



---

## **PRINCIPIOS RECTORES PARA LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DEL**

### **C.N.C.**

El presente es un compendio de formas y normas que, al ser observadas por los miembros de Comisión Directiva (CD) y Subcomisiones (SC), asegurarán 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 sistema 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 en los socios para que conozcamos estos principios y actuemos conforme a ellos.

El conocimiento de parte de todos los socios del Club reduciría drásticamente la cantidad de problemas que se presentan a C.D a sub comisiones y Administración.

### **REFLEXIONES**

A continuación hacemos algunas reflexiones que tiene como objetivo tratar de relevar los motivos que han llevado al C.N.C a una situación deseable desde el punto de vista social deportivo y 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) y si hubiera, Subcomisiones. Los directivos desempeñan sus cargos ad honorem por un período determinado y por otro lado cuenta con los Recursos Humanos rentados.

## **MODELO DE LA ORGANIZACIÓN:**

**A) Comisión Directiva:** necesariamente tiene características de club, 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, los deportes o actividades para las cuales trabajan. No necesitarán tener un perfil profesional especial.

**B) Personal Rentado:** necesariamente tiene características de empresa; a 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. Se dividen en: **a)** Administración a cargo del Administrador, con la jerarquía mayor, **b)** la secretaria y **c)** el personal de marinería.

**C) Comunicación y Ejecución:** Para que estas partes se complementen se debe tener en claro los canales de comunicación y la importancia relevante de que el Administrador deberá estar informado de las decisiones tomadas por C.D y los cargos ejecutivos de la misma, siendo el responsable de centralizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades de Club, cuidando que ninguna de ellas colisione con las de otros sectores.

## **CARGOS, ACTITUDES, TRABAJO EN EQUIPO**

***Los miembros de Comisión Directiva 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 mucho tiempo. 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, 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.**

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 debemos tener conocimientos "de club" o experiencia según el cargo que asumamos. El Club elegirá a los socios que ocupen cargos directivos, por ello 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.

### **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 la comisión Directivas, 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:** respecto a los grupos de trabajo y de distribución de tareas, debemos señalar un hecho que se presenta frecuentemente a los miembros de Comisión Directiva y que puede producir confusión y reclamos entre ellos.

Debido a esta distribución del trabajo, los miembros de Comisión Directiva y 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 sabes, 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 cargo ejecutivo y no tiene necesariamente que por qué llegar a Comisión Directiva, ergo son tareas de rutina

Actuar de acuerdo a estas normas requiere un esfuerzo consciente por parte de cada uno de los miembros de la CD, entonces 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 y a quien debe entrar esa orden o pedido en la estructura de la organización y cuál es el recorrido que la misma debe seguir según las normas aquí planteadas, para darle una respuesta de la forma más eficiente posible

### **OBJETIVO DE ESTAS NORMAS**

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

## **NORMAS DE PROCEDIMIENTO**

**1.** La Comisión Directiva fija políticas y objetivos y controla su cumplimiento, Los miembros de la Comisión Directiva no ejecutan las acciones para lograr esos objetivos. Sus tareas consisten en asistir a las 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 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 la comisión directiva.

**2.** La ejecución de las políticas y objetivos es privativa de la Estructura Rentada del Club. Los miembros de la Comisión Directiva no deben gerenciar; ésa es tarea del Administrador. No deben "hacer gestión", es decir dar órdenes a los empleados (empleados, capataces, etc.). El QUÉ HACER se origina en la reunión de la comisión pasando la orden a través del Administrador que tiene la responsabilidad de ejecutarla. El CÓMO HACER es responsabilidad de la Estructura Rentada, los cargos ejecutivos y/o miembros de la comisión directiva designado 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 las tareas de la Estructura Rentada; todo o miembro de la Comisión Directiva 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 el administrador rentado.

Eso quitaría a los mismos la responsabilidad de la realización de la tarea. Si esto sucede, desaparecen los responsables, se quita jerarquía al administrador y se confunde a los empleados que no saben a quién obedecer. 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 la comisión 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 es docente y de control de los trabajos ordenados.

**4.** Los miembros de la Comisión Directiva tienen contacto con la Estructura Rentada a través del Administrador 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. Excepto los cargos ejecutivos en algún tema en particular y con las salvedades que prevé el Estatuto para los casos de emergencia.

La CD, y en particular el Presidente y los Vice-presidentes, cuentan con el aporte invaluable del Consejo de ex-miembros de Comisión Directiva, 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.

Aprobado por acta número 2094 del 17 de octubre de 2017. H.C.D. período 2017-2019.