

323802

2
20j-



Universidad Anahuac
del Sur

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION

GUIA PARA LA ELABORACION Y CONTENIDO DE UN
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION EN UNA
INSTITUCION DEPORTIVA EN EL DISTRITO FEDERAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A I
DOLORES MEDINA HERRERA

MEXICO, D. F.

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
------------------------	---

C A P I T U L O I

INSTITUCIONES DEPORTIVAS	4
1.1 DEFINICION DEL DEPORTE	4
1.2 EVOLUCION DEL DEPORTE EN MEXICO.	5
1.3 CLASIFICACION DE LOS DEPORTES	8
1.4 INSTITUCIONES DEPORTIVAS	9
1.5 UBICACION DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS	13
1.6 MISION DE UNA INSTITUCION DEPORTIVA	14
1.7 CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS	15
1.8 ORGANISMOS QUE REGULAN A LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS EN EL DISTRITO FEDERAL.	19
1.8.1 PROMOCION DEPORTIVA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (P R O D D F).	19
1.8.2 FEDERACIONES Y ASOCIACIONES	23

C A P I T U L O II

MANUALES ADMINISTRATIVOS	25
2.1 DEFINICIONES	25
2.2 OBJETIVO DEL MANUAL.	26
2.3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES.	27
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES	31
2.4.1 VENTAJAS	31
2.4.2 DESVENTAJAS	33
2.5 USO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS	34

C A P I T U L O III

MANUALES DE ORGANIZACION	36
3.1 CLASIFICACION	36
3.2 ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	36
3.2.1 MANEJO DE INFORMACION :	37
3.2.2 PLANEACION DEL ASPECTO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.	40
3.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.	46

C A P I T U L O I V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEPORTIVA DE ASOCIACION CIVIL	54
4.1 VOLUNTARIOS	55
4.1.1 LA ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS ACTIVOS	57
4.1.2 CONSEJO ADMINISTRATIVO	58
4.1.3 COMITE DE ORDEN Y CONDUCTA.	59
4.1.4 COMITE EJECUTIVO.	60
4.2 PROFESIONALES	64
4.2.1 AREAS ADMINISTRATIVAS:	64
4.2.2 AREAS OPERATIVAS	72

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO	76
5.1 PROBLEMA DETECTADO	76
5.2 OBJETIVO	76
5.3 HIPÓTESIS	76
5.4 UNIVERSO	77
5.5 TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION.	77
5.5.1 OBSERVACION.	77
5.5.2 ENTREVISTA.	78
5.5.3 CUESTIONARIO.	78
5.6 LIMITACIONES	84
5.7 ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	84

C A P I T U L O V I

CASO PRACTICO	115
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
 BIBLIOGRAFIA	151

INTRODUCCION

La universalidad de la administración la hace aplicable a cualquier organización, sin descartar a las Instituciones Deportivas que son un campo relativamente virgen de trabajo que no ha sido tratado con profundidad en la temática de la administración.

Sin embargo, con el auge y desarrollo de este tipo de Instituciones, se generan también una serie de problemas de diversa índole involucrados en su funcionamiento, siendo uno de estos: la falta o actualización de controles administrativos.

De ahí la importancia y motivo que nos indujo para empezar a tratar el tema de esta investigación.

El presente estudio estará enfocado a una sola Institución Deportiva privada de tipo Familiar y Social, Asociación Civil (A.C.), perteneciente a una organización en cadena, ubicada en el Distrito Federal, por ser considerada como una institución modelo para otras instituciones, por contar con una buena estructura, además de tener antigüedad en el área deportiva.

Pero aun siendo reconocida como excelente Institución Deportiva, presenta problemas internos de comunicación y falta de conocimiento de su personal administrativo y operativo, acerca de las funciones inherentes a cada puesto en particular. Esto ocasiona que no se desarrollen optimamente las actividades en cada una de las áreas que conforman a la propia Institución.

La vinculación en comunicación interna, actividades, responsabilidades son deficiencias que pueden ser superadas mediante la existencia de un Manual de Organización que permita formalizarlas y actualizarlas.

En obtención en lo anteriormente citado se pretende que una guía práctica para elaboración y contenido de un Manual General de Organización sea de utilidad para su realización e implantación en esta Institución Deportiva, esto le permitirá mostrar al personal administrativo y operativo que a través de esta herramienta se eficientiza la comunicación, funcionamiento, información y control de la operación general de toda la Institución.

En este contexto a fin de contribuir al establecimiento de dicha guía para la elaboración del manual, se presenta la investigación en seis capítulos.

En el primer capítulo, se habla de las Instituciones Deportivas, en la que se expone acerca del Deporte, su evolución en México, clasificación, concepto de Institución Deportiva, su ubicación de esta en el sector económico, así como su misión, clasificación y organismos reguladores de estas en el Distrito Federal.

En el segundo capítulo, se expone el concepto de Manuales Administrativos, su objetivo, clasificación, ventajas y desventajas de estas así como también el uso de estos manuales dentro de las Instituciones Deportivas.

En el tercer capítulo, se expone la clasificación de los Manuales de Organización, como se deben elaborar y el contenido que deben tener.

En el cuarto capítulo, se expone un ejemplo de la Estructura Organizacional de una Institución Deportiva de Asociación Civil, donde encontramos la participación de voluntarios y profesionales quienes ayudan en el funcionamiento de la Institución; y la cual puede servir de base para cualquier otra institución deportiva.

En el quinto capítulo, se lleva a cabo la investigación de campo en la que se expone, el problema detectado, el objetivo la hipótesis y nuestro universo; así como también las técnicas de obtención de información, el diseño del cuestionario, las limitaciones que se tuvieron y el análisis y resultado de los datos.

En el sexto capítulo y último, se presenta el caso práctico de un Manual General de Organización para una Institución Deportiva en el Distrito Federal, siendo este para la empresa que esta sujeta en nuestra investigación.

Al final se exponen las conclusiones y recomendaciones acordes al desarrollo de el trabajo en general.

C A P I T U L O I

I N S T I T U C I O N E S D E P O R T I V A S

INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Para explicar en que consiste una institución deportiva es conveniente primero conocer que es el deporte, como ha ido evolucionando y cual es su clasificación, a fin de contar con una idea de como a través de los deportes se ha visto la necesidad de contar con el lugar adecuado para la realización de estos.

1.1 DEFINICION DEL DEPORTE

El significado de la palabra deporte proviene del antiguo deportase que significa divertirse y este mismo proviene del latín deportare que significa salida de las puertas de la ciudad para dedicarse a juegos competitivos.

Deporte: "Nombre con el que se conoce al conjunto de ejercicios corporales que debidamente reglamentados se realizan con diversos fines: recreo o entrenamiento del que los practica o contempla, descanso de las actividades intelectuales, mejora las condiciones físicas del individuo, combate la obesidad en algunos casos, modo de reforzar la voluntad, y medio de ganarse la vida para muchos (deportes profesionales)."¹

"El deporte es el ejercicio en que la potencia intelectual y física se manifiesta bajo una forma atlética."²

Con base al análisis de las definiciones anteriores se concluye que:

El deporte es el conjunto de actividades físicas que realiza el ser humano, y que practica con la intención de conservar la salud física y mental, la agilidad, la fuerza y la belleza del cuerpo, así mismo con el fin de vencer a algún adversario en competencias, y mostrar las aptitudes que tiene, o simplemente realizarlo por diversión y/o recreación.

¹ Gran Enciclopedia del Mundo. (Ed. Marín; España; 1979), tomo 6, p. 605.

² Diccionario de los Deportes A Karac, (Ed. Artes Gráficas, Rafael Salvat, Barcelona, 1959), Tomo II, p.1240.

1.2 EVOLUCION DEL DEPORTE EN MEXICO.

En la antigüedad los indígenas mexicanos practicaban juegos guerreros, la caza y algunas competencias con sentido religioso, las cuales exigían preparación, fuerza y destreza. Otras habilidades que se asociaban con la idea del deporte fueron:

El volador, era una ceremonia que simbolizaba los cuatro puntos cardinales y los 52 años del siglo azteca, a través de 13 revoluciones que realizaban los indígenas en el aire. Se celebraba en la Plaza del Volador y ha perdurado hasta nuestros días con los totonacas de Papantla.

En relación a la natación se tiene poca información de esa época, pero se cuenta con una gran cantidad de testimonios que nos muestran la importancia que tenía como juego y como rito religioso, donde a su vez se ven reflejadas las habilidades del hombre durante las competencias. Tales testimonios los encontramos en Monte Albán I, en los murales de Tepantitla, en las ruinas de Izapa, en Chiapas entre otras.

La carrera pedestre se utilizaba como diversión y como medio de comunicación para el pueblo, esta actividad consistía en subir corriendo las escalinatas del Templo Mayor y en concertar apuestas en favor de los mensajeros más ágiles, cuando se trataba de transmitir noticias de especial interés para la comunidad.

La lucha era una actividad que tenía dos fines principales:

- 1) Como diversión.- Los guerreros realizaban simulacros ante el pueblo con el objeto de entretenerlos y a su vez mantener su condición física y habilidades para combatir en casos de guerra.
- 2) Como sacrificio gladiatorio.- Este consistía en contiendas entre prisioneros y guerreros. Los primeros se encontraban amarrados de un pie y debían luchar contra seis adversarios, si resultaban vencedores obtenían su libertad y eran homenajeados.

La caza se realizaba para obtener comida, pero también tenía un sentido religioso, era un derecho pactado entre los pueblos y tardíamente la practicaron los señores como pasatiempo y competencia utilizando el arco y la flecha (atlati). Otros instrumentos que utilizaban eran: los arpones, dardos, redes, lazos, ondas y cerbatanas.

El juego de pelota era el principal y más popular de los deportes prehispánicos, sus canchas se encontraban construidas dentro de los centros ceremoniales por lo que se considera que tenía vinculación con la religión, como culto a la fertilidad de la tierra.

Era tan popular este deporte que se utilizaba para dirimir disputas y problemas de límites, para adivinar la suerte, para realizar apuestas.

En México el primer intento oficial de impulsar la educación física y el deporte lo inició el ministro de guerra y marina en 1849.

En 1908 se creó la Escuela Magistral de Esgrima y Gimnasia y en 1913 se graduó la primera generación.

En 1920 la administración Obregonista fundó la Dirección de Educación Física, la cual quedó a cargo del profesor José F. Peralta quien instituyó un plan de estudios de 3 años para formar maestros de educación física, y a partir de 1922 la educación física fue obligatoria en escuelas primarias y secundarias y optativa en instituciones de enseñanza superior.

Los clubes deportivos y algunas Secretarías de Estado impulsaron el deporte por cuenta propia y con gran entusiasmo.

Posteriormente en la década de los treinta el gobierno mexicano construyó los parques deportivos Venustiano Carranza y Plan sexenal; el Instituto Politécnico Nacional inauguró el Estadio Camino Díaz y se ampliaron las instalaciones del Deportivo Hacienda, con el objeto de fomentar y dar más auge al deporte en México.

En 1923 el vicepresidente del Comité Olímpico Internacional (COI) buscó promover la afiliación de México a este organismo y con el apoyo de Pedro Rincón Gallardo quien era un charro de abolengo y distinguido deportista solicitaron el ingreso de México a este organismo, y a la vez pidieron la autorización para que México participara en los Juegos Olímpicos de París en 1924, días más tarde se constituyó la Alianza Olímpica Mexicana.

En noviembre de 1923 la asamblea del COI aprobó la afiliación de México a la Corte Fundamental de los juegos Centroamericanos, fue también en este año cuando se constituyó el Comité Olímpico Mexicano (COM) conforme a los estatutos del COI.

La Alianza Olímpica, a su vez, se convirtió en la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME), que tuvo carácter oficial hasta el 22 de julio de 1933.

Los primeros juegos deportivos Centroamericanos se celebraron en la ciudad de México del 2 al 12 de noviembre de 1926. México volvió a ser sede de estos juegos en 1954.

En 1932 en ocasión de las Olimpiadas de los Angeles, los delegados mexicanos propusieron confederar el deporte americano y en 1936 se reafirmó en Berlín la intención de celebrar periódicamente los juegos continentales, pero fue en 1940 cuando se reunió el primer Congreso Deportivo Panamericano acordando organizar cada 4 años a partir de 1942 los juegos deportivos panamericanos, pero el proyecto se difirió hasta en 1951.

Los segundos juegos Olímpicos Panamericanos se celebraron en la ciudad de México en 1955, y posteriormente volvió a ser sede de estos juegos en 1975 en séptima edición.

Sin embargo el máximo acontecimiento deportivo en la historia de México ocurrió en 1968 al celebrarse los XIX Juegos Olímpicos de la era moderna; así como también el mundial futbolístico efectuado en 1986.

Actualmente el deporte nacional se encuentra regulado por la Comisión Nacional del Deporte, la cual fue fundada en diciembre de 1988 por el C.P Carlos Salinas de Gortari.

Es así como vemos que el deporte continúa ya sea a través de organismos del gobierno o privados, debido a que se preocupan de la extensión cada día mayor de las actividades deportivas.

Hoy en día es raro no ver el país que no dedica cuantiosos fondos al fomento del deporte.

1.3 CLASIFICACION DE LOS DEPORTES.

Para su mejor desarrollo físico el hombre practica el deporte en todos los medios que la naturaleza le ofrece y ha sabido adaptarse también a los diferentes medios de comunicación que la Civilización ha hecho surgir, las nuevas armas que sustituyen a las antiguas, y los nuevos ingenios que la habilidad humana emplea para sus juegos.

Cada región o país ha impulsado sus deportes típicos, algunos de los cuales alcanzan posteriormente extensión universal (fútbol, baloncesto, tenis, etc.), mientras otros quedan encerrados en sus lugares de origen (rugby) o desaparecen paulatinamente, rebasados por otros más completos o espectaculares.

Existen diferentes criterios utilizados por los autores para clasificar el deporte, pero de acuerdo a sus características fundamentales los deportes pueden clasificarse en:

1) Atletismo



2) Deportes Acuáticos

3) Deportes Aéreos

4) Deportes con Animales



5) Deportes de Defensa

6) Deportes con pelota



7) Deportes con Gallito

8) Deportes Gimnásticos



9) Deportes Mecánicos y Semimecánicos

10) Deportes de Hielo y Nieve

11) Deportes de Montaña y Naturaleza

1.4 INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Dentro del ámbito del deporte las Instituciones Deportivas también son conocidas con el nombre de club, deportivo, club social y deportivo o centro social deportivo.

Para el desarrollo de este capítulo es importante tener presente el significado de la palabra Institución Deportiva con el objeto de tener mas claro cuales son algunas de las partes de las que esta constituida, y conforme se avance, se verán sus demás componentes.

"Una institución deportiva es aquella en la que se desarrolla el espíritu, la mente y el cuerpo de un individuo mediante la práctica de las actividades físico-deportivas, acuáticas y socio-culturales, logrando así una integración tanto individual como familiar, enfocadas puramente a lo social y deportivo."³

"Un instituto deportivo es un centro oficial donde se siguen los estudios teórico-prácticos de educación física y toda clase de deportes."⁴

Con lo anterior se puede decir que una institución deportiva es el establecimiento donde el ser humano realiza o lleva a cabo la práctica de las actividades deportivas y recreativas; sociales y culturales, dirigidas y/o auxiliadas por personal capacitado.

Para establecer una institución deportiva en el Distrito Federal es necesario cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener un terreno con adecuada ubicación y cuyo tamaño sea de acuerdo a las necesidades.
2. Es importante que para adquirir el bien, esté libre de gravamen y deudas. Verificando esto ante el Registro Público de la Propiedad y Tesorería del Departamento del Distrito Federal (DDF).
3. La licencia de uso de suelo de la delegación correspondiente.

³ Guerrero Montaña Héctor. Gerente General de Institución Deportiva Privada. (México, D.F., 1990), entrevista.

⁴ A. Karac. Op. cit. tomo V, p.594.

4. La licencia de salubridad de la Secretaría de Salud.
5. Con los proyectos arquitectónicos, estructurales y de instalaciones en general se obtienen:
 - Las licencias de construcción ante el Departamento del Distrito Federal; teniendo previamente el número oficial, alineamiento, conexión de agua potable y drenaje.
 - El alta a la Comisión Federal de Electricidad, así como también si hay necesidad de instalar equipo adicional (transformadores extras) para la subestación y todo el sistema de alumbrado que requiera este tipo de instalaciones.

Ya terminada la construcción al 100% se da aviso de terminación de obra al DDF, donde éste otorga la licencia de Funcionamiento. Continuando así, la institución deberá:

- Registrarse a Promoción Deportiva del Distrito Federal (PRODDF).
- Tener la licencia sanitaria de funcionamiento.
- Darse de alta en Hacienda para tener su Registro Federal de Causantes.
- Pertenecer y dar de alta a los trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

Estando en funcionamiento la institución, conviene establecer un programa el cual cubra las bases deportivas, administrativas y de servicio, respecto a sus necesidades de:

- Instalación
- Materiales
- Recursos Humanos.

A manera de tener una mejor comprensión, se hará una explicación breve de cada una de las siguientes necesidades.

PROGRAMA	DEPORTIVO	ADMINISTRATIVO	SERVICIO
NECESIDADES			
INSTALACION	Actividades Deportivas (fútbol, gimnasia, pesas, etc)	Actividades Administrativas	Actividades de Servicio
MATERIALES	alumbrado, porterías, trampolines, casilleros, probadores, etc.	utilería, escritorios, máquinas, sillas, etc.	escobas, cubetas, casilleros, etc.
HUMANOS	Profesionistas Profesionales	Profesionistas Profesionales	Profesionistas Profesionales Técnicos u de oficio

Necesidades de Instalación

Son aquellas que hacen referencia al lugar donde se va a realizar la acción.

Deportivas.- Es el lugar destinado para realizar las actividades deportivas seleccionadas por la institución. Ejemplo: Fútbol de salón.- La cancha tendrá que estar trazada con las líneas que correspondan y además contar con un alumbrado.

Administrativas.- Es el lugar designado para realizar las actividades de tipo administrativo y de atención al público.

Servicio.- Son todas las instalaciones designadas a proporcionar atención al usuario; y existen 2 tipos:

1. Servicios de primera necesidad o Indispensables: Estacionamiento, atención médica, seguridad, baños, regaderas, áreas de casilleros, etc.
2. Servicios secundarios o adicionales: Cafetería, tienda de deportes, etc.

Necesidades Materiales

Es el equipo (material) necesario para proporcionar un servicio o ejercicio de una profesión.

Deportivas.- Se refiere al equipo que debe proporcionar la institución para efectuar la actividad tales como: Alumbrado, alambrados, bancas, trampolines, aros salvavidas, espejos, redes, postes de basquetbol, etc.

Cabe mencionar que no habrá ley alguna que obligue a proporcionar dicho equipo. Ejemplo: De manera voluntaria la institución da el balón y las porterías para el fútbol de salón.

Administrativa.- Es el material que se requiere para llevar a cabo las actividades administrativas y dar atención al público, tales como: utilería, escritorios, sillas, máquinas registradoras, máquinas de escribir, archiveros, líneas telefónicas, intercomunicación, etc.

Servicio.- Es el material que requiere la institución para dar una adecuada atención al usuario y mantener en buen estado sus instalaciones.

Sus servicio es de 2 tipos:

1. Materiales de Servicio de mantenimiento: Escobas, cubetas, herramientas, trapos, productos de higiene, etc.
2. Materiales de servicio al usuario: Casilleros, sillas, probadores, mesas, medicamentos, y lo concerniente a la seguridad del usuario, etc.

Necesidades de Recursos Humanos

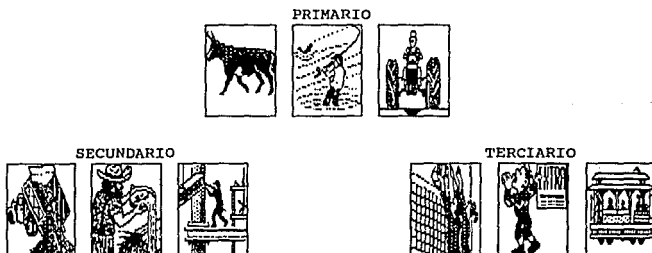
Es contar con el personal requerido para cubrir plantillas de las diversas áreas existentes y poder ofrecer los servicios dentro de la institución.

Deportivas.- Radica en que la institución debe contar con los profesionales y/o profesionistas necesarios para llevar a cabo la ejecución de las diversas actividades (deportivas y culturales) con las que se cuentan. Ejemplo: Profesional con conocimientos y experiencia en la actividad de fútbol de salón.

Administrativas.- Los recursos humanos que requieren estas áreas para llevar a cabo el adecuado funcionamiento son los profesionistas, auxiliados por profesionales.

Servicio.- Los profesionistas, técnicos u oficio y los profesionales son el recurso humano con el que debe contar el aspecto de servicios.

1.5 UBICACION DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS



Es importante hacer mención de los 3 sectores que abarcan las Actividades Económicas en México, para ubicar el sector al que pertenecen las instituciones deportivas.

Primario: Esta conformada por actividades (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca) que el hombre extrae de la naturaleza y consume dichos satisfactores sin transformación.

Secundario: Son aquellas actividades (Industria Extractiva y de Transformación, Energéticos, Industria del Petróleo, Industria Eléctrica, Industria de la Construcción), que parten de los productos de la naturaleza ya extraídos, a los cuales, mediante procesos técnicos son transformados en otros satisfactores.

Terciario: Son aquellas actividades (Comercial, Servicios, Transporte y Comunicaciones) encaminadas a la producción de bienes, que a su vez servirán para la producción de bienes de producción, así como actividades de servicio. Dentro de este sector encontramos a las Instituciones Deportivas o Clubes.

1.6 MISION DE UNA INSTITUCION DEPORTIVA

La misión de una institución deportiva estriba en proporcionar un conjunto de actividades físicas deportivas y culturales, a través de interacciones sociales, para enriquecer el desarrollo personal e integración familiar.

Dentro de estas instituciones la administración es un proceso que coordina los esfuerzos humanos con el fin de satisfacer objetivos.

Existen 3 objetivos principales de los que requiere una institución deportiva:

- 1) **Objetivo de Servicio.-** Proporcionar a los usuarios concurrentes las instalaciones en óptimas condiciones de uso y los medios necesarios para desarrollar sus actividades deportivas y de convivencia; satisfaciendo plenamente sus necesidades físicas y de sociabilidad. (enfocado al usuario)
- 2) **Objetivo Social o laboral.-** Otorgar al personal administrativo, deportivo, de mantenimiento e intendencia un buen trato económico y social dentro de un agradable ambiente de trabajo; además, de compensarlos con incentivos motivacionales. (enfocado al colaborador)

- 3) **Objetivo Económico.**- Aplicar los medios más indicados para el manejo adecuado de los recursos monetarios que los usuarios remuneran como cuota; percibiendo estos los mayores beneficios. (enfocado al inversionista)

1.7 CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Suelen aceptarse 3 clasificaciones de empresas: pequeña, mediana y grande de acuerdo a la capacidad instalada y número de empleados dentro de las Instituciones Deportivas.

- 1) Dependiendo de la Capacidad Instalada se pueden clasificar en:

Institución pequeña: de 1,000 a 20,000 metros cuadrados.
 Institución mediana: de 21,000 a 30,000 metros cuadrados.
 Institución grande : de 31,000 metros cuadrados en adelante.

- 2) Dependiendo del número de empleados se pueden clasificar en:

Institución pequeña: de 1 a 39 empleados
 Institución mediana: de 40 a 79 empleados
 Institución grande : de 80 empleados en adelante.

En esta clasificación, la mayoría de las instituciones operan bajo la capacidad instalada, porque, de acuerdo al tamaño, se contempla el número de empleados, usuarios y actividades deportivas, sociales y culturales.

De acuerdo al objetivo principal que persigue cada institución deportiva, se clasifican en 4 tipos:

PUBLICAS	ESCOLARES
PRIVADAS - Golf - Tenis - Familiar y social - Escuelas	SINDICALES

Pero antes de hablar de cada una de estas Instituciones, es importante mencionar que estas manejan sus actividades deportivas, sociales y culturales en base a programas tales como: físico deportivo, acuático y sociocultural o programas particulares por tipo de deporte.

PUBLICAS.- Son todas aquellas que permiten la práctica del deporte a todos los individuos en forma gratuita (exceptuando el pago único que debe realizarse para examen médico y expedición de credenciales).

Estas instituciones tienen como característica principal la práctica del programa físico, acuático y muy remotamente las actividades socio culturales, siendo que la mayoría de ellas implica un gasto; tal es el caso de las actividades continuas que se desarrollan dentro del centro, pero que son catalogadas como especialidades; en cuyo caso el profesional que las imparte exige una remuneración económica mucha más alta que los profesores generalistas (son los que dominan tres o más actividades); refiriéndose a las actividades discontinuas, son aquellas que se realizan fuera del centro; el profesional que se encarga del grupo no se hace responsable de este; siendo estas las principales razones por las que no se difunden las actividades socioculturales.

Las instituciones deportivas públicas carecen de programas preestablecidos por no tener una secuencia de las actividades que realizan, ya que durante todo el año están ingresando nuevos usuarios; teniendo los profesionales como obligación proporcionar la instrucción momentánea y adecuada a las personas de nuevo ingreso.

Esto se debe a que no existe un período determinado de inscripciones.

ESCOLARES.- Son aquellas que tienen construidas instalaciones deportivas dentro del centro de estudios, sea éste particular u oficial, los cuales se manejan de acuerdo a las políticas establecidas en el centro de estudios.

En las escuelas oficiales no se tienen fines lucrativos, no así en los colegios privados.

La Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional son ejemplos de escuelas oficiales que se caracterizan porque presentan programas perfectamente establecidos, con un proceso de enseñanza adecuada, ya que respetan estrictamente el período de inscripciones, así como la secuencia que el alumno debe seguir en su instrucción.

Estas manejan todos los programas: físico, acuático y sociocultural; separados éstos integralmente de los programas académicos, pues su finalidad es no lucrativa.

Dentro de las escuelas con fines lucrativos las instalaciones deportivas son para otorgar a los alumnos programas físicos, acuáticos y de tenis en forma particular.

Estas se caracterizan por la contratación de profesionales destinados para atender a un grupo minoritario de alumnos; cobrando a cada uno de ellos la enseñanza que reciben, teniendo fines netamente lucrativos, ya que parte de la paga que el alumno realiza se queda en la institución.

SINDICALES.- Son aquellas que determinadas empresas construyen para sus trabajadores y familia (de todos los niveles); originado esto por los acuerdos que se tomaron en las revisiones de los contratos colectivos de trabajo.

(Esta institución se caracteriza por que la empresa no otorga todos los programas deportivos al mismo tiempo, sino a medida que pasa el tiempo los ira cediendo).

La mayoría de las instituciones deportivas sindicales cuenta con las instalaciones necesarias para dar cabida al número de empleados que pertenecen a la empresa, siendo estas sin un fin lucrativo; pero en ocasiones únicamente se les cobra una cuota simbólica de recuperación para efectos del pago de mantenimiento.

PRIVADAS.- Este tipo de instituciones se clasifican en:

- 1) Clubes de Golf
- 2) Clubes de tenis
- 3) Clubes Deportivos Familiares y Sociales
- 4) Escuelas Deportivas.

Los clubes de golf son instituciones que a la vez cuentan con canchas de tenis, albercas, instalaciones físico deportivas y socioculturales. En estos clubes la única diferenciación que existe entre ellos, es la extensión del terreno que tienen y que se simplifican al número de hoyos que existen en el campo; carecen de otro tipo de actividad dirigida, pues las instalaciones extras al campo que poseen las utilizan únicamente para la recreación de sus socios o usuarios.

Los clubes de tenis frecuentemente cuentan a su vez con instalaciones físico deportivas, acuáticas y socioculturales.

En estos se abocan estrictamente a la enseñanza de la práctica del tenis siguiendo un proceso avalado y establecido por la Asociación y Federación de tenis de la entidad en que se encuentren; y las demás instalaciones con que cuenta son únicamente de recreación para el usuario o socio.

Los clubes deportivos familiares y sociales son considerados los más completos ya que contienen a parte de las instalaciones físico deportivas, acuáticas, tenis y sociocultural; diferentes tipos de salones para llevar a cabo actividades enfocadas a lo familiar y lo social.

Algunos ejemplos de estos salones son: cuarto de tareas, sala de billar, sala de manualidades, juegos de mesa, etc.

Estos clubes son los que presentan mayor captación de personas, pues la mayoría de éstas practica alguna de las 56 actividades de los programas actuales que existen en el medio deportivo, social y cultural.

La mayoría de estos clubes se maneja por membresías de uso de 30 a 50 años debido a la magnitud de usuarios que asisten.

Todos sus programas deportivos están avalados por las autoridades deportivas existentes en nuestro país.

La clasificación y jerarquía de estos clubes es de acuerdo a las actividades dirigidas por profesionales capacitados para llevarlas a cabo; no así como se piensa, por el número de usuarios que asisten a las instalaciones.

Cabe mencionar que en este tipo de clubes o instituciones se fomentan actividades enfocadas a la unión familiar con fines de integración social y educativa.

Las **escuelas deportivas** son aquellas que se enfocan estrictamente al desarrollo de una sola actividad como son las escuelas de tenis, natación, fútbol, etc., pero aún así se consideran como instituciones deportivas.

En estas escuelas es precisamente donde especializan a todos los alumnos que destacan en los procesos de enseñanza de las instituciones deportivas.

Por último, es importante mostrar que dentro de la clasificación de las instituciones (privadas), no se consideraron a los **hoteles**, por que sus instalaciones son únicamente de diversión y recreación del cliente, debido a que la población es constantemente rotativa; siendo esta la causa por la que no se agrega.

1.8 ORGANISMOS QUE REGULAN A LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS EN EL DISTRITO FEDERAL.

En la actualidad existen organismos que se encargan de regular a las instituciones deportivas privadas; una de ellas es Promoción Deportiva del Departamento del Distrito Federal (PRODDF) que se encarga de regular el deporte en el Distrito Federal; posteriormente están las federaciones y asociaciones, que se encargan de autorizar, analizar y hacer llegar los programas del deporte específico al que se refieran.

1.8.1 PROMOCION DEPORTIVA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (P R O D F).

Es un organismo que se encarga de regular a todas las instituciones deportivas y recreativas, públicas y privadas en el Distrito Federal y que se encuentran afiliadas a este; es decir, es la dirección que se encarga de vigilar y sancionar el cumplimiento del Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos en el D.F.; en materia de deportes, exige a los centros deportivos, cualquiera que sea su naturaleza, la revalidación anual de su registro. Vigila que los

programas deportivos que se imparten sean acordes con los que señala y que los profesores estén capacitados para la aplicación de esos programas.

El PRODDF se creó a principios del siglo xx con el propósito de dar al pueblo esparcimiento físico y deportivo. En un principio se llamo Acción Deportiva, la cual incluía aspectos tanto culturales como deportivos; posteriormente se le dio el nombre de Promoción Deportiva, cuyo objetivo fue la especialización de éste en el aspecto deportivo, eliminando así el aspecto cultural que actualmente es manejado por otras áreas.

Debido a su magnitud, es un organismo importante del deporte y recreación que existe en el D.F.; éste fue creado por el Gobierno Federal con el objeto de dar un beneficio social al pueblo a través de promocionar el deporte y lograr que la gente ocupe su tiempo libre en él, lo cual, permitirá tener una sociedad alejada de los vicios preocupada por su bienestar, salud física y mental.

En la actualidad el Departamento del Distrito Federal es el encargado de difundir y regular el deporte, pero de acuerdo con el artículo 20 fracción VII de su reglamento interior, confiere facultades a la Dirección General de Promoción Deportiva para llevar a cabo dichas funciones.

REQUISITOS PARA PERTENECER AL PRODDF.

Para que una institución deportiva se pueda afiliar a este organismo deberá cumplir con los requisitos que le confieren los artículos 67 al 73 y demás relativos del reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y espectáculos públicos en el Distrito Federal.

Los requisitos que pide PRODDF a una institución deportiva para su apertura y renovación de registro son:

- 1) Solicitud de Registro de PRODDF
- 2) Disciplinas impartidas
- 3) Reconocimiento de instructores (constancia, diplomas, títulos).
- 4) Credenciales actualizadas de los profesores, instructores y guardavidas.

- 5) Programa de enseñanza (anexar la filosofía y espíritu de la institución deportiva).
- 6) Reconocimiento de la Asociación (acreditamiento de la Institución.- Actas constitutivas)
- 7) Reglamento Interior
- 8) Permiso de Gobernación vigente en caso de ser extranjero
- 9) Visto Bueno de Bomberos
- 10) Copia de Licencia Sanitaria
- 11) Copia del Registro Federal de Causantes
- 12) Copia de Licencia de Funcionamiento del Departamento del Distrito Federal
- 13) Pagar los derechos correspondientes
- 14) Infraestructura Deportiva (planos de instalación).

PRODDF señala que no se autorizará la apertura de una institución deportiva sino se cumple con los requisitos anteriormente mencionados; y si durante el desarrollo de sus funciones se comete alguna irregularidad se cerrará dicha institución.

SOLICITUD DE REGISTRO

México, D.F., a ____ de ____ 19__.

ASUNTO: SOLICITUD DE REGISTRO.

C. ING. ANTONIO MURRIETA NECOECHEA.
DIRECTOR GENERAL DE PROMOCION DEPORTIVA
DEL DEPARTAMENTO DEL D.F.

A EFECTO DE CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN LOS ARTICULOS 67 AL 73
DEL REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS
MERCANTILES Y CELEBRACION DE ESPECTACULOS PUBLICOS EN EL DISTRITO
FEDERAL; SOLICITO SE REGISTRE EL ESTABLECIMIENTO DEPORTIVO:

UBICADO _____
CALLE NO. COLONIA
C.P. TELEFONO DELEGACION

PARA LO CUAL ANEXAMOS LA DOCUMENTACION Y DATOS QUE PARA EL CASO
SE REQUIEREN:

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____
DOMICILIO LEGAL _____
TELEFONO _____
DELEGACION _____
CODIGO POSTAL _____

ANEXOS:

Fuente de información: PROMOCION DEPORTIVA DEL DEPARTAMENTO DEL
DISTRITO FEDERAL.

1.8.2 FEDERACIONES Y ASOCIACIONES

Una **federación** es un organismo que regula, autoriza y analiza el programa del deporte al que se refiere, proporciona reglamentos, sistemas de competencia, normas de disciplina y conducta que deberán seguirse para el desarrollo de la actividad a realizarse. Es un organismo regulador a nivel nacional.

Las **asociaciones** son los organismos encargados de hacer llegar directamente a los centros deportivos o instituciones deportivas las disposiciones dictadas por la federación del deporte que se trate. Es un organismo regulador de carácter estatal.

Las instituciones deportivas no necesariamente tienen que estar inscritas en las federaciones, ya que sólo se requiere de éstas cuando sea a nivel de competencias. Esto quiere decir, que si una institución quiere participar en alguna actividad a nivel competitivo, deberá estar afiliada a la correspondiente federación y asociación.

C A P I T U L O I I

MANUALES ADMINISTRATIVOS

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Es importante saber que todo manual es una herramienta Administrativa y operativa, y su elaboración tiene por objeto apoyar el funcionamiento de la institución, contemplando en éste toda aquella información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma; pero para tener una mayor comprensión de éste, es necesario definir lo que es un manual.

2.1 DEFINICIONES

La palabra manual proviene del latín manualis que significa que se ejecuta con las manos, pues es de fácil manejo, aunque también es el libro que contiene lo más sustancial de una materia para facilitar el uso frecuente y corriente.

Francisco José Sakar Galaz dice que: Los manuales administrativos son una serie de documentos que sirven para explicar las normas más generales, que sobre administración existen, con el lenguaje más claro y específico con el objeto de que sea entendido por los empleados, a todos los niveles.

También estos manuales, se consideran el medio de comunicación y coordinación en los cuales se da énfasis a la formación de los procesos y procedimientos administrativos de un organismo así como a las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.⁵

Duhalt dice: Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.⁶

⁵ Sexto Ciclo de Conferencias IMSS, "Los Manuales Administrativos". (Edición Instituto Mexicano del Seguro Social; México D.F., 1975), p. 123.

⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos", (Ed. ECASA; México, D.F., 1989), p. 30.

En base a lo anterior se puede establecer que los manuales administrativos, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información relativa a historia, objetivos, políticas, funciones, organización, procedimientos de una organización, además de que se constituyen en una herramienta de comunicación, coordinación, orientación y control para el personal, con el propósito de lograr el óptimo desempeño de sus actividades.

2.2 OBJETIVO DEL MANUAL.

Cada manual administrativo cumple una función única de acuerdo a los objetivos y necesidades que tenga cada empresa en específico, pero en esencia los manuales administrativos tienen por objeto señalar en forma ordenada y sistemática la información necesaria que se requiere para el buen desarrollo de las actividades, así como para la toma de decisiones en la administración de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado a diferentes autores se establece que según el área de aplicación y grado de detalle, los manuales cumplen con los siguientes objetivos generales:

- 1) Ser un instrumento útil de orientación e información (personal directivo como operativo o clientes).
- 2) Presentar un panorama general de la organización.
- 3) Dar a conocer los objetivos generales de la empresa y sus políticas.
- 4) Presentar la estructura orgánica así como los canales precisos de comunicación.
- 5) Precisar las funciones y actividades encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, asignar autoridad, evitar la duplicidad de mando u omisión.
- 6) Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en el trabajo.
- 7) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de un trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- 8) Proporcionar la información básica para la planeación de implantación de medidas correctivas o de mejoramiento administrativo.

- 9) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- 10) Reducir los costos al aumentar la eficacia general.

En base a lo anterior los Manuales Administrativos evitan fallas de control interno tales como:

- a. Duplicidad de funciones
- b. Papeleo excesivo
- c. Trabajo innecesario
- d. Falta de oportunidad en la información
- e. Volumen de trabajo manual
- f. Archivos y controles innecesarios.

2.3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES.

Existen tantos tipos diferentes de manuales como razones para escribirlos.

Muchos autores han hecho diferentes clasificaciones de ellos, sin embargo para una mejor comprensión se clasifican de la siguiente manera:

a) Por su contenido en :

- Bienvenida.
- Historia.
- Políticas.
- Organización.
- Procedimientos.
- De Adiestramiento o Instructivo.
- De Referencia o Consulta.
- De Contenido Múltiple.

b) Por su función específica en :

- Macro administrativos.
- Micro administrativos:
 - Manuales de ventas.
 - Manuales de producción e ingeniería.
 - Manuales de finanzas.
 - Manuales de informática.

A) POR SU CONTENIDO

MANUALES DE BIENVENIDA: Es esencial la existencia de dicho manual en toda organización, debido, a que cuando una persona ingresa a una institución se encuentra inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él.

Por tal razón la creación de este documento permitirá al trabajador acelerar su proceso de integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en el menor tiempo posible.

MANUALES HISTORICOS: Son aquellos que contienen la información acerca de los antecedentes históricos de la empresa, de su fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradiciones y administración actual. Dicho manual contribuye a una mejor comprensión del personal hacia la empresa ayudándolo a sentirse parte de ella.

Por otro lado también se considera un instrumento útil en las Relaciones Públicas para proyectar una buena imagen de la institución.

MANUALES DE POLITICAS: Es un medio de regular las acciones del personal, mostrando el campo dentro del cual debe actuar, es decir; señala los lineamientos generales de conducta que debe guardar el personal en una institución.

Toda política debe ser lo suficientemente clara y precisa con el objeto de que sea debidamente interpretada. De esta manera proporciona un marco dentro del cual se puede operar evitando dudas de cómo aplicarlas a situaciones concretas, tomando en cuenta las funciones y operaciones que han de realizarse.

MANUALES DE ORGANIZACION: Este tipo de manuales contienen información referente a la estructura, antecedente y funciones de la empresa, así mismo describen los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autorización y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: También conocidos como Manuales de Operaciones, de Práctica Estándar, de Introducción sobre el Trabajo, de Rutinas de Trabajo, de Trámite o Métodos de Trabajo.

Se entiende por procedimiento la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo o una actividad específica, por lo que se define al manual de procedimientos como un instrumento que apoya el funcionamiento de la Institución, registrando en forma sistemática las diversas operaciones que se desarrollan en razón a las actividades y funciones de la organización, dentro de su marco jurídico.

MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO: Estos manuales que explican como hacer las cosas, son comúnmente más detallados que los de procedimientos. La suposición en la que se basa el manual de adiestramiento, es que el usuario tiene muy poco (si lo tiene) conocimiento previo de los temas cubiertos. También emplean técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión de material por el usuario.

MANUAL DE REFERENCIA O CONSULTA: Algunos materiales se usan esencialmente como instrumento de referencia. Este tipo de manual puede contener listas de material o equipo, requisitos de servicios de cuenta o cualquier información que no sean las normas o los procedimientos que los empleados deben consultar.

MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE: Este manual contiene una combinación de dos o más tipos de manuales anteriormente mencionados, o cuyo contenido no puede quedar clasificado en ninguno de ellos.

La conveniencia de concertar información sobre diferentes tipos de manuales se puede deber a:

- a. Que la información sea muy breve por lo cual resulte más económico la concentración de la misma en un solo manual.
- b. Que sea más fácil manejar la documentación en un solo documento.
- c. Que la metodología de elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria.

B) POR SU FUNCION ESPECIFICA.

MANUALES MACROADMINISTRATIVOS: Se refieren al sector público en su conjunto, o a una parte del mismo, pero siempre y cuando involucre a dos entidades o más.

MANUALES MICROADMINISTRATIVOS: Estos contienen información de una sola entidad; pueden referirse a toda ella en forma global o bien, parte de ella, así pueden existir:

MANUALES DE VENTAS: Son útiles cuando su finalidad es dar a conocer las políticas y adiestramientos sobre la misma, sin embargo no son muy convenientes para dar a conocer sus procedimientos detallados.

MANUAL DE PRODUCCION E INGENIERIA: Estos manuales surgen por la necesidad de coordinar y controlar la producción, fabricación, inspección por el personal de ingeniería en las operaciones de la fábrica; por lo cual dichos manuales son ampliamente utilizados y aceptados en esta área.

MANUAL DE FINANZAS: Debido a que el contralor y el tesorero tienen como responsabilidad dar instrucciones numerosas y específicas a todas aquellas personas bajo su mando, es necesario el empleo del manual de finanzas con el objeto de asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración; logrando así proteger los bienes de la empresa.

MANUAL DE PERSONAL: También llamado manual de Relaciones Industriales, de reglas y reglamentos de oficina, Manual del Empleado, Manual de Empleo, etc.

Este anuncia las políticas fijadas por la Institución sobre asuntos tales como: vacaciones, periodo de pago, prestaciones, tramitación de quejas, etc. Además se especifican los pasos que se daran para referir asuntos extraordinarios del personal como : Reclutamiento y Selección de Personal, Calificación de Méritos, Capacitación, etc.

MANUAL DE INFORMATICA: Estos manuales son de gran utilidad para los usuarios de la informática, ya que muestran en forma ordenada y sistemática la forma de utilizar los diversos programas, la relación que existe entre sus componentes y los límites de los mismos, facilitando así el desarrollo de las actividades que permitan la adecuada toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de la organización.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

Cuando se diseña y utiliza un manual en forma adecuada se convierte en una herramienta valiosa de comunicación para cualquier compañía u organización, no obstante existe una gran cantidad de estas que consideran a los manuales como algo inútil y costoso, sin embargo no es así.

De acuerdo al análisis realizado a diferentes autores se mencionan algunas de las ventajas y desventajas que muestran los manuales administrativos.

2.4.1 VENTAJAS

- 1) Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
- 2) Proporciona Documentación.- El manual estudia las políticas y procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar las políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.

- 3) Sirve como sistema de archivo portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- 4) La información contenida en un manual tiene mayor influencia, duración e impacto sobre las personas, ya que si se manejan memorandums archivados, la información corre el riesgo de perderse y así ser desconocida por el personal.
- 5) Ayuda a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del Gobierno Federal y otros cuerpos reguladores.
- 6) Ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar el libro en lugar de preguntar a alguien que pueda o no conocer la respuesta correcta. Eliminando así posibles confusiones.
- 7) Sirven como instrumento de adiestramiento para nuevos empleados.
- 8) Reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.
- 9) Estimulan la uniformidad.
- 10) Eliminan incertidumbre y duplicación.
- 11) Disminuyen la carga de supervisión.
- 12) Sirven como base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- 13) Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- 14) Determinan responsabilidades por escrito para evitar fallas o errores.
- 15) Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- 16) Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.
- 17) Ayudan a garantizar la estabilidad del empleado dentro de la institución, ya que proporcionan capacidad y experiencia entre el personal y el trabajo en equipo.
- 18) Al establecer los manuales para cada puesto, se evita que un empleado llegue a constituirse en "indispensable" para la institución, ya que con esto se elimina el conocimiento unipersonal de los procedimientos.

- 19) Muestran el funcionamiento por área o total de la institución.
- 20) Evitan conflictos interpersonales e interdepartamentales.

2.4.2 DESVENTAJAS

- 1) La realización de los manuales son costosas (pero es compensado con los beneficios que el mismo proporciona, ya que representa a largo plazo una economía a la institución).
- 2) Es difícil poner a la vista relaciones que a nadie le gusta ver expuestas, ya que puede implicar un costo de autoridad.
- 3) Es difícil conservarlos al día, es decir, actualizarlos (debido a la falta de retroalimentación que se les da a estos de acuerdo a los planes, programas y proyectos que marcan la vida útil del manual, los hacen caer en la obsolescencia).
- 4) Las empresas que son demasiado pequeñas consideran que no necesitan un manual que describa asuntos que son conocidos por todo el personal, (siendo que en muchas ocasiones no tienen expectativas de crecimiento o hacen indispensable la dependencia en una persona).
- 5) Se detienen en su progreso y eliminan la iniciativa del empleado.
- 6) Pueden conducir a una excesiva reglamentación y rigidez que sofoca la acción.
- 7) En algunas ocasiones son considerados por los usuarios como burocracia o papeleo administrativo.
- 8) Se puede considerar que la desventaja más importante de los manuales es la aversión que tienen los empleados a innovaciones o cambios, ya que por la fuerza de la costumbre consideran su forma de trabajo como la óptima.

2.5 USO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS

El uso de los manuales administrativos mejorará el funcionamiento de las áreas administrativas y operativas de una Institución Deportiva al darle a conocer al personal información acerca de la estructura orgánica, la forma de organizar las actividades de sus diversas áreas, así como los sistemas de comunicación y coordinación, y los principales procedimientos administrativos inmersos en dicho documento.

C A P I T U L O I I I

MANUALES DE ORGANIZACION

MANUALES DE ORGANIZACION

Dentro de la gama de Manuales Administrativos, retomaremos en este capítulo a los Manuales de Organización por ser de gran uso en la administración de las organizaciones, debido a que contienen en forma sistemática los objetivos, políticas, organigramas, complementándose esto en forma debida con la descripción y delimitación de funciones, autoridad y responsabilidad para cada uno de los cargos existentes, ya que de esta manera se tendrá un conocimiento más amplio de la organización y se podrá lograr el desarrollo armónico y sin fricciones de todas las actividades a realizar, para alcanzar así los fines que persiga la empresa de que se trate.

3.1 CLASIFICACION

De acuerdo al área de aplicación pueden ser:

1. **Manual General de Organización.**- Se refiere a la organización en su conjunto o a una parte de la misma, siempre que involucre a la mayoría de las funciones y áreas de la empresa.
2. **Manual Especifico de Organización.**- Mantiene información de una sola área pudiendo referirse a toda ella en forma global o a una o más departamentos que lo conforman.

3.2 ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

La Elaboración de los Manuales de Organización deben llevarse a efecto con la asesoría y participación de los responsables (Gerente-Jefe- Personal Operativo) de la Organización o departamento.

La elaboración de un manual se divide en 2 aspectos:

- A) Por el manejo de información y
- B) Por su aspecto.

3.2.1 MANEJO DE INFORMACION :

I) RECOPIRAR INFORMACION.

Se iniciará la elaboración tratándose de recopilar toda la información posible, a través de las siguientes fuentes y métodos:

Fuentes de Información

- 1) Investigación Documental.- Fuentes documentales básicas son los reglamentos, los acuerdos, las circulares, acta constitutiva y en general los documentos relacionados con el tema.
- 2) Los Jefes y Personal Operativo.- Acudir directamente a los jefes responsables de las áreas, debido a que la información sobre autoridad, organización y políticas se obtienen de estos funcionarios. Así también acudir al personal operativo puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden aportar información para el análisis, diseño e implantación del manual.

Métodos para recopilar información.

- 1) Archivos de la Institución.- Si la institución no ha desarrollado manuales con anterioridad su primera tarea es localizar todos los documentos que contengan información que deba incluirse en el manual.
- 2) Entrevista.- Obtener información por medio de conversaciones de aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con las operaciones y funciones sobre todo; cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.
- 3) Cuestionario.- Este nos permite tener por escrito toda la información requerida y poder ser analizada para la formulación de los manuales administrativos.
- 4) Gráficas o Diagramas Administrativos.- Este método nos permite representar gráficamente la estructura orgánica así como también como la secuencia que llevan las operaciones.

II) INTEGRACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

El segundo paso es la integración y análisis de la información captada de las áreas involucradas, para enlazar las funciones de las áreas.

Es recomendable que la información que se obtenga se organice en: Antecedentes tomando en cuenta la reglamentación jurídica-administrativa, como los puestos que lo han venido ejecutando; y en Situación Actual considerando los aspectos de: Objetivos, Estructura Orgánica, Normas y Políticas Administrativas, Funciones, etc.

III) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Ya analizada la información se depura para facilitar su manejo y ordenamiento.

IV) REDACCION.

Debe tenerse en cuenta a que personas está dirigido el manual con el propósito de que el lenguaje utilizado resulte claro, sencillo, comprensible y preciso.

V) REVISION Y APROBACION.

Una vez obtenido y terminado el proyecto del manual, es importante someterlo a una revisión final para verificar que la información este completa y sea la necesaria tal y como corresponde a la realidad de la organización y su medio, para que posteriormente se mande a imprimir y se distribuya e implante.

Para efectos de la distribución, se considera que los directivos de la Organización, son los que deben tener el manual completo, puesto que para poder dirigir y coordinar correctamente al personal y las funciones que estos desempeñan, deben conocer la Institución en su totalidad.

En cambio a los jefes de departamento se les debe entregar lo correspondiente a su área, sin embargo, a juicio de los organizadores, si estos necesitan conocer de otras áreas, se les deberá proporcionar lo referente a las áreas.

Para el personal operativo debe seguirse el mismo criterio que para los jefes de departamento.

Lo importante de todo esto es entregar el manual a quien exactamente lo requiera, ya que de lo contrario por muy bueno que sea el manual, de nada servirá si no llega a manos de los empleados que lo necesitan.

VI) IMPLANTACION.

Esta fase consiste básicamente en la aceptación del manual, para ello es esencial el apoyo ejecutivo desde "arriba", esta implantación debe proporcionar los requerimientos de la organización, para adaptarse fácilmente al nuevo sistema.

Es conveniente que cuando se inicie esta fase, el jefe del departamento tenga una platica con sus subordinados y explique la mecánica a seguir, para que efectúen su trabajo; cerciorándose el jefe que el trabajo implantado está funcionando correctamente.

VII) RETROALIMENTACION.

Es necesario que este documento sea objeto de un manejo adecuado, así como, de una revisión y actualización permanente, ya que de no llevarse a cabo estas actividades, no se cumplirán los objetivos para los cuales fue establecido, convirtiéndose en documento obsoleto y sin ningún beneficio.

No se puede hablar de un periodo de tiempo para la actualización, pero para mantenerlo al corriente, llamemoslo así, se deberá efectuar el cambio y/o integración del nuevo aspecto, en el momento en que se presente.

3.2.2 PLANEACION DEL ASPECTO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es preciso dedicar tiempo a la planeación del aspecto del manual.

El éxito de un manual depende de un buen contenido y su apariencia, debido a que el usuario prefiere una página bien diseñada y de fácil lectura que una mala composición y un mal diseño.

I) COMPOSICION.

La composición consiste en la distribución física del texto en la página.

Aspectos a considerar para el diseño de la composición son:

- 1.- Utilizar márgenes amplios en la parte superior, inferior y a los lados de una página de 2.5 a 3 cm., además dejar sangría, al inicio o después de cada punto y aparte, lo cual hace que el contenido de la página sea mucho más legible.
- 2.- No sangrar los párrafos; es aconsejable que escriban los párrafos a espacio cerrado.
- 3.- Dejar 2 renglones (espacios) entre párrafos, esto hace más fácil la lectura que si toda va a doble espacio.
- 4.- Utilizar el sangrado cuando el contenido sea en bloque en todos los niveles del texto, para cuidar que las cifras y las letras que identifican cada renglón o concepto no se oculten y sobresalgan.

Ejemplo:

1. *****

a. *****

- 5.- De preferencia no sobrepasar los 65 caracteres por renglón.
- 6.- El tipo de letra; es recomendable utilizar los tipos serif-pica para el texto del manual y para los encabezados de presentación del manual, un tipo sanserif, porque si se hace con éste el texto del manual, lo vuelve monótono y además difícil de leer.

No es aconsejable utilizar el tipo de letra cursiva debido a que son difíciles de leer.

El utilizar el tipo pica es para que el texto no se encuentre con letra diminuta, lo cual cansaría la vista y además reduciría la legibilidad del texto.

Otra forma de manejar el tipo de letra para el contenido del manual es en base a los puntos que deben tener las letras.

En el caso del texto el tipo de letra debe tener de 12 a 14 puntos, que vendrá siendo esto 2.8mm a 3.3mm.

Y en el caso de los encabezamientos el tipo de letra debe tener de 16 a 24 puntos, que vendrá siendo esto de 4.4mm a 6.2mm.

Considerando ya estas medidas, los títulos deberán tener más puntos que los subtítulos.

II) ENCABEZAMIENTO ESTANDAR.


Es una zona demarcada en la parte superior de la primer página referente a cada área la cual contiene información básica; tales como: título del manual, nombre del área, número de páginas, fecha de publicación o día en que entra en vigor, título del documento, quién lo aprueba, logotipo pequeño, etc. (Ver figura 1).


Es importante utilizar un encabezamiento sencillo y bien diseñado que pueda utilizarse para el siguiente encabezado.

En el caso de que una misma área tenga más de una hoja de información, las subsecuentes sólo contendrán: nombre del puesto, número de página, fecha, sección y referencia del documento de que se trate.

III) PROTECCION DEL CONTENIDO DEL MANUAL.

La selección de protección de la información contenida en el manual, debe ser "funcional", atractivo y sin embargo económico.

LOGOTIPO 	MANUAL DE ORGANIZACION	AREA:	FECHA: 22/NOV/90	APROBACION:
		PERSONAL	PAGE 1 DE 6	

LOGOTIPO 	MANUAL DE ORGANIZACION	DESCRIPCION DE PUESTOS	SECCION 2
		PUESTO: PERSONAL	FECHA: 22/NOV/1990
		PUESTO INMEDIATO: GERENCIA GENERAL	TOTAL PAGES: 2 DE 8

AUTORIZACION: _____

Fig. 1 . ENCABEZAMIENTO ESTANDAR

He aquí algunas recomendaciones respecto a su presentación:

- 1) TIPO.- Para la mayoría de los manuales es preferible que la información se encuentre en una carpeta tamaño carta con anillos (3) tipo "D" de 2.5 cm de alto y que su herraje se encuentre en la cubierta de atrás; por que al utilizar empastados con pastas flexibles de vinil estos no se mantienen derechos en los estantes y cuando se usan con frecuencia se resquebrajan, además éstos tienden a desalentar a los usuarios para actualizar el manual.

Por lo tanto el utilizar carpetas implica usar hojas intercambiables con el objeto de facilitar la revisión y actualización del manual, así como también, contar con un período mayor de duración.

- 2) DISEÑO.- Las carpetas a utilizar pueden ser blancas con impresión de las letras en negro (de colores- opcional) o negras con impresión de las letras blancas. Ya seleccionada ésta, imprimir el nombre del manual en el lomo y también en la cubierta, así como el logotipo, con el fin de poderlo identificar con facilidad.

Es recomendable que el nombre se imprima en plano horizontal debido a que facilita la lectura (ver figura 2).

Otra forma de impresión es sobre cartulina opalina, corsican delgada o gruesa, y que posteriormente a esto, se aconseja cubrir lo con un vinil transparente o con mica adhesible de 3 o 5 puntos, lo que es el lomo y la cubierta de la carpeta, para evitar deterioros y se conserve en mejor estado el manual.

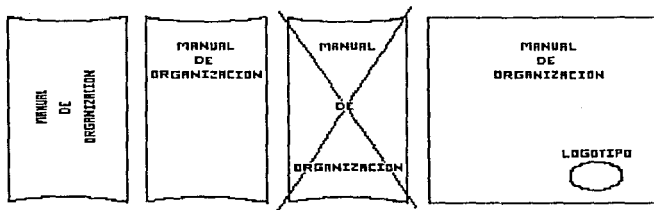


FIG. 2.

En la actualidad existen carpetas que cuentan con las características antes mencionadas. Una de estas marcas es la de DANPEX "D", modelo 5367.

- 3) SEPARADORES.- El factor importante que deben tener los separadores o índices es ser lo suficientemente resistentes y permitan el uso intenso para alcanzar la misma duración que el manual.

Es aconsejable utilizar para los separadores el siguiente material:

- Cartulina Opalina
- Papel Couche de 250 grs. con una cara brillante
- Papel Couche de 210 grs

Los separadores deben ir escalonados y los títulos deben imprimirse en mayúsculas por ambos lados de preferencia, para encontrar con mayor facilidad la sección, si se pasan las hojas de atrás hacia adelante. Además es recomendable que la pestaña y los orificios sean reforzados con mylar, mica o poliéster adhesivo de 1 o 3 puntos, para su mayor duración.

Se pueden utilizar separadores combinados con colores considerando aquellos tonos que resalten las letras (ver figura 3).

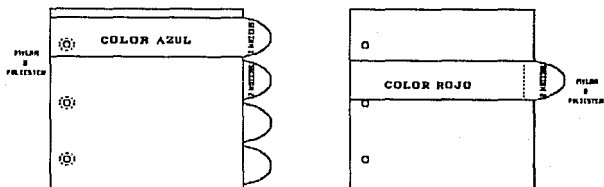


FIG. 3.

4) PAPEL.- Es importante respetar ciertas reglas para la elección del papel:

- a. Utilizar un papel que pueda conseguirse fácilmente en un futuro.
- b. Escoger un papel grueso si se piensa imprimir por ambas partes; además que los orificios de las hojas son más resistentes.

De preferencia imprimir de un solo lado, esto agiliza la lectura.

- c. Comenzar cada tema en una hoja a parte; para que la actualización no resulte problemática.

Ya determinado el papel y seleccionado los separadores, las hojas que no tengan encabezamiento de página podrían tener una línea en la parte superior del color del separador, así como también el logotipo (ver figura 4).

No es buena idea utilizar papel de color, por lo complicado que podría ser conseguirlo, además de que resta puntos en la presentación, volviéndolo un documento poco atractivo.

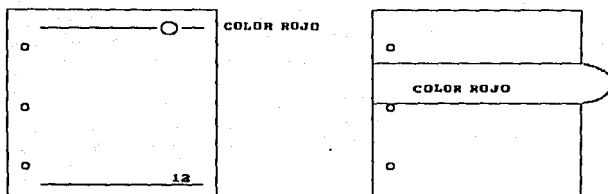


FIG. 4.

IV) NUMERACION DE PAGINA.

La numeración puede hacerse de alguna de las siguientes maneras:

1. Numeración continua.- Las páginas se numeran en orden consecutivo. Este método no es muy flexible si se quiere anexar alguna página. Ejemplo: 1,2,3,4,5, etc.
2. Numeración de páginas por sección o capítulo.- Iniciar la numeración consecutivamente precedido por el número de la sección. Ejemplo: 1-5 (pág 5 de la sección 1) 2-5 (pág 5 de la sección 2).
3. Numeración de las páginas del documento.- Consiste en que se conoce la página y el total de páginas que contiene el documento. Ejemplo: pág 1 de 4 indica que es la página 1 de 4 páginas (total), con ésta los usuarios pueden comprobar con facilidad si tienen o no el documento completo.

Para mantener actualizado el manual y saber si está correcto se recomienda utilizar la siguiente numeración: Numeración por sección y, Alfanumérica cuando existan modificaciones; auxiliada por la numeración de las páginas del documento efectuada estas por sección. De preferencia utilizarlo cuando exista un elevado número de páginas, de lo contrario se recomienda transcribir las páginas subsecuentes.

El siguiente ejemplo es sólo para dejar más claro el concepto anterior:

LOGOTIPO



MANUAL DE ORGANIZACION

		SECCION 2
AREA:	FECHA: 22/NOV/90	APROBACION:
PERSONAL	No. HOJAS 8	

SECCION 2 PAGINA 1		
1		2.1
2	(ANEXOS)	2.1A
3		2.2
4		2.3
5		2.4
6		2.5
7		2.6
8		2.7

LOGOTIPO



MANUAL DE ORGANIZACION

		SECCION 3
AREA:	FECHA: 22/NOV/90	APROBACION:
CONTABILIDAD	TOTAL PAGS: 6	

1		3.1
2		3.2
3		3.3
4	(ANEXOS)	3.3A
5	(ANEXOS)	3.3B
6		3.4

3.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

El Manual de Organización contiene material en el cual se describe e ilustra la estructura de la organización de una Institución.

Un Manual de Organización debe contener la siguiente información:

- Identificación
- Contenido
- Introducción
- Objetivo del Manual
- Antecedentes Históricos
- Objetivos Generales

- Políticas Generales
- Estructura Orgánica
- Organigrama
- Descripción de Puestos.

- 1) IDENTIFICACION.- Es recomendable iniciar los manuales con: el nombre de la Institución y/o unidad administrativa que comprende el manual; el título aclarando si se trata de un manual de carácter general o específico; lugar y fecha de elaboración y responsables de la elaboración.
- 2) CONTENIDO.- En el contenido es donde se establece la relación de todo los puntos que comprende el manual.
- 3) INTRODUCCION.- Explica lo que es el documento y los propósitos básicos que pretenden alcanzar. Incluye información sobre el ámbito de aplicación a quién va dirigido y cómo se usará. Es aconsejable que sea breve y concisa, con el objeto de crear interés en la lectura de dicho manual.
- 4) OBJETIVO DEL MANUAL.- Propósito que se pretende cumplir al elaborarlo y ponerlo en práctica.
- 5) ANTECEDENTES HISTORICOS.- Se mencionará en forma breve la historia de la Institución, así como su desarrollo y evolución.
- 6) OBJETIVOS GENERALES.- Se indicarán los principales objetivos que se obtendrán a través del esfuerzo coordinado de las distintas áreas integrantes dentro de la Institución.
- 7) POLITICAS GENERALES.- Son las normas de acción que han de utilizarse como medios para conseguir los objetivos de la Institución involucrando a todas las áreas que constituyen a esta; además permiten realizar las actividades sin tener que consultar constante y permanentemente a niveles jerárquicos superiores.
- 8) ESTRUCTURA ORGANICA.- Es la definición nominal de los órganos de una entidad.
- 9) ORGANIGRAMA.- Es la representación gráfica de los distintos órganos que componen a la Institución y la relación que guardan entre sí.
- 10) DESCRIPCION DE PUESTOS.- Consiste en especificar las actividades que debe de realizar el personal en su respectiva unidad de trabajo.

Contenido básico del puesto:

- I Nombre y Ubicación (unidad organizacional, localización geográfica).
- II Puesto del jefe inmediato.
- III Propósito Básico ó Función General.
- IV Finalidades Principales ó Funciones Principales.
- V Niveles de Autoridad y Responsabilidad (organigrama).
- VI Relaciones Internas y su objetivo.
- VII Relaciones Externas.
- VIII Aspectos Relevantes del Entorno (información adicional).

A continuación se describirá en que consiste cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

I. NOMBRE O TITULO DEL PUESTO

Nos indica sobre que puesto se trata.

UBICACION

Puede ser utilizada en cuanto unidad organizacional o localización geográfica.

II. PUESTO JEFE INMEDIATO

Sirve para conocer a que persona le tiene que reportar el responsable del puesto del que se esté tratando.

III. PROPOSITO BASICO

Nos indica la misión o responsabilidad básica del puesto. Es la respuesta a: ¿Para qué existe fundamentalmente este puesto en la Institución?.

" ESTE PUESTO ES RESPONSABLE DE

La forma en que debe estructurarse el propósito básico es de la siguiente manera:

VERBO ACCION + ELEMENTO NORMATIVO + FUNCION + RESULTADO PRINCIPAL
 (opcional) (qué hace) (para qué se hace)
 DEL PUESTO

IV. FINALIDADES PRINCIPALES.

Son los resultados finales más significativos que el puesto debe lograr y su impacto en la Institución (acciones del puesto y resultados que debe conseguir).

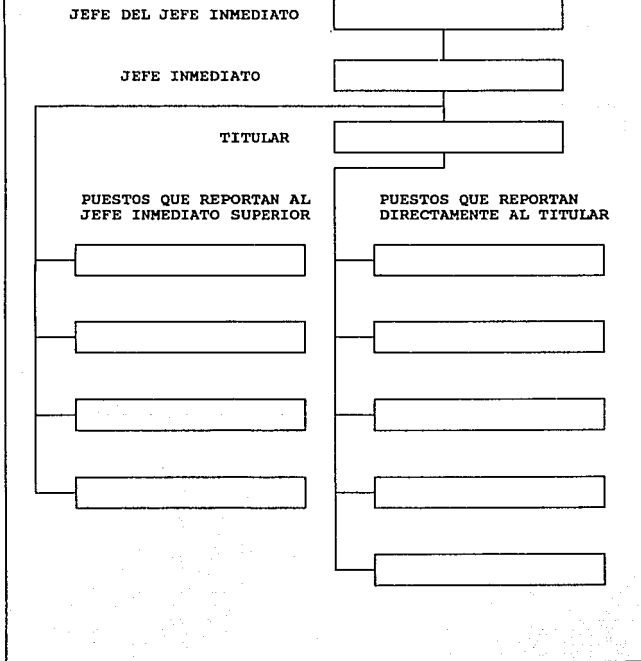
Es decir son las principales responsabilidades del puesto y no las actividades.

Las finalidades principales encierra a las actividades del puesto. Esto es general.

La forma en que debe estructurarse las finalidades es de la siguiente manera:

VERBO ACCION + FUNCION + RESULTADO FINAL.
 (qué hace) (para qué se hace)

V. NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD (Organigrama).



VI. RELACION INTERNA CON OTRAS AREAS.

Nos indica, con que otras áreas se relaciona dentro de la Institución, para poder llevar a cabo sus responsabilidades.

Se forma de la siguiente manera:

AREA : EL OBJETIVO DE DICHA RELACION

VII. RELACIONES EXTERNAS.

Son aquellas que no dependen de la Institución, pero que para realizar las responsabilidades se requieren de su servicio.

Se forma de la siguiente manera:

ORGANIZACION : EL OBJETIVO DE DICHA RELACION

VIII. ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO.

Son aquellos aspectos que no se han considerado y que son importantes para definir el puesto.

Algunos aspectos del entorno pueden ser:

1. Proceso de trabajo del puesto:
 - a. Actividades Diarias
 - b. Actividades Periódicas
 - c. Actividades Eventuales
2. Representación en Consejos y/o Comités; y su Objetivo.
3. Areas de Decisión que se reserva el titular.
4. Principales Retos o Desafíos del puesto.
5. Proceso de Supervisión y Control, etc.
6. Conocimientos que debe tener el titular.
7. Escolaridad requerida para el puesto.

En esta forma el titular del puesto sabe objetivamente y categóricamente cual es su trabajo.

Es importante que las Instituciones consideren como primordial al Manual General de Organización por contemplar la información sobre la cual el personal toma como base para el conocimiento general de funciones y actividades que se realizan en la Institución.

C A P I T U L O I V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEPORTIVA DE ASOCIACION CIVIL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es difícil examinar a fondo la totalidad de las muy diversas estructuras organizacionales de las instituciones deportivas. Pero sin embargo se sabe que las bases sobre las que se forma la estructura son las de trabajo conjunto de órganos voluntarios y profesionales; y que dependiendo de la magnitud y necesidades de la Institución serán los órganos que la integren, sea esta una institución de Sociedad Anónima (S.A.) o de Asociación Civil (A.C).

Las diferencias que existen entre estas dos sociedades son :

La Institución Deportiva de Sociedad Anónima presta sus servicios a sus socios-usuarios, no persiguiendo necesariamente fines de lucro ni de especulación comercial, sino que las cuotas o aportaciones económicas hechas por los socios-usuarios, se destinan al mantenimiento e incremento del patrimonio de la sociedad.

En cambio una Institución Deportiva de Asociación Civil, no tiene realmente fines lucrativos, ya que sus excedentes los designa para obras de caridad, beneficencia o para la creación de otras instituciones de Asociación Civil, las cuales presten sus servicios de igual manera. En este tipo de institución las personas son denominadas miembros usuarios (no socios).

Las Sociedades Anónimas están integradas por personas denominadas socios que adquieren una acción de la Sociedad.

Socio.- Persona física o moral que posee o es titular de una o más acciones de la Sociedad, y que tiene derecho a votar en la Asamblea General de Accionistas, en los términos del Acta Constitutiva de la propia Sociedad.

Usuario.- Familiar o causahabiente del socio que tiene derecho a recibir los servicios deportivos, sociales y culturales objeto de la Sociedad.

Las Asociaciones Civiles están integrados por personas denominadas miembros usuarios que adquieren una membresía de uso de la Asociación.

Miembros usuarios.- Son aquellas personas que adquieren una membresía y pagan la cuota por servicios y mantenimiento con el exclusivo objeto de hacer uso de las instalaciones, de conformidad con los Estatutos y Reglamento, y de participar en las diversas actividades que otorgue la Institución. La calidad de miembro usuario no le otorga prerrogativa o derecho adicional alguno.

	A. C.	S. A.
DOCUMENTO:	MEMBRESIA	ACCION
PROPIETARIO:	MIEMBRO USUARIO	SOCIO
FAMILIAR:	USUARIO	USUARIO
TIEMPO DE USO:	30-50 AÑOS	INDEFINIDO
APORTACION:	CREAR MAS INSTITUCIONES O PARA DONACIONES	INCREMENTAR PATRIMONIO

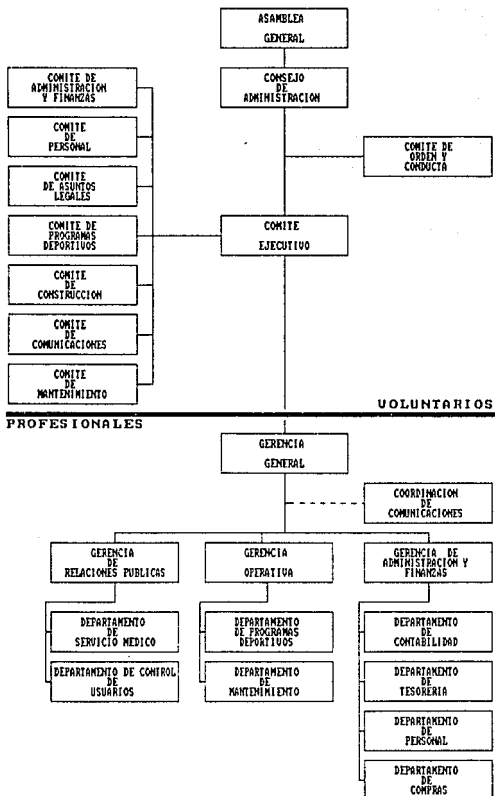
Antes de seguir avanzando se aclara que las funciones que se mencionen tanto de voluntarios como de los profesionales estarán enfocadas a una Institución Deportiva de Asociación Civil.

4.1 VOLUNTARIOS

Los órganos voluntarios están conformados por personas que dedican parte de su tiempo, prestando un servicio sin obtener alguna retribución económica.

La participación de estos órganos son únicamente a nivel consultivo y no ejecutivo, es decir ayudan a la institución en forma indirecta.

ORGANIGRAMA PROTOTIPO PARA UNA INSTITUCION DEPORTIVA



Los órganos que forman parte son:

1. Asamblea General de Miembros Activos
2. Consejo Administrativo
3. Comité de Orden y Conducta
4. Comité Ejecutivo

Este último comité, esta conformado por diferentes Comités Técnicos, que son de acuerdo a las necesidades de la institución.

Algunos de estos son:

- a. Comité de Administración y Finanzas
- b. Comité de Personal
- c. Comité de Asuntos Legales
- d. Comité de Programas Deportivos, sociales y culturales
- e. Comité de Construcciones
- f. Comité de Comunicaciones
- g. Comité de Mantenimiento.

4.1.1 LA ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS ACTIVOS

Es el órgano supremo de la institución y sus decisiones son obligatorias para todos.

Esta conformada por personas físicas, quienes son responsables ante la ley y la sociedad de la buena marcha de la institución, que son de conducta intachable y que están instruidos sobre ideales, principios y servicios de la institución y además que por sus cualidades son importantes.

Para llevarse a cabo la Asamblea General es necesario que el número de voluntarios sea uno más del 50%.

Las funciones que tiene ésta son:

- Establecer y/o modificar la política de la institución, para enmendar los estatutos.
- Elegir a los dirigentes que van a fungir como voluntarios en el Consejo Administrativo y designar a los sucesores de ellos mismos, para dar consecutividad a las funciones que están desempeñando.

- Supervisar las actividades del consejo administrativo, para que el servicio y atención a los usuarios cumpla con los requerimientos fijados.
- Tomar decisiones de los problemas que no se encarguen el Consejo Administrativo y los funcionarios de la institución.
- Realizar reuniones anualmente; pero en casos de suma urgencia convocar una asamblea extraordinaria, ya sea para vender bienes muebles e inmuebles o hacer cambios a los estatutos que la rigen.
- Examinar lo que la institución ha hecho, hace y debería hacer, para evaluar las posibles desviaciones que se hallan presentado y corregirlas.

El éxito de una asamblea y su mayor o menor repercusión sobre el futuro de la institución y de sus miembros depende del punto hasta el cual se mantengan a éstos al tanto, para que puedan formarse una opinión con conocimiento de causa y así mismo estar informados de los asuntos de la institución, como de los verdaderos problemas que surgen.

4.1.2 CONSEJO ADMINISTRATIVO

Es un cuerpo consultivo integrado por miembros usuarios, que se encargan de asesorar a la gerencia en asuntos de administración; en cuanto a voluntarios y profesionales se refiere.

Es el responsable ante la Asamblea General de la administración de la institución conforme a las leyes y estatutos.

Para ser miembro de este se requerirá una antigüedad en la institución, ser de intachable conducta y honorabilidad, así como no haber sido sancionado en forma alguna por faltas previstas del Reglamento Interior de los miembros usuarios.

En un principio los miembros de este órgano son electos por la Asamblea General, pero posteriormente para el cambio de nuevos miembros, se elige a un consejero de entre los miembros de cada uno de los comités; y la Asamblea General finalmente confirmará su nombramiento.

Las funciones que realiza son:

- Examinar y autorizar los nuevos proyectos para realizar cambios requeridos en la estructura.
- Dar autorización sobre las nuevas cuotas de mantenimiento y las que fije por servicios especiales, para solventar económicamente a la Institución.
- Rendir informe a la Asamblea General respecto de la marcha administrativa, el desarrollo de los programas y en general, de todas las operaciones y disposiciones acordadas.
- Nombrar al Comité Ejecutivo y a los Comités Técnicos que considere necesarios, para el cumplimiento de los diferentes objetivos de servicio y atención al usuario que persigue la Institución.
- Delegar en el Comité Ejecutivo las facultades necesarias para que los Comités Técnicos puedan desempeñar su cometido, excepto facultades indelegables como: aprobar reglamentos, presupuestos y programas que se sometan a los comités.
- Derogar o Aprobar los acuerdos de los comités que se aparten de lo establecido, para el beneficio de la operación de la Institución, dado el caso.
- Ratificar o Modificar sobre apelaciones de aquellas sanciones que aplique el Comité de Orden y Conducta.
- Nombrar al Gerente General, para ser el encargado de ejecutar y supervisar los objetivos que persigue la Institución.
- Delegar en el Gerente General la autoridad y responsabilidad necesaria para el ejercicio de sus funciones.

4.1.3 COMITE DE ORDEN Y CONDUCTA.

Grupo de personas escogidas por el Consejo Administrativo, para participar en asuntos de aquellos miembros usuarios, que hayan infringido el Reglamento de Conducta de la institución.

Este órgano no se considero dentro de los comités técnicos, por la importancia que detenta; ya que de este depende que exista un orden y conducta dentro de la institución.

La comunicación directa con el Consejo Administrativo es, por que sólo le rinde cuentas a éste, respecto a las sanciones que impone, y que solo pueden ser revocadas por el Consejo, y que para tal efecto, se requiere que el sancionado presente una solicitud por escrito.

Las funciones que debe realizar el Comité de Orden y Conducta son:

- Vigilar y supervisar el cumplimiento del reglamento interior de miembros usuarios.
- Analizar las causas de quebrantamiento del reglamento.
- Evaluar cual es la resolución más adecuada.
- Asignar y aplicar el tipo de sanción.

Dentro de este Comité el Gerente General debe ser integrante, con voz, pero sin voto.

Es recomendable que este comité, este integrado al cien porciento por usuarios que asistan regularmente a la institución, por que conocen el reglamento, las instalaciones y los problemas que surgen.

4.1.4 COMITE EJECUTIVO.

Es el que se encarga de impulsar o cuidar de que se lleve a cabo alguna función de los comités a su cargo.

Sus integrantes son nombrados por el Consejo Administrativo.

Sus funciones son:

- Evaluar, aprobar o derogar decisiones tomadas por los comités a su cargo para evitar la desviación de los objetivos.
- Dar cuenta al Consejo de los negocios que haya resuelto y de las operaciones que haya llevado a cabo para la buena marcha de la institución.
- Realizar las funciones del Consejo Administrativo cuando no este reunido, para dar continuidad a la ejecución de las funciones que aquel tiene encomendadas.

El Comité Ejecutivo y el Consejo Administrativo, considerando los puntos anteriores, son en sí lo mismo, la única variación existente, radica en que el Comité Ejecutivo presenta todas las decisiones extractadas de los Comités Técnicos acordadas en sus juntas y que posteriormente volverán a ser analizadas por el Consejo Administrativo días después; es decir la variación es en tiempo.

COMITES TECNICOS

Son los comités encargados de decidir algún asunto de su área con el propósito de aportar puntos de vista, a quien habrá de decidir o ejecutar; siendo en este caso el Comité Ejecutivo.

Los Comités Técnicos están formados por un grupo de personas escogidas por el Consejo Administrativo, para ayudar a las áreas de la institución.

Cada comité técnico representa una área determinada de trabajo y tienen por objeto estudiar y analizar las particularidades del área respectiva, y cada uno funcionará con un Presidente, un Secretario, designados por el Consejo Administrativo, y los demás miembros usuarios designados serán vocales.

El Gerente General será miembro en todos los comités con voz, pero sin voto.

Para pertenecer a algún comité, es requisito indispensable aceptar y estar dispuesto a promover los principios, objetivos y metas de la Institución Deportiva, y a cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos.

Es esencial conocer las diferencias que existen entre un Comité y el Consejo Administrativo:

Consejo Administrativo.- Es el encargado de estudiar todo lo concerniente a la institución, además es el que determina las decisiones a ejecutar.

Comité.- Se encarga de estudiar una área específica de la institución; tiene carácter consultivo exclusivamente.

Las diferencias que existen entre el Comité Ejecutivo y el Técnico son:

Comité Ejecutivo.- Se encarga de ejecutar lo que los comités acuerden; pero el que da la opinión definitiva es el Consejo.

Comité Técnico.- Son los denominados Comités, es decir solo opinan, para que posteriormente decidan o ejecuten los órganos que correspondan.

Las funciones de los Comités Técnicos son:

- Investigar, planear, programar y evaluar todo lo concerniente a una área determinada de la institución, asesorando en un principio al Comité Ejecutivo sobre el particular y en definitiva al Consejo.
- Vigilar que las instrucciones que emanen de los acuerdos del propio Consejo sean cumplidas.
- Deberán determinar su campo de acción, sus objetivos y la estrategia para alcanzarlos.
- Formular su propio reglamento, programas y presupuestos, los cuales deben ser aprobados por el Consejo.

En general las funciones de cada comité técnico son:

a) COMITE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS:

Determinar y aprobar las políticas para lograr una sana estructura financiera y el menor costo de capital posible; además de supervisar todos los procedimientos contables.

b) COMITE DE PERSONAL:

Aprobar las políticas de contratación, incentivos y manejo del personal, para que el departamento de personal lo aplique correctamente sin salirse de las políticas establecidas.

c) COMITE DE ASUNTOS LEGALES:

Cumplir y hacer cumplir todos los asuntos y leyes, que tengan efecto jurídico alguno con la Institución para su buen desarrollo.

d) COMITE DE PROGRAMAS DEPORTIVOS, SOCIALES Y CULTURALES:

Aprobar los programas generales de actividades para la definición de los programas deportivos, sociales y culturales, haciendo las modificaciones cuando sea necesario. Además para el desempeño de sus funciones debe considerar las inquietudes que surjan entre los usuarios, y propondrá las acciones concretas que permitan mejorar la actividad deportiva, social y cultural que se requiera.

Establecer y aprobar las políticas con respecto al otorgamiento de trofeos e importe de inscripción en los distintos tipos de competencia y aprobar los reglamentos que rijan a éstas.

e) COMITE DE CONSTRUCCIONES:

Formular estudios de acuerdo a los planes de expansión y/o remodelación que tenga la Institución para preveer adecuadamente el crecimiento y desarrollo de ésta; además de vigilar, supervisar y evaluar el cumplimiento de contratos de obra, y demás relativos a las construcciones o ampliaciones que se realicen.

f) COMITE DE COMUNICACIONES:

Supervisar que las políticas, con relación a las actividades deportivas, sociales, culturales y a la difusión de todas las acciones realizadas por los demás comités se cumplan.

g) COMITE DE MANTENIMIENTO:

Vigilar, supervisar y evaluar que las instalaciones se encuentren en las mejores condiciones de uso, para evitar el mal funcionamiento o la interrupción del servicio y/o atención a los usuarios.

Los intereses de los miembros usuarios de la institución sólo se pueden promover y defender, si éstos eligen conscientemente buenos dirigentes, conocedores de tomar decisiones con discernimiento.

Para finalizar con los órganos voluntarios es importante que quede claro que los comités técnicos informan al comité ejecutivo, todos aquellos negocios y asuntos que han o hubieron de efectuarse; pero los que se consideren objeto de sanción, se presentarán ante el consejo administrativo, para que éste proceda a dar solución.

4.2 PROFESIONALES

Los órganos Profesionales están conformados por personas que prestan un servicio a la institución, a cambio de una remuneración económica.

De acuerdo al funcionamiento de estas áreas se divide en dos:

- 1) **Administrativas:** Que son las áreas encargadas de llevar el control administrativo (atención al usuario) de la Institución.
- 2) **Operativas:** Son aquellas áreas para lo que la Institución fue creada.

4.2.1 AREAS ADMINISTRATIVAS:

GERENCIA GENERAL

FUNCION GENERAL :

Es la encargada de administrar todas las áreas de la institución para lograr el cumplimiento de las políticas establecidas y servir eficientemente a los usuarios y miembros usuarios.

El Gerente de la institución es el principal responsable del buen funcionamiento de la Institución. Para ello, programa, organiza, integra, dirige y controla, con la limitación de las políticas y normas fijadas previamente, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los responsables de éstos.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Conocer detalladamente las políticas establecidas por el Consejo de Administración, para su correcta aplicación.
- Informar periódicamente al Consejo Administrativo todo lo relacionado con las actividades de la Institución.
- Aprobar los programas más adecuados para lograr mejores resultados, siempre que no se salgan de las políticas y normas fijadas.
- Analizar e interpretar los diversos estados financieros de la Institución, examinando los diferentes renglones, y en base a ello tomar decisiones que mejoren la posición de la Institución.
- Formular y supervisar la aplicación de las políticas generales y departamentales de las diferentes áreas, para que cada una de ellas cumpla con los objetivos que tiene establecidos.
- Formular por escrito los diferentes planes a seguir para impulsar y desarrollar el trabajo de la institución.
- Estudiar y revisar constantemente la organización de la institución, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que se requieran; no saliéndose de las políticas, programas y presupuestos aprobados.
- Seleccionar a los funcionarios de los diversos departamentos de la institución, con el fin de colocar al personal idóneo en cada uno de los puestos.
- Delegar de manera inmediata autoridad y compartiendo responsabilidad, además de cuidar que sus colaboradores deleguen autoridad.
- Establecer la mejor coordinación posible entre todos los departamentos. Celebrando para ello juntas, pláticas informales, etc.
- Dirigir, supervisar al personal a su cargo para crear en ellas conciencia de ofrecer un mejor servicio.
- Participar en juntas del Consejo de Administración y Comités, y reuniones de diversa índole, para estar enterado de las decisiones que se han tomado a otros niveles y que pueden afectar la operación de la Institución.
- Cuidar de que los sistemas de reportes o informes sean los más adecuados para la obtención precisa, sintética y oportuna de las diversas actividades de la Institución.

- Interpretar y estudiar todos los controles, con el fin de medir y calificar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades de la Institución.
- Hacer respetar el reglamento interior de la Institución referente a los miembros usuarios.
- Aplicar las sanciones asignadas por el Comité de Orden y Conducta.

COORDINACION DE COMUNICACIONES

FUNCION GENERAL :

Emitir la información que cualquiera de las áreas considere pertinente, para hacerla del conocimiento a los usuarios, evitando con ello posibles malas interpretaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Elaborar y coordinar todo tipo de evento que realice la jefatura general de programas deportivos, para mantener informado al público usuario.
- Emitir la información de las actividades que se realicen de los programas físico deportivo, social y cultural además de realizar la publicidad informativa de avisos al usuario.
- Utilizar diversos medios de comunicación para dar la información a los miembros usuarios de los eventos a realizar y realizados.
- Elaborar la publicidad oportuna para dar avisos de la gerencia general.

La Coordinación de Comunicaciones solo se encarga de tomar los elementos informativos y los pasa a la Gerencia General para que tome las decisiones.

Además la comunicación de esta área debe ser directa con la Gerencia, por ser un puesto delicado, por que el manejo de una mala información o una mala interpretación, puede provocar un problema serio a la institución.

GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS.

Dentro de las áreas administrativas Relaciones Públicas se considera como área sustantiva por ser la que ve todo lo concerniente a la relación Institución-Usuario.

FUNCION GENERAL :

Atender y dar solución a los problemas de los usuarios en base a las políticas establecidas y al reglamento interior de miembros usuarios, para proporcionar un mejor servicio, y mejorar de esta manera la imagen de la institución; y hacer del conocimiento del medio ambiente externo todo lo concerniente a ejecución de las funciones que lleva a cabo la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Atender a miembros usuarios creando en ellos una actitud favorable hacia la institución.
- Solucionar los problemas a usuarios en base al reglamento de miembros usuarios para brindarles un mejor servicio a los mismos.
- Organizar y coordinar las diferentes áreas de la gerencia para la simplificación de trámites administrativos que llevan a cabo los usuarios.
- Supervisar el trabajo de las diferentes áreas a su cargo para evitar errores posteriores.
- Dar información a usuarios potenciales.

DEPARTAMENTO CONTROL DE USUARIOS**FUNCION GENERAL :**

Controlar las altas, bajas y cambios de los miembros usuarios en la Institución, para la correcta tramitación de los documentos y ver la disposición de nuevas membresías para su venta.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Controlar las solicitudes de ingreso para no excederse de la cantidad de membresías establecidas para la venta.

- Verificar la emisión y actualización de credenciales, para que los miembros usuarios puedan hacer uso del deportivo.
- Supervisar el control de casilleros, toallas y servicios de lavandería para que el miembro usuario cuente con estos servicios adecuadamente.
- Llevar el control de cancelación de credenciales para evitar el uso de esas personas a las instalaciones.

DEPARTAMENTO SERVICIO MEDICO

FUNCION GENERAL :

Garantizar el buen estado físico de los usuarios de la Institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Elaborar exámenes médicos correspondientes al ingreso de miembros usuarios a la Institución para conocer el estado de salud actual.
- Dar atención a los miembros usuarios que así lo requieran dentro de la Institución.
- Revisar que el material de trabajo se encuentre en buen estado, contar con los medicamentos necesarios para una mayor seguridad al usuario.

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FUNCION GENERAL :

Administrar adecuadamente los recursos financieros y humanos de la organización que permita optimizar su funcionamiento.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Formular los programas y presupuestos particulares de cada área, procurando fijar los máximos y mínimos, para que el gasto financiero sea el adecuado.
- Garantizar el ingreso oportuno del dinero para el cumplimiento de los compromisos y obligaciones de la Institución.

- Generar información financiera veraz y oportuna que permita evaluar la situación de la Institución.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la Institución para evitar sanciones por su incumplimiento.
- Estudiar los proyectos de inversión para la aprobación o invalidación de estos.
- Supervisar que los jefes realicen sus actividades de acuerdo a las funciones que les han sido fijadas, para el cumplimiento de los objetivos que se tienen establecidos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCION GENERAL :

Implantar y mantener las políticas y procedimientos contables adecuados, de métodos de control de operaciones necesarios para manejar la información contable que asegure la dirección de la Institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Elaborar los Estados Financieros mensualmente para dar una información clara y oportuna de la situación económica de la Institución.
- Dar atención e información a las auditorías tanto internas como externas, con el fin de aprobar las informaciones dadas en estados financieros.
- Proporcionar la información que sea solicitada por la gerencia para toma de decisiones.
- Supervisar y controlar al personal a su cargo asignándole a cada uno funciones de acuerdo a su responsabilidad dentro de las políticas establecidas, para conocer el desempeño del trabajo diario por área.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA**FUNCION GENERAL :**

Controlar los ingresos y egresos de dinero, realizar las inversiones y movimientos bancarios adecuados que permitan obtener un mayor beneficio económico a la Institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Dirigir y supervisar a las personas encargadas de caja y cobranzas para crear en ellas conciencia de un mejor servicio.
- Analizar la información que se recibe acerca de estados de cuenta bancarios, para mantener al día el control de ingresos.
- Supervisar y controlar al personal a su cargo asignándole a cada uno funciones de acuerdo a su responsabilidad dentro de las políticas establecidas, para conocer el desempeño del trabajo diario por área.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL**FUNCION GENERAL :**

Desarrollar y administrar de acuerdo a las políticas y reglamento interior de trabajo, los programas y procedimientos tales como: reclutamiento, capacitación, motivación y asesoramiento para que el personal en servicio sienta un ambiente de seguridad laboral.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Vigilar que se cumpla el reglamento interior de trabajo, para realizar en forma ordenada, coordinada y eficiente las actividades de todo el personal.
- Elaborar nóminas para el pago oportuno a los trabajadores de acuerdo al puesto.
- Reclutar, seleccionar y contratar al personal para ocupar el puesto vacante.
- Elaborar el pago de impuestos, para cumplir con las obligaciones fiscales de la Institución.

- Crear un ambiente laboral agradable, conciliando los intereses de ambas partes, tanto del ejecutivo como del trabajador, para desarrollar mejor el trabajo en equipo.
- Proporcionar servicios al personal para satisfacer sus necesidades y ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- Dar entrenamiento al trabajador para desarrollar su capacidad y potencial.
- Realizar la planeación de recursos humanos de acuerdo a los estudios de proyecciones de expansión de la estructura para contar en su caso con el personal capacitado.
- Hacer respetar el reglamento interior de trabajo para el buen funcionamiento de la Institución.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

FUNCION GENERAL :

Coordinar, ejecutar y supervisar el oportuno abastecimiento de bienes (materiales) y servicios que requieran las diferentes áreas de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Investigar en el mercado el costo y las diferentes fuentes de abastecimiento, teniendo en cuenta los fenómenos materiales que se presenten y así tomar un criterio para tomar la decisión más pertinente, manteniendo un trato directo con los proveedores.
- Dar seguimiento a los pedidos ya autorizados hasta que el bien o servicio sea plenamente recibido en la institución (abastecimiento y adquisición).
- Acudir en ocasiones físicamente hasta los proveedores para obtener los productos necesarios.
- Revisar que la requisición de material se base en un 100% en el presupuesto actual y/o en las autorizaciones que se hagan o juzguen pertinentes de acuerdo a las políticas establecidas.
- Vigilar que todos los documentos que se manejen para el proceso de compras reúnan los requisitos establecidos por la institución.

- Coordinar con el departamento de contabilidad que todas las facturas, recibos, requisiciones, vales, etc., estén elaborados de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

4.2.2 AREAS OPERATIVAS

GERENCIA OPERATIVA

FUNCION GENERAL :

Hacer cumplir los programas de trabajo que se establezcan mediante una supervisión directa al Departamento General de Programas Deportivos y de Mantenimiento.

Así como al personal que intervienen en los programas, para lograr los objetivos fijados por la Institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Cumplir con todos los programas establecidos mediante la supervisión directa al jefe general de programas (físico-deportivo, social y cultural) y jefes de mantenimiento, para el buen funcionamiento de la institución.
- Planear, coordinar y supervisar, con la colaboración y apoyo del personal a su cargo, las áreas que le corresponde con el objeto de servir eficientemente a los usuarios.
- Supervisar los gastos en que se incurran con el fin de que respeten los presupuestos autorizados.
- Crear el espíritu de la Institución a todos los usuarios, con el fin de fomentar la convivencia entre los usuarios y el personal de la Institución.
- Hacer respetar el reglamento de la membresía en lo que al área de programas deportivos, sociales, culturales y mantenimiento corresponde, para mantener el orden y darle el uso adecuado a las instalaciones .

DEPARTAMENTO GENERAL DE PROGRAMAS DEPORTIVOS

Dentro de las áreas operativas esta se considera como área sustantiva, porque dependiendo de la organización de sus programas propiciará que la Institución sea más frecuentada por el usuario.

FUNCION GENERAL :

Hacer cumplir el programa establecido de las actividades físico deportivas, sociales y culturales, mediante la supervisión directa a los jefes de los programas de las actividades mencionadas, para lograr los objetivos de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Cumplir con todos los programas para el buen funcionamiento del deportivo.
- Supervisar los gastos en que se incurran para los programas, y así cumplir y respetar los presupuestos autorizados.
- Dar seguimiento a los objetivos fijados por cada jefe de programa, así como orientarlos y asesorarlos para el óptimo logro de los mismos.
- Crear el espíritu de la institución entre los miembros usuarios, con el propósito de fomentar la convivencia entre los usuarios y el personal de la Institución.
- Hacer respetar el reglamento de la membresía usuaria en lo que a programas deportivos, sociales y culturales corresponde, para mantener el orden y darle uso adecuado a las instalaciones.
- Asistir a las juntas de gerencia, de comité, etc., para informar y ser informado de la actividad general de la Institución y colaborar en las modificaciones que se lleven a cabo.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA**FUNCION GENERAL :**

Mantener en óptimas condiciones, todas las instalaciones de la institución deportiva, orientando y guiando a su personal, al fin de cumplir con los programas establecidos y ofrecer una mejor imagen y servicio a los usuarios.

FUNCIONES PRINCIPALES :

- Supervisar la limpieza de todas las áreas.
- Ejecutar y cumplir el programa anual de mantenimiento.
- Organizar y distribuir al personal de mantenimiento e intendencia a las diferentes instalaciones de la institución, para que el mantenimiento sea equitativo.
- Realizar los trabajos de mantenimiento preventivo (basado en un programa previamente realizado) en la maquinaria y edificios y correctivo (se atiende en el momento en que se presenta) para el buen funcionamiento de las Instalaciones.
- Hacer recorridos a las instalaciones de la institución, para la detección de posibles fallas en el equipo y/o mejorar el funcionamiento del equipo.
- Elaborar el presupuesto anual de acuerdo a las necesidades, para cumplir con los objetivos.

C A P I T U L O V
I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O

INVESTIGACION DE CAMPO

Para la finalidad de la presente investigación se pone especial énfasis en los Manuales de Organización para una Institución Deportiva en el Distrito Federal, en virtud de la falta de este documento de apoyo administrativo en sus áreas administrativas y operativas, por ello la investigación de campo se realizó en base a:

5.1 PROBLEMA DETECTADO:

La falta de conocimientos sobre las actividades administrativas, inherentes de cada área y la mala interrelación que existe entre ellas, provocan un desempeño ineficiente en el desarrollo de las actividades que realiza el personal operativo, administrativo y la gerencia general de una institución deportiva.

5.2 OBJETIVO:

Proporcionar a la institución deportiva una guía para elaborar un manual general de organización que permita mostrar de una manera comprensible la importancia que tiene la comunicación e información en su relación con las funciones administrativas y operativas.

Una vez establecido el objetivo, se plantea la hipótesis en torno a la cual gira el desarrollo de la investigación, misma que será:

5.3 HIPOTESIS:

Una guía práctica para la elaboración de un manual general de organización es de utilidad para su realización e implantación en una institución deportiva.

5.4 UNIVERSO

Para efectos de la presente investigación se tomo como universo a una Institución Deportiva Privada de tipo Familiar y Social Asociación Civil, perteneciente a una cadena de reconocimiento internacional con diferentes sucursales tanto en el Distrito Federal como en otros Estados de la República; pero en especial se escogió a esta Institución por tener el mayor número de usuarios, instalaciones, personal de trabajo; así mismo y por necesidades propias de la Institución, facilitó la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Cabe mencionar que esta Institución en especial se ha tomado como modelo para el desarrollo de otras Instituciones.

5.5 TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION.

Para poder comprobar o invalidar la hipótesis planteada de la investigación y alcanzar el objetivo se utilizaron las siguientes técnicas de obtención de información:

- Observación
- Entrevista
- Cuestionario

5.5.1 OBSERVACION.

A través de esta técnica se percibió al objeto de estudio directamente, mediante los sentidos; siendo estas:

- a) Observación Directa Estructurada.- Donde el investigador se dejo ver y llevo con él una guía de observación.
- b) Observación Directa no Estructurada.- El investigador se dejo ver pero no llevo una guía de observación.

5.5.2 ENTREVISTA.

Esta técnica se utilizó para obtener información a través de conversaciones con las personas relacionadas en la investigación.

Las entrevistas fueron realizadas individualmente a cada uno de los jefes de área y gerencia general, siendo estructuradas y no estructuradas directas, con el objeto de lograr la información deseada y tener un acercamiento con el personal.

A través de los resultados obtenidos en las entrevistas se aplico un cuestionario, que indicará si se acepta o se rechaza la hipótesis planteada.

5.5.3 CUESTIONARIO.

El cuestionario se aplicó a 10 empleados del deportivo, siendo estos tanto de áreas administrativas como operativas, responsables del buen funcionamiento de la institución.

Una vez contestados todos los cuestionarios se procedió a la obtención de los resultados de la siguiente manera:

Preguntas Cerradas: Se contaron las respuestas afirmativas y negativas y se obtuvieron los porcentajes correspondientes, con el anexo porque, en el se obtuvieron respuestas objetivas a cada una de las preguntas. Los criterios más relevantes se comentaron.

Preguntas de Alternativa Múltiple: Se consideró la cantidad de respuestas por alternativa y se sacaron porcentajes.

En razón de lo anterior la observación, entrevista y la aplicación del cuestionario nos permitirá la realización de la guía para elaboración y contenido de un Manual General de Organización en una Institución Deportiva en el Distrito Federal.

CUESTIONARIO # 1

El presente cuestionario tiene por objeto saber que conocimientos tiene el personal sobre los manuales y su importancia.

La información que se obtenga de éste solo será utilizada con la finalidad de poder llevar acabo el trabajo de investigación de tesis, por lo cual se agradecerá su sincera colaboración.

Nombre _____
Puesto _____
Antigüedad en el puesto _____
Antigüedad en la institución _____
Sexo M _____ F _____
Nivel máximo de estudios _____

1) ¿Conoce usted lo que es un manual?

Sí _____ No _____

2) ¿Qué tipos de manuales conoce?

Manuales de bienvenida _____
Manuales de procedimientos _____
Manuales de organización _____
Otros _____

Cuáles _____

3) ¿Conoce usted que aspectos conforman un manual administrativo?

Sí _____ No _____

(En caso afirmativo) cuáles: _____

4) ¿Qué tipos de manuales conoce de esta institución?

5) ¿Sabe usted la utilidad que dan los manuales a una organización?

Sí _____ No _____

Porque _____

- 6) ¿Cree usted que los manuales administrativos pueden ser de utilidad en una institución deportiva?

Si _____ No _____

Porque _____

- 7) ¿Qué manual le hubiera gustado que le proporcionara la institución cuando entro a trabajar?:

- a) Bienvenida
- b) Políticas
- c) Organización
- d) Procedimientos
- e) Otros _____

- 8) ¿Considera que los manuales tienen una aplicación práctica?

Si _____ No _____

Porque _____

- 9) ¿Cree que un manual de Organización le ayudaría al desarrollo de sus actividades de una manera más eficiente?

Si _____ No _____

Porque _____

- 10) ¿Considera que un manual de organización, puede servir como medio de información sobre la relación que existe con otras áreas?

Si _____ No _____

Porque _____

- 11) ¿Cree que elaborar un manual que contenga información como lo mencionado en la pregunta anterior sería conveniente para esta institución?

Si _____ No _____

Porque _____

- 12) A su juicio ¿quién considera que debe participar en la elaboración de los manuales:?

Ver el cuadro siguiente:

PERSONAS	MANUALES
G.G = Gerente General	M.B = Manual de Bienvenida
J.A = Jefe de Area (cuál)	M.P = Manual de Políticas
P.O = Personal Operativo	M.O = Manual de Organización
O.E = Otros Especifique	M.Pr = Manual de Procedimientos
	O.E = Otros Especifique

Personas	G.G	J.A	P.O	O.E
Manuales				
M.B				
M.P				
M.O				
M.Pr				
O.E				

- 13) ¿Cree usted que la existencia de una GUIA DEFINIDA para elaborar manuales de organización facilitaría la realización de los mismos en la Institución?

Si _____ No _____

Porque _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

Cada pregunta que contiene el cuestionario, presenta el objetivo que se pretende en cada una de ellas; sin embargo los primeros puntos que aparecen en el formato son datos informativos de la persona a cuestionar, con el objeto de conocer el índice de rotación que se da en la institución así como el perfil de la persona responsable de dicho puesto.

A continuación se detallan las preguntas:

- 1) ¿Conoce usted lo que es un manual?

Objetivo: Detectar el número de personas que tienen conocimiento acerca de lo que es un manual, y así introducir en el tema a la persona que se le aplica el cuestionario.

- 2) ¿Qué tipos de manuales conoce?

Objetivo: Analizar los tipos de manuales que conoce el personal administrativo y operativo de la institución deportiva.

- 3) ¿Conoce usted que aspectos conforman un manual administrativo?

Objetivo: Detectar si el personal tiene conocimiento de los aspectos que conforman un manual administrativo y no lo confunda con otro tipo de documento (instructivo comercial).

- 4) ¿Qué tipos de manuales conoce de esta institución?

Objetivo: Conocer los manuales que en esta institución se utilizan y/o tiene en funcionamiento.

- 5) ¿Sabe usted la utilidad que dan los manuales a la organización?

Objetivo: Saber la utilidad que le proporcionaría a la organización la aplicación de manuales; si son funcionales para ellos o solo los utilizan para ciertos casos.

- 6) ¿Cree usted que los manuales administrativos pueden ser de utilidad en una institución deportiva?

Objetivo: Conocer el grado de aceptación y uso de los manuales.

- 7) ¿Qué manual le hubiera gustado que le proporcionara la institución cuando a entro a trabajar?

Objetivo: Conocer sus necesidades de información al entrar a la institución.

- 8) ¿Considera que los manuales tienen una aplicación práctica?

Objetivo: Saber la utilidad y beneficio que les aporta el uso de manuales en el desempeño de su trabajo.

- 9) ¿Cree que un manual de organización le ayudaría al desarrollo de sus actividades de una manera más eficiente?

Objetivo: Para saber que el lector, ya conociendo o no el desempeño de sus actividades pueda posteriormente realizarlas de una manera más ordenada y con el mínimo esfuerzo, sin olvidarlo como medio de consulta.

- 10) ¿Considera que un manual de organización, puede servir como medio de información sobre la relación que existe con otras áreas?.

Objetivo: Detectar si los empleados consideran a los manuales como medio de enlace y comunicación entre las diversas áreas.

- 11) ¿Cree que elaborar un manual que contenga información como lo mencionado en la pregunta anterior sería conveniente para esta institución deportiva?

Objetivo: Para conocer la demanda que existe entre el personal, de un documento orientador e informador, en el desarrollo de sus actividades.

- 12) A su juicio, ¿quién considera que debe participar en la elaboración de los manuales?

Objetivo: Detectar al personal idóneo para la elaboración de los manuales en la institución.

- 13) ¿Cree que la existencia de una guía definida para elaborar manuales de organización facilitaría la realización de los mismos en la Institución?

Objetivo: Contar con la información de una manera rápida, completa y uniforme en todo momento.

5.6 LIMITACIONES :

En el transcurso de toda investigación se presentan limitaciones que pueden ser de diversa índole atendiendo el objetivo de la misma.

- 1) Debido a la necesidad de entrevistar al personal de los niveles jerárquicos superiores de la institución, éstos carecían de tiempo suficiente para realizar las entrevistas y cuestionarios.
- 2) Desconfianza de algunos de dar la información por no tener conocimiento acerca del tema a estudiar (manuales).
- 3) A causa de lo anterior pueden encontrarse dificultades para los resultados y conclusiones de la investigación; por ser quizás una información no fidedigna ni confiable.

5.7 ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Después de haber concluido la introducción de la investigación de campo, se procedió a la tabulación del cuestionario.

Para la tabulación por pregunta del cuestionario, se elaboró un diseño, mismo que permite realizar una comprobación directa de los resultados obtenidos en la investigación de campo del presente estudio, facilitando así el análisis de la información.

El diseño se integra de la siguiente manera:

- Pregunta a tratar
- Opción de respuesta
- Objetivo de la pregunta
- Resultados por pregunta (tabulación)
- Interpretación de la pregunta
- Gráfica de la pregunta.

CUESTIONARIO # 1

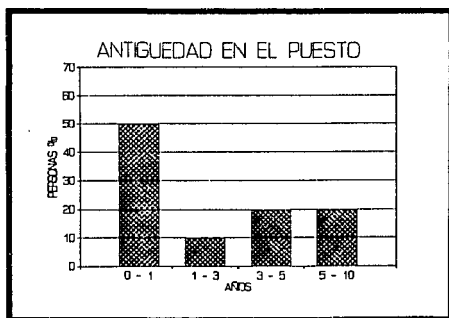
ANTIGUEDAD QUE TIENE EN EL PUESTO

Respuesta	No. Personas	%
0 a 1 año	5	50
1 a 3 años	1	10
3 a 5 años	2	20
5 a 10 años	2	20
Total	10	100 %

INTERPRETACION :

Del 100% de los entrevistados el 50% se encuentra registrado en el lapso de tiempo de un año y menor a este, lo cual indica que en ésta Institución existe una rotación de personal.

GRAFICACION :



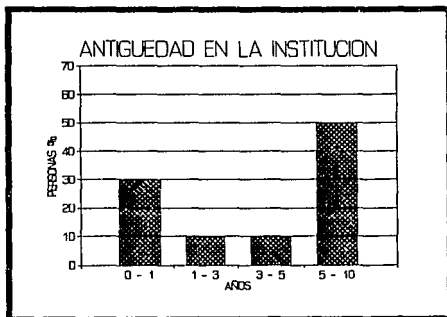
ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION

Respuesta	No. Personas	%
0 a 1 año	3	30
1 a 3 años	1	10
3 a 5 años	1	10
5 a 10 años	5	50
Total	10	100 %

INTERPRETACION :

El 50% del personal entrevistado tiene una antigüedad mayor a 5 años, lo cual puede indicar que ha tenido rotación ascendente en otros puestos por su capacidad o que ha permanecido en el mismo por sus conocimientos durante todo este tiempo.

GRAFICACION :



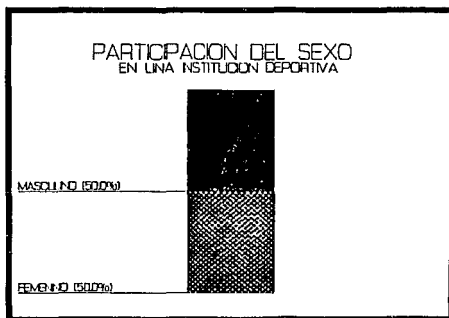
SEXO

Respuesta	No. Personas	%
Femenino	5	50
Masculino	5	50
Total	10	100 %

INTERPRETACION :

De acuerdo a los datos obtenidos de los entrevistados, el 50% esta formado por mujeres y el 50% restante por hombres, mostrando así, que ambos tienen posibilidades de ocupar los diversos puestos que hay en la institución.

GRAFICACION :



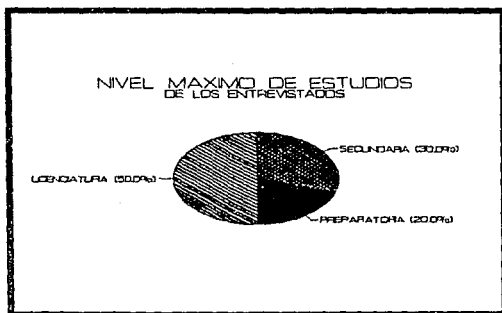
NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS

Respuesta	No. Personas	%
Secundaria	3	30
Preparatoria	2	20
Licenciatura	5	50
Total	10	100%

INTERPRETACION :

El 50% de los entrevistados tiene un nivel académico de Licenciatura y el otro 50% cuenta con un nivel académico bajo, lo cual es una situación muy preocupante para la Institución debido a que puede no estar captando al personal adecuado, siendo que el manejo generalmente de una área requiere de conocimientos a nivel licenciatura, además de apegarse al cargo que ocupan.

GRAFICACION :



PREGUNTA No. 1

¿Conoce usted lo que es un manual?

Si _____ No _____

OBJETIVO:

Detectar el número de personas que tienen conocimiento acerca de lo que es un manual, así introducir en el tema a la persona que se le aplica el cuestionario.

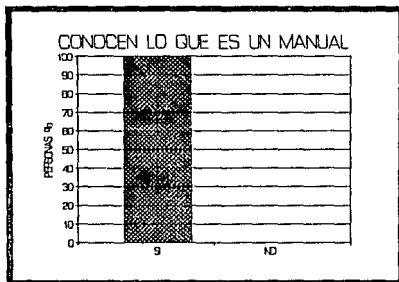
RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
<hr/>		<hr/>
Total	10	100

INTERPRETACION :

Lo que se observó al aplicar este cuestionario es que el personal entrevistado si tiene conocimiento acerca de lo que es un manual.

GRAFICA 1:



PREGUNTA No. 2

¿Qué tipos de manuales conoce?

- a) Manuales de Bienvenida
- b) Manuales de Procedimientos
- c) Manuales de Organización
- d) Otros

OBJETIVO :

Analizar los tipos de manuales que conoce el personal administrativo y operativo de la institución deportiva.

RESULTADOS :

	Alternativas de Respuesta	%
Manual de Procedimientos	10	100
Manual de Organización	8	80
Manual de Bienvenida	8	80
Otros	6	60

INTERPRETACION :

En base a los datos obtenidos se determina que el personal entrevistado tiene conocimiento acerca de los diversos manuales.

El manual de procedimientos es conocido por el 100% de los entrevistados, aún cuando no manejan uno.

El 80% de los entrevistados conoce los manuales de organización mientras que el 20% restante es preocupante que no lo conozca, debido a que ocupan un puesto a nivel ejecutivo.

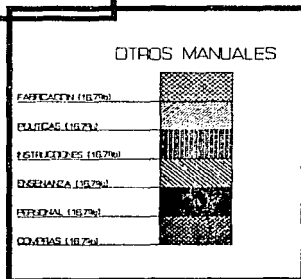
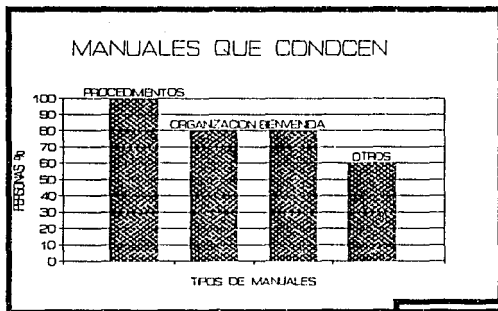
El manual de bienvenida es conocido solamente por el 80% de los entrevistados, pero en este caso no es tan trascendente como uno de organización.

Todos estos manuales tienen diferentes funciones, pero es indispensable que el personal administrativo y operativo lo sepa aplicar en sus actividades diarias para obtener mejores resultados, aunque resulta difícil para ellos.

A través de la plática que se llevo durante la investigación, complemento con el comentario de que todos tienen conocimiento de los manuales, pero la realidad es de que no todos lo saben utilizar; sino que lo llegaron a ver en alguna ocasión.

Dentro del punto de otros manuales solamente un 60% conoce otros, tales como: manual de compras, personal, de enseñanza, de instrucciones, de políticas y de fabricación, pero que no necesariamente existen en la administración de esta institución.

GRAFICA 2:



PREGUNTA No. 3

¿Conoce que aspectos conforma un manual administrativo?

Si _____ No _____

OBJETIVO:

Detectar si el personal tiene conocimiento de los aspectos que conforman un manual administrativo y no lo confunda con otro tipo de documento (instructivo comercial).

RESULTADOS:

Respuesta	No. Personas	%
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

INTERPRETACION:

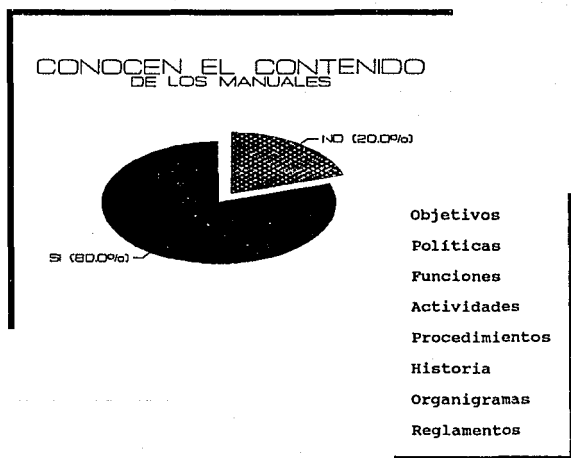
El 80% de los entrevistados tiene conocimiento de los aspectos que conforman un manual, pero unos no están seguros del todo, cuales, son los aspectos que conforman a un manual de organización, procedimientos, bienvenida, etc, sino que el conocimiento que tienen es de manera muy general.

Los aspectos que consideran son los siguientes:

- | | | | |
|---|-------------|---|----------------------------|
| - | Objetivos | - | Procedimientos |
| - | Políticas | - | Historia de la Institución |
| - | Funciones | - | Organigramas |
| - | Actividades | - | Reglamentos |

El 20% restante no conoce los aspectos de un manual administrativo, pero si conoce los manuales (mantenimiento) que tienen en su área, que son para el manejo de la maquinaria.

GRAFICA 3:



PREGUNTA No. 4

¿Qué tipos de manuales conoce de esta institución?

OBJETIVO :

Conocer los manuales que esta institución maneja y/o tiene en funcionamiento.

RESULTADOS :

	Alternativas de Respuesta	%
Manual de Contabilidad	1	10
Manual de Bienvenida	1	10
Manual de Organización	1	10
Manual de Compras	2	20
Manual de Procedimientos	2	20
Manual de Políticas	2	20
Manual de Mantenimiento	2	20

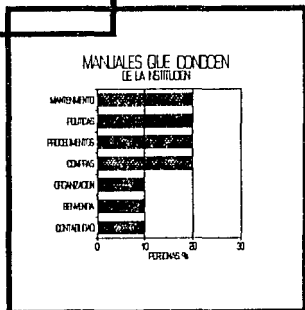
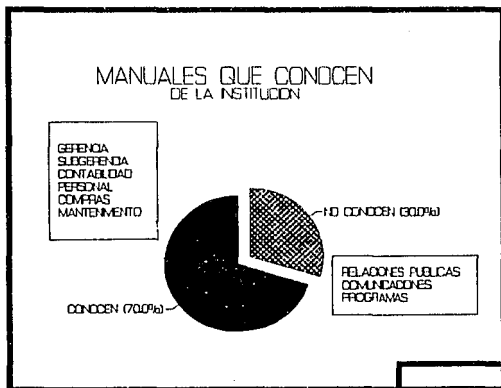
INTERPRETACION :

Del 100% de los entrevistados el 10% conoce el manual de contabilidad que corresponde al área contable, 10% del personal directivo conoce el manual de bienvenida que corresponde al área de personal, pero que esta en proceso de actualización; otro 10% conoce el manual de organización de la institución siendo esta la gerencia; 20% del manual de compras corresponde al área y gerencia; estos manuales que conocen y que existen en la institución son raquíticos e incompletos. Por tal razón el personal no los considera como tales.

El 20% de los entrevistados conocen los manuales de procedimientos y políticas, correspondientes a la gerencia y subgerencia., y el ultimo 20 % restante corresponde al manual de mantenimiento (generadores de vapor) conocido por el área de mantenimiento.

Un 30% de los entrevistados no conoce un manual de esta institución, lo cual les es difícil creer que no se les haya proporcionado, siendo que estos les serviría para tener un panorama más amplio sobre la institución.

GRAFICA 4:



PREGUNTA No. 5

¿Sabe usted la utilidad que dan los manuales a una organización?

Si _____ No _____

OBJETIVO :

Saber la utilidad que le proporcionaría a la institución la aplicación de manuales; si son funcionales para ello o solo los utilizan para casos de ciertas necesidades.

RESULTADOS :

Respuesta	No. de personas	%
Si	10	100
No	0	-
	<hr/>	<hr/>
Total	10	100

INTERPRETACION :

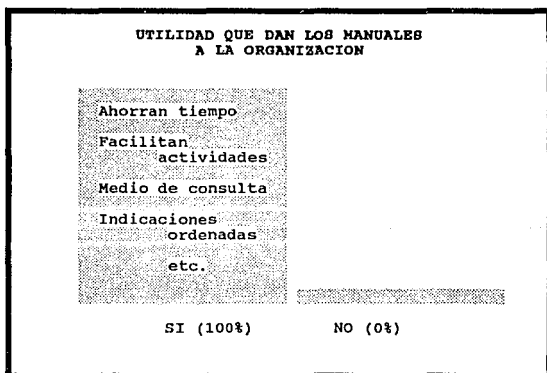
Se nota claramente que el 100% de los entrevistados respondió afirmativamente por el hecho de que conocen la utilidad que dan los manuales a la organización porque:

- Indican la forma apropiada de llevar a cabo el buen funcionamiento de una área, departamento o su totalidad, dentro de este punto 3 personas respondieron de manera similar (coincidiendo en lo mismo).
- Ayuda a la administración. En este punto 2 personas opinaron de igual manera.
- Muestran las normas e indicaciones ordenadas para llegar a un objetivo base.
- Facilitan la forma de trabajo y ahorran tiempo.
- Facilitan la organización y desarrollo de actividades.
- Delimitan las actividades, sirven para la toma de decisión y la posición ante la institución.

- Da un orden en las acciones.
- Es un medio de consulta, de enseñanza y de información para el personal.
- Sirven como control sobre lo que la institución pretende.
- Son una herramienta de trabajo que permiten menor dependencia para efectuar el trabajo.

Cabe hacer mención que durante la investigación se pudo observar que los manuales si resultan utiles en la organización, pero que para ellos la problemática es el no contar con un manual adecuado; además que los existentes estan incompletos.

GRAFICA 5:



PREGUNTA No. 6

¿Cree usted que los manuales administrativos pueden ser de utilidad en una Institución Deportiva?

Si_____ No_____

OBJETIVO :

Conocer el grado de aceptación y uso de los manuales.

RESULTADO :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
Total	10	100

INTERPRETACION :

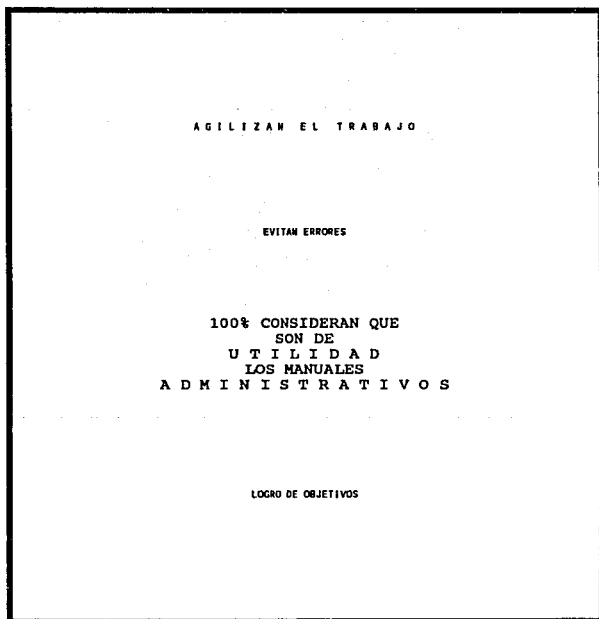
El 100% de los entrevistados consideran que los manuales administrativos son útiles en una Institución Deportiva, como en cualquier empresa que tenga normas y políticas.

Consideran su utilidad en que:

- Ayudarían al buen desempeño del trabajo, por ser un medio de información.
- Servirían como medio de control y facilitarían la organización y el procedimiento en cada área.
- Agilizan el trabajo.
- Se evitarían errores en las áreas y sobre todo darían un orden.

Además, que detrás del aspecto deportivo, existe la estructura administrativa y operativa base; en torno al cual gira la operación del deportivo y el desarrollo de la misma.

GRAFICA 6:



PREGUNTA No. 7

¿Qué manual le hubiera gustado que le proporcionara la Institución cuando entro a trabajar?

- a) Bienvenida
- b) Políticas
- c) Organización
- d) Procedimientos
- e) Otros

OBJETIVO :

Conocer sus necesidades de información al entrar a la institución.

RESULTADOS :

	Alternativas de Respuesta	%
Bienvenida	5	50
Políticas	7	70
Organización	9	90
Procedimientos	7	70
Otros	2	20

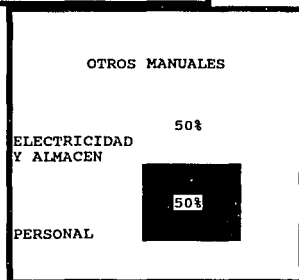
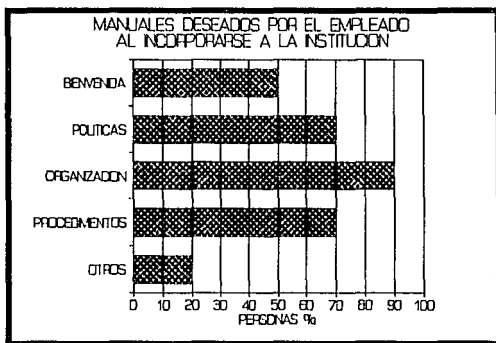
INTERPRETACION :

Al personal entrevistado, le hubiera gustado que la institución le hubiera proporcionado los manuales de Bienvenida, Políticas, Organización, Procedimientos y entre otros el de Personal, Electricidad y Almacén.

Cabe hacer la aclaración que los manuales no fueron considerados en un 100%.

El manual de menor interés para los entrevistados con un 50%, fué el de bienvenida; seguidos por un 70% los de políticas y procedimientos, pero el que más les hubiera gustado que la institución les proporcionara, considerado en un 90%, es el de organización. Aún cuando ciertos entrevistados tenían conocimiento de los manuales de la institución, opinaron que les gustaría que se les proporcionara en forma completa, para realizar sus actividades como es debido.

GRAFICA 7:



PREGUNTA No. 8

¿Considera que los manuales tienen una aplicación práctica?

Si _____ No _____

OBJETIVO :

Saber la utilidad y beneficio que les aporta el uso de los manuales en el desempeño de su trabajo.

RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
	<hr/>	<hr/>
Total	10	100

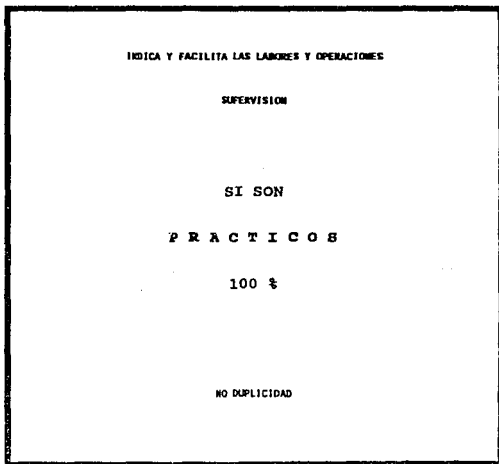
INTERPRETACION :

El 100% de los entrevistados considera que los manuales sí tienen una aplicación práctica, porque:

- Facilitaría sus labores y/u operación. En este punto 3 personas opinaron lo mismo, lo cual indica que es necesario, útil e indispensable el manual.
- Se evitaría la duplicidad de trabajo.
- Se realizarían las actividades de mejor manera y con mayor eficiencia.
- Facilitarían la supervisión a empleados.
- Serviría para manejar el equipo y materiales de manera adecuada, lo cual ahorraría tiempo; esto es considerado principalmente por el jefe del área de mantenimiento.
- Indicarían y auxiliarían en las labores cotidianas.

- Contienen la operación de cada área e información actualizada respecto a procedimientos y sistemas en general.
- Por que en base a ellos descansa el funcionamiento total de la institución.
- Es más fácil entender y poder llevar a la práctica los conocimientos tomados del manual, para facilitar las labores dentro del deportivo.

GRAFICA 8:



PREGUNTA No. 9

¿Cree que un manual de organización le ayudaría al desarrollo de sus actividades de un a manera más eficiente?

Si_____ No_____

OBJETIVO :

Para saber que el lector, ya conociendo el desempeño o no de sus actividades puede posteriormente realizarlas de una manera más ordenada y con el mínimo esfuerzo, sin olvidarlo como medio de consulta.

RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
	<hr/>	<hr/>
Total	10	100

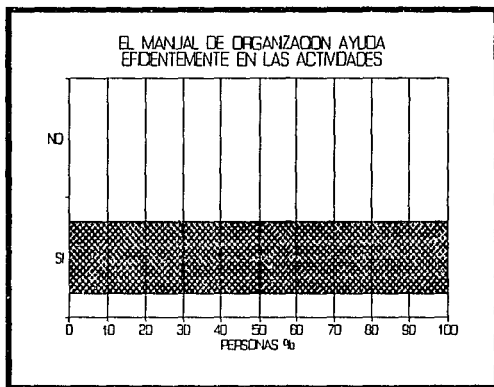
INTERPRETACION :

El 100% respondió afirmativamente que el manual de organización si les ayudaría al desarrollo de sus actividades, puesto que es:

- Más fácil tener las bases y pautas de seguimiento en el trabajo.
- Se evitaría que la falta de una persona entorpezca las actividades (tener conocimiento de otras áreas cuando se de una ausencia).
- Se simplificaría el desarrollo de las actividades.
- Se evitarían errores en la institución, retrasos por olvido de responsabilidades y se apresuraría la labor a desempeñar.
- Por medio de un manual podemos comprobar si estamos haciendo lo correcto dentro de nuestras actividades.
- Establecería métodos a seguir y normas para ello.

Se crearía una uniformidad de los sistemas de operación en toda la organización; el porcentaje de error sería casi nulo en lo particular y en lo general; además que uno los diferentes criterios de las personas que trabajan en la institución y se tendría un conocimiento más amplio del área de trabajo.

GRAFICA 9:



PREGUNTA No. 10

¿Considera que un manual de organización, puede servir como medio de información sobre la relación que existe con otras áreas?

Si _____ No _____

OBJETIVO :

Detectar si los empleados consideran a los manuales como medio de enlace y comunicación entre las diversas áreas.

RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
	-----	-----
Total	10	100

INTERPRETACION :

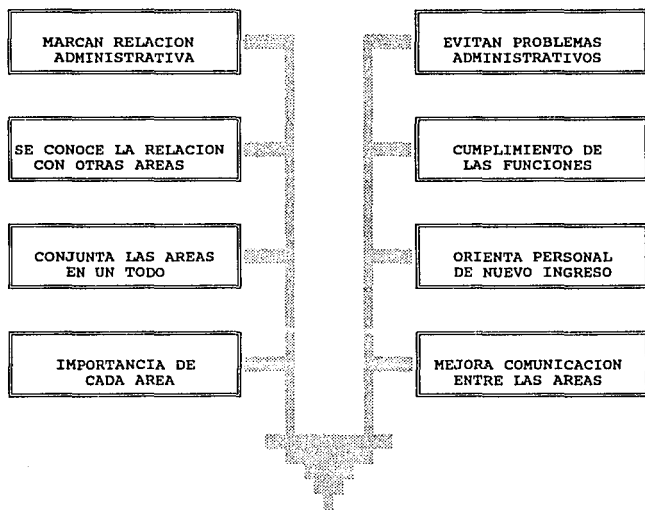
El 100% de los entrevistados respondió afirmativamente que un manual de organización sirve como medio de información sobre la relación que existe con otras áreas.

Porque:

- Se conocería la relación que se tiene con otras áreas. En este punto 3 personas opinaron lo mismo.
- Cumpliría cada área con sus funciones correspondientes.
- Todas las áreas se conjuntarían en un todo.
- Serviría como orientación para el personal de nuevo ingreso.
- Se mejoraría la comunicación entre éstas; además de marcar cual es la relación.
- Al no quedar claras estas relaciones en un organigrama, se confirmaría estas con el manual.

- En marca la forma del proceso administrativo.
- Lo ideal en una organización es que todos los empleados que intervienen en un proceso conozcan las funciones que realizan sus compañeros.
- Es un manejo más amplio de como laboran otras áreas en relación a otra.

GRAFICA 10:



EL MANUAL DE ORGANIZACION SIRVE COMO MEDIO INFORMATIVO SOBRE LA RELACION ENTRE LAS AREAS.

PREGUNTA No. 11

¿Cree que elaborar un manual como el mencionado en la pregunta anterior sería conveniente para esta institución?

Sí _____ No _____

OBJETIVO :

Para conocer la demanda que tiene el personal de un documento orientador e informador.

RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Sí	10	100
No	0	-
Total	10	100

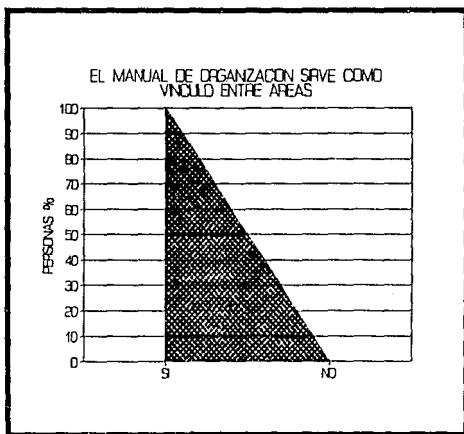
INTERPRETACION :

El 100% de los entrevistados, si creen que que es conveniente y necesario el contar con un manual de organización que informe sobre la relación que existe entre las áreas, dado que:

- Mejoraría el desarrollo de sus actividades.
- Se llevaría un mejor control en cuanto a la relación existente entre una área y otra, y en un momento dado resolver cualquier situación de otra área cuando falta el responsable de esa.
- Existiría una mayor comunicación.
- Serviría como medio de consulta en caso de dudas.
- Agilizaría el trabajo y facilitaría la relación con los demás departamentos.
- Establecería los criterios de desarrollo.

- Se vería el manejo más amplio de como laboran las áreas.
- Cumpliría de una forma la función que tiene un organigrama.
- Se darían las bases de actuación de los diversos puestos de la institución.

GRAFICA 11:



PREGUNTA No. 12

A su juicio, ¿quién considera que debe participar en la elaboración de los manuales?

PERSONAS	MANUALES
G.G = Gerente General	M.B = Manual de Bienvenida
J.A = Jefe de Area	M.P = Manual de Políticas
O.P = Personal Operativo	M.O = Manual de Organización
O.E = Otro Especifique	M.Pr= Manual de Procedimientos

OBJETIVO :

Detectar al personal idóneo para la elaboración de los manuales.

RESULTADOS :

	G.G.	J.A.	P.O.	O.E.	
Manual de Bienvenida	6	2	-	6	J. Personal
Manual de Políticas	10	4	-	1	J. Personal
Manual de Organización	8	6	5	-	
Manual de Procedimientos	6	10	6	-	

INTERPRETACION :

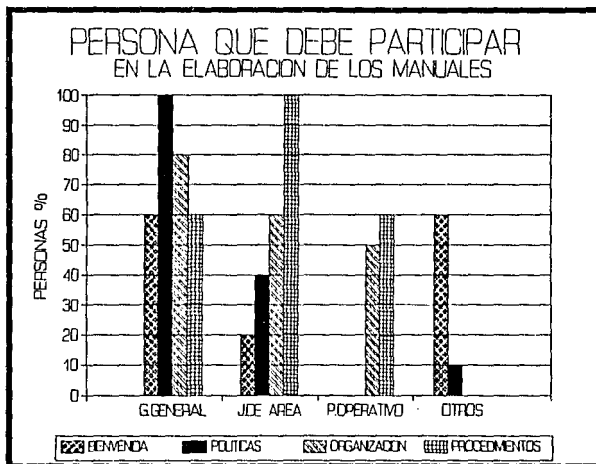
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, los entrevistados consideraron lo siguiente:

- Para la elaboración del Manual de Bienvenida consideran que deben participar la Gerencia General y el responsable del área de personal.
- Para la elaboración del Manual de Políticas se destino el mayor porcentaje a la Gerencia General, seguido de éste están los Jefes de área, los cuales participarán conjuntamente con la Gerencia para la elaboración y revisión de los manuales de sus respectivas áreas y departamentos a su cargo.
- Con respecto al Manual de Organización; la participación para la elaboración de éste correspondió a la Gerencia General que contemplo el porcentaje mayor, y que además participan con él: los Jefes de área y personal operativo para la realización de su respectivo manual.

- Por último, en el Manual de Procedimientos considerarán que deben participar en la elaboración de éste: los Jefes de área en primer instancia; Personal operativo y Gerencia General.

Cabe hacer mención que los manuales administrativos, cualquiera que sea este deberán ir supervisados, revisados y autorizados por la Gerencia General; además que también participarán en la elaboración de los manuales de políticas, organización y procedimientos los jefes de área y ocupantes de los puestos del que se trate. Esta información fue obtenida de los comentarios realizados por los entrevistados.

GRAFICA 12:



PREGUNTA No. 13

¿Cree usted que la existencia de una guía definida para elaborar manuales de organización facilitaría la realización de estos en la Institución?

Si ___ No ___

OBJETIVO :

Conocer el interés del personal de contar con la información de una manera rápida, completa y uniforme en todo momento.

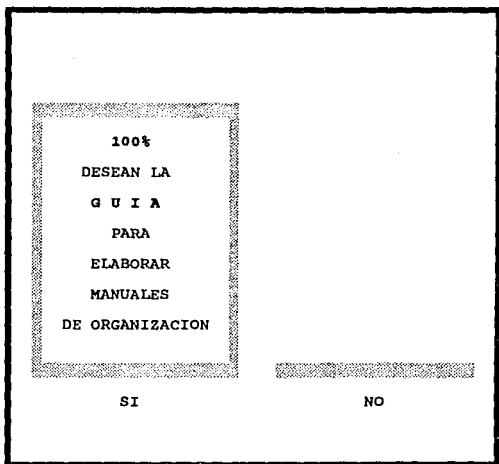
RESULTADOS :

Respuesta	No. Personas	%
Si	10	100
No	0	-
	<hr/>	<hr/>
Total	10	100

INTERPRETACION :

El 100% de los entrevistados opino, que si les gustaría tener una guía definida que les oriente y ayude a realizar sus manuales, para poder tenerlos en la Institución y posteriormente mantenerlos al día.

GRAFICA 13:



C A P I T U L O . V I

C A S O P R A C T I C O

CASO PRACTICO

El desarrollo de la guía propuesta es en base a la información contenida en los primeros capítulos.

El presente caso práctico es enunciativo de como debe ir el Manual General de Organización de la Institución que estuvo sujeta en la investigación.

Por razones de común acuerdo con esta se omitirá el nombre, el cual se le denominará con un nombre ficticio (MED).

Además de esto solo se ejemplificará una de las áreas de la Institución, siendo en este caso RELACIONES PUBLICAS. Las hojas anteriores y posteriores a esta son solo la presentación de como debe quedar el separador antes del contenido del área.

Es importante aclarar que las demás Instituciones Deportivas, apliquen su criterio sobre aquellos puntos que sean necesarios para su Institución, es decir tendrán que evaluar si tienen el mismo funcionamiento.

CLUB FAMILIAR Y SOCIAL. A.C.



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

México D,F a 22 de Noviembre de 1990

AUTORIZACION: GERENTE GENERAL.

ELABORADO POR:

CONTENIDO



INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL

CAPITULO 1: ANTECEDENTES HISTORICOS

CAPITULO 2: OBJETIVOS GENERALES.

CAPITULO 3: POLITICAS GENERALES.

CAPITULO 4: ESTRUCTURA ORGANICA Y ORGANIGRAMA GENERAL.

CAPITULO 5: DESCRIPCION DE PUESTOS.

SECCION 1: GERENCIA GENERAL

SECCION 2: COMUNICACIONES

SECCION 3: CONTABILIDAD

SECCION 4: PERSONAL

SECCION 5: RELACIONES PUBLICAS

SECCION 6: COMPRAS

SECCION 7: SUBGERENCIA OPERATIVA

SECCION 8: PROGRAMAS DEPORTIVOS

SECCION 9: MANTENIMIENTO



MANUAL DE ORGANIZACION

INTRODUCCION.

La creación de este manual es para que el personal Administrativo, Técnico y Deportivo cuente con un documento de referencia, práctico y de fácil acceso, sobre los objetivos, políticas y estructura orgánica general de la Institución, así como de las funciones de cada área; para lograr optimizar los procesos de Administración y Operación.

Además con este se pretende que sirva de fuente de información, integración y orientación para dar cumplimiento y continuidad a los servicios que prestan.

OBJETIVO DEL MANUAL.

- Explicar en forma clara y concisa como realizar las funciones de las áreas que la integran.
- Proporcionar una guía práctica para la supervisión y ejecución de los principales movimientos de la Institución.
- Establecer un medio de comunicación oficial dentro de la Institución.

ANTECEDENTES HISTORICOS

CAPITULO 1

CAPITULO I : ANTECEDENTES HISTORICOS



Esta es una Institución de tipo A.C. (Asociación Civil), que inicio sus actividades en el año de 1983; perteneciendo a una organización en cadena que se creo en el año de 1844.

Esta organización, es un movimiento no lucrativo de servicio a las personas que buscan un desarrollo espiritual, intelectual y fisico.

Para cumplir su misión de servicio cuenta con una gran variedad de actividades distribuidas en los programas fisico-deportivos y socioculturales, contando con mas de 50 actividades.

En esta Institución no se permite ningún tipo de política, propaganda religiosa o comercial en el interior.

La peculiaridad de esta Institución es que su estructura de operación es bajo el sistema de membresia con temporalidad de 30 años. Las áreas que la conforman son: Administrativas (Gerencia General, Subgerencia Administrativa, Contabilidad, Personal, Relaciones Publicas, Compras); Técnico (Mantenimiento e Intendencia) y Deportivas (Coordinación General de Programas).

OBJETIVOS GENERALES

CAPITULO II : OBJETIVOS GENERALES



1. Difundir permanentemente la esencia y característica de Institución de Servicio no lucrativa y servir a los miembros usuarios con los diversos programas de actividades, sin distinción de personas por razón de origen étnico, religión, edad, sexo o condición socio-económica.
2. Hacer llegar al mayor número posible de personas los beneficios de sus diversos programas de actividades: Físico-deportivos, Socioculturales y, en general de recreación y uso positivo del tiempo libre; todo ello sujeto a las restricciones de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, y su óptima utilización.
3. Diferenciar todos los programas de actividades que la Institución realiza de los que ofrecen otras instituciones, públicas o privadas, a través de: su contenido humanístico, su elevado nivel técnico; y su variedad y pertinencia, para lograr: Calidad y excelencia.
4. Proporcionar a los usuarios mediante la calidad en el trabajo un excelente servicio dentro de las instalaciones.
5. Mantener un ambiente agradable de trabajo.

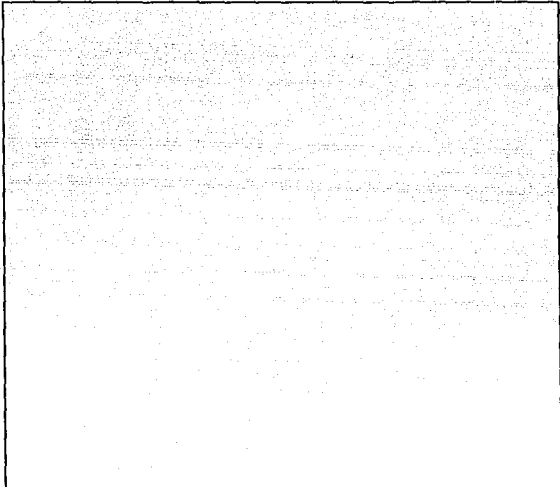
POLITICAS GENERALES

CAPITULO 8

CAPITULO III : POLITICAS GENERALES

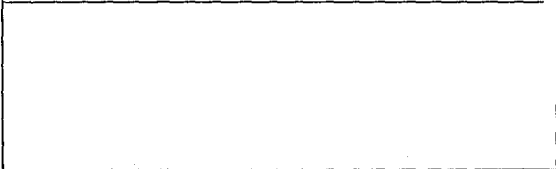


1. Es política de esta Institución proteger sus intereses patrimoniales.
2. Es política de esta Institución fomentar y premiar la acción de eficiencia, responsabilidad, gratitud y esmero entre su personal.
3. Es política de esta Institución castigar la acción de ineficiencia e irresponsabilidad entre el personal de la Institución.
4. Es política de esta Institución que toda acción que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito, se entiende reservado al jefe superior.
5. Es política de esta Institución que las áreas que integran a la Institución, deben celebrar periódicamente juntas con las Gerencia General.



ESTRUCTURA ORGANICA

CAPITULO 4

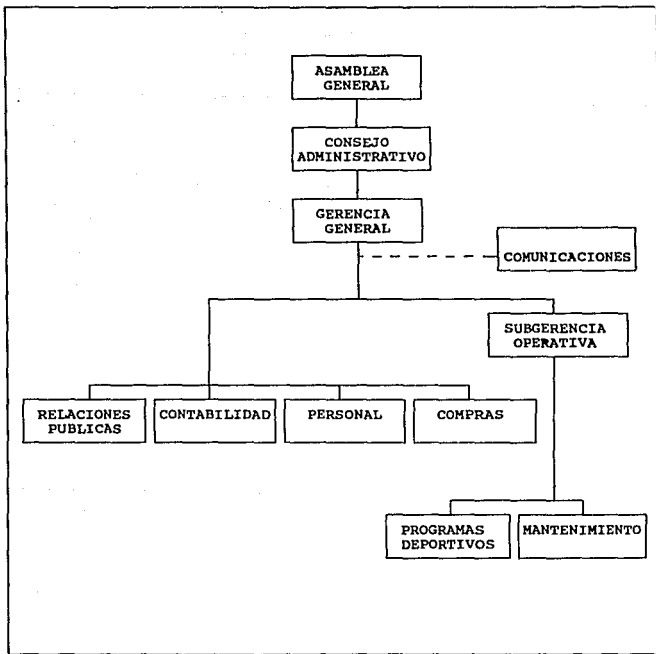


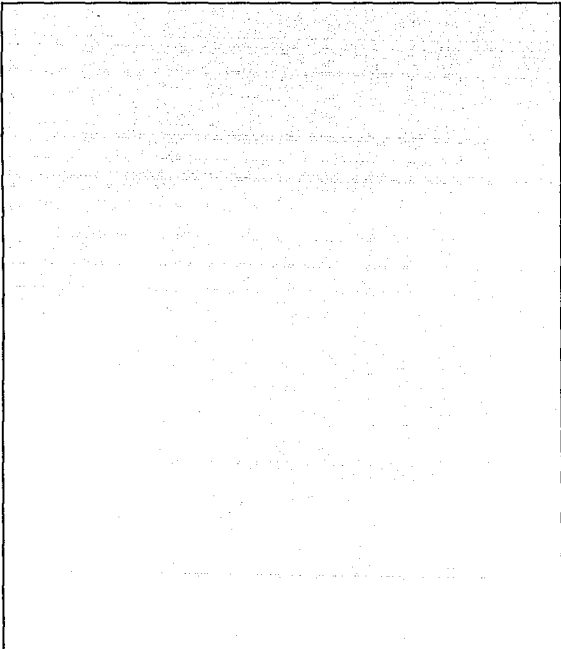
CAPITULO IV : ESTRUCTURA ORGANICA



- 0. ASAMBLEA GENERAL
- 1. CONSEJO ADMINISTRATIVO
- 2. GERENCIA GENERAL
 - 2.1 COORDINACION DE COMUNICACIONES
 - 2.2 DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS
 - 2.3 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
 - 2.4 DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 - 2.5 DEPARTAMENTO DE COMPRAS
- 2.6 SUBGERENCIA OPERATIVA
 - 2.6.1 DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DEPORTIVOS
 - 2.6.2 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

ORGANIGRAMA GENERAL





DESCRIPCION DE PUESTOS

CAPITULO V : DESCRIPCION DE PUESTOS



- Sección 1: GERENCIA GENERAL.
- Sección 2: COMUNICACIONES.
- Sección 3: CONTABILIDAD.
- Sección 4: PERSONAL.
- Sección 5: RELACIONES PUBLICAS.
- Sección 6: COMPRAS.
- Sección 7: SUBGERENCIA OPERATIVA.
- Sección 8: PROGRAMAS DEPORTIVOS.
- Sección 9: MANTENIMIENTO.

Ejemplo en sección 5

GERENCIA GENERAL

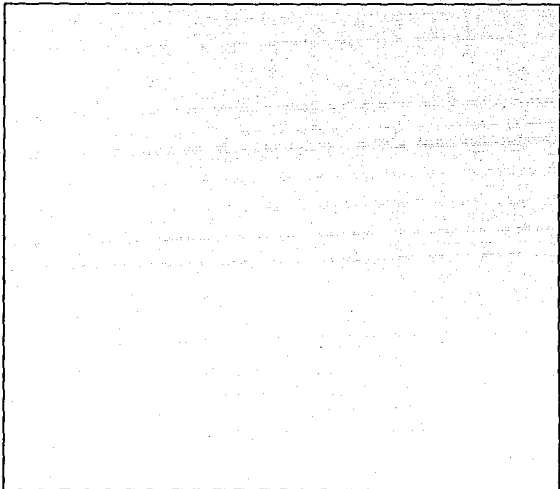
SECCION 1

COMUNICACIONES

SECCION 2

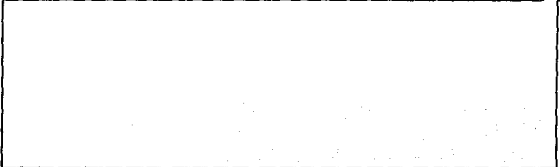
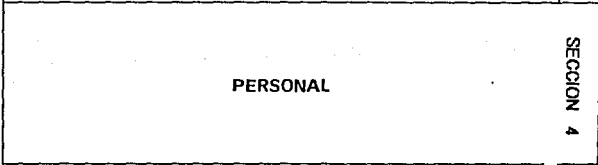
CONTABILIDAD

SECCION 3



PERSONAL

SECCION 4



RELACIONES PUBLICAS

SECCION 5



MANUAL DE
ORGANIZACION

DESCRIPCION DE PUESTOS		SECCION: 5
PUESTO:	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22-Nov-1990
PUESTO INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	No. de Hojas: 8

UBICACION AV. MEXICO # 67 REFORMA IXTLACIHUATL.
LUGAR

AUTORIZACION _____
GERENTE GENERAL JEFE INMEDIATO

TITULAR

I. PROPOSITO BASICO:

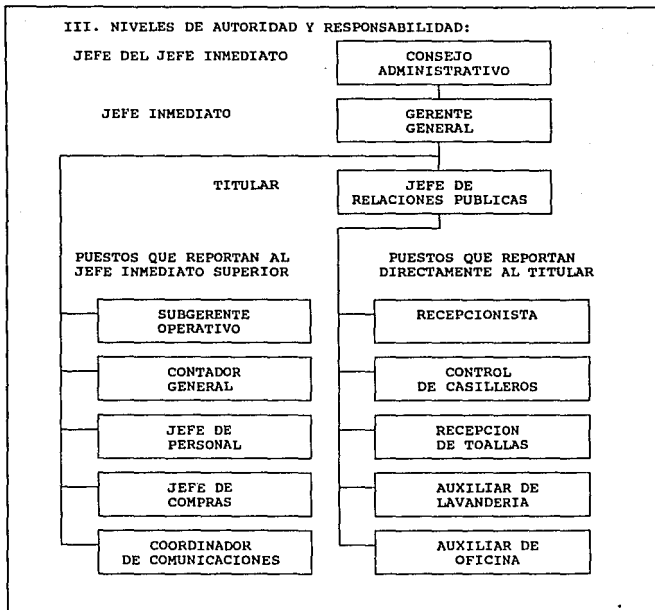
ESTE PUESTO ES RESPONSABLE DE DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LOS USUARIOS EN BASE A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS Y AL REGLAMENTO INTERIOR DE MIEMBROS USUARIOS, PARA PROPORCIONAR UN MEJOR SERVICIO, Y MEJORAR DE ESTA MANERA LA IMAGEN DE LA INSTITUCION.

II. FINALIDADES PRINCIPALES:

1. SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS A USUARIOS EN BASE AL REGLAMENTO DE MIEMBROS USUARIOS PARA BRINDARLES UN MEJOR SERVICIO A LOS MISMOS.
2. SUPERVISAR EL TRABAJO Y LOGRAR UN MAYOR RENDIMIENTO DE ESTE, EN LOS EMPLEADOS DEL AREA PARA UN MEJOR SERVICIO A LOS USUARIOS.
3. COORDINAR Y ORGANIZAR LAS DIFERENTES AREAS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS. QUE LLEVAN A CABO LOS USUARIOS.



III. NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:





MANUAL DE
ORGANIZACION

DESCRIPCION DE PUESTOS	SECCION: 5
PUESTO: JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22 - Nov - 1990

IV. RELACIONES INTERNAS CON OTRAS AREAS:

1. GERENTE GENERAL :ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA FIRMA, ASI COMO PARA TRATAR ASUNTOS RELACIONADO CON LAS QUEJAS DE MIEMBROS USUARIOS.
2. SUBGERENTE OPERATIVO: TRATAR TODO LO RELACIONADO CON LAS QUEJAS DE MIEMBROS USUARIOS SOBRE ASUNTOS DE MENOR TRASCENDENCIA.
3. CONTABILIDAD:
 - PARA PROBLEMAS EN CUANTO AUTORIZACION DE TRASPASOS-CESIONES Y FIRMAS DE TITULOS.
 - PARA EL TRAMITE DE SOLICITUDES DE CHEQUES PARA USUARIOS EN CASO DE REEMBOLSO O DEVOLUCION.
 - PARA FACILITAR RECIBOS DE PAGO DE MANTENIMIENTO EN ACLARACIONES QUE SEAN NECESARIAS.
4. PERSONAL: PARA TRATAR PROBLEMAS QUE SURJAN DE LOS EMPLEADOS DEL AREA.
5. COMPRAS: PARA SOLICITAR MATERIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL AREA.
6. PROGRAMAS DEPORTIVOS: PARA TRATAR TODO LO RELACIONADO CON LAS QUEJAS DE LOS MIEMBROS USUARIOS Y RELACION DE INVITADOS DE OTROS CLUBES.
7. MANTENIMIENTO: PARA PROBLEMAS POR FALTA DE LIMPIEZA EN LA AREA.

V. RELACIONES EXTERNAS: NINGUNA.



MANUAL DE
ORGANIZACION

DESCRIPCION DE PUESTOS		SECCION: 3
PUESTO:	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22-Nov-1990

VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO:

PUESTOS QUE LE REPORTAN AL TITULAR :

1. RECEPCIONISTA: SU OBJETIVO ES EL DE PROPORCIONAR INFORMACION AL PUBLICO ASI COMO ELABORAR CREDENCIALES A LOS USUARIOS PARA PERMITIRLES EL ACCESO AL DEPORTIVO, ADEMAS ATENDER EL CONMUTADOR Y EL SONIDO.
2. CONTROL DE CASILLEROS : PARA PODER ELABORAR LOS RECIBOS DE RENTA DE CASILLEROS Y LLEVAR EL CONTROL DE ALQUILER DE LOS MISMOS.
3. RECEPCION DE TOALLAS Y VALORES: CUYO OBJETIVO ES EL DE ENTREGAR TOALLAS LIMPIAS A LOS USUARIOS Y RECIBIR LOS VALORES QUE SE DEPOSITAN EN LAS CAJAS DE SEGURIDAD.
4. AUXILIAR DE LAVANDERIA: SU OBJETIVO ES EL DE SUPERVISAR Y PARTICIPAR EN EL PROCESO Y LAVADO DE TOALLAS Y CONTROL DE STOCKS Y CONDICIONES DE LAS MISMAS, ASI MISMO ENTREGAR A VESTIDORES TOALLAS LIMPIAS PARA SERVICIO A LOS USUARIOS.
5. AUXILIAR DE OFICINA: CUYO PROPOSITO ES EL DE ELABORAR LOS TITULOS DE MEMBRESIA DE ACUERDO A LA DISPOSICION INTERNA Y A SU VEZ DE ENTREGAR ESTOS A LOS PROPIETARIOS DE LA MEMBRESIA, PREVIA AUTORIZACION DE LA GERENCIA. TAMBIEN TRAMITA LOS TRAPASOS DE MEMBRESIAS, LAS SESIONES TEMPORALES Y CANCELACIONES DE LAS MISMAS, ASI COMO ARCHIVAR LOS RECIBOS DE PAGOS DE MEMBRESIAS Y ABRIR EXPEDIENTES DE VENTAS NUEVAS.



MANUAL DE
ORGANIZACION

DESCRIPCION DE PUESTOS		SECCION: 5
PUESTO:	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22-Nov-1990

PROCESO DE TRABAJO DEL PUESTO:

1. ACTIVIDADES DIARIAS:

- ACLARACION DE DUDAS DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE RELACIONES PUBLICAS.
- LECTURA DIARIA DE COMUNICACIONES RECIBIDAS.
- SOLUCION A PROBLEMAS DE USUARIOS EN BASE A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS.
- FIRMA DE DOCUMENTOS DE SECCIONES, TRASPASOS Y RECEPCION.
- ORGANIZAR LOS PENDIENTES PARA REALIZARLOS EN EL TRANCURSO DEL DIA.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ELABORACION DE REPORTE SEMANAL DE RELACIONES PUBLICAS.
- JUNTA SEMANAL CON EL GERENTE GENERAL.
- ELABORACION DE SOLICITUD DE CHEQUES A USUARIOS EN CASO DE REEMBOLSO.
- ENVIAR A FIRMA DE LIBROS DE TITULOS DE MEMBRESIA AL GERENTE GENERAL.
- REVISAR LOS EXPEDIENTES PARA ENTREGA DE LOS TITULOS DE MEMBRESIA.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES:

- REPORTES DE LOS CASOS DE MIEMBROS USUARIOS QUE COMETIERON ALGUNA FALTA AL REGLAMENTO, PARA ENTREGARLOS EN LA JUNTA MENSUAL DEL COMITE DE MIEMBROS USUARIOS Y DE CONDUCTA.



MANUAL DE
ORGANIZACION

	DESCRIPCION DE PUESTOS	SECCION: 9
PUESTO:	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22-Nov-1990

REPRESENTACION EN CONSEJOS Y/O COMITES:

TIENE REPRESENTACION OCASIONAL EN EL COMITE DE MIEMBROS USUARIOS Y CONDUCTA. EL OBJETIVO ES, EL DE ESTAR ENTERADO SOBRE LAS RESOLUCIONES A LOS PROBLEMAS O QUEJAS DEL USUARIO.

AREAS DE DECISION QUE SE RESERVA EL TITULAR:

- LA ENTREGA DE OBJETOS EXTRAVIADOS ES UNA AREA DE DECISION QUE SE RESERVA EL TITULAR.

PRINCIPALES RETOS O DESAFIOS DEL PUESTO:

- BRINDAR UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN TODAS Y CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL AREA DE RELACIONES PUBLICAS.

PROCESO DE SUPERVISION Y CONTROL:

- ESTE PUESTO SUPERVISA AL PERSONAL A SU CARGO EN FORMA DIRECTA Y A TRAVES DE REPORTES EMITIDOS POR ESTOS SEMANALMENTE.

INFORMACION ADICIONAL :

- EL TITULAR DEL PUESTO TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD EL CONTROL DEL SERVICIO DE VIGILANCIA.



MANUAL DE
ORGANIZACION

DESCRIPCION DE PUESTOS	SECCION: 5
PUESTO: JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	FECHA: 22 - Nov - 1990

CONOCIMIENTOS QUE DEBE TENER EL TITULAR:

- TENER HABILIDAD DE TRATO CON EL PUBLICO.
- CONOCER LO RELACIONADO A ADMINISTRACION Y COORDINACION EN GENERAL.
- CONOCER E INTERPRETAR EL REGLAMENTO DE MIEMBROS USUARIOS PERFECTAMENTE.

ESCOLARIDAD REQUERIDA PARA ESTE PUESTO:

- LICENCIATURA DE RELACIONES PUBLICAS, TURISMO O TRABAJO SOCIAL.

COMPRAS

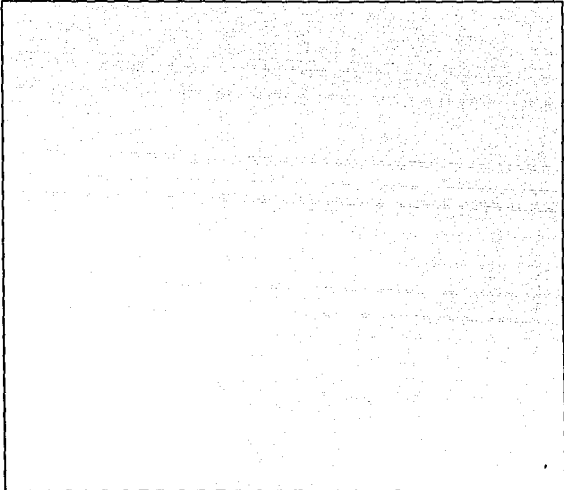
SECCION 6

SUBGERENCIA OPERATIVA

SECCION 7

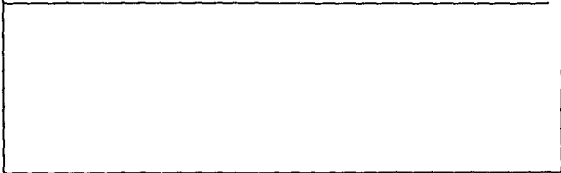
PROGRAMAS DEPORTIVOS

SECTION 8



MANTENIMIENTO

SECCION 9



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Como se puede observar, el objetivo de la investigación fue alcanzado, así mismo, se concluye que la hipótesis planteada, a saber se acepta, debido a que la realización e implantación, de este ayuda al personal a mejorar el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, así como permitirles comprender la importancia de su puesto y la relación que tiene con las demás áreas, ya que estas muchas veces se desconocen.
2. Los manuales existentes en esta institución no son considerados como tales, porque :
 - No tienen presentación, formalidad y
 - no contienen la información principal del área y de la institución.
3. La existencia de un manual es importante tanto para el personal actual como para el de nuevo ingreso, debido a que tienen derecho de saber y conocer como está constituida la institución y como funciona, ya que desde el personal de mantenimiento hasta los ejecutivos tienen la misma importancia, pero cada uno en su respectiva área de trabajo.
4. Realmente, el contar la institución con manuales, les ayudaría alcanzar los objetivos y detectarían las fallas que pudiesen tener.
5. Se concluye que el perfil de los responsables de área no es el adecuado, debido a que no todos tienen el nivel académico superior o correspondiente.
6. Se concluye también que un manual de organización puede ser útil para cualquier tipo de empresa con estructura administrativa y operativa.

7. Los manuales de organización se considerarán fundamentales para el logro de los objetivos de la Institución, por ser un instrumento que proporciona orden, además la información que proporciona se puede utilizar en:
 - Organización y control en el personal y trabajo.
 - Comunicación hacia todos los niveles .

8. El personal administrativo y operativo de la Institución consideran que un documento de esta índole les ayudará a desarrollar sus actividades de mejor manera y con mayor eficiencia.

9. El caso práctico, fue elaborado de acuerdo a las características de la propia Institución; pero podrá ser adaptado a sus otras Instituciones de acuerdo a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que toda la institución cuente con todos los manuales, pero de primera instancia sea el de organización tanto general como específico y posteriormente sea el de procedimientos general y específico y así seguirse con los demás.
2. Es recomendable que se lleve a cabo la propuesta para estandarizar los parámetros de operación y calidad en el servicio.
3. Es recomendable delegarse la adecuada autoridad de acuerdo a las funciones, para disminuir las cargas de trabajo.
4. Es recomendable que la persona responsable del área cuente con los conocimientos solicitados (perfil del responsable del área), y en base a ello puede dárseles la oportunidad a personas sin experiencia pero que cuenten con iniciativa y personalidad para manejar el área.
5. Es recomendable usar los manuales para llevar a cabo una organización interna idónea permitiéndoles obtener mayores beneficios con un mínimo de esfuerzo.
6. Es recomendable que para la elaboración del manual, participen el Gerente, Jefes de Área, Personal Operativo con la colaboración de una persona ajena a la Institución, teniendo conocimientos sobre el funcionamiento de este tipo de Institución.
7. Se recomienda a la Institución bajo investigación, la apertura de una Subgerencia Administrativa, para reducir el tramo de control que tiene la Gerencia General.
8. Se recomienda a las Instituciones Deportivas de Sociedad Anónima o de Asociación Civil, que el caso práctico lo apliquen de acuerdo a su propia estructura, ya que no todas cuentan o denominan así a sus áreas administrativas y operativas.

9. Por último se recomienda que el Licenciado en Administración sea el que fomente la participación de todos sus integrantes para el desarrollo y consecución de los manuales, teniendo éste conocimientos sobre aspectos tanto administrativos, técnicos como deportivos. Es importante también así que el personal responsable del área conozca sobre aspectos de una institución deportiva.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, FERNANDO

"Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento".
Editorial Trillas.
México, D.F. 1981.

BAENA PAZ, GUILLERMINA.

"Instrumentos de Investigación" (manual para elaborar trabajos de Investigación y Tesis Profesionales).
México, D.F. 1979.

SEXTO CICLO DE CONFERENCIAS IMSS 1975.

"Los Manuales Administrativos".
Edición Instituto Mexicano del Seguro Social.
México, D.F. 1975.

ANTOLOGIA DE ADMINISTRACION II

"Análisis y Diseño de Estructuras Administrativas".
Editada por la Secretaría de la Dirección de la Facultad de Contabilidad y Administración de la U.N.A.M.
México, D.F. 1985.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

"Las Actividades Económicas en México" (Manuales de información básica de la nación).
Editada por la Secretaría de Programación y Presupuesto.
México, D.F. 1980.

COLECCION DE ORGANIZACION Y METODOS DEL IMSS 1982.

"Instructivo 1.5 para Elaborar Manuales de Organización".
Editada por el Instituto Mexicano del Seguro Social. (Subdirección General Administrativa).
México, D.F. 1982.

DIAMOND Z, SUSAN.

"Como preparar Manuales Administrativos".
Editorial Interamericana.
México, D.F. 1983.

REYES PONCE, AGUSTIN.
"Administración de Empresas" primera y segunda parte.
Editorial Limusa.
México, D.F. 1987.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN
"Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos".
Editorial ECASA.
México, D.F. 1989.

GRAN ENCICLOPEDIA DEL MUNDO.
"Tomo 6"
Editorial Marín.
Barcelona, España. 1979.

ENCICLOPEDIA DE MEXICO.
"Tomo 4".
Editorial Enciclopedia de México.
México, D.F. 1988

DICCIONARIO DE LOS DEPORTES A KARAC.
"Tomo II y V".
Editorial Artes Gráficas Rafael Salvat.
Barcelona, España. 1959.

LAVIADA OCEJO, JOSE CARLOS.
"Elaboración y Utilidad de un Manual Administrativo".
Tesis ANAHUAC.
México, D.F. 1971.

RAMIREZ GONZALEZ, FEDERICO.
"Manuales de Organización y Procedimientos"
Apuntes
México, D.F. 1988.

GUERRERO MONTAÑO, HECTOR.
"Funcionario de Institución Deportiva"
Entrevista
México, D.F. 1990

INFORMACION REFERENTE A ORGANISMOS DEPORTIVOS PRODDF
México D.F. 1990