Conceptual



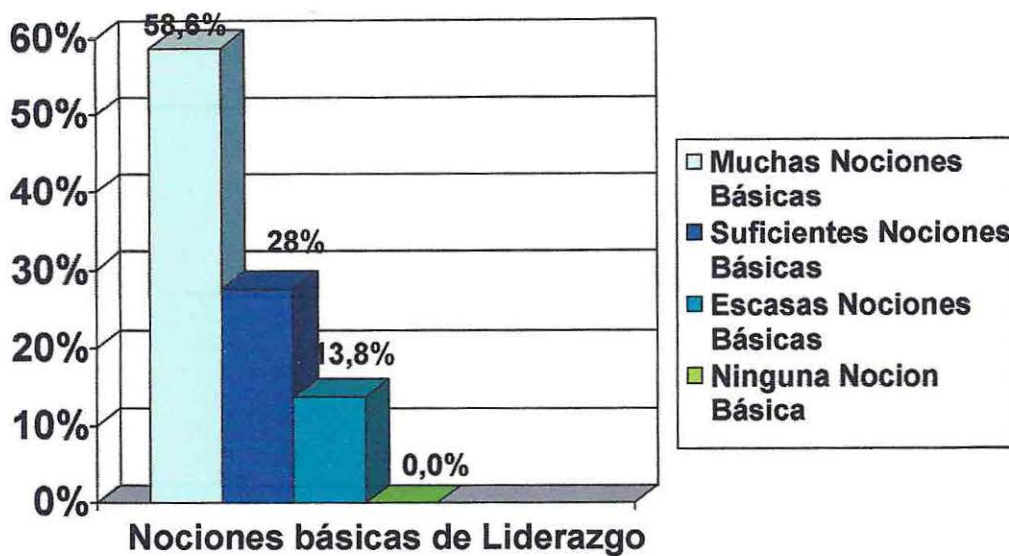
El Grafico anterior, muestra la "autopercepción" que tienen los Directivos de los clubes de Pudahuel afiliados a la UCAM, respecto de su Nivel de Pensamiento Conceptual.

De los Directivos entrevistados, un 20,7% "auto percibe" que posee un Nivel Muy Alto, un 50% un Nivel Alto, un 27,5% un Nivel Mediano, y un 1,7% un Nivel Bajo. No existen dirigentes que se "auto perciban" con un Nivel Muy Bajo de Pensamiento Conceptual.

En definitiva, más de la mitad de los Directivos se autoevaluó con un Muy Alto o Alto nivel de Pensamiento Conceptual, es decir, en su "habilidad para expresar en conceptos la realidad observada usando herramientas de descripción verbal, matemática u otra forma de comunicación".<sup>86</sup>

<sup>86</sup>.- Vicerrectoría Académica Unidad de Formación en Competencias Laborales, Documento de Trabajo Interno Versión A/2002 (noviembre de 2002); Diccionario de referencia "Competencias laborales blandas, páginas 4 y 5.

## Nociones básicas de Liderazgo



Del gráfico anterior, en relación a las nociones básicas del concepto básico de Liderazgo que tienen los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, podemos decir lo siguiente:

Un 58,6% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas, un 28% tiene Suficientes nociones básicas, un 13,8% tiene Escasas nociones básicas y un 0% no tiene Ninguna noción básica de Liderazgo.

Consideramos un concepto básico de Liderazgo compuesto por tres afirmaciones:

- Liderazgo es la capacidad de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar metas u objetivos.
- Un líder tiene ideas novedosas o se hace parte de ideas que son compartidas por muchos otros.
- Un líder es aquella persona que ocupa una posición de influencia en su grupo, dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas.

En contraste con las cifras porcentuales, esto quiere decir que aquellos Directivos que tienen Muchas nociones básicas, fueron capaces de identificar en la encuesta que se les aplicó, las tres afirmaciones que completan el concepto básico de Liderazgo, los que tienen Suficientes nociones básicas, identificaron dos afirmaciones del concepto total, los que tienen Escasas nociones básicas, identificaron sólo una afirmación de tal concepto, y quienes no tienen Ninguna noción básica de Liderazgo, no lograron comprender ninguna afirmación de dicho concepto.

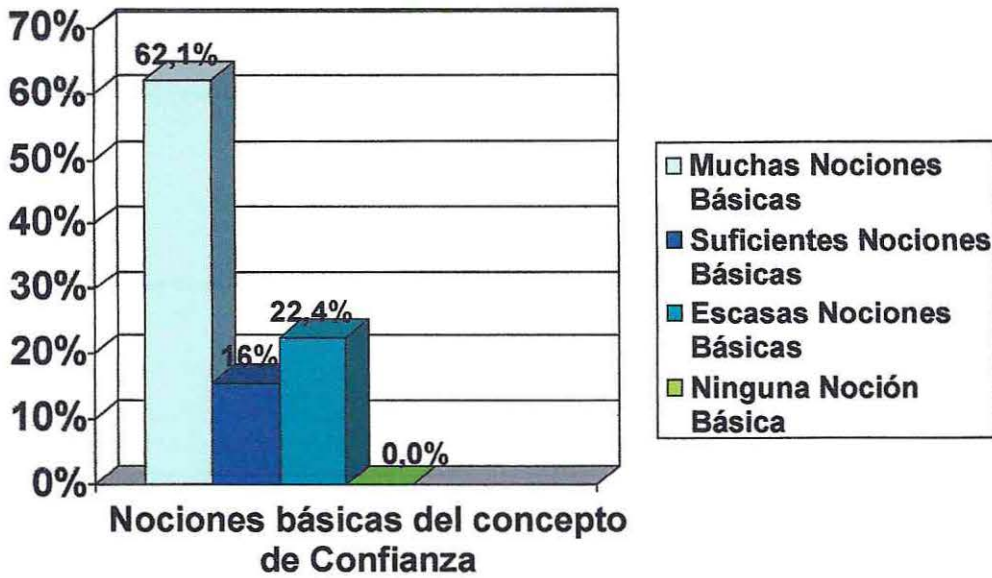
A pesar que más de la mitad de los Directivos poseen Muchas nociones básicas del concepto básico de Liderazgo, esto no significa necesariamente que ejerzan su cargo poniendo en práctica las aptitudes y actitudes propias de un líder, considerando la tipología del Liderazgo Democrático.

### El líder democrático.

Este tipo de líder estimula la participación y la discusión en la toma de decisiones y, también, en la definición de las reglas o normas de la organización. Más que imponer decisiones busca que los socios lleguen a acuerdo".<sup>87</sup>

<sup>87</sup>.- Nociones Elementales de Administración por Oscar Johansen, Editorial Universitaria, Chile.

## Nociones básicas del concepto Confianza



Del precedente gráfico sobre las nociones básicas del concepto básico de Confianza que tienen los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, podemos decir lo siguiente:

Un 62,1% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas, un 16% tiene Suficientes nociones básicas, un 22,4% tiene Escasas nociones básicas y un 0% no tiene Ninguna noción básica de Confianza.

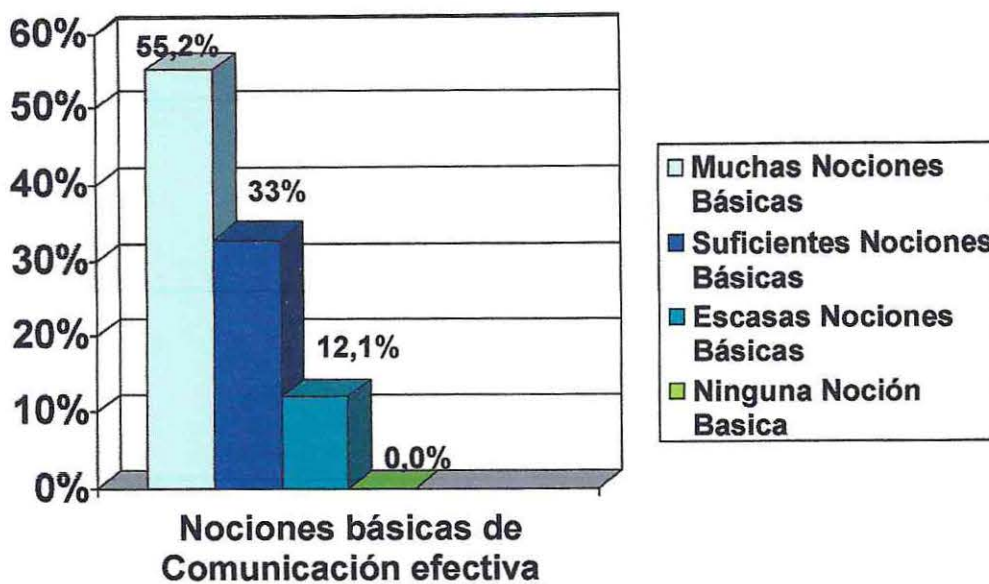
Consideramos un concepto básico de Confianza compuesto por tres afirmaciones:

- Sirve para poder enfrentar la incertidumbre que se encuentra presente en todas las relaciones.
- Es un factor regulador que permite mantener las relaciones en un cierto grado de previsibilidad.
- Es la base de toda organización social.

En contraste con las cifras porcentuales, esto quiere decir que aquellos Directivos que tienen Muchas nociones básicas, fueron capaces de identificar en la encuesta que se les aplicó, las tres afirmaciones que completan el concepto básico de Confianza, los que tienen Suficientes nociones básicas, identificaron dos afirmaciones del concepto total, los que tienen Escasas nociones básicas, identificaron sólo una afirmación de tal concepto, y quienes no tienen Ninguna noción básica de Confianza, no lograron comprender ninguna afirmación de dicho concepto.

Si bien un 62,1% de los Directivos encuestados, tienen Muchas nociones básicas del Concepto básico de Confianza, en la práctica no podemos decir que la Confianza es la base de todos los clubes afiliados a la UCAM, ya que, muchos de los Directivos encuestados, expresaron el deseo de poder fortalecer la confianza existente y a veces inexistente en sus respectivas organizaciones y en especial en los miembros de la Directiva.

## Nociones básicas de Comunicación efectiva



Del gráfico sobre las Nociones básicas del concepto básico de Comunicación efectiva que tienen los Directivos de los clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel, podemos decir lo siguiente:

Un 55,2% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas, un 33% tiene Suficientes nociones básicas, un 12,1% tiene Escasas nociones básicas y un 0% no tiene Ninguna noción básica de Comunicación efectiva.

Consideramos un concepto básico de Comunicación efectiva compuesto por tres afirmaciones:

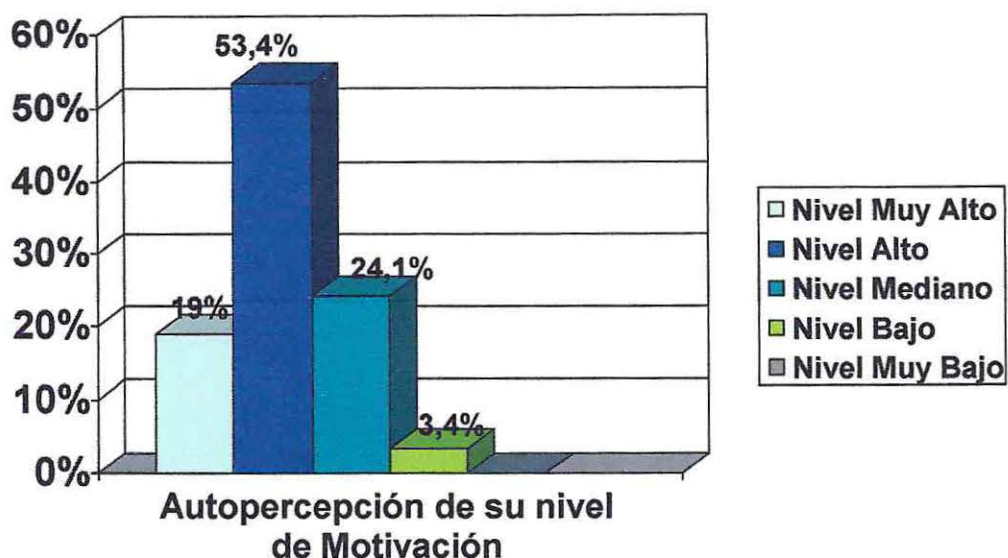
- Favorece el buen desempeño y la productividad.
- En altos niveles baja los índices de ausentismo.
- Se asocia a la rotación y a la puntualidad.

En contraste con las cifras porcentuales, esto quiere decir que aquellos Directivos que tienen Muchas nociones básicas, fueron capaces de identificar en la encuesta que se les aplicó, las tres afirmaciones que completan el concepto básico de Comunicación efectiva, los que tienen Suficientes nociones básicas, identificaron dos afirmaciones del concepto total, los que tienen Escasas nociones básicas, identificaron sólo una afirmación de tal concepto, y quienes no tienen Ninguna noción básica de Comunicación efectiva, no lograron comprender ninguna afirmación de dicho concepto.

Si bien un alto porcentaje de los Directivos encuestados demostró tener Muchas nociones básicas del concepto básico de Comunicación efectiva, esto no significa necesariamente que en la práctica ellos se comuniquen de manera efectiva, aún más considerando que en resultados que se expondrán más adelante, la mayoría de los Directivos se autoevaluaron con un nivel deficiente de Autocontrol emocional, lo cual está directamente asociado al tipo de Comunicación que se utilice.



## Autopercepción de su nivel de Motivación



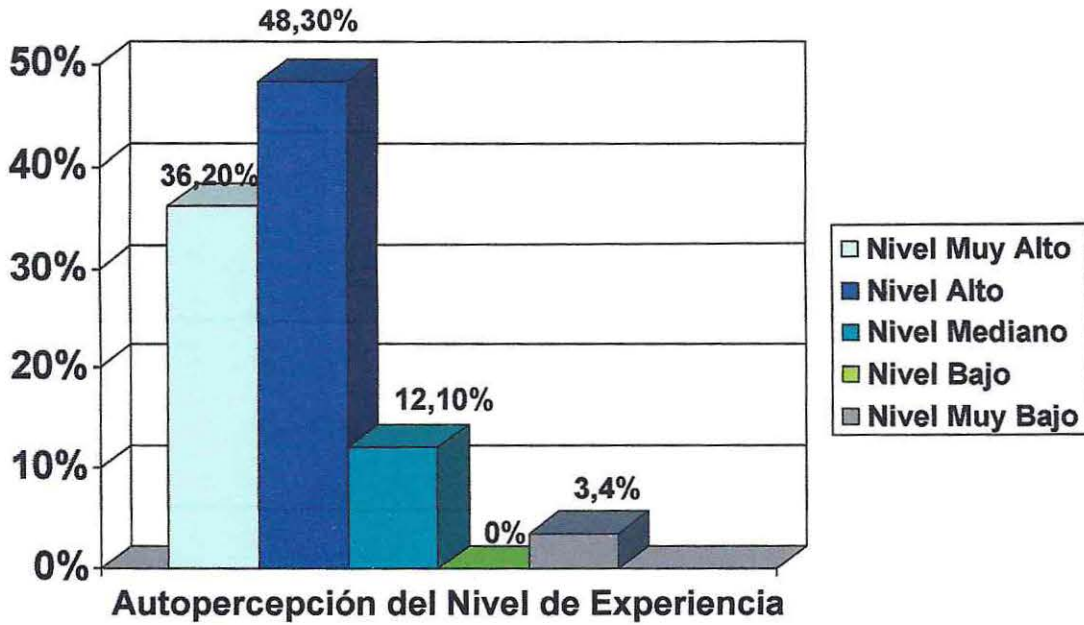
En el presente Gráfico se muestra la “autopercepción” que tienen los Directivos de los clubes de ancianos de Pudahuel afiliados a la UCAM, respecto al Nivel de Motivación en su trabajo con organizaciones, de lo cual podemos interpretar lo siguiente:

Un 19% de los Directivos entrevistados “auto percibe” que posee un Nivel Muy Alto, un 53,4% un Nivel Alto, un 24,1% un Nivel Mediano y un 3,4% un Nivel Bajo. No existen dirigentes que se “auto perciban” con un Nivel Muy Bajo de Motivación.

Por lo tanto, la mayoría de los Directivos identifican en sí mismos un Nivel Alto de Motivación en su trabajo con organizaciones, es decir, de “tendencias emocionales que impulsan a la acción y a la búsqueda de los objetivos de la organización”.<sup>88</sup>

<sup>88</sup>.- Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter; Texto: Tendencias en Psicología Contemporánea “Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo”.

## Autopercepción del Nivel de Experiencia



En el Gráfico anterior, se muestra la "autopercepción" que tienen los Directivos de los clubes de adulto mayor de Pudahuel afiliados a la UCAM, respecto a su Nivel de Experiencia adquirido en el trabajo con organizaciones, de lo cual es posible decir lo siguiente:

Un 36,2% "auto percibe" que posee un Nivel Muy Alto, un 48,3% un Nivel Alto, un 12,1% un Nivel Mediano, y un 3,3% un Nivel Bajo. No existen dirigentes que se "auto perciban" con un Nivel Muy Bajo de Experiencia.

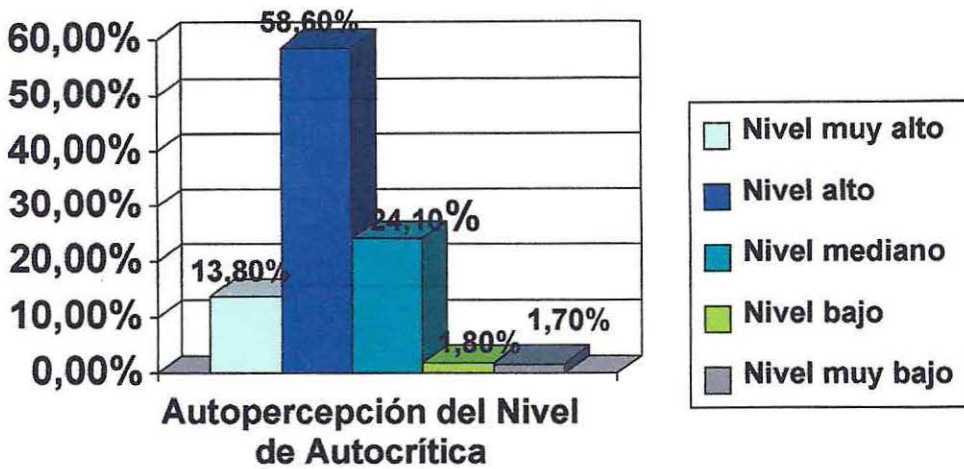
Según Ausubel (1968 a), "*la experiencia es el factor más importante para el éxito de todo el proceso de aprendizaje*".<sup>89</sup> También se plantea que en la construcción de ciudadanía por parte del actor local, influye "el modo de participar y el grado de conocimiento que tienen los dirigentes sociales involucrados", y que "un actor local verdadero debe mantener una actitud dinamizadora y crítica en base a sus conocimientos y acción".<sup>90</sup>

De acuerdo a estas reflexiones, se podría inferir que Directivos que se autocalifican con un Muy Alto o Alto Nivel de Experiencia como dirigentes sociales, debieran ser capaces de aprovechar su experiencia para traducirla en aprendizajes y aplicarlos a la realidad, así como también, evaluar si ante el contexto que se les presenta, es pertinente utilizar sus ideas adquiridas en la práctica o más bien tendrían que reinterpretarlas.

<sup>89</sup>- Autor: Jordi López Kamps (Doctor en Biología, Diplomado en Gestión Pública por la Universidad Ramón Llull-ESADE de España), Editorial Praxis, 2005; Libro "Planificar la formación con calidad".

<sup>90</sup>- Javier Antonio León Aravena; Artículo "El proceso de descentralización en Chile y las fronteras de la ciudadanía: estudio de caso, página 4 y 5, elaborado en base al Fondo de Investigación de la Universidad del Bio-Bio, Proyecto DIPRODE N° 992619-4.

## Autopercepción del Nivel de Autocrítica



En el siguiente gráfico se observa la autopercepción del Nivel de Autocrítica por parte de los Directivos entrevistados en el desempeño de su cargo, de lo cual interpretamos que:

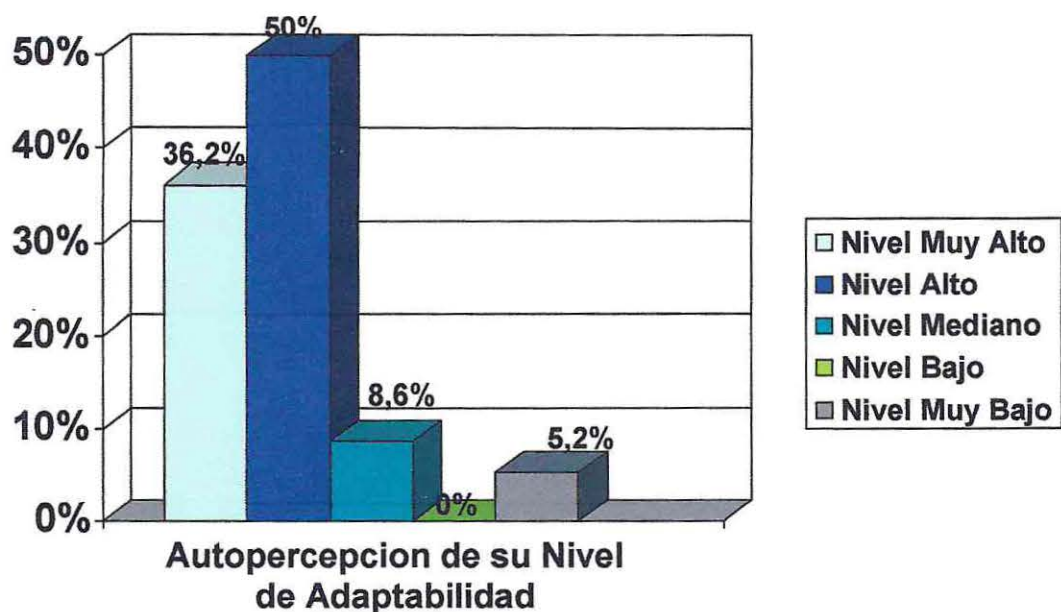
Un 13,8% "auto percibe" que posee un Nivel Muy Alto, un 58,6% un Nivel Alto, un 24,1% un Nivel Mediano, un 1,8% un Nivel Bajo, y un 1,7% un Nivel Muy Bajo de Autocrítica.

Recordando el concepto de Autocrítica, esto se traduciría en que la mayoría de los Directivos se visualizan a sí mismos con "la capacidad de distinguir los propios defectos y de, enfrentándolos, proponerse hacer lo mejor posible para que éstos no se sigan repitiendo".<sup>91</sup>

Esta actitud implica la práctica de valores tales como la honestidad consigo mismos para revisar sus errores y la humildad para reconocer su condición de ser humano susceptible de equivocarse, pero a la vez, con la facultad de mejorar en sus acciones o inacciones. Pero no basta con los valores, también la autocrítica se asocia directamente con la habilidad de realizar *introspección* o de autobservación de la conciencia individual, que se constituye en la técnica necesaria para proceder a autocriticarse, en este caso, constructivamente.

<sup>91</sup>- Psicología de la educación para padres y profesionales. Extraído de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/autocritica> 4/5/2009.

## Autopercepción de su Nivel de Adaptabilidad



A partir del siguiente gráfico, que muestra al porcentaje de Directivos entrevistados según su Nivel de Adaptabilidad en relación al trabajo con el resto de la Directiva de su organización, podemos decir que:

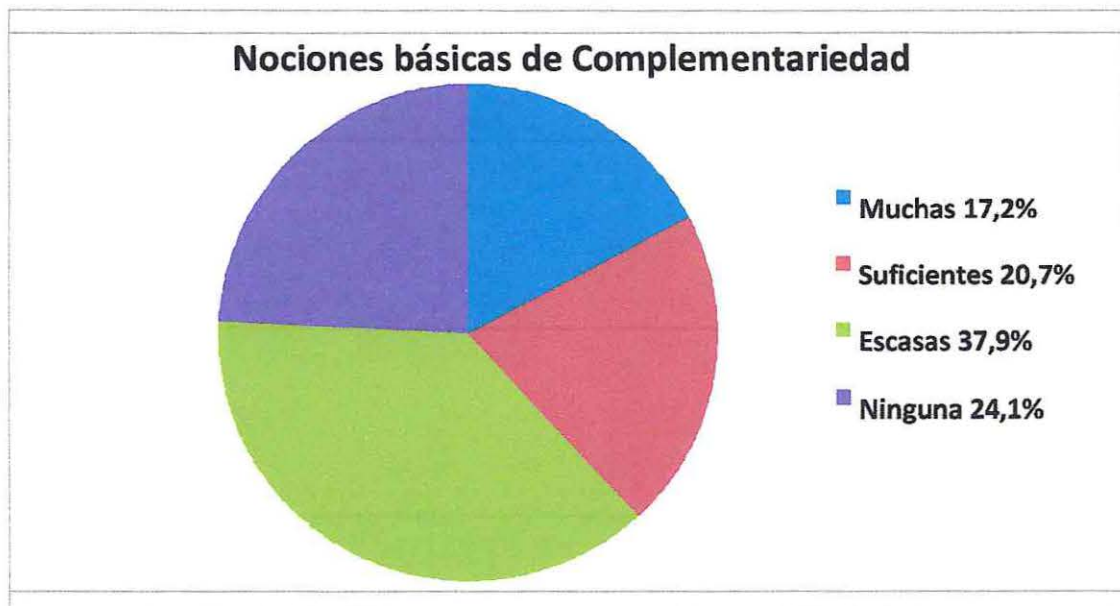
Un 36,2% "auto percibe" que posee un Nivel Muy Alto, un 50% un Nivel Alto, un 8,6% un Nivel Mediano y un 5,2% un Nivel Muy Bajo. No existen dirigentes que se "auto perciban" con un Nivel Bajo de Adaptabilidad.

De acuerdo al enfoque de la sociología de las organizaciones, "la adaptación es la segunda etapa de socialización que ocurre después que el individuo se convierte en miembro de la organización, una vez que ha tomado posesión del puesto. Durante esta etapa el individuo mira a la organización y al puesto como realmente son. A través de una serie de diferentes actividades, el individuo trata de convertirse en un principiante activo en la organización y un trabajador competente del puesto".<sup>92</sup>

Conforme a esta definición, si los Directivos reconocen en su mayoría adaptarse al trabajo con sus pares, quiere decir que han establecido con los miembros del resto de la Directiva relaciones interpersonales, conociendo y manejando los requerimientos y límites de su función en comunicación de esto hacia sus pares y demás actores que se puedan ver implicados en el desempeño de su cargo, de tal forma que se pueda evaluar su eficiencia en las tareas que le corresponda ejecutar.

<sup>92</sup>- Autores: Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske; Libro "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos"; Editorial Mc Graw Hill, Duodécima edición; Capítulo 2: Cultura organizacional, página 43.

## Nociones básicas del concepto de Complementariedad en el trabajo de equipo:



En este Gráfico sectorial, respecto a la Noción básica de Complementariedad en el Trabajo de equipo que los Directivos entrevistados tienen con el resto de la Directiva de su organización, podemos apreciar que:

Un 17,2% posee Muchas nociones básicas, un 20,7% posee Suficientes nociones básicas, un 37,9% posee Escasas nociones básicas, y un 24,1% no posee Ninguna noción básica de Complementariedad.

El concepto básico de Complementariedad está compuesto por tres afirmaciones:

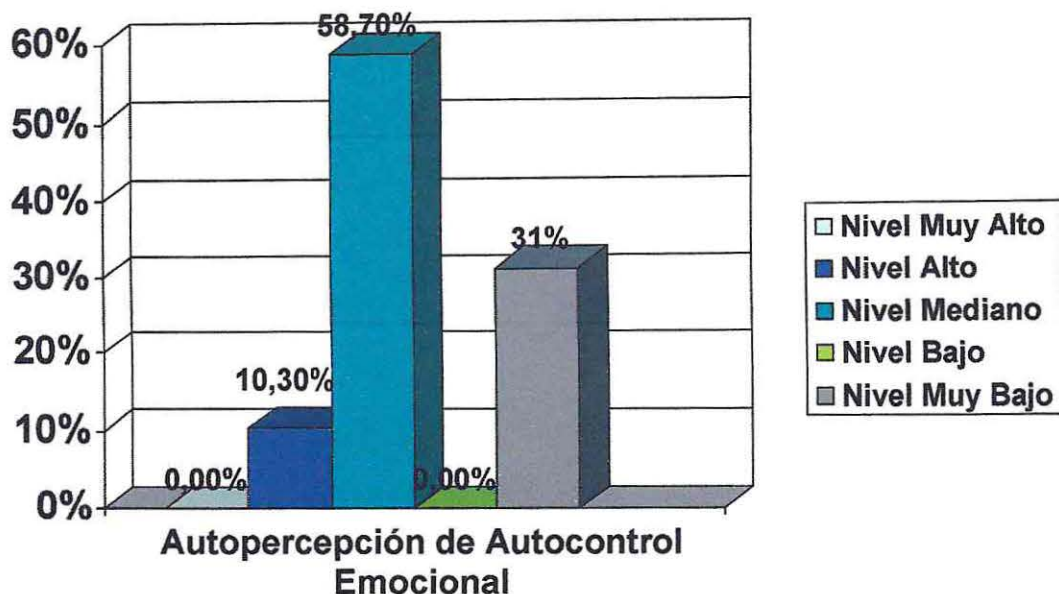
- La Complementariedad se manifiesta cuando las aportaciones de cada uno se articulan e integran con las aportaciones de los otros.
- Su práctica es necesaria para la acción conjunta y la ayuda mutua.
- Impulsa el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas.<sup>93</sup>

En contraste con las cifras porcentuales, esto quiere decir que aquellos Directivos que tienen Muchas nociones básicas, fueron capaces de identificar en la encuesta que se les aplicó, las tres afirmaciones que completan el concepto básico de Complementariedad en el Trabajo de equipo, los que tienen Suficientes nociones básicas, identificaron dos afirmaciones del concepto total, los que tienen Escasas nociones básicas, identificaron sólo una afirmación de tal concepto, y quienes no tienen Ninguna noción básica de Complementariedad, no lograron comprender ninguna afirmación de dicho concepto.

En conclusión, el mayor porcentaje de Directivos se agrupa entre aquellos que tienen Escasas o Ninguna noción básica de Complementariedad, lo que podría dar cuenta de una falta de práctica de éstos en cuanto al trabajo de equipo. De hecho, el desconocimiento de la Complementariedad de la Directiva en el trabajo de equipo, fue confirmado por algunos de los ellos mientras eran entrevistados, diciendo que en la realidad de su organización prácticamente no se aprecia que esas afirmaciones se lleven a la acción, por eso se resistieron a seleccionar las afirmaciones correctas, que les parecían utópicas.

<sup>93</sup>- Autores: Exequiel Ander Egg y María José Aguilar (2001); Libro "El Trabajo en equipo", Cap. 3: características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo, Pág. 23 y 24.

## Autopercepción de Autocontrol emocional



El presente gráfico nos muestra el porcentaje de Directivos entrevistados según su "auto percepción" del Autocontrol Emocional en relación al trabajo con su organización, respecto del cual podemos afirmar que:

Un 10,3% "auto percibe" que posee un Nivel Alto de Autocontrol Emocional, un 58,7% un Nivel Mediano, y un 31% un Nivel Muy Bajo. No se presentaron dirigentes que se "auto percibieran" con un Nivel Muy Alto o con un Nivel Bajo de Autocontrol Emocional.

En definitiva, el mayor porcentaje de Directivos se "auto percibe" con un nivel Mediano y Muy Bajo de Autocontrol Emocional, lo que revela dificultades en éstos para "controlar los sentimientos, emociones e impulsos propios"<sup>94</sup> en el desempeño de su cargo.

El Autocontrol emocional se asocia directamente con "la conducta asertiva, que permite a una persona actuar con base en sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad y expresar cómodamente sentimientos honestos, implica un profundo respeto hacia uno mismo y hacia los demás, al reconocer también los derechos y sentimientos de los otros".<sup>95</sup>

Por el contrario, el hecho de que a una persona le cueste lograr el Autocontrol Emocional, se asocia directamente tanto con la conducta agresiva como la pasiva.

"La conducta agresiva se basa en la creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros, por lo que se defienden de manera impositiva, incluso si eso supone transgredir normas éticas y vulnerar los derechos de los demás".<sup>96</sup>

"La conducta pasiva se refleja cuando una persona permite que los demás le digan lo que tiene que hacer y acepta lo que proponen sin expresar lo que piensa o siente sobre ello".<sup>97</sup>

En relación a esto, durante una media jornada en la Casa de Todos de Pudahuel con Directivas de clubes afiliados a la UCAM, una integrante de Directiva comentó: "En mi club hay una Presidenta de carácter fuerte con reacciones agresivas, con sus actitudes nos amedrenta y nos mantiene en tensión. Como Directivas que somos, tenemos que aprender a controlarnos".<sup>98</sup>

<sup>94</sup>.- Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter. Texto: Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo".

<sup>95</sup>.- Instituto Tecnológico de Sonora, Proyecto nacional para la producción de objetos de aprendizaje, secretaria de educación pública, Universidad nacional Autónoma de México 2006.

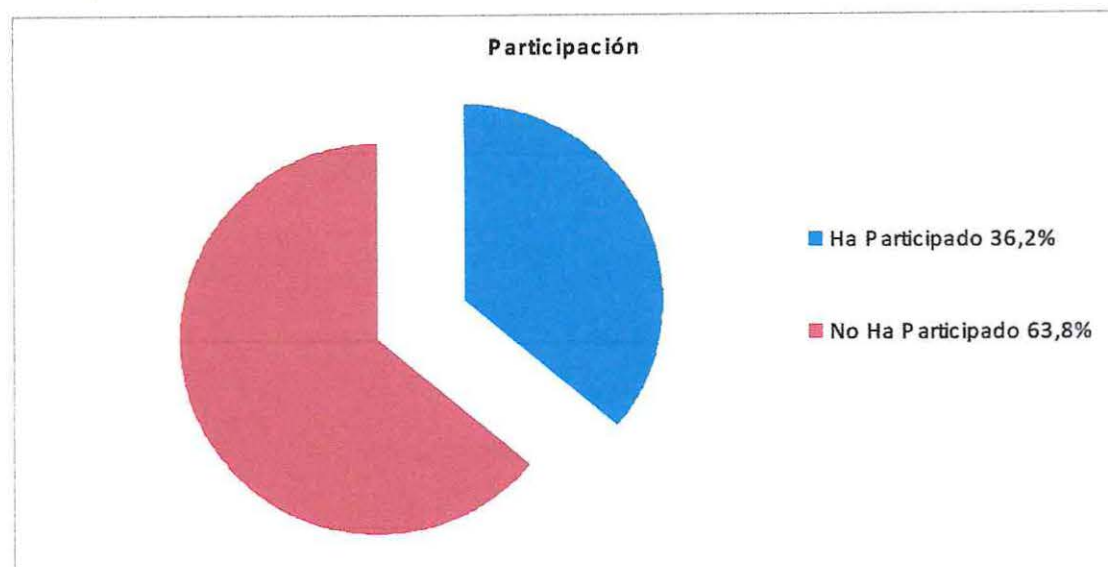
<sup>96</sup>.- Ibid.

<sup>97</sup>.- Fiske John, Introducción al estudio de la comunicación, IV Edición.

<sup>98</sup>.- Entrevista grupal aplicada a Directivos de clubes afiliados a la UCAM durante la 2ª reunión de asamblea del año, el día lunes 14/09/2009.

Este discurso revela que donde hay Directivos que se expresen con un tipo de Comunicación Agresiva, a la vez se complementan con Directivos o socios de sus respectivos clubes que se expresan con el tipo de Comunicación Pasiva. Esto es una realidad que se aleja del ideal de habilidades y técnicas comunicacionales esperables por parte de los Directivos.

### Participación en Curso o Taller de Competencias Directivas



En el gráfico precedente, tenemos el porcentaje de Directivos entrevistados de acuerdo a su Participación o No Participación en cursos o talleres de Competencias Directivas, respecto de lo cual podemos afirmar que:

Un 36,2% Ha Participado, y un 63,8% No Ha Participado en ningún curso o taller. Vale decir, de un total de 58 Directivos entrevistados, 21 de ellos Ha Participado en algún curso o taller y un total de 37 No Ha Participado de ningún curso o taller.

El hecho de que más de la mitad de los Directivos entrevistados no haya participado nunca en un curso o taller de Competencias Directivas puede tener múltiples razones.

Por una parte, podría deberse a ideas arraigadas desde décadas anteriores (aproximadamente del año 1950 hacia atrás), donde "la Educación de Adultos era de carácter reduccionista y supletorio, basada en teorías de aprendizaje condicionadas por concepciones de evolución-involución de la persona, según el modelo funcionalista preponderante".<sup>99</sup>

En otro sentido, los Directivos afirmaron:

- "Somos autodidactas, cuando queremos presentar un proyecto, viene una persona de la Casa de Todos y nos ayuda"
- "Nunca nos dan la respuesta de en qué fallamos cuando no ganamos un proyecto".<sup>100</sup>

Esto refleja un accionar asistencialista por parte del Municipio, que minimiza la necesidad de los Directivos por educarse constantemente en el tema y una falta de retroalimentación con ellos, para que rescaten conocimientos de su experiencia en diseño de proyectos.

Ante tal panorama, es pertinente recordar que el mayor porcentaje de Directivos entrevistados obtuvieron alto puntaje respecto de sus Nociones básicas del concepto básico de Planificación: Muchas nociones básicas (48,3%) y Suficientes nociones básicas (31%) de Planificación, que en

<sup>99</sup>- Artículo: "Calidad y equidad en la educación de los adultos mayores", Norma Liliana Tamer, 1999, Págs 112.

<sup>100</sup>- Entrevista grupal aplicada en Reunión de Asamblea de la Unión Comunal de Adultos Mayores de Pudahuel (UCAM) a representantes de 12 Directivas de clubes afiliados ésta, viernes 16 de octubre de 2009.

contraste con lo especificado anteriormente, no significa que sepan aplicar estas nociones en la práctica, por ejemplo, al diseñar un proyecto.

Otros Directivos afirmaron:

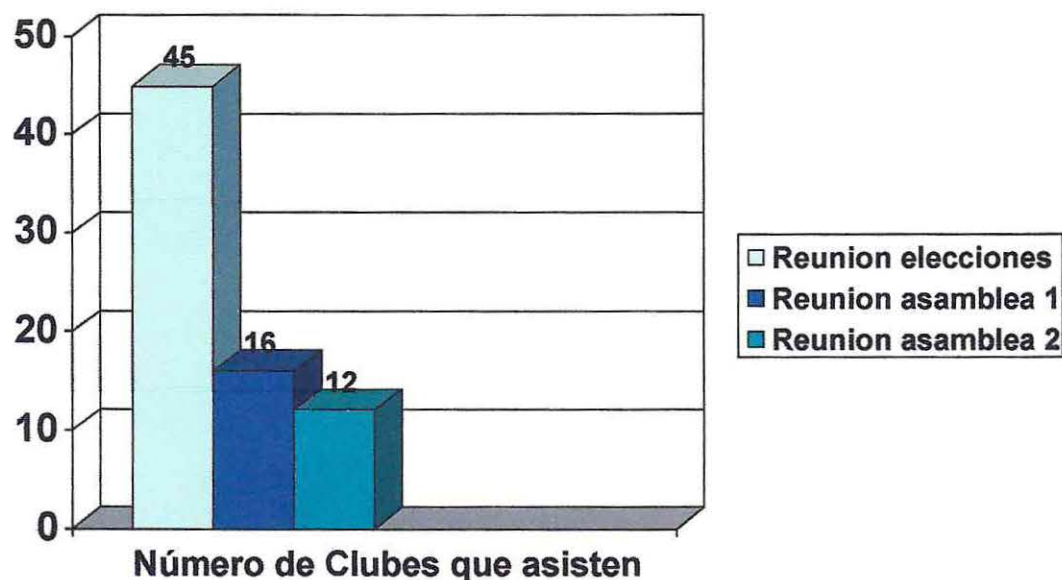
- "Cuando me he querido anotar para algún taller de dirigente social, me han dicho que no."
- "Los cupos para talleres son limitados, nunca alcanzan para las Directivas de todos los clubes, con menor razón para las socias, por eso es que casi no hay rotación en los cargos".<sup>101</sup>

A partir de esto es pertinente aludir a lo expresado por Tamer (1999): "Ante la complejidad de la problemática del envejecimiento personal y social y la urgencia de anticipar propuestas, si bien se reconoce la necesidad de la participación interdisciplinaria e interinstitucional, desde el ámbito educativo no se ha dado una respuesta satisfactoria a la nueva demanda que surge del grupo constituido por Adultos Mayores con posibilidades de seguir actuando de manera activa en su comunidad".<sup>102</sup>

También ha sido posible observar en la realidad de los clubes de adulto mayor de Pudahuel (que probablemente es generalizable a nivel nacional), que se prioriza desde la política pública, el financiamiento de actividades asistencialistas y recreativas orientadas hacia el adulto mayor, relegando a segundo plano "la tarea educativa central de promover una actitud personal y social, consciente, responsable y comprometida de aprendizaje permanente".<sup>103</sup>

## Convocatoria de Reuniones y Eventos de la UCAM hacia sus Clubes afiliados:

### Convocatoria Reuniones UCAM de Pudahuel



En el presente gráfico, se aprecian tres reuniones que la UCAM realizó incluyendo convocatoria a sus Clubes afiliados.

#### Reunión elecciones.

La primera reunión de este año 2009 se efectuó con motivo de las elecciones de nueva Directiva para la UCAM. Ciertamente, la asistencia de 45 Clubes, reflejó el interés de sus respectivas Directivas por participar en *un proceso cívico como lo son las elecciones* de la organización que los representa.

<sup>101</sup>- Ídem.

<sup>102</sup>- Norma Liliana Tamer, 1999; Artículo: "Calidad y equidad en la educación de los adultos mayores", Pág. 106.

<sup>103</sup>- Íbid, página 114.

## Reunión asamblea 1.

La segunda reunión, cuyo tema central fue *el traspaso formal de los cargos de la anterior Directiva a la nueva Directiva* de la UCAM, contó con la presencia de 16 Clubes de un total de 68 Clubes que se encontraban afiliados a la UCAM en ese momento, es decir, sólo un 10,9% del total de Clubes afiliados se interesó por ser testigos en esta ocasión que debió tener para éstos un carácter trascendental como parte del proceso histórico de la organización que los representa.

Asimismo, en esta oportunidad se notó *la ausencia del anterior Presidente* de la UCAM: en relación a esto, cabe destacar que el proceso de elección de nueva Directiva para la UCAM se debió repetir por segunda vez, ya que la primera fue declarada nula por la Secretaria de la Oficina Municipal de Organizaciones Comunitarias, con razón de que *varios Clubes votantes no registraban Directiva al día*; además, para las primeras elecciones, *hubo un altercado entre el anterior Presidente de la UCAM y algunos Directivos de Clubes afiliados* que votaron en esa ocasión.

En cuanto a los hechos precedentes, vale la pena repasar el atraso de los Clubes afiliados a la UCAM en actualizar sus respectivas Directivas, que es un problema recurrente en éstas, es decir, *falta rotación en los cargos Directivos*, ya que cuando hay elección al interior de los Clubes, por lo general, se conservan los mismos miembros de la Directiva anterior, y finalmente sólo rotan los cargos entre sí. Esto da cuenta de *un débil sentido de pertenencia y falta de compromiso* por parte de los socios de los Clubes, reflejado en la escasa o nula disposición por servir a sus respectivos Clubes.

### *Sentido de pertenencia.*

Cabe destacar que el Sentido de pertenencia se traduce en un "sentimiento de pertenencia o afiliación a un entorno concreto significativo"<sup>104</sup>, que en este caso es la organización de adultos mayores. A su vez, el sentido de pertenencia se asocia directamente con el compromiso organizacional, específicamente con el compromiso de tipo afectivo.

### *Compromiso organizacional y compromiso afectivo.*

"Varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad de sus miembros, que la misma satisfacción de éstos con su cargo.

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo
- Compromiso normativo

El Compromiso Afectivo, consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia la misma.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido".<sup>105</sup>

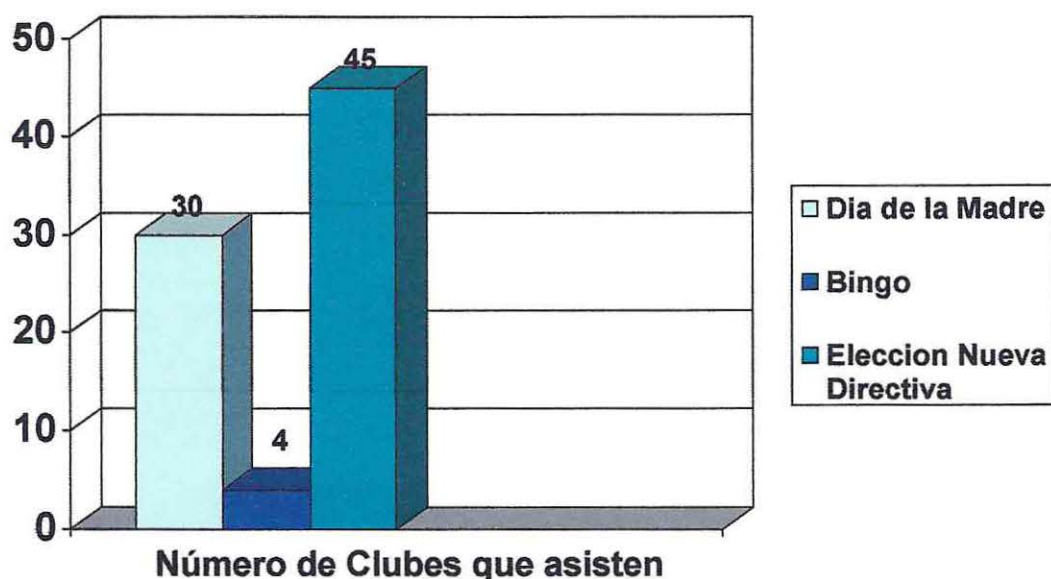
<sup>104</sup>.- Valera, S. y Pol.E. (1994), El concepto de Identidad Social urbana: Una aproximación entre la Psicología Social y la Psicología Ambiental, Anuario de Psicología, 62(3), 5-24.

<sup>105</sup>.- Lic. Arturo Castañón Borunda; Artículo: "Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo",

## Reunión asamblea 2.

Esta reunión tuvo por objetivo principal informar a los representantes de los Clubes afiliados presentes acerca de la situación actual de la UCAM y de las actividades que dejó programadas la Directiva anterior, comprometiéndose a realizarlas en la medida de las posibilidades económicas de la UCAM, con lo cual demostraron cada uno de los miembros de la nueva Directiva su disposición por asumir la responsabilidad que esto implica. Sin embargo, en la práctica, ninguna de las dos actividades que quedaban pendientes desde la fecha de esta reunión hasta fin de año será posible de cumplir debido a *la dificultad de los Directivos de la UCAM y sus clubes afiliados para generar recursos*, por lo tanto, sólo se llevará a cabo el tradicional paseo de fin de año a Punta de Tralca.

### Convocatoria Eventos UCAM de Pudahuel



El precedente gráfico muestra la convocatoria lograda por la UCAM hacia los Directivos de sus Clubes afiliados respecto de tres Eventos que han realizado hasta julio de este año 2009.

Con ocasión de la celebración del Día de la Madre, asistieron 30 Clubes, de un total de 67 Clubes que estaban afiliados a la UCAM en el mes de mayo, al Bingo se presentaron sólo 4 Clubes, y para la Elección de nueva Directiva de la UCAM, fueron a votar 45 Clubes.

Si bien para la celebración del Día de la Madre, asistió el 44,7% de los Clubes, la convocatoria esperada era mayor, considerando que las mujeres predominan como miembros de las Directivas de los Clubes.

A partir de observación participante, fue posible constatar el malestar de las Directivas por la ubicación de la Sede de la UCAM en la periferia de Pudahuel, de difícil acceso para éstas, además del ambiente frío y lúgubre de la Sede, que resulta poco atractivo en el evento de acudir a reuniones o eventos de la UCAM.

En cuanto al Bingo, dicha actividad se suspendió, porque la convocatoria fue muy baja, ya que sólo estuvieron representados 5,9% de los Clubes afiliados a la UCAM, hecho preocupante, en el sentido que el Bingo fue planificado con el principal objetivo de obtener mayor financiamiento para la UCAM.

Para la elección de nueva Directiva de la UCAM, asistieron a votar los mismos 45 Clubes que acudieron a la Reunión previa que se realizó para hablar de estas elecciones. Que los Clubes votantes hayan superado el 50%, responde a un requerimiento legal para que la elección sea válida.

En general, las deficiencias en cuanto a convocatoria, ya sea para Reuniones como para Eventos de la UCAM, podrían estar asociadas además, a *un Liderazgo Permisivo y/o a un Liderazgo Autoritario*, por parte de los Directivos.

#### El líder permisivo ó descomprometido.

Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones.
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

Vale decir que este último no reúne realmente las características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos.

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

#### El líder autoritario.

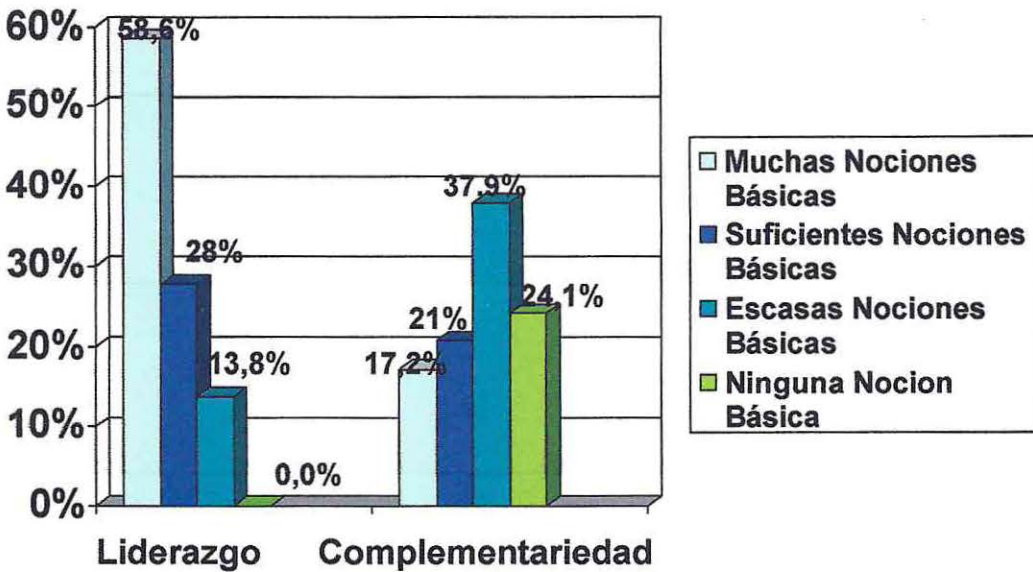
Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.

Por otra parte, es posible que la problemática de la UCAM y de sus clubes afiliados a nivel de convocatoria, sentido de pertenencia y de compromiso de sus miembros, esté asociada a falencias *estructurales*, de una falta de eslabones organizacionales para unir el organigrama de la UCAM con el de sus clubes afiliados y a la vez, una falta de eslabones organizacionales dentro del organigrama de los clubes. Asimismo, podría asociarse a la ausencia de principios rectores de la UCAM y de sus clubes afiliados emanados de su experiencia acumulada a través de los años, así como a la inexistencia de un Manual de funcionamiento organizacional de elaboración propia, tanto de la UCAM como de los clubes.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup>.- Oscar Johansen; Nociones Elementales de Administración, Editorial Universitaria, Chile.

## Nociones básicas de Liderazgo y Complementariedad



En el presente gráfico se observan comparativamente las nociones básicas de Liderazgo y de Complementariedad en el trabajo de equipo que tienen los Directivos de Clubes entrevistados.

Del concepto básico de Liderazgo, un 58,6% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas, un 28% tiene Suficientes nociones básicas, un 13,8% tiene Escasas nociones básicas y un 0% no tiene Ninguna noción básica.

Del concepto básico de Complementariedad en el trabajo de equipo, un 17,2% de los Directivos de Clubes entrevistados posee muchas nociones básicas, 21% posee suficientes nociones básicas, un 37,9% posee escasas nociones básicas y un 24,1% no posee ninguna noción básica.

Como es posible apreciar, respecto del concepto básico de Liderazgo, la mayor parte de los Directivos tienen Muchas o Suficientes nociones básicas, en cambio, del concepto básico de Complementariedad en el trabajo de equipo, el mayor porcentaje de Directivos tiene Escasas o no tiene Ninguna noción básica.

Estos resultados muestran una contradicción, ya que Liderazgo y Complementariedad en el trabajo de equipo son conceptos afines, dado que en la práctica, el desempeño del líder se asocia con la complementariedad que pueda lograr su equipo de trabajo y viceversa, es decir, existe una relación inversa entre ambos conceptos.

Para respaldar el precedente análisis, es pertinente hablar de las ventajas del trabajo en equipo o de la experiencia de grupo.

### La experiencia de grupo.

“El trabajo en equipo no sólo proporciona provecho a sus miembros a través de los resultados que éstos van logrando, sino que es también un proceso de aprendizaje. Éste es doble:

1.- *Un aprendizaje formal:* mediante el trabajo en equipo los miembros comparten experiencias, conocimientos, técnicas para recoger información, clasificarla, sacar conclusiones, buscar mejoras e implantarlas. También se aprende una nueva forma de trabajo, la del equipo, en la que los miembros se respetan entre sí y colaboran coordinadamente para alcanzar los objetivos elegidos.

2.- *La experiencia de grupo*: el aspecto de la sensación de 'ser un grupo', de 'trabajar en equipo' es uno de los más mencionados y valorados por los participantes al evaluar las actividades realizadas en los cursos de líderes. Este sentimiento de equipo se va alcanzando a lo largo del desarrollo del equipo. Su expresión es que la mera pertenencia al grupo es gratificante, y puede tener un gran efecto motivador en sus miembros a la hora de la continuidad del equipo. *En la práctica, el logro de los objetivos y la satisfacción de la pertenencia al grupo se refuerzan mutuamente. A lograr esta cohesión contribuye el manejo adecuado, por parte del líder, de cada una de las fases del desarrollo del equipo, particularmente de la etapa conflictiva*".<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup>.- Robert S.Winter, Ediciones Díaz de Santos S.A. año 2000, Madrid-España; "Manual de trabajo en equipo", páginas 39 y 40.

## CONCLUSIONES

La Unión Comunal de Clubes de Adulto Mayor de Pudahuel (UCAM), es una organización que tiene como misión atender a los adultos mayores, creando soluciones y enfrentando los problemas que les aquejan, en coordinación con el Municipio, los servicios del Estado y otras organizaciones comunitarias de la comuna. Sin embargo, el estudio realizado por las estudiantes Seminaristas de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso Campus Santiago, ha confirmado en general la problemática planteada inicialmente acerca de la baja capacidad de desarrollo de las competencias<sup>108</sup> necesarias para la generación y obtención de recursos por parte de los Directivos, lo cual les impide mejorar las actuales condiciones en que se encuentran en relación a la gestión y autosostenimiento de sus respectivas organizaciones.

Ante tal panorama, es pertinente recordar que el mayor porcentaje de Directivos entrevistados obtuvieron alto puntaje respecto de sus nociones básicas del concepto de Planificación: Muchas nociones básicas (48,3%) y Suficientes nociones básicas (31%), respectivamente, que en contraste con las afirmaciones expresadas por los Directivos, referentes al asistencialismo de la Municipalidad hacia ellos al momento de diseñar un proyecto, la falta de retroalimentación entre SENAMA o la Municipalidad y los Directivos, al no especificar los motivos de que éstos últimos no ganen un proyecto, y los cupos limitados para Directivos de clubes destinados a la participación en talleres de dirigente social, podría dar cuenta de la incapacidad de la mayor parte de los Directivos para aplicar sus nociones básicas de Planificación al momento de diseñar un proyecto. Esto se complementa además, con el bajo nivel de participación de los Directivos en talleres o cursos de competencias para la generación de recursos, dado que un 63,8% de los Directivos no ha participado en ningún curso o taller de este tipo.

El alto porcentaje de Directivos entrevistados que tienen Muchas o Suficientes nociones básicas del concepto de Liderazgo (86,6%) en contraste con el alto porcentaje de ellos que tienen Escasas o Ninguna noción básica del concepto de Complementariedad (62%), corresponden a resultados contradictorios, ya que Liderazgo y Complementariedad en el trabajo de equipo son conceptos afines, pues en la práctica, el desempeño del líder se asocia con la complementariedad que pueda lograr su equipo de trabajo y viceversa, es decir, existe una relación inversa entre ambos conceptos.

Esto se sustenta en que "mediante el trabajo en equipo se aprende una nueva forma de trabajo, en la que los miembros se respetan entre sí y colaboran coordinadamente para alcanzar los objetivos elegidos. En la práctica, el logro de los objetivos y la satisfacción de la pertenencia al grupo se refuerzan mutuamente. A lograr esta cohesión contribuye el manejo adecuado, por parte del líder, de cada una de las fases del desarrollo del equipo".<sup>109</sup>

Por otra parte, el hecho de que el 89,7% de los Directivos entrevistados se autoevaluaran con un nivel mediano a muy bajo de Autocontrol emocional en el desempeño de su cargo, puede asociarse tanto a la conducta agresiva como a la pasiva.

"La conducta agresiva se basa en la creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros, por lo que se defienden de manera impositiva, incluso si eso supone transgredir normas éticas y vulnerar los derechos de los demás".<sup>110</sup>

"La conducta pasiva se refleja cuando una persona permite que los demás le digan lo que tiene que hacer y acepta lo que proponen sin expresar lo que piensa o siente sobre ello".<sup>111</sup>

<sup>108</sup>.- Entiéndase por competencias al "conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona o grupo de personas, que le permiten la realización exitosa de una actividad"

<sup>109</sup>.- Robert S.Winter, Ediciones Díaz de Santos S.A. año 2000, Madrid-España; "Manual de trabajo en equipo", páginas 39 y 40.

<sup>110</sup>.- Instituto Tecnológico de Sonora, Proyecto nacional para la producción de objetos de aprendizaje, secretaria de educación pública, Universidad nacional Autónoma de México 2006.

<sup>111</sup>.- Fiske John, Introducción al estudio de la comunicación, IV Edición.

Respecto de la convocatoria de la UCAM hacia sus 70 clubes afiliados, en las dos últimas Reuniones de asamblea realizadas por la actual Directiva, asistieron Directivos de 16 y 12 clubes, respectivamente; y en el único Evento de autosostenimiento de la organización, correspondiente a un Bingo, asistieron Directivos de 4 clubes, de un total de 67 que estaban afiliados hasta ese momento.

En general, las deficiencias en cuanto a convocatoria, ya sea para Reuniones como para Eventos de la UCAM, podrían estar asociadas a *un Liderazgo Permisivo y/o a un Liderazgo Autoritario*, por parte de los Directivos.

#### El líder permisivo ó descomprometido.

Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones.
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

Vale decir que este último no reúne realmente las características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos.

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

#### El líder autoritario.

Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.<sup>112</sup>

Por otra parte, es posible que la problemática de la UCAM y de sus clubes afiliados a nivel de convocatoria, sentido de pertenencia y de compromiso de sus miembros, esté asociada a falencias *estructurales*, de una falta de eslabones organizacionales para unir el organigrama de la UCAM con el de sus clubes afiliados y a la vez, una falta de eslabones organizacionales dentro del organigrama de los clubes. Asimismo, podría asociarse a la ausencia de principios rectores de la UCAM y de sus clubes afiliados emanados de su experiencia acumulada a través de los años, así como a la inexistencia de un Manual de funcionamiento organizacional de elaboración propia, tanto de la UCAM como de los clubes.

Las tres instancias orientadas a apoyar a los Directivos son la Escuela para dirigentes mayores y los Cabildos comunales de adultos mayores de SENAMA, y los Talleres de dirigente social de la I. Municipalidad de Pudahuel, lo que se traduce en oportunidades insuficientes tanto a nivel nacional como a nivel local. Además, las actividades ofrecidas por SENAMA tales como las "Jornadas por el derecho a saber" y otras que reúnen a miembros de los Consejos asesores regionales de mayores con los de Uniones Comunales, son sólo de carácter informativo. Asimismo, la única oportunidad anual en que la Municipalidad ofrece refuerzo a los dirigentes mayores en un tema específico como lo es, las funciones que les toca ejercer a cada uno de los Directivos según sus respectivos cargos, son orientadas solamente a las Directivas de algunos clubes, debido a que los cupos son limitados.

Entre los datos más relevantes de caracterización demográfica y socioeconómica, encontramos los siguientes:

Las edades de los Directivos entrevistados fluctúan entre los 60 y los 79 años de edad y un 41,3% de los directivos se encuentran en el tramo de edad 65 a 69 años de edad, lo cual implica que se cuenta con un mayor número de éstos en edad menos avanzada y, por lo tanto, se torna más propicia esta condición para ofrecerles oportunidades de capacitación.

<sup>112</sup>.- Oscar Johansen. Nociones Elementales de Administración, Editorial Universitaria, Chile.

Por otra parte, el hecho de que un 62,1% de la población estudiada, se clasifica mayoritariamente en el grupo socioeconómico D, lo que se traduce finalmente en un bajo ingreso económico asociado a una ocupación laboral previa a jubilar de inferior categoría y a bajo nivel educacional, amerita un apoyo constante hacia este segmento de población en términos de capacitación en competencias directivas, ya que, sumado a tales características, se desempeñan como dirigentes sociales de las organizaciones de adulto mayor en las que participan.

Por todo lo fundamentado anteriormente, es imprescindible formular un proyecto orientado a cubrir el vacío que hay en este sentido. En Pudahuel existen alrededor de 100 clubes de adulto mayor, de los cuales 70 están afiliados a la UCAM, es decir que, hay una demanda no cubierta de 420 directivos de clubes que debieran tener la opción real de capacitarse permanentemente para el mejor desempeño de su cargo.

Por otra parte, los mismos directivos de la UCAM manifiestan que deberían contar con la colaboración de profesionales de diversas áreas, ya que, se dan cuenta de la necesidad de obtener el apoyo técnico para mejorar sus competencias que les permitan autogestionar recursos.

Los Directivos de clubes estiman conveniente llevar el conocimiento de lo que es la dirigencia social a todos los socios de los clubes, ya que, estos podrían convertirse en futuros dirigentes sociales, sin embargo, los cursos y talleres que ofrece la Municipalidad son de cupos limitados y focalizados hacia las directivas. Por lo que, los socios de los clubes se sienten excluidos de la oportunidad de aprender más sobre la acción social y por ende, limitan su aspiración a ser dirigente social. Por lo tanto, si los mismos Directivos le fueran transmitiendo de alguna manera su experiencia a las(os) socias(os) de sus respectivos clubes, tal vez lograrían la comprensión de éstos ante el papel del Directivo y estimular el surgimiento de actitudes colaborativas, que tiendan a poner en práctica a partir del club en que participan, el espíritu de servicio hacia la comunidad que es el ideal a desarrollar por parte de un dirigente social. Asimismo, se facilitaría la crítica constructiva de los miembros en general del club hacia su Directiva y viceversa.

La población adulta mayor es una población especialmente vulnerable, debido a las características propias de la etapa de vida por la que transitan, siendo aún mas vulnerable si tomamos en cuenta los problemas crónicos de salud y la deficiencia para ser abordados por parte del sistema de salud pública en nuestro país. Además, gran parte de los adultos mayores estudiados, pertenecen al grupo socioeconómico D, por lo que, su ingreso, ocupación y educación son desfavorables. Debido a esto, es que en la UCAM se hace necesaria la presencia de un equipo de dos profesionales de Trabajo Social, de modo que éstos les faciliten herramientas útiles para tender hacia soluciones a diversas problemáticas por las que atraviesen, tanto a nivel personal como grupal y comunitario.

La incorporación de las estudiantes seminaristas y su aporte, conforman una importante innovación dentro de la UCAM y sus clubes afiliados, ya que, mediante el estudio realizado, los directivos pudieron darse cuenta de sus limitaciones en torno a los conocimientos, habilidades, destrezas, y valores, fundamentales para el óptimo funcionamiento de sus respectivas organizaciones.

Es imprescindible proyectar una intervención considerando el enfoque de "una inteligencia única, con distintas capacidades y dimensiones de actuación",<sup>113</sup> que según otros autores se clasifica en "inteligencia cognoscitiva, inteligencia emocional e inteligencia espiritual".<sup>114</sup>

<sup>113</sup>.- M<sup>a</sup> Cristina Boiero de Angelo/ Abelardo Barra Ruatta/Eduardo Alberto Castro, Universidad Nacional de Río Cuarto, 2005. Libro "Ciencias y humanidades: convergencias, páginas 124, 125, 127 – 129."

<sup>114</sup>.- T. Binet y T. Simon (1905) propusieron el coeficiente de inteligencia IQ para medir la inteligencia cognitiva; Daniel Goleman (1995) planteó en su libro ampliamente la Inteligencia Emocional; y Wigglesworth (2004) define la Inteligencia Espiritual.

También sería atinente a su realidad, incluir el enfoque de género, debido al problema cultural identificado por los propios Directivos, que afirmaron lo siguiente: "Los miembros de nuestras organizaciones son en su mayoría mujeres, tanto de la Directiva como las socias de los clubes, y en ellas se refleja un problema cultural, porque han sido mujeres dueñas de casa, que se han acostumbrado a cuidar niños, hacer las camas, lavar, al trabajo doméstico en general, no están acostumbradas a empoderarse, antes las mandaba el marido, ahora se someten al dirigente social. En mi club, por ejemplo, se organizan comisiones y así nos dividimos las tareas".

Por lo tanto, de no intervenir ante la problemática de la UCAM, del bajo nivel de desarrollo de competencias directivas de sus miembros, es posible que se mantenga en una constante crisis que, de no ser superada, podría provocar la desaparición de la organización.

## CONCLUSIONES DE CARÁCTER METODOLÓGICO.

- **La metodología** utilizada en el presente Seminario de Título, fue positiva, ya que, pudimos efectuar el estudio de la manera prevista, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, de acuerdo a los objetivos preestablecidos.

En relación a las técnicas, cabe destacar que fueron adecuadas para la información que se esperaba recopilar, ya que, tanto la encuesta como la entrevista grupal aplicada a los directivos, nos entregaron los antecedentes necesarios para poder realizar nuestro estudio al nivel esperado.

De esta manera:

- **El Instrumento** fue adecuado con lo que querían investigar las alumnas seminaristas, ya que, cumplió con las metas propuestas, respecto a conocer las características socioeconómicas, demográficas y culturales de las Directivas de los Clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel. Así como también, las características que asumen las competencias para la generación de recursos por parte de estas.

- **Logro de los objetivos.** Se puede concluir que las alumnas seminaristas lograron cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos al comienzo de la investigación.

- **Recursos.** De acuerdo al trabajo realizado, los recursos utilizados fueron de tipo humano, materiales y financieros, los cuáles fueron desglosados y detallados anteriormente por parte de las estudiantes seminaristas.

- **Tiempo.** En el uso del recurso tiempo, se logró plena correspondencia con la planificación.

- **La Organización.** Es importante mencionar, que el aporte de la UCAM y sus clubes afiliados, en la entrega de información relevante y disposición de tiempo y espacio, fueron adecuadas para el trabajo realizado por las estudiantes seminaristas. Cabe destacar, que la UCAM brindó la autonomía necesaria a las estudiantes en la realización del Seminario de título.

- En relación al **espacio físico**, no se puede decir nada, ya que, la mayor parte del tiempo las estudiantes seminaristas se desempeñaron a terreno, pues debieron visitar diversos clubes y algunos domicilios particulares de los Directivos. Sin embargo, en etapas iniciales del seminario, las estudiantes contaban con la oficina del ex presidente de la UCAM y, hasta el día de hoy, con la Sede de la UCAM, en la cual, pueden hacer su trabajo sin complicación alguna.

El apoyo brindado, por las Directivas de la UCAM y sus clubes afiliados, enriqueció la investigación realizada, ya que presentaron su disposición inmediata a lo largo de todo el proceso, por lo cual, no existieron mayores impedimentos para poder realizar el Seminario de título de una forma adecuada tanto para los sujetos de estudio, como también para las estudiantes que lo realizaron.

## **CAPITULO III**

# **PROPUESTA PROGRAMÁTICA**

## 1. INTRODUCCION

El documento expuesto a continuación, ha sido elaborado por Estudiantes Seminaristas de la carrera de Trabajo Social, a partir de los resultados obtenidos de una investigación que realizaron en la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA), con el objetivo de "impulsar el desarrollo de Competencias para la autogestión de recursos y sus factores asociados en los Directivos y socios de sus clubes afiliados", puesto que su problemática radica precisamente en el bajo nivel de desarrollo de tales competencias, lo cual mantiene al conjunto de organizaciones en una situación de estancamiento o franco atraso en el proceso de desarrollo de la comunidad local, pues falta que éstos conozcan más los recursos de la red externa tanto a nivel regional como nacional e internacional y se integren a la misma, abriéndose a las posibilidades que puedan encontrar para progresar en conjunto y convertirse en un recurso de apoyo real y respuesta a la problemática del adulto mayor en la comuna.

La intervención se inscribirá en el Modelo Socioeducativo-promocional comunitario, ya que se busca que los actores reconstruyan su realidad mediante procesos de concienciación, de capacitación, de movilización de recursos personales, grupales, comunales e institucionales. Por lo que, "se trata de una acción educativa de información y formación a partir de problemas significativos para los actores involucrados"<sup>115</sup>.

Para lograr lo expuesto proponemos la estrategia socioeducativa promocional, ya que ésta se sustenta teórica y metodológicamente en la participación social para la transformación de micro contextos<sup>116</sup>.



<sup>115</sup> Autoras: M<sup>a</sup> Lorena Molina Molina – M<sup>a</sup> Cristina Romero Saint Bonnet, Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004; Libro "Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social", página 60.

<sup>116</sup>:Ibid, página 277.

## 2. PROYECTO

### I. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

<b>CODIGO</b>	001	<b>REGIÓN</b>	Metropolitana	
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Escuela para el Dirigente Social adulto mayor			
<b>COLABORADOR ACREDITADO</b>	Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel.			
<b>COBERTURA</b>	420 miembros de clubes afiliados a la UCCA, repartidos equitativamente entre Directivos y socios.			
<b>COBERTURA TERRITORIAL</b> (Comuna o asociación de comunas)	Comuna de Pudahuel.			
<b>REQUIERE ANTICIPO DE LA SUBVENCIÓN</b>	SI	X	NO	
<b>MONTO DEL APOORTE INSTITUCIONAL</b>	\$	1.000.000	Porcentaje respecto del total del proyecto	20%

### II. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

<b>NOMBRE LEGAL DEL COLABORADOR ACREDITADO (INSTITUCIÓN)</b>				
Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA)				
<b>RUT DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>TELÉFONOS</b>	<b>FAX Y CORREO ELECTRÓNICO</b>		
75.985.780-1	02-6448408	<a href="mailto:gladyspeve41@yahoo.es">gladyspeve41@yahoo.es</a>		
<b>NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>RUT REPRESENTANTE LEGAL</b>		<b>FIRMA REPRESENTANTE LEGAL O DELEGATARIO</b>	
Gladys Perez	5.277.356-3			
<b>DIRECCIÓN LEGAL DE LA INSTITUCIÓN</b>				
<b>CALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>POBLACIÓN / VILLA / SECTOR</b>	<b>COMUNA</b>	<b>REGIÓN</b>
María Angélica	# 9480-A	Sta. Teresita	Pudahuel	Metropolitana

### EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL ÁREA DE TRABAJO

Las estudiantes seminaristas, María Lillo y Karin Pérez, han tenido las siguientes experiencias en cuanto al área de trabajo de este proyecto (organizaciones de adulto mayor), respectivamente:

Práctica de Trabajo Social de Grupo con la Directiva del Club de Adulto Mayor de la comuna de Pudahuel "Teniente Hernán Merino Correa" y sus socios, durante el primer semestre del año

2008, donde desarrolló un Taller de Autocuidado orientado hacia este tipo de usuarios.

Práctica de Trabajo Social de Grupo con los Dirigentes de diversas Organizaciones funcionales (incluidos Clubes de adulto mayor) con la finalidad de formar un consejo sectorial de seguridad ciudadana en la comuna de El Bosque, durante el primer semestre del año 2007.

### III. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

<b>DIRECTOR (A) DEL PROYECTO</b>		<b>RUT</b>	
María Lillo Añazco – Karin Perez Cisternas		10.473.528-2/ 15.972.818-8	
<b>DOMICILIO DEL PROYECTO</b>			
<u>CALLE</u>	<u>Nº</u>	<u>POBLACIÓN / VILLA / SECTOR</u>	<u>COMUNA</u>
María Angélica	9480-A	Población Sta. Teresita	Pudahuel
<b>REGIÓN</b>	<b>TELÉFONOS</b>		<b>FAX</b>
Metropolitana	02-3163383 02-8944178		
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>			
Mafalda318@gmail.com Filthmyk@gmail.com			

### IV. DIMENSIÓN TÉCNICA.

#### 1. DIAGNÓSTICO.

A partir de un estudio<sup>117</sup> realizado por estudiantes seminaristas de la Carrera de Trabajo Social en la Unión Comunal de Ancianos de Pudahuel (UCCA), determinaron que esta organización tiene actualmente 70 clubes afiliados, abarcando una población estimada de 2.100 miembros, de los cuales 420 ocupan cargos directivos, tales como Presidente, Vice- Presidente, Secretario, Tesorero, Primer Director y Segundo Director por cada club.

Una de las técnicas utilizadas para recolectar datos, consistió en una Encuesta aplicada a 58 directivos, cuyos resultados más relevantes en cuanto a caracterización de los mismos fueron los siguientes:

Las edades de los directivos de los clubes afiliados a la UCCA fluctúan entre los 60 y los 79 años, donde predominan los adultos mayores que tienen entre 65 y 69 años (41,3%).

Un 62,1% de la población estudiada, se clasifica mayoritariamente en el grupo socioeconómico D, seguido por el C2 y el C3, con un 17,2% y un 15,5% respectivamente. Lo cual significa, que donde viven los directivos, el ingreso del jefe de hogar, es decir, de quien aporta el principal ingreso al hogar, fluctúa entre 76 mil pesos y 165 mil pesos; su ocupación se clasifica en categorías tales como obrero, feriante, trabajador manual, empleado de bajo nivel (junior, mensajero, aseador), empleada doméstica, lavandera, costurera, entre otras afines); y su nivel educacional no supera la

<sup>117</sup>.- Equipo seminarista: María Lillo y Karin Pérez. Profesor Guía: Luis Lillo; Seminario de Título "Estudio de las Competencias para la generación de recursos de los directivos de la Unión Comunal de Adultos Mayores de la Comuna de Pudahuel" 2009.

enseñanza básica incompleta.

Un 75,9% de los directivos son mujeres y un 24,1% son hombres. Por lo que, la población objeto de estudio se encuentra mayoritariamente constituida por adultos mayores de sexo femenino.

En cuanto a las competencias que tienen los directivos respecto de la generación de recursos y sus factores asociados, los principales resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Del concepto básico de Planificación, un 48,3% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas y un 31% tiene Suficientes nociones básicas; en contraste con el bajo nivel de participación en cursos o talleres de competencias para la generación de recursos, ya que un 63,8% de los Directivos no ha participado en ningún curso o taller de este tipo.

Del concepto básico de Liderazgo, un 58,6% de los Directivos entrevistados tiene Muchas nociones básicas y un 28% tiene Suficientes nociones básicas; en contraste con el bajo nivel de conocimiento que tienen los Directivos respecto del concepto básico de Complementariedad en el trabajo de equipo, ya que un 37,9% posee escasas nociones básicas y un 24,1% no posee ninguna noción básica.

En relación a las habilidades y destrezas, los directivos se autoevaluaron mayoritariamente en un nivel mediano a muy bajo de Autocontrol emocional en el desempeño de su cargo, correspondiente al 89,7%.

A través de la Observación de campo así como también la Toma de asistencia en Reuniones y Eventos de la UCCA, fue posible develar la dificultad de los Directivos de las organizaciones de adulto mayor en general para generar recursos, así como de los Directivos de las UCCA para convocar a sus clubes afiliados. Es por esto que la UCCA ha tenido que efectuar un número reducido de actividades con sus clubes afiliados durante este año 2009, que corresponden a 6 en total, desglosadas en 3 reuniones de asamblea y 3 eventos. Por otra parte, la convocatoria lograda por la UCCA respecto de sus clubes afiliados ha sido precaria: en la única reunión de asamblea que efectuó la primera Directiva este año por concepto de elecciones, asistieron Directivos de 45 clubes de un total de 67 que en ese entonces estaban afiliados; y en las dos reuniones de asamblea realizadas por la actual Directiva, asistieron Directivos de 16 y 12 clubes, respectivamente; asimismo, para la celebración del día de la madre asistieron Directivos de 30 clubes de un total de 67 que estaban afiliados en ese momento; con ocasión de un Bingo asistieron Directivos de 4 clubes y, otra vez, con motivo de la elección de nueva Directiva (que se repitió en una segunda ocasión porque la primera oportunidad fue declarada nula por la Secretaria de Organizaciones Comunitarias), asistieron Directivos de 45 clubes.

A partir de otra técnica utilizada en el estudio, como lo es la Entrevista grupal, se suscitaron opiniones significativas de los Directivos referente al desarrollo de sus capacidades para diseñar proyectos, quienes afirmaron:

- "Somos autodidactas, cuando queremos presentar un proyecto, viene una persona de la Casa de Todos y nos ayuda"
- "Nunca nos dan la respuesta de en qué fallamos cuando no ganamos un proyecto".<sup>118</sup>

<sup>118</sup>.- Entrevista grupal aplicada en Reunión de Asamblea de la Unión Comunal de Adultos Mayores de Pudahuel (UCAM) a representantes de 12 Directivas de clubes afiliados ésta, viernes 16 de octubre de 2009.

<sup>119</sup>.- Entrevista al Presidente de la UCAM, Sr. Alamiro Leyton Jofré, el día miércoles 25 de marzo de 2009.

<sup>120</sup>.- Extraído del sitio web: <http://www.senama.cl/dinamico/noticias.aspx?idDo=2223&idTd=12> el martes 27/10/2009.

<sup>121</sup>.- Entrevista grupal aplicada en Reunión de Asamblea de la Unión Comunal de Adultos Mayores de Pudahuel (UCAM) a representantes de 12 Directivas de clubes afiliados ésta, viernes 16 de octubre de 2009.

<sup>122</sup>.- Manuel Pereira López, Director del SENAMA. Guía 2005. Organización de cabildos comunales del adulto mayor, página 5.

En contraste con lo recién expuesto, ha sido posible constatar que la UCCA y sus clubes afiliados dependen en alto grado de la postulación a fondos provenientes de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, SENAMA y Caja de Compensación La Araucana.<sup>119</sup>

A su vez, cabe destacar que en Chile, existen 3 instancias orientadas hacia los dirigentes mayores:

1.- *Programa de Servicio nacional del Adulto Mayor (SENAMA) \*Escuela de formación continua para dirigentes sociales de organizaciones de mayores\**: durante este año 2009 se realizaron \*Jornadas por el derecho a saber\*, para informar de diversos temas de contingencia nacional a dirigentes mayores de Uniones Comunales.

En la directiva de la UCCA que funcionó hasta el primer semestre de este año 2009, hubo problemas de comunicación entre sus miembros, por lo tanto, sólo uno de ellos asistió a estas Jornadas y los demás se enteraban una vez que la jornada ya se había realizado.

En contraposición a esto, todos los miembros de la actual directiva de la UCCA tuvieron conocimiento de un foro organizado por SENAMA en conjunto con el Registro Civil, en el contexto de dichas Jornadas.

Además, existe un Concejo asesor regional de mayores de formación incipiente, con el fin de luchar para que SENAMA logre la calidad de Ministerio. Estos consejos se componen de representantes de Uniones Comunales a nivel nacional elegidos por sus pares, que SENAMA se ha propuesto capacitar en competencias y habilidades para el desempeño de su cargo; también se han creado oportunidades de encuentro entre tal Consejo y Directivos de las Uniones Comunales, las más reciente, una Jornada para Latinoamérica y el Caribe realizada el 1 y 2 de octubre, de la cual tuvo conocimiento la actual Directiva de la UCCA.<sup>120</sup>

2.- *Sesión anual de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel*: Esta es impartida un día al año en el recinto municipal "Casa de todos", para reforzar en los directivos de los clubes las funciones que les competen en sus respectivos cargos.

A esto último se suman las afirmaciones de los Directivos por medio de la Entrevista grupal:

- "Cuando me he querido anotar para algún taller de dirigente social, me han dicho que no."
- "Los cupos para talleres son limitados, nunca alcanzan para las Directivas de todos los clubes, con menor razón para las socias, por eso es que casi no hay rotación en los cargos".<sup>121</sup>

3.- *"Cabildo comunal del adulto mayor*: es un espacio amplio de participación de los adultos mayores que habitan en una comuna y que, convocados por la Unión Comunal del adulto mayor, analizan, discuten, proponen y dan a conocer a las diversas autoridades no sólo los problemas y carencias que ellos mismos han identificado, sino que, además, proponen posibles caminos o vías de solución.

Esta instancia de participación de los adultos mayores se compone:

- De las reuniones de las *comisiones de estudio*, que son los grupos de trabajo compuestos por dirigentes de clubes de adultos mayores que estudian y proponen soluciones a los problemas.
- Del *cabildo ampliado*, que es la reunión final en la que el Presidente de la Unión Comunal del adulto mayor da a conocer a las autoridades presentes un resumen de las principales conclusiones de las comisiones de estudio".<sup>122</sup>

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La UCCA y sus clubes afiliados, tienen un bajo nivel de desarrollo de las competencias necesarias para la autogestión de recursos, lo cual les impide mejorar las actuales condiciones en las que se encuentran en torno a su autosostenimiento.

### 2.2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

De acuerdo a la encuesta CASEN 2006, un 28,4% de las personas mayores ejecutan actividades de Servicios Comunes y Sociales, de las cuales un 46,3% son mujeres. A raíz de esto, es de vital importancia entregar diversas herramientas útiles a los adultos mayores que ejecutan este tipo de actividades, de modo que lleven a cabo roles directivos de acuerdo a las exigencias que les impone la sociedad moderna.

Una de las formas básicas para potenciar en ellos capacidades directivas y sus factores asociados, es mediante la educación, puesto que "La educación a lo largo de la vida representa para el ser humano una construcción continua de sus conocimientos y aptitudes y de su facultad de juicio y acción. Es lo que le permite tomar conciencia de sí mismo y de su entorno y desempeñar su función social en el mundo del trabajo y en la vida pública"<sup>123</sup>.

Según un estudio realizado por estudiantes seminaristas en cuanto a las competencias para la generación de recursos por parte de las Directivas de la Unión Comunal de Ancianos de Pudahuel (UCCA)<sup>124</sup>, que incluyó la caracterización demográfica, socioeconómica y cultural de los Directivos, las edades de éstos fluctúan entre los 60 y los 79 años de edad y un 41,3% de los directivos se encuentran en el tramo de edad 65 a 69 años de edad, lo cual implica que se cuenta con un mayor número de éstos en edad menos avanzada y, por lo tanto, se torna más propicia esta condición para ofrecerles oportunidades de capacitación.

Por otra parte, el hecho de que un 62,1% de la población estudiada, se clasifica mayoritariamente en el grupo socioeconómico D, lo que se traduce finalmente en un bajo ingreso económico asociado a una ocupación laboral previa a jubilar de inferior categoría y a bajo nivel educacional, amerita un apoyo constante hacia este segmento de población en términos de capacitación en competencias directivas, ya que, sumado a tales características, se desempeñan como dirigentes sociales de las organizaciones de adulto mayor en las que participan.

En general, los resultados del estudio confirmaron la problemática planteada inicialmente acerca de la baja capacidad de desarrollo de las competencias<sup>125</sup> necesarias para la generación y obtención de recursos por parte de los Directivos, lo cual les impide mejorar las actuales condiciones en que se encuentran en relación a la gestión y autosostenimiento de sus respectivas organizaciones.

Ante tal panorama, es pertinente recordar que el mayor porcentaje de Directivos entrevistados obtuvieron alto puntaje respecto de sus nociones básicas del concepto de Planificación: Muchas nociones básicas (48,3%) y Suficientes nociones básicas (31%), que en contraste con las

<sup>123</sup>.- Jacques Delors. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, página 109.

<sup>124</sup> Equipo seminarista: María Lillo y Karín Pérez. Profesor Guía: Luis Lillo; Seminario de Título "Estudio de las Competencias para la generación de recursos de los directivos de la Unión Comunal de Adultos Mayores de la Comuna de Pudahuel" 2009. Página 17.

<sup>125</sup>.- Entiéndase por competencias al "conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona o grupo de personas, que le permiten la realización exitosa de una actividad"

afirmaciones expresadas por los Directivos, referentes al asistencialismo de la Municipalidad hacia ellos al momento de diseñar un proyecto, la falta de retroalimentación entre SENAMA o la Municipalidad y los Directivos al no especificar los motivos de que éstos no ganen un proyecto, y los cupos limitados para Directivos de clubes destinados a la participación en talleres de dirigente social, podría dar cuenta de la incapacidad de la mayor parte de los Directivos para aplicar sus nociones básicas de Planificación al momento de diseñar un proyecto. Esto se complementa además, con el bajo nivel de participación de los Directivos en talleres o cursos de competencias para la generación de recursos, dado que un 63,8% de los Directivos no ha participado en ningún curso o taller de este tipo.

El alto porcentaje de Directivos entrevistados que tienen Muchas o Suficientes nociones básicas del concepto de Liderazgo (86,6%) en contraste con el alto porcentaje de ellos que tienen Escasas o Ninguna noción básica del concepto de Complementariedad (62%), corresponden a resultados contradictorios, ya que Liderazgo y Complementariedad en el trabajo de equipo son conceptos afines, pues en la práctica, el desempeño del líder se asocia con la complementariedad que pueda lograr su equipo de trabajo y viceversa, es decir, existe una relación inversa entre ambos conceptos.

Esto se sustenta en que "mediante el trabajo en equipo se aprende una nueva forma de trabajo, en la que los miembros se respetan entre sí y colaboran coordinadamente para alcanzar los objetivos elegidos. En la práctica, el logro de los objetivos y la satisfacción de la pertenencia al grupo se refuerzan mutuamente. A lograr esta cohesión contribuye el manejo adecuado, por parte del líder, de cada una de las fases del desarrollo del equipo".<sup>126</sup>

El hecho de que al 89,7% de los Directivos entrevistados se autoevaluaran con un nivel mediano a muy bajo de Autocontrol emocional en el desempeño de su cargo, puede asociarse tanto a la conducta agresiva como a la pasiva.

"La conducta agresiva se basa en la creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros, por lo que se defienden de manera impositiva, incluso si eso supone transgredir normas éticas y vulnerar los derechos de los demás".<sup>127</sup>

"La conducta pasiva se refleja cuando una persona permite que los demás le digan lo que tiene que hacer y acepta lo que proponen sin expresar lo que piensa o siente sobre ello".<sup>128</sup>

Respecto de la convocatoria de la UCAM hacia sus 70 clubes afiliados, en las dos últimas Reuniones de asamblea realizadas por la actual Directiva, asistieron Directivos de 16 y 12 clubes, respectivamente; y en el único Evento de autosostenimiento de la organización, correspondiente a un Bingo, asistieron Directivos de 4 clubes, de un total de 67 que estaban afiliados hasta ese momento.

En general, las deficiencias en cuanto a convocatoria, ya sea para Reuniones como para Eventos de la UCAM, podrían estar asociadas a *un Liderazgo Permisivo y/o a un Liderazgo Autoritario*, por parte de los Directivos.

#### El líder permisivo ó descomprometido.

Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones.
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

<sup>126</sup>.- Robert S.Winter, Ediciones Díaz de Santos S.A. año 2000, Madrid-España; "Manual de trabajo en equipo", páginas 39 y 40.

<sup>127</sup>.- Instituto Tecnológico de Sonora, Proyecto nacional para la producción de objetos de aprendizaje, secretaria de educación pública, Universidad nacional Autónoma de México 2006.

<sup>128</sup>.- Fiske John, Introducción al estudio de la comunicación, IV Edición.

<sup>129</sup>.- Oscar Johansen. Nociones Elementales de Administración, Editorial Universitaria, Chile.

Vale decir que este último no reúne realmente las características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos.

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

#### El líder autoritario.

Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.<sup>129</sup>

Por otra parte, es posible que la problemática de la UCAM y de sus clubes afiliados a nivel de convocatoria, sentido de pertenencia y de compromiso de sus miembros, esté asociada a falencias *estructurales*, de una falta de eslabones organizacionales para unir el organigrama de la UCAM con el de sus clubes afiliados y a la vez, una falta de eslabones organizacionales dentro del organigrama de los clubes. Asimismo, podría asociarse a la ausencia de principios rectores de la UCAM y de sus clubes afiliados emanados de su experiencia acumulada a través de los años, así como a la inexistencia de un Manual de funcionamiento organizacional de elaboración propia, tanto de la UCAM como de los clubes.

Las tres instancias orientadas a apoyar a los Directivos son la Escuela para dirigentes mayores y los Cabildos comunales de adultos mayores de SENAMA, y los Talleres de dirigente social de la I. Municipalidad de Pudahuel, lo que se traduce en oportunidades insuficientes tanto a nivel nacional como a nivel local. Además, las actividades ofrecidas por SENAMA tales como las "Jornadas por el derecho a saber" y otras que reúnen a miembros de los Consejos asesores regionales de mayores con los de Uniones Comunales, son sólo de carácter informativo. Asimismo, la única oportunidad anual en que la Municipalidad ofrece refuerzo a los dirigentes mayores en un tema específico como lo es, las funciones que les toca ejercer a cada uno de los Directivos según sus respectivos cargos, son orientadas solamente a las Directivas de algunos clubes, debido a que los cupos son limitados.

Por todo lo fundamentado anteriormente, es imprescindible formular un proyecto orientado a cubrir el vacío que hay en este sentido. En Pudahuel existen alrededor de 100 clubes de adulto mayor, de los cuales 70 están afiliados a la UCCA, es decir que, hay una demanda no cubierta de 420 directivos de clubes que debieran tener la opción real de capacitarse permanentemente para el mejor desempeño de su cargo.

### **3. SUJETO DE ATENCIÓN**

#### **3.1 IDENTIFICACION DEL SUJETO DE ATENCION.**

Los sujetos de atención de este proyecto son los siguientes:

Directivos y socios de los clubes afiliados a la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA).

### 3.2 CARACTERIZACIÓN DEL SUJETO DE ATENCIÓN

La caracterización de los sujetos de atención contempla a:

Tres miembros de cada Directiva y tres socios de ambos sexos de los 70 clubes afiliados actualmente a la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA), que manifiesten interés por capacitarse en competencias directivas para la autogestión de recursos y sus factores asociados.

Los sujetos de atención se encuentran atravesando la etapa de la vejez, que corresponde a una etapa inscrita al final en el ciclo vital. "Es posible definir la vejez desde una edad social, la cual se define en función de los roles, actitudes y conductas adecuadas, la percepción subjetiva del propio sujeto y la edad socialmente atribuida"

"La vejez debe ser comprendida como la última etapa del ciclo vital de las personas, la cual, lejos de ser estática, presenta un gran dinamismo y múltiples cambios que comportan variadas consecuencias para los sujetos que la experimentan. Entre ellas se cuentan las asociadas al retiro laboral, al cambio de las relaciones sociales y pérdidas vinculares, que en un alto porcentaje de casos llevan al debilitamiento de la red social del individuo que envejece, así como la emergencia de discursos sociales negativos asociados a la inactividad y la dependencia, los que impactan directamente en la valoración de la etapa por parte del sujeto y la sociedad, poniendo en evidencia el vacío de un rol social para las personas mayores que les permita un estatus de mayor valoración".<sup>130</sup>

## 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Impulsar el desarrollo de Competencias para la autogestión de recursos en Directivos y socios de los clubes afiliados a la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA).

### 4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.2.1. Fortalecer conocimientos de Competencias Directivas tanto en Directivos como en socios de los Clubes.

4.2.2. Contribuir al mejoramiento de los Directivos y de los socios de Clubes en cuanto al desarrollo de Habilidades y Destrezas y desarrollo de valores personales para el ejercicio de Competencias Directivas.

<sup>130</sup>- Gobierno de Chile – SENAMA. Estudio: "Las personas mayores en Chile: situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez", página 10.

**5. MATRIZ LÓGICA**

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1	INDICADORES	METAS O RESULTADOS ESPERADOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Fortalecer conocimientos de Competencias Directivas en Directivos y miembros de Clubes afiliados.	<p>N° de directivos y socios de los clubes afiliados a la UCAM con el interés manifiesto de fortalecer nociones básicas de planificación y trabajo en equipo.</p> <p>N° de directivos y socios de los clubes afiliados a la UCAM participantes de los Talleres de Planificación y de Trabajo en Equipo, respectivamente.</p> <p>N° de actividades semanales orientadas a fortalecer nociones</p>	<p>De 420 miembros de los clubes afiliados a la UCAM, distribuidos equitativamente entre Directivos y socios, las metas o resultados esperados son:</p> <p>Un 70% de miembros inscritos en los Talleres de Planificación y de Trabajo en Equipo, respectivamente.</p> <p>Un 70% de miembros que hayan participado en dichos Talleres.</p> <p>100% de recursos invertidos en los Talleres que se encuentren</p>	<p>Lista de inscripción.</p> <p>Libro de Asistencia.</p> <p>Libro de Contabilidad</p>

	básicas de planificación y trabajo en equipo en Directivos y socios de Clubes.	justificados a través de instrumentos contables.	
Nº de Directivos y socios de Clubes que hayan obtenido un mayor nivel de conocimiento acerca de Competencias Directivas y sus Factores Asociados.	Un 70% de miembros que hayan obtenido un mayor nivel de conocimiento acerca de Competencias Directivas y sus Factores Asociados.	Test de Evaluación Ex – ante	Test de Evaluación Ex – post

ACTIVIDADES PRINCIPALES	CRONOGRAMA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Inscripción de Directivos y socios de Clubes en Talleres.			X										
Taller de Planificación				X									
Taller de Trabajo en Equipo						X		X					
Registro de ingresos y egresos de los recursos utilizados durante los Talleres.			X	X	X	X	X	X	X	X			

5.1. MATRIZ LÓGICA

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2	INDICADORES	METAS O RESULTADOS ESPERADOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Contribuir al mejoramiento de los Directivos y socios de Clubes afiliados a la UCCA de Pudahuel en cuanto al desarrollo de Habilidades y Destrezas para el desarrollo de valores personales para el ejercicio de sus Competencias Directivas.	N° de directivos y socios de clubes afiliados a la UCAM con el interés manifiesto de desarrollar Habilidades y Destrezas y mejorar la aplicación de valores personales . asociados a las Competencias Directivas.	De 420 miembros de los clubes afiliados a la UCAM, distribuidos equitativamente entre Directivos y socios, las metas o resultados esperados son:  Un 70% de miembros inscritos en los Talleres de Habilidades y Destrezas Técnicas, de Habilidades y Destrezas Intelectuales, y de Desarrollo Personal, respectivamente.	Lista de inscripción.
	N° de directivos y socios de clubes participantes de los Talleres de Habilidades y Destrezas Técnicas, de Habilidades y Destrezas Intelectuales, y de Desarrollo Personal, respectivamente.	Un 70% de miembros que hayan participado en dichos Talleres.	Libro de Asistencia.
	N° de actividades semanales orientadas al desarrollo de	100% de recursos invertidos en los Talleres que se encuentren	Libro de Contabilidad

	Habilidades y Destrezas y a la aplicación de valores personales para el ejercicio de Competencias Directivas.	justificados a través de instrumentos contables.	
Nº de Directivos y socios de Clubes que hayan obtenido un mayor nivel de desarrollo de Habilidades y Destrezas y mejorado en la aplicación de valores personales para el ejercicio de Competencias Directivas.	Un 70% de miembros que hayan obtenido un mayor nivel de desarrollo de Habilidades y Destrezas y mejorado en la aplicación de valores personales para el ejercicio de Competencias Directivas.	Test de Evaluación Ex – ante Test de Evaluación Ex – post	

ACTIVIDADES PRINCIPALES	CRONOGRAMA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Inscripción de Directivos y socios de Clubes.			X										
Taller de Habilidades y Destrezas Técnicas							X	X	X	X			
Taller de Habilidades y Destrezas Intelectuales							X	X					
Taller de Desarrollo Personal				X	X		X	X	X	X			
Registro de ingresos y egresos de los recursos utilizados durante los Talleres.			X	X	X		X	X	X	X			

## 6. ESTRATEGIAS Y/O METODOLOGÍAS PARA LA INTERVENCIÓN

La metodología en la cual nos basaremos para alcanzar el logro de los objetivos de este proyecto, será mediante el Modelo Socioeducativo-promocional comunitario, ya que, a partir de *problemas significativos para los actores involucrados, que sería el bajo nivel de desarrollo de competencias directivas para la generación de recursos, proponemos una acción educativa de información y formación, para contribuir a transformar su realidad y con ello tener acceso a una directiva más capacitada en relación a las competencias necesarias y sus factores asociados para impulsar el autosostenimiento de los diversos clubes afiliados a la UCAM, contribuyendo así a una mejor calidad de vida de sus socios, mediante procesos de concienciación, de capacitación, de movilización de recursos personales, grupales, comunales e institucionales. Así como también, construcción de redes y alianzas de solidaridad entre los actores que son beneficiados directamente con el proyecto, como también los que se ven beneficiados indirectamente, que en este caso serían los socios de los diversos clubes afiliados a la UCAM de Pudahuel.*

En cuanto a la estrategia, nos basaremos en la estrategia socioeducativa promocional, ya que, ésta se sustenta teórica y metodológicamente en la participación social para la transformación de micro contextos<sup>131</sup>. Por lo tanto, se adecua totalmente a nuestros propósitos, por el hecho de que se busca que los directivos y parte de los socios que son beneficiados directamente por el proyecto mediante el aprendizaje potencien la acción social que realizan y a su vez transmitan dicho aprendizaje al resto de sus respectivas organizaciones, por ende, mediante esta estrategia el proyecto pretende fortalecer la participación social mas allá de los beneficiarios directos, con miras a beneficiar a futuros directivos de clubes de adultos mayor a un nivel más macro.

## 7. ESTRATEGIAS REFERIDAS AL ENFOQUE DE GÉNERO.

Puesto que un 75,9% de los directivos entrevistados son mujeres y a propósito de la problemática cultural identificada por los mismos directivos, de la predominancia de mujeres en sus organizaciones de adulto mayor que tienen dificultad para empoderarse debido a su mentalidad arraigada de sometimiento, primero respecto del marido y ahora ante los dirigentes sociales, es necesario establecer una estrategia con mirada de género, para abordar la problemática antes mencionada, a través de alguna sesión de taller socioeducativa en el área de desarrollo personal de los directivos.

Esto implicará necesariamente, involucrar a las mujeres dirigentes mayores en un proceso de inducción que tienda a modificar su escala de valores históricamente construidas en nuestro país a partir del patriarcado y el consiguiente machismo.

<sup>131</sup>: Autoras: M<sup>a</sup> Lorena Molina Molina – M<sup>a</sup> Cristina Romero Saint Bonnet, Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004. Libro "Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social", página 277.

## 8. DISEÑO PARA LA EVALUACIÓN

	PLAN DE TRABAJO E INSTRUMENTOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
<b>EVALUACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>Eficiencia</b> -Plan de Trabajo: Toma de lista de asistencia con la colaboración de los mismos directivos. -Instrumento: Lista de asistencia.	1 vez a la Semana	Asistentes Sociales: María Lillo / Karin Pérez
	<b>Economía</b> -Plan de Trabajo: Llenado de una planilla de registro contable de ingresos y egresos de los recursos utilizados durante los Talleres. -Instrumento: Libro de contabilidad.	1 vez a la Semana	
<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>Calidad</b> -Plan de Trabajo: Aplicación de Test de evaluación ex ante al inicio de cada taller y aplicación de test de evaluación ex post al término de cada taller. -Instrumentos: Test de evaluación ex ante y test de evaluación ex post.	Cada 2 Meses	Asistentes Sociales: María Lillo / Karin Pérez
<b>EVALUACIÓN DE LOS USUARIOS(AS)</b>	<b>Eficacia</b> Plan de trabajo: Convocatoria a través de visitas secuenciales a los clubes. Instrumento: Lista de inscripción.	5 veces en el año	Asistentes Sociales: María Lillo / Karin Pérez

## 9. COORDINACIONES EN EL TERRITORIO Y OTROS APORTES AL PROYECTO.

Actores/ sectores con quienes se coordinará	Área de vínculos y temas a trabajar en conjunto	Tipo de recurso(s) que se espera obtener /comprometer
Ilustre Municipalidad de Pudahuel.	- <u>Área de vinculo:</u> Programa Adulto Mayor.  - <u>Temas a trabajar en conjunto:</u> Convocatoria Capacitación Eventos de cierre de los talleres.	- <u>Recursos Humanos:</u> Encargada del programa de adulto mayor.  - <u>Recursos Materiales:</u> Invitaciones Afiches Material de apoyo (Textos, manuales, folletos).

		<p><u>-Recursos de Infraestructura e Implementación:</u> Salón auditorio "Casa de todos" 1 Data Show 1 Notebook</p>
Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA)	<p><u>-Área de vínculo:</u> Convocatoria. Capacitación: proyecto de la UCCA de capacitación en computación a nivel usuario, que se cruzará con la ejecución de los talleres y será necesario coordinarse con este para aplicar algunas sesiones con apoyo de la tecnología.</p> <p><u>-Temas a trabajar en conjunto:</u> Diversos temas asociados a Competencias directivas.</p>	<p><u>- Recursos Humanos:</u> 1 profesor de computación.</p> <p><u>-Recursos Materiales:</u> 2 equipos de computación con conexión a Internet. 1 Amplificador.</p> <p><u>-Recursos de infraestructura e implementación:</u> Sala de computación al interior de la sede de la UCCA.</p>
Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)	<p><u>-Áreas de vínculos:</u> Capacitación Financiamiento Recreación: Coordinación con paseo a Punta de Tralca para realizar evento de certificación.</p> <p><u>-Temas a trabajar en conjunto:</u> Aplicación de talleres y ordenamiento contable de los recursos. Evento de Certificación.</p>	<p><u>-Recursos Humanos:</u> 6 Monitores 1 Contador Personal de Banquetería</p> <p><u>-Recursos Materiales:</u> Material de apoyo (Textos, manuales, folletos). Material fungible (artículos de oficina) Comestibles</p> <p><u>-Recursos de Infraestructura e Implementación:</u> Oficina de contabilidad al interior de la UCCA e inmuebles asociados. Espacio recreacional de Punta de Tralca.</p> <p><u>-Recursos de Reputación:</u> Certificación (Diplomas)</p>
Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM): Oficina de la Mujer de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.	<p><u>-Área de vínculo:</u> Capacitación</p> <p><u>-Tema a trabajar en conjunto:</u> Equidad de género</p>	<p><u>-Recursos Humanos:</u> 1 Monitor</p> <p><u>-Recursos Materiales:</u> Material de apoyo (Textos, manuales, folletos). Material fungible (artículos de oficina).</p>
Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Mujer (PRODEMU).	<p><u>-Área de vínculo:</u> Capacitación</p>	<p><u>-Recursos Humanos:</u> 6 Monitores</p> <p><u>-Recursos Materiales:</u></p>

	-Tema a trabajar en conjunto: Diversos temas asociados a Competencias directivas.	Material de apoyo (Textos, manuales, folletos). Material fungible (artículos de oficina).
Caja de Compensación "La Araucana".	-Área de vínculo: Capacitación Certificación  -Tema a trabajar en conjunto: Eventos	-Recursos Humanos: 2 Representantes de la Caja de Compensación "la Araucana".  -Recursos Materiales: Comestibles

## 10. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

### 10.1 PERSONAL

Personal	Cantidad	Jornada de trabajo mínima (horas semanales)
Asistentes Sociales	2	40
Monitores SENAMA	6	20
Monitor SERNAM	1	10
Monitores PRODEMU	6	20
Contador	1	8
Profesor Computación	1	4
Representantes Caja Compensación	2	3
Personal Banquetería	15	3

### 10.2 CARACTERISTICAS DEL EQUIPO TECNICO PROFESIONAL

Nombre	Profesión/Oficio	Experiencia en las temáticas específica	Funciones
María Lillo / Karin Pérez	Asistentes Sociales/ Directoras del Proyecto	Práctica Profesional de Trabajo Social con grupo en la Temática de Adulto mayor. Seminario de Título de Trabajo Social en Adulto Mayor	Supervisar la ejecución del proyecto. Realizar la evaluación del proyecto.
Bastian Cabrera	Monitor Planificación	Capacitación en temas de planificación dentro de la escuela de dirigentes sociales de SENAMA.	Capacitar a los directivos en la temática de Planificación
Christofer Oros	Monitor Trabajo en Equipo	Capacitación en temas de Trabajo en Equipo dentro de la escuela de dirigentes sociales de SENAMA.	Capacitar a los directivos en la temática de Trabajo en Equipo.
Enrique Lizana	Monitor Habilidades y Destrezas Técnicas.	Capacitación en temas de Habilidades y Destrezas Técnicas dentro de la escuela de dirigentes sociales	Capacitar a los directivos en la temática de Habilidades y Destrezas Técnicas.

		de SENAMA.	
Alberto Plaza	Monitor Habilidades y Destrezas Intelectuales.	Capacitación en temas de Habilidades y Destrezas Intelectuales dentro de la escuela de dirigentes sociales de SENAMA.	Capacitar a los directivos en la temática de habilidades y Destrezas Intelectuales.
Pablo Carrasco	Monitor Habilidades Socio emocionales.	Capacitación en temas de Habilidades Socio emocionales dentro de la escuela de dirigentes sociales de SENAMA.	Capacitar a los directivos en la temática de habilidades Socio emocionales.
Lorena López	Monitor Desarrollo Personal	Capacitación en temas de Desarrollo Personal dentro de la escuela de dirigentes sociales de SENAMA.	Capacitar a los directivos en la temática de Desarrollo Personal.
Marcela Mancilla	Monitor Equidad de Género	Capacitación en temas Equidad de Género en SERNAM.	Capacitar a los directivos en la temática de Equidad de Género.
Claudia Lillo	Monitor Planificación	Capacitación en temas de planificación dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de Planificación
Renato Gonzáles	Monitor Trabajo en Equipo	Capacitación en temas de Trabajo en Equipo dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de Trabajo en Equipo.
Claudio Cabezas	Monitor Habilidades y Destrezas Técnicas.	Capacitación en temas de Habilidades y Destrezas Técnicas dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de Habilidades y Destrezas Técnicas.
Fernando Arancibia	Monitor Habilidades y Destrezas Intelectuales.	Capacitación en temas de Habilidades y Destrezas Intelectuales dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de habilidades y Destrezas Intelectuales.
Nicol Contreras	Monitor Habilidades Socio emocionales.	Capacitación en temas de Habilidades Socio emocionales dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de habilidades Socio emocionales.
Andrea Aldea	Monitor Desarrollo Personal	Capacitación en temas de Desarrollo Personal dentro de PRODEMU.	Capacitar a los directivos en la temática de Desarrollo Personal.
Freddy Urbina	Contador	Asesoría y administración de fondos.	Asesorar y Administrar los fondos del Proyecto.
Alex Rosas	Profesor Computación	Profesor de Computación en Adultos Mayores.	Capacitar a los directivos en computación a nivel usuario.
Camila Alarcón	Representante Caja de Compensación	Organizador de eventos con adultos mayores	Colaborar con los eventos del proyecto
Roberto Silva	Representante Caja de Compensación	Organizador de eventos con adultos mayores	Colaborar con los eventos del proyecto
Servicio Banquetería "Súper Chef"	Chef-Maestro de Cocina, Ayudante de Cocina, Metre, Garzones.	Servicio de banquetería a diversas Instituciones.	Encargados de la comida de los eventos.

## **11. DESCRIPCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA CON QUE CUENTA (O ESPERA CONTAR) EL PROYECTO, PARA EJECUTAR LA INTERVENCIÓN.**

El proyecto contará con la sede de la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel (UCCA). Además, se espera contar con el espacio que dispone cada club de adulto mayor afiliado a la UCCA, ya que, los talleres se efectuarán en los respectivos lugares de funcionamiento de los clubes.

Por otro lado, se espera contar con espacios físicos como la Casa de Todos al momento de realizar eventos de culminación de los talleres.

## **12.- CONCLUSIONES**

Durante el diseño de este proyecto, fue posible percatarnos de la importancia que tienen las directivas de los clubes de adulto mayor, ya que, de ellos depende el funcionamiento de éstos. Por lo cual, este proyecto tiene la intención de constituirse en una herramienta que otorgue a las Directivas afiliadas a la UCCA de Pudahuel, los elementos necesarios para la ejecución de una mejor gestión desde su rol de directivo que favorezca a sus respectivas organizaciones.

Finalmente, podemos decir que es indispensable intervenir ante la necesidad de capacitación de los Directivos de la UCCA y de sus clubes afiliados, ya que, éstos no cuentan con las competencias necesarias para el autosostenimiento de sus clubes. Por lo que, la ejecución de este proyecto significaría un cambio positivo dentro de la población adulta mayor de la comuna de Pudahuel, ya que, éstos tendrían dirigentes más capacitados y competentes, cuyo accionar impactaría al progreso de sus respectivas organizaciones y, por ende, sería un aporte al desarrollo local.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Estatuto de la Unión Comunal Club de Anciano de Pudahuel (UCAM)
2. Entrevista al Presidente de la UCAM, Sr. Alamiro Leyton Jofré, el día miércoles 25 de marzo de 2009.
3. Entrevistas al Secretario de la UCAM, Sr. Gustavo Ríos Espinoza, los días jueves 26 de marzo de 2009 y miércoles 1 de abril de 2009.
4. Entrevistas telefónicas a la Tesorera de la UCAM, Sra. Helia Fuentes Jerez, los días jueves 26 de marzo de 2009 y miércoles 1 de abril de 2009.
5. Entrevista personal con la Secretaria de la UCAM, Sra. Helia Fuentes Jerez, miércoles 9 de septiembre de 2009.
6. Houston, W.R. (1985): "Competency-based Teacher Education", en T. Husen y T. Neville Postlethwaite (Edits.): *International Encyclopedia of Education*. Oxford: Pergamon.
7. Autor: Felipe Pardinas. *Metodología y técnicas de Investigación en Cs. Sociales*. Editorial: Siglo XXI 1996.
8. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), Primera edición: Montevideo, 1997; *Competencia laboral: situación actual y perspectivas, I. Contexto Internacional, Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos*.
9. Autor: Paulo Peixoto de Albuquerque. Texto: Autogestión.
10. Spencer y Spencer (1993)
11. Autor: Juan Cruz Lozada. *Gestión por Competencias Éticas*, Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid.
12. Autores: Hitt-Ireland-Hoskisson. "Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos", Capítulo 3 El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales.
13. Autores: Michael A Hitt, Duane Ireland R., Robert E. Hoskisson, Enrique Franklin Fincowsky. "Administración estratégica: competitividad, y globalización: conceptos y casos". Edición 7. Editorial: Cengage Learning Editores, 2007.
14. Autor: Campagna Caballero, Ernesto. *Métodos y técnicas de planificación, investigación social y presentación de resultados*.
15. Oscar Johansen. *Nociones Elementales de Administración*, Editorial Universitaria, Chile
16. Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter. *Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo"*.
17. Gobierno de Chile; Ministerio Secretaria General de Gobierno; división de Organizaciones Sociales. *Manual para la Gestión Comunitaria "Fortaleciendo alianzas entre la sociedad civil y el Estado"*
18. Cranes, W. T. *Effective Meetings for Busy People: Let's Decide It and Go Home*. New York: McGraw-Hill Inc. 1980.
19. Gregorio Billikopf Encina (2003). *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*; Cap. 11.
20. *Recopilación y adaptación por el ingeniero" Eladio Horacio Olivera"*. Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico.
21. Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter. *Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo"*.
22. Vicerrectoría Académica Unidad de Formación en Competencias Laborales. Diccionario de referencia "Competencias laborales blandas. Documento de Trabajo Interno Versión A/2002 (noviembre de 2002).
23. Autor: Carmen Martina, Luz Mundana y Ginny Walter. *Tendencias en Psicología Contemporánea "Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo"*.

24. Autores: Exequiel Ander Egg y María José Aguilar (2001). "El Trabajo en equipo", Cap. 2: Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible, y. Cap. 3: características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo.
25. Fiske John, Introducción al estudio de la comunicación, IV Edición
26. E. Spranger, Types of man, Halle Germany Max Niemeyer Verlag, 1928, citado en V.S. Flowers y otros, Managerial Values for Working, Nueva York, American Management Association 1975.
27. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Conopaske. Organizaciones, comportamientos, estructura, procesos; Editorial Mc. Graw Hill. Duodécima Edición. Cap 4: Comportamiento individual y diferencias.
28. Antonio Lucas Marin, Pablo García Ruiz; Editorial Mc. Graw Hill, Sociología de las organizaciones; Cap 11: La cultura en la organización.
29. Autores: Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, Editorial Mc Graw Hill, Duodécima edición. "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos"; Capítulo 2: Cultura organizacional.
30. Autor: Jordi López Kamps (Doctor en Biología, Diplomado en Gestión Pública por la Universidad Ramón Llull-ESADE de España), Editorial Praxis, 2005. "Planificar la formación con calidad"
31. Autor Franz Flores Castro Editor FUNDACION PIEB, 2004. Cultura política de los periodistas en Sucre. Número 2 de Investigaciones regionales. Volumen 2 de Investigaciones regionales Chuquisaca.
32. Autores José A. Yuni, Yuni, José & Urbano, Claudio, Claudio A. Urbano, María Rita Ciucci Edición 3 Editor Editorial Brujas, 2006. Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción.
33. Autores Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Edición 12. Editor Pearson Educación, 2009. Dirección de marketing.
34. Autor: Benjamín Hernández Blázquez. Edición: ilustrada. Editorial: Ediciones Díaz de Santos, 2001. Técnicas estadísticas de investigación social.
35. Autor Óscar Vásquez del Mercado. Edición 3. Editor Editorial Porrúa, 1987. Título Asambleas, fusión y liquidación de sociedades mercantiles.
36. Houston, W.R. (1985): "Competency-based Teacher Education", en T. Husen y T. Neville Postlethwaite (Edits.): International Encyclopedia of Education". Oxford: Pergamon.
37. HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto: Metodología de la Investigación, editorial Mc Graw Hill. Bogota Colombia 1991.
38. Autoras: M<sup>a</sup> Lorena Molina Molina – M<sup>a</sup> Cristina Romero Saint Bonnet, "Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social", Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004.
39. Jacques Delors. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.
40. M<sup>a</sup> Cristina Boiero de Angelo/ Abelardo Barra Ruatta/Eduardo Alberto Castro. "Ciencias y humanidades: convergencias. Universidad Nacional de Río Cuarto, 2005
41. Gobierno de Chile – SENAMA. "Las personas mayores en Chile: situación, avances y desafíos del envejecimiento y la vejez"

#### **Artículos, Informes, Registros y otros:**

1. Autor: Maximiliano Korstanje. Revista de Filosofía "A parte rei" N° 50 (marzo 2007), artículo: "Confianza, coacción, y autoridad": Un ensayo sobre el papel de la imitación en la relaciones laborales"
2. Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento • Madrid, 8 a 12 de abril de 2002
3. Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), divulgado en Sto. Domingo.
4. Registro de asociaciones que consigna el estudio PNUD 2000.
5. Abogado Jesús Ramírez Martínez. Artículo "Contextos Educativos"; La expresión oral y escrita.

6. Impartido por Ana M. Alarcón, Enfermera, 1984 Universidad de Chile (UCH), Chile; y Antropólogo, 1998 University of Connecticut, Estados Unidos de América. "Trabajo en Equipo", Dpto. Salud Publica – Capacitación, Investigación y Gestión para la salud basada en evidencia (CIGES), Universidad de La Frontera, Facultad de Medicina.
7. Lic. Arturo Castañon Borunda. Artículo: "Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo"
8. Dr. LUIS PORTA – Universidad Nacional de Mar del Plata/Mag. MIRIAM SILVA – Universidad Nacional de la Patagonia Austral.: "La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa".
9. Luis Rodolfo Rojas-Vera y Elizabeth Arapé-Copello. Maestría en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Humanidades y Educación, Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI), Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela. Revista "Opción" N° 28 año 1999, "La visión y la comunicación en la gerencia"
10. Instituto Tecnológico de Sonora, Proyecto nacional para la producción de objetos de aprendizaje, secretaria de educación publica, Universidad nacional Autónoma de México 2006.
11. Ernesto Gore. Revista de Negocios "MATERIABIZ", Artículo "¿Qué significa ser creativo?", San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
12. Consejería Psicológica de Ariadna Español de Ponce, Psicóloga. Revista "Prensa", miércoles 26 de enero de 2005, Psicología: Regalo de Valores.
13. Entrevista grupal aplicada en Reunión de Asamblea de la Unión Comunal de Adultos Mayores de Pudahuel (UCAM) a representantes de 12 Directivas de clubes afiliados ésta, viernes 16 de octubre de 2009.
14. Manuel Pereira López, Director del SENAMA, Guía 2005, Organización de cabildos comunales del adulto mayor, página 5.
15. Autores: Hernández Sampieri-Fernández Collao-Baptista Lucio. Basado en el libro "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, 4ta.edición, año 2006.
16. Susana Luna Muñoz et. al.: estudiantes de la Universidad de Valparaíso, Profesor guía: Luis Lillo Bermúdez. Seminario de título 2008: "Diagnóstico situacional del modelo de salud familiar en Clínica Río Blanco, identificando la incidencia de factores asociados", páginas 72 y 73.

#### Links:

<http://definicion.de/gestion/>

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/autocritica> ,

<http://www.aimchile.cl/G1.asp>

<http://www.senama.cl/dinamico/noticias.aspx?idDo=2223&idTd=12>

# **ANEXOS**

### Lista de asistencia 1.

Fecha: viernes 26/06/2009

Evento: Bingo autosostenimiento UCAM

Total de clubes afiliados a la fecha: 67

Clubes de adulto mayor que asisten:

1. Santa Corina Central
2. El Almendral
3. San Enrique
4. Alegría y Esperanza

### Lista de asistencia 2.

Fecha: lunes 14/09/2009

Reunión: 1ª Reunión asamblea UCAM

Total de clubes afiliados a la fecha: 70

Clubes de adulto mayor que asisten:

1. Koshkilla Rayen
2. Siguiendo al Padre Hurtado
3. Las Siete Rosas
4. Renacer en Otoño
5. San Enrique de la Esperanza
6. Las Alondras
7. La Alegría de Ser Mayor
8. Amor y Fe
9. El Almendral
10. Santa Marta
11. Flor Renaciente
12. Yo Soy la Historia
13. Santa Corina Central
14. Jubilados y Montepiados
15. Alegría y Esperanza
16. 28 de Marzo

### Lista de asistencia 3.

Fecha: viernes 16/10/2009

Reunión: 2ª Reunión asamblea UCAM

Total de clubes afiliados a la fecha: 70

Clubes de adulto mayor que asisten:

1. Santa Corina Central
2. Amigos por Siempre
3. Corazones Alegres
4. Villa San Francisco
5. Siguiendo al Padre Hurtado
6. Nuevo Milenio
7. Estrella del Alba
8. Paulo Sexto
9. El Almendral
10. Vida Eterna
11. Teniente Merino
12. San Enrique de la Esperanza



### ENCUESTA INDIVIDUAL

El presente estudio corresponde al Seminario de Título de las pupilas María Lillo y Karin Pérez; y tiene por objeto aportar al mejoramiento del autosostenimiento de la Unión Comunal de Clubes de Ancianos de Pudahuel.

De esta manera, a partir del análisis de los datos recolectados, se derivará una propuesta orientada a colaborar en aquellos aspectos que aparezcan como debilidades y/u oportunidades de mejoramiento para su organización; en base a su valiosa opinión.

Agradecemos su colaboración, que contribuirá a generar la posibilidad de optimizar la orientación de esfuerzos y recursos en beneficio de la autogestión de la Unión Comunal de Clubes de Adulto Mayor de Pudahuel (UCAM).

#### I.- Primera Parte:

Complete los casilleros en blanco y marque con una X cuando corresponda:

<b>Nombre:</b>	
<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b> ___ Femenino    ___ Masculino
<b>Dirección(Señalando su Unidad Vecinal):</b>	
<b>Teléfono:</b>	<b>Estado civil:</b> ___ Casado(a)    ___ Soltero(a) ___ Separado (a)    ___ Divorciado(a)    ___ Viudo(a)
<b>Con qué personas de su familia vive:</b> ___ Esposo/a( )    ___ Sola/o( )    ___ Padres( )    ___ Hermanos( ) ___ Hijos( )    ___ Sobrinos( )    ___ Primos( )    ___ Nietos( )    ___ Otros( )	
<b>¿Quién aporta el principal ingreso económico en su hogar (PSH)?</b> _____	
<b>Cuál es su a parentesco con éste:</b> ___ Esposo(a)/Cónyuge/Conviviente/Pareja    ___ Hijo(a) o Hijastro(a)    ___ Yerno o Nuera ___ Hermano(a)    ___ Cuñado(a)    ___ Padre o Madre    ___ Suegro(a)    ___ Otro pariente    ___ No pariente ___ Servicio doméstico puertas adentro    ___ Miembro hogar colectivo    ___ Jefa(e) de hogar	
<b>Pertenece a o desciende de alguna etnia:</b> ___ Alacalufe o Kawashkar    ___ Mapuche    ___ Coya ___ Llamán    ___ Atacameño    ___ Quechua    ___ Aimara    ___ Rapa-Nui ___ Otra    ___ Ninguna	
<b>Religión:</b> ___ Católica    ___ Ortodoxa    ___ Judaica ___ Evangélica    ___ Mormón    ___ Testigo de Jehová ___ Musulmán    ___ Otra    ___ Ninguna, ateo o agnóstico	
<b>Ocupación del PSH:</b>	
<b>Ingreso del PSH:</b>	
<b>Nivel educacional del PSH:</b> ___ Sin estudios    ___ Básica Incompleta    ___ Básica Completa ___ Media Incompleta    ___ Media Completa    ___ Técnica Incompleta ___ Técnica Completa/Universitaria Incompleta    ___ Universitaria Completa	

¿En cuántas organizaciones participa actualmente? \_\_\_\_\_

**Nómbrelas:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## II.- Segunda Parte:

Cargo:

Organización:

Día(s) de reunión:

---

**1) Cuando Ud. Piensa en la "Planificación", considera que:**

- a) Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado.
- b) No se deben considerar los factores externos.
- c) Se debe considerar la situación actual y los factores internos y externos que influyen para lograr los objetivos deseados.
- d) Se puede planificar a corto, mediano o largo plazo.
- e) Solo a y c
- f) Solo a, c y d

**2) Para que exista "Complementariedad" en el trabajo de los miembros de su organización, ¿qué piensa usted que es necesario?:**

- a) Que las aportaciones de cada uno se articulen e integren con las aportaciones de los otros.
- b) Escuchar a los otros e integrar sus aportaciones siempre que estos coincidan con las aportaciones del resto de la Directiva.
- c) Su práctica es necesaria para la acción conjunta y la ayuda mutua.
- d) Impulsa el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas.
- e) Sólo a, c y d.
- f) Sólo c y d.

**3) Cuando usted piensa en la confianza, ¿con cuál(es) de estas ideas la relaciona?:**

- a) Sirve para poder enfrentar la incertidumbre y la vulnerabilidad que se encuentra presente en todas las relaciones.
- b) Es un factor regulador que permite mantener las relaciones en un cierto grado de previsibilidad.
- c) No es importante para el trabajo en equipo.
- d) Es la base de toda organización social.
- e) Solo a, b y d
- f) Solo a y b

**4) Cuando usted piensa en el compromiso con la organización, ¿cuál(es) de las siguientes afirmaciones considera correcta?:**

- a) Favorece el buen desempeño y la productividad.
- b) Tiene relación directa con los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización.
- c) En altos niveles, baja los índices de ausentismo.
- d) Se asocia a la rotación y a la puntualidad.
- e) Solo a y d
- f) Solo a, c y d

**5) "Comunicarse efectivamente" con los demás miembros de su organización, ¿qué considera usted que implica?:**

- a) Un profundo respeto hacia uno mismo y hacia los demás, al reconocer también los derechos y sentimientos de los otros.
- b) Actuar con base en sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad y expresar cómodamente sentimientos honestos.
- c) La creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros.
- d) Involucra un reconocimiento de la propia responsabilidad con respecto a las consecuencias que pueden resultar de la expresión de nuestros sentimientos.

- e) Solo a y b
- f) Solo a, b y d

**6) Cuando usted piensa en la distribución y coordinación de tareas y responsabilidades dentro de una organización, ¿con qué considera que se relaciona?:**

- a) Con la manera en que los miembros de la organización se reparten el trabajo acorde a su intuición.
- b) Se realiza dentro de un proceso basado en una común orientación de objetivos.
- c) Se aplica al interior de una estructura organizacional básica.
- d) Es parte de un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal.
- e) Solo b y d
- f) Sólo b, c y d

**7) Cuando usted piensa sobre el Liderazgo, ¿con cuál(es) de estas ideas está de acuerdo?:**

- a) Para ejercer liderazgo se requiere que las personas vean al líder como un ser superior y temible.
- b) Liderazgo es la capacidad de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar metas u objetivos.
- c) Un líder tiene ideas novedosas o se hace parte de ideas que son compartidas por muchos otros.
- d) Un *líder* es aquella persona que ocupa una posición de influencia en su grupo, dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas.
- e) Sólo b, c y d
- f) Sólo b y d

**8) ¿Qué entiende usted por “Recursos Materiales”?:**

- a) Son recursos que se pueden ver y contar.
- b) Se dividen a su vez en recursos físicos y financieros.
- c) Sólo incluyen el lugar de funcionamiento de una organización y los bienes materiales que se encuentren en su interior.
- d) Es posible distinguir subtipos como los recursos tecnológicos y organizacionales.
- e) Solo a y b
- f) Solo a, b y d

**9) Cuando usted piensa en los “Recursos Inmateriales”, considera que tienen que ver con:**

- a) Todo lo que no se compra con dinero.
- b) El conocimiento, la confianza, las capacidades Directivas y las rutinas de la organización.
- c) La capacidad de innovación y el prestigio de una organización.
- d) Suelen tener profundas raíces en la historia de la organización y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.
- e) Solo b y c
- f) Solo b, c y d

**10) Si usted pudiera evaluarse a sí mismo en comunicación oral, diría que:**

1. Tiene buena pronunciación.	1	2	3	4	5
2. Es espontáneo.	1	2	3	4	5
3. Se comunica con voz clara.	1	2	3	4	5
5. Comunica de manera exacta lo que se quiere decir.	1	2	3	4	5
6. Usa la lógica y las emociones.	1	2	3	4	5
7. Reafirma lo que dice con movimientos corporales.	1	2	3	4	5
8. Utiliza un lenguaje que se pueda entender.	1	2	3	4	5



3. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.	1	2	3	4	5
4. Utiliza el análisis para identificar varias soluciones y valorizarlas.	1	2	3	4	5

**16) En los análisis que usted realiza como Directivo, ¿en qué grado considera que se dan las siguientes características?:**

1. Usa el sentido común y las experiencias vividas para identificar y describir un fenómeno.	1	2	3	4	5
2. Analiza las situaciones presentes usando conocimientos teóricos o adquiridos por la experiencia.	1	2	3	4	5
3. Integra ideas, datos claves y observaciones, presentándolas en forma útil.	1	2	3	4	5
4. Es capaz de utilizar diferentes herramientas de comunicación y expresión para informar de la realidad observada.	1	2	3	4	5

**17) En su interacción con los demás, ¿en qué grado considera que se dan las siguientes características?:**

1. Escucha atentamente las críticas (sin interrumpir) para luego dar a conocer su postura con honestidad y respeto.	1	2	3	4	5
2. Reacciona defendiéndose en forma excesivamente acalorada.	1	2	3	4	5
3. No expresa lo que siente y piensa para evitar conflictos, aunque sintiendo frustración y pena.	1	2	3	4	5

**18) Usted diría que, en su rol de Directivo, las acciones que realiza son impulsadas por los objetivos de su organización en un nivel:**

- a) Muy Alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**19) Durante las reuniones, ¿en qué grado considera usted que logra ponerse en el lugar de los demás?:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**20) En su rol de Directivo, ¿en qué grado diría usted que logra motivar e impulsar a los miembros de su organización?:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**21) Usted diría que el trabajo con organizaciones le ha otorgado un nivel de experiencia:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**22) En su rol de Directivo, usted diría que en el trato con personas o al enfrentar situaciones o problemas de la organización, su nivel de tolerancia es:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**23) En el desempeño de su cargo, usted diría que es capaz de identificar sus defectos, enfrentarlos e intentar mejorarlos, en un nivel:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**24) Cuando se trata de aportar con nuevas ideas en beneficio de la organización, usted diría que su nivel de aportaciones es:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

**25) Para el desempeño de su cargo y trabajo en equipo con el resto de la Directiva, usted diría que su nivel de adaptabilidad ha sido:**

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

26) ¿Usted ha participado de algún curso o taller de los temas abordados en esta encuesta?

- a) Sí
- b) No

(Si la respuesta es Sí, responde la siguiente pregunta)

26.1) ¿Qué temas trató ese curso o taller específicamente, qué institución lo impartió y cuánto tiempo duró?

---

---

---

Muchas Gracias por su valiosa colaboración ☺

# ESCALA EVALUACIÓN 1

- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Casi siempre
- 5 Todo el tiempo

## ESCALA EVALUACIÓN 2

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Mediano
- d) Bajo
- e) Muy bajo

## Entrevista Grupal.

Fecha: lunes 14/09/2009

Contexto: 2ª Reunión asamblea UCAM

Presentación previa: Exposición del resumen de los resultados de la investigación.

Pregunta:

1. A estos resultados que acaban de escuchar, ¿qué podrían agregar?

EG1: "Somos autodidactas, cuando queremos presentar un proyecto, viene una persona de la Casa de Todos y nos ayuda"

EG2: "Acá hay muchas personas que se han perdido oportunidades de Talleres para Dirigentes"

EG3: "Cuando me he querido anotar para algún taller de dirigente social, me han dicho que no."

EG4: "Hay cursos y talleres que se han anunciado"

EG5: "Nunca nos dan la respuesta de en qué fallamos cuando no ganamos un proyecto, entonces así cómo vamos a aprender, si no sabemos en qué nos equivocamos".

2. ¿Qué ideas podrían proponer para mejorar esta situación?

EG6: "Hay que enseñar a los miembros de la Directiva que ocupe cada uno su cargo como corresponde, exigirles que se capaciten"

(Se comienzan a retirar algunos Directivos)

EG7: "La realidad es esa, ya empezaron a abandonar. Necesitamos tener peso y así no vamos a llegar a ninguna parte. De las instituciones donde capaciten, hay que darlo a conocer a los Directivos dos semanas antes"

EG8: "Lo que pasa es que las capacitaciones son sólo para las Directivas, entonces así nunca se están preparando a otros socios para que después se atrevan a asumir un cargo. Habría que capacitar yendo directamente a los clubes, rotando por los clubes"

3. ¿Tienen más información al respecto que quieran acotar, de la dinámica de sus clubes?

EG9: "En mi club hay una Presidenta de carácter fuerte con reacciones agresivas, con sus actitudes nos amedrenta y nos mantiene en tensión. Como Directivas que somos, tenemos que aprender a controlarnos".

EG10: "En mi club tenemos buena comunicación, pero falta que las socias sientan al club como su segunda casa y se comprometan con lo que haya que hacer"

EG11: "Los miembros de nuestras organizaciones son en su mayoría mujeres, tanto de la Directiva como las socias de los clubes, y en ellas se refleja un problema cultural, porque han sido mujeres dueñas de casa, que se han acostumbrado a cuidar niños, hacer las camas, lavar, al trabajo doméstico en general,