

LIBRO DE BITACORA

2011

Si bien el contenido de este Libro no coincide técnicamente con el de un verdadero Libro de Bitácora, se adoptó este nombre por resultar agradable y adecuado a un libro importante de un club náutico.

El Libro de Bitácora del Club Náutico San Isidro es un compendio de formas y normas que, al ser observadas por los miembros de Comisión Directiva (CD) y Subcomisiones (SCs), asegurarían una continuidad en la manera de conducir el Club.

En él se expresan conceptos básicos y prácticos que conducen a lograr los objetivos del Estatuto Social.

Por ello las sucesivas Comisiones Directivas deberían arbitrar los medios necesarios para lograr que este Libro sea conocido por todos los miembros de CD y SCs, así como por los candidatos a formar parte de las mismas.

También se debería buscar la manera de difundirlo entre todos los socios para que todos conozcamos estos principios y actuemos conforme a ellos.

El conocimiento de este Libro por parte de todos los socios del Club reduciría drásticamente la cantidad de problemas que se presentan a CD y Scs y Secretaría.

Capítulo I

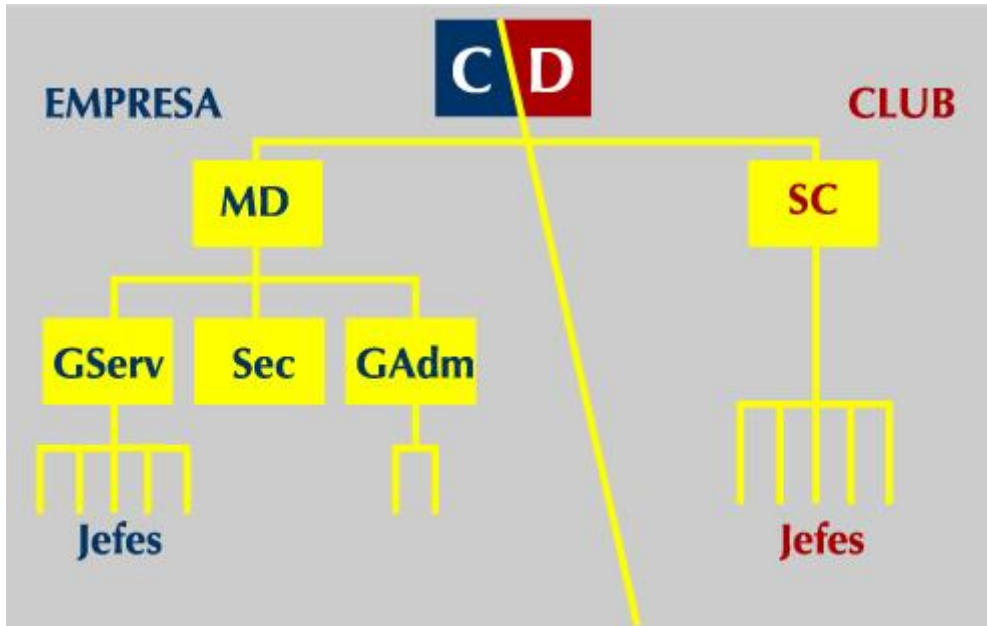
REFLEXIONES

A continuación hacemos algunas reflexiones que no tienen la pretensión de ser ningún tratado de sociología ni de administración, sino que tienen como objetivo tratar de relevar los motivos que han llevado al CNSI a una situación deseable tanto desde el punto de vista social y deportivo como administrativo.

Este relevamiento debería ayudar a los actuales y futuros directivos del Club, no sólo a mantener esta situación deseable, sino también a mejorarla.

Club o Empresa

Este dilema se ha escuchado con frecuencia en las discusiones acerca del modo de conducir el Club. Iniciaremos nuestras reflexiones tratando de aclarar este punto.



Nuestro Club es una sociedad que está dirigida por una Comisión Directiva (CD).

De ella dependen la Mesa Directiva (MD) y las Subcomisiones (SC).¹

De la Mesa Directiva, que hace las veces de Gerencia General, dependen la Gerencia de Servicios, la Gerencia Administrativa y la Secretaría, sus responsables a su vez conforman el Comité de Gerentes cuya finalidad es coordinar las acciones y decisiones solicitadas por la CD o la MD como también aquellas que deban tomar en el día a día. Tienen como fin también trabajar conjunta y coordinadamente todos los recursos humanos con que cuenta el Club.

Este Comité se reunirá una vez por semana con uno o dos miembros de CD, quienes actuarán como nexo de la CD en las reuniones, y de ser necesario aclarar el objetivo de las decisiones tomadas por la CD o MD.

De las Subcomisiones dependen los Jefes de sector. Las órdenes emanadas de las Subcomisiones son ejecutadas por los Jefes rentados.

Estos Jefes, a su vez, dependen de la Gerencia de Servicios para el desarrollo de sus tareas ejecutivas de las órdenes de las Subcomisiones. El Gerente de Servicio deberá estar informado de las decisiones tomadas por las subcomisiones como responsable de los Jefes y como centralizador de todas las actividades de Club, cuidando que ninguna de ellas colisione con las de otros sectores y/o subcomisiones.

En el gráfico hemos separado esta organización en dos partes. La izquierda debe tener necesariamente características de empresa. Del mismo modo, la derecha debe tener netamente características de Club.

La diferencia entre una y otra radica en el tipo de tareas que en ellas se desempeña y en el perfil de las personas que ocupan sus cargos.

La parte "Club" se encuentra en la CD y en las SC. Ésta es la parte de dirección propiamente dicha del Club. En esta parte se cumplen las tareas de definición de las políticas del Club, programación de actividades y obras a corto y largo plazo, organización de los deportes, cuidado de los equipos, etc.

Los cargos de la parte "Club" deberán ser cubiertos por socios que conozcan el Club, que conozcan los deportes o actividades para las cuales trabajan. No necesitarán tener un perfil profesional especial.

La parte "empresa" se encuentra también en la CD, en la Mesa Directiva y en la estructura rentada (ER) del Club. En esta parte se cumplen tareas típicas de una organización empresaria con su directorio.

La forma de organizar y operar una estructura de este tipo se encuentra en los libros de organización de empresas.

Para cubrir estos cargos se necesitan profesionales y personas capacitadas para cumplir esos trabajos, tanto en los cargos cubiertos por empleados como en los cubiertos por socios del Club.

Cargos, actitudes, trabajo en equipo, etc.

En los tiempos que corren, cualquiera que desarrolle una actividad lo debe hacer conociendo muy bien su tarea. Ésta es la manera de asegurar por lo menos su supervivencia.

Para conducir un club del tamaño del nuestro debemos tener conocimientos "de club" o experiencia en administración, según el cargo que asumamos.

El Club elegirá a los socios que ocupen cargos directivos, de la misma forma en que en una empresa se elige a los empleados que cubrirán altos cargos. Esto es definiendo los cargos a ocupar y definiendo los perfiles de las personas que los deben cubrir.

Se deberá dar gran importancia a la capacitación de los socios que ocupen estos cargos, así como a la de sus empleados.

Esto permitirá que tanto unos como otros trabajen con un buen nivel de conocimientos, en la misma dirección y en forma coherente.

Los miembros de Comisión Directiva y de Subcomisiones deberán tener presente que en el ejercicio de sus cargos, en muchas ocasiones se verán enfrentados a situaciones comprometidas, en las cuales los deberes se contraponen a los afectos.

Dentro del Club todos tenemos muchos amigos, otros tantos parientes, empleados que conocemos desde que nacimos, etc. Si nos manejáramos con el corazón e hiciéramos excepciones en cada caso particular, quedaría de lado nuestro deber y estaríamos faltando a nuestro mandato.

En menos palabras, no se deben hacer favores especiales a amigos, a parientes o a nosotros mismos.

Esto es muy importante, porque los intereses particulares suelen producir divisiones entre los socios, ello afecta por un lado a la estabilidad de la conducción del Club y por otro, al ambiente de unión y amistad que deseamos.

Los miembros de Comisión Directiva y de Subcomisiones, deben tener presente la responsabilidad de actuar de esta manera.

Esto posibilitará la continuidad en la forma de conducción del Club, que es la mejor receta para una buena administración.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la base del trabajo en los cargos directivos del Club.

Para entender bien qué significa trabajo en equipo debemos hablar de las motivaciones que tienen los socios para trabajar para el Club, sin ninguna remuneración económica.

Estas motivaciones suelen ser las siguientes:

- 1 - Trabajar para la que consideramos nuestra casa, colaborando para que esté lo mejor posible.
- 2 - Ocupar nuestro tiempo libre en algo que nos gusta.
- 3 - Satisfacer nuestro ego, sintiéndonos señalados como autoridad del Club, dar órdenes y sentir cierta forma de poder.

Normalmente se responde a estas tres motivaciones simultáneamente. No nos debe avergonzar ninguna de ellas.

No obstante, es muy importante ser conscientes de cuál es la proporción en que cada una de ellas participa en nuestro caso y controlar conscientemente estas proporciones.

Debemos controlar la motivación 1, "Trabajar para nuestra casa", porque el Club no es cien por ciento nuestra casa, también es la casa de todos los demás socios, que pueden no estar de acuerdo con nuestras ideas, y debemos respetar. La única motivación debe ser aportar al bien común de la Institución y sus asociados con una clara vocación de servicio a ambos.

Debemos controlar la motivación 2, "Ocupar nuestro tiempo libre", porque debemos tener presente que los socios se rotan en sus cargos y los rentados no. Si queremos que las cosas se hagan bien, ordenadamente, y que tengan continuidad en el tiempo, con el cambio de los miembros de las Subcomisiones, no debemos asumir tareas operativas. Éstas son privativas de los rentados. Nuestra tarea en el Club debe ser, en lo posible, docente de los rentados. No los debemos reemplazar.

Por lo tanto, el tiempo que le dediquemos a nuestras funciones en el Club debe ser limitado, para que el día en que nos retiremos no quede un vacío.

Finalmente, debemos controlar la 3, "Satisfacer nuestro ego". Esta tercera motivación, propia del ser humano, es la más peligrosa y egoísta. No satisface al Club sino a nosotros mismos. Debemos tenerla presente, controlarla y ayudar a otros a controlarla. Ésta es la que produce los conflictos en los Clubes y en toda sociedad.

El trabajo en equipo se pierde generalmente por causa de un crecimiento de las necesidades del ego de un miembro del grupo. Para satisfacerlo, el individuo abarca cada vez más áreas, comienza a intervenir en más cosas y comienza a tomar decisiones por sí mismo, interfiriendo con la Estructura Rentada y destruyendo toda organización.

En caso de que surja algún líder, éste debe ser consciente de que su liderazgo debe ser más que nada organizativo del grupo y que sus opiniones no deben imponerse ni en el trabajo ni en las decisiones del mismo.

Debemos ser conscientes de esta última motivación, reconocerla sin vergüenza y controlarla.

Tener de esta manera controladas estas tres motivaciones nos permitirá realizar un trabajo grupal donde las individualidades deben perder relevancia.

Nuestra satisfacción o recompensa

No es deseable buscar satisfacción por nuestro trabajo en forma directa.

Nuestra satisfacción debe llegar en forma indirecta, no por sentirnos personalmente los dueños del Club y sentirnos reverenciados, sino que deberá llegar como consecuencia de una buena administración, con el reconocimiento de nuestros consocios, el que compartiremos con nuestros "compañeros de equipo".

Un grupo que trabaja en equipo lo hace con mucha fuerza y con mucho placer, porque al no haber nadie que responda a su interés propio, todos responden al mismo interés, que es el del Club.

Se puede decir que es mucho más placentero disfrutar de un triunfo compartido con "nuestro equipo", porque habrá alegría y fiesta, que "mi triunfo individual", que será muy satisfactorio pero nos llevará a dormir temprano y solos.

Observación

Ya que estamos hablando de grupos de trabajo y de distribución de tareas, debemos señalar un hecho que se presenta frecuentemente a los miembros de Comisión Directiva y Subcomisiones y que puede producir confusión y reclamos entre ellos.

Debido a esta distribución del trabajo, los miembros de Comisión Directiva y de Subcomisiones, no necesariamente deberán conocer o recibir información sobre TODAS las decisiones que se toman en el Club.

Muchas veces nos dirán: "¿Cómo vos no lo sabés, que estás en la Comisión Directiva?".

No saber algo no significa que no sepamos nada, significa que ése no es nuestro tema o que hay otra persona que se está ocupando de eso. Hay muchos temas cuyas decisiones se toman a nivel de Jefe de sector o de Subcomisiones y no tiene por qué llegar a Comisión Directiva ni a las demás Subcomisiones.

Capítulo II

NORMAS PARA LA DIRECCION DEL CLUB

Resoluciones de Comisión Directiva N°3321, del 4-VIII-95, y N°3418, del 24-VI-97, N° 4062 del 9-VIII-2011.

Las siguientes normas son complemento del Estatuto Social y de las disposiciones del Reglamento de Subcomisiones.

Las mismas definen el modo de conducir la gestión del Club por parte de la COMISION DIRECTIVA (CD) y de las SUBCOMISIONES (SCs).

A la CD y las SCs se incorpora la MESA DIRECTIVA (MD). Éste es un órgano que está formado por los siguientes miembros de CD: Presidente, Vicepresidente I, Secretario, Tesorero, Prosecretario y Protesorero.

Sus tareas son:

- Ser el nexo entre la CD y la ER del Club. Es el brazo ejecutor de las resoluciones de la CD.
- Hacer las veces de Gerente General del Club. Para ello se reunirá periódicamente con Comité de Gerentes, integrado por el Gerente de Servicios, el Gerente Administrativo, y la Secretaria para explicar las resoluciones de la CD, asesorarlos sobre la manera de lograr los objetivos fijados y analizar la evolución de los asuntos del Club.

Cada socio, en el momento de ser invitado a participar de la CD o de una SC, deberá recibir una copia de este Libro de Bitácora. Asimismo, deberá ser invitado por la MD para conversar sobre su motivación y su conformidad de actuar de acuerdo a este Libro.

Los candidatos a ocupar cargos que formarán luego la MD, vista su acción directa de relación con las Gerencias, deberían en lo posible, además de cumplir con lo anterior, tener experiencia en la conducción de una estructura.

Actuar de acuerdo a estas normas requiere un esfuerzo consciente por parte de cada uno de los miembros de la CD, SCs y ER del Club.

Antes de dar una orden a un empleado o de recibir un pedido de un socio, debemos reconocer en qué ámbito lo debemos hacer, cómo debe entrar esa orden o pedido en la ER y cuál es el recorrido que la misma debe seguir según las normas aquí planteadas.

OBJETIVO DE ESTAS NORMAS

El objetivo es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles a través de una clara organización y definición de responsabilidades y lograr continuidad en la forma de conducir el Club para hacerla más eficaz y más eficiente.

Para ello se fijan normas para la acción de los miembros de la Comisión Directiva y de las distintas Subcomisiones, fundamentalmente en su relación con la Estructura Rentada del Club.

NORMAS

Las normas de procedimiento adoptadas se fundamentan en los siguientes conceptos o ideas:

1. La Comisión Directiva fija políticas y objetivos y controla su cumplimiento, ya sea en forma directa o a través de las Subcomisiones.

Los miembros de la Comisión Directiva y de las Subcomisiones no ejecutan las acciones para lograr esos objetivos.

Sus tareas consisten en asistir a la reuniones donde se elaboran las pautas para el sector de su responsabilidad y se controlan los gastos conforme al presupuesto asignado.

También, mientras disfrutan del Club, siendo los observadores y controladores del cumplimiento de las órdenes o directivas que fueron dadas a la Estructura Rentada.

Los resultados de estos controles serán llevados por ellos a la siguiente reunión de Comisión Directiva o de Subcomisión para tomar, si es necesario, las acciones correctivas.

Si esto no fuera así, cualquier sábado o domingo, un empleado podría recibir tantas órdenes distintas como miembros tenga cada Subcomisión.

2. La ejecución de las políticas y objetivos es privativa de la Estructura Rentada del Club.

Los miembros de la Comisión Directiva o de las Subcomisiones no deben gerenciar; ésta es tarea de los gerentes rentados.

No deben "hacer gestión", es decir dar órdenes a los empleados (empleados, capataces, etc.).

El QUÉ HACER se origina en la reunión de la Subcomisión pasando la orden a través de la Jefatura asignada, quien tiene la responsabilidad de ejecutarla.

El CÓMO HACER es responsabilidad de la Estructura Rentada.

La Subcomisión, por medio de su Presidente o de un miembro que ella designe, podrá actuar como asesor directo de la Estructura Rentada en el cumplimiento de una tarea específica.

3. Deben estar claramente definidas las funciones de los miembros de la Comisión Directiva y de las Subcomisiones y las tareas de la Estructura Rentada.

Todo miembro de la Comisión Directiva y de las Subcomisiones debe conocer claramente sus funciones, lo que puede y lo que no puede hacer.

Debe tener presente en todo momento que no puede interferir en las órdenes dadas a los empleados por los respectivos Jefes o Gerentes Rentados.

Eso quitaría a los mismos la responsabilidad de la realización de la tarea. Si esto sucede, desaparecen los responsables, se desjerarquiza a los Jefes o Gerentes, se confunde a los empleados que no saben a quién obedecer, etc. Desde el punto de vista de la Estructura Rentada se produce un caos.

Debemos conocer y respetar el manual que define las tareas y obligaciones de cada cargo rentado.

Es deseable que los miembros de las Subcomisiones tengan que dedicarle al trabajo para el Club el menor tiempo posible. Debemos dar libertad a los rentados para que usen de su iniciativa y responsabilidad. La labor de los miembros de Comisión Directiva y de Subcomisiones debe ser fundamentalmente docente y de control de los trabajos ordenados.

4. Los miembros de la Comisión Directiva tienen contacto con la Estructura Rentada sólo a través de la Mesa Directiva y ésta lo hace por medio de la Gerencia de Servicios, la Gerencia Administrativa y/o la Secretaría Rentada.

Esto quiere decir que ningún miembro de la Comisión Directiva puede dar órdenes directas a ningún integrante de la Estructura Rentada del Club.

Tampoco ningún miembro de la Mesa Directiva puede hacerlo, excepto a los Gerentes en sus reuniones semanales.

La Mesa Directiva podrá designar, si lo cree necesario, a uno de sus miembros para actuar como asesor directo de las Gerencias en algún tema en particular.

Esto con las salvedades que prevé el Estatuto para el Presidente y para casos de emergencia.

5. Los miembros de las Subcomisiones tienen contacto con la Estructura Rentada del Club sólo a través de la Jefatura asignada.

La única forma en que un miembro de Subcomisión puede buscar un objetivo, es proponiéndolo en la reunión semanal de su Subcomisión. Allí se debatirá y si su propuesta es aceptada se transformará en orden a la Estructura Rentada a través del Jefe asignado, ya que, de acuerdo a lo establecido en conceptos anteriores, es ésta la que ejecuta las políticas y los objetivos fijados.

6. RELACIONES ENTRE LA COMISION DIRECTIVA Y LAS SUBCOMISIONES

Las Subcomisiones se relacionan con la Comisión Directiva de las siguientes formas:

- a) Si la Subcomisión tiene un miembro que también es miembro de la Comisión Directiva, lo hace a través del mismo;
- b) Si la Subcomisión no está representada como en el supuesto anterior, podrá vincularse a través del miembro de Comisión Directiva que ella elija, o a través de la Subcomisión del Interior.

Todos los temas de las Subcomisiones a tratar por la Comisión Directiva, deberán estar incluidos dentro del Orden del Día de las reuniones de la misma. Es el Jefe rentado el responsable de enviar, sin demoras justificadas, a Secretaría los temas que la Subcomisión resolvió elevar a la mayor brevedad, a la Comisión Directiva para su resolución.

La CD, y en particular el Presidente y los Vice-presidentes, cuentan con el aporte invaluable del Consejo de ex-presidentes, como un órgano de consulta, cuyos integrantes han cumplido las máximas funciones en la dirigencia del club, representando una importante cantidad de años de experiencia acumulada.

7. RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMISION DIRECTIVA Y DE LAS SUBCOMISIONES CON LA ESTRUCTURA RENTADA DEL CLUB.

La Estructura Rentada atenderá los requerimientos y ejecutará las decisiones u órdenes emanadas de las distintas Subcomisiones, solamente a través de la Jefatura asignada a cada una de ellas.

Para ello se definen la siguientes Jefaturas:

1. La Jefatura de YACHTING, que presta servicios a la SUBCOMISION de YACHTING y a todos los comités que de ella dependen.

2. La Jefatura de ESPACIOS VERDES, que prestará servicios a la SUBCOMISION de GOLF y en coordinación con el Jefe de Actividades Varias, todo lo relativo al conjunto de parques y jardines del Club.

3. La Jefatura de OBRAS Y MANTENIMIENTO, que prestará servicios a:

3.1. SUBCOMISION de OBRAS Y MANTENIMIENTO

3.2. BALNEARIO

4. La Jefatura de ACTIVIDADES VARIAS, que atenderá a las siguientes Subcomisiones:

4.1. INTERIOR

Comité de Cultura

Comité de Fiestas y Reuniones Sociales

Comité de Biblioteca

Comité de Bridge

Comité de Gimnasia

Comité de Áreas Verdes

- 4.2. TENIS
- 4.3. NATACION
- 4.4. SQUASH
- 4.5. VOLLEY
- 4.6. ARCHIVO HISTORICO
- 4.7. COMITÉS PARA FINES ESPECIFICOS

5. La Secretaría del Club atenderá los requerimientos de la **SUBCOMISIÓN de REGLAMENTO, Tribunal de Disciplina** y al **Comité de Admisión**, como así también el asesoramiento estatutario de todos los sectores.

6. La MESA DIRECTIVA a través de su Presidente, tendrá a su cargo, en forma directa, la atención de la SUBCOMISIÓN de INFORMACIÓN Y PRENSA. **La Secretaría del Club tenderá a su cargo, a la persona responsable de la Revista, Boletines y Página Web y todo otro mecanismo de información con los socios,** quien coordinara y atenderá los requerimientos de la **SUBCOMISIÓN DE INFORMACIÓN Y PRENSA.**

7. La Jefatura de la ISLA NAZAR ANCHORENA, prestará servicios a la **SUBCOMISIÓN ISLA NAZAR ANCHORENA** y a la **SUBCOMISION DE FUTBOL.**

8. La Jefatura de Personal atenderá los requerimientos de **La SUBCOMISIÓN de AYUDA AL PERSONAL** quien depende del Presidente del Club.

9. El Jefe de Sistemas atenderá los requerimientos del **COMITÉ DE SISTEMAS,** como así también solicitará el asesoramiento del Comité sobre las necesidades del Club, estará a cargo en forma directa su atención por el Sr. Presidente.

10. El Gerente de Servicios atenderá los requerimientos del **COMITÉ DE CRECIMIENTO,** estará a cargo en forma directa su atención por el Sr. Presidente.

8. CUESTIONES PRESUPUESTARIAS

Las Subcomisiones con los Jefes Rentados asignados son la primera etapa en la administración del Club.

Los Jefes Rentados son responsables del cumplimiento de los trabajos, del aprovechamiento de la mano de obra, de las horas extras y del Fondo Fijo de su Sector.

Los Jefes Rentados son co-responsables con la Subcomisión por el costo de su sector, de las compras y del cumplimiento de su presupuesto.

La COMISION DIRECTIVA asignará a los distintos sectores, presupuestos por mantenimiento anuales y mensuales, de manera que quede un saldo positivo en Tesorería que será el destinado al presupuesto anual o semestral de inversiones.

Vale decir que cada Subcomisión tendrá un presupuesto para mantenimiento, el que no debe exceder ni en emergencias. Esto significa que deben reservar una parte del mismo para esos casos.

Los Jefes Rentados deberán conciliar semanalmente su cuenta de gastos con el presupuesto y con las imputaciones que al mismo le hace la Administración del Club.

9. NORMAS OPERATIVAS DE LAS SUBCOMISIONES

El Jefe Rentado asignado a cada Subcomisión es el encargado de cumplir con el Reglamento de Subcomisiones en lo que se refiere al manejo y archivo del libro de Actas y del Libro de Órdenes, al control presupuestario y al cumplimiento de las órdenes.

Las Subcomisiones realizan sus reuniones de rutina pudiendo contar con la presencia del Jefe Rentado en toda o parte de la misma.

El Gerente de Servicios podrá solicitar a las Subcomisiones, reuniones con él y con el Jefe Rentado que corresponda, cuando lo considere necesario.

San Isidro, Julio de 2011.