



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

V N A M

"LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
A UNA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
Verónica Olivia Franco Hernández
Salvador Hernández Torres

Asesor: L. A. Cecilia Brito Barba

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

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.

| | |
|--|----|
| CAPITULO I. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES | |
| 1.1. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES..... | 4 |
| 1.1.1. ORGANIZACIONES PUBLICAS | 5 |
| 1.1.2. ORGANIZACIONES PRIVADAS | 5 |
| 1.1.3. ORGANIZACIONES MIXTAS | 5 |
| 1.3. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS..... | 6 |
| 1.3.1. SIMILITUDES ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LUCRATIVAS | 7 |
| 1.3.2. DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LUCRATIVAS | 7 |
| CAPITULO II. CARACTERISTICAS DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. | |
| 2.1. ANTECEDENTES | 11 |
| 2.3. CARACTERISTICAS DE LA ASOCIACION CIVIL..... | 14 |
| CAPITULO III. APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A UNA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA, CASO PRACTICO. | |
| 3.1. METODOLOGIA | 19 |
| 3.1.1. CONCEPTO DEL ESCULTISMO? | 19 |
| 3.1.2. CARACTERISTICAS DE LA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA | 20 |
| 3.1.3. PREVISION | 20 |
| 3.4.1. CONCEPTO | 26 |
| 3.4.2. INVESTIGACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION | 26 |
| 3.4.3.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO | 29 |
| 3.4.3.2.1. RECURSOS HUMANOS | 29 |
| 3.4.3.2.2. RECURSOS MATERIALES | 30 |
| 3.4.3.2.3. OBJETIVOS | 31 |
| 3.4.4. CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION | 35 |
| 3.5. PLANEACION | 37 |
| 3.5.1. CONCEPTO | 37 |
| 3.5.2. PROPOSITO | 38 |
| 3.5.3. TIPOS DE PLANEACION | 38 |
| 3.5.3.1. PLANEACION ESTRATEGICA | 38 |
| 3.5.3.2. PLANEACION OPERACIONAL | 40 |
| 3.5.3.3. PLANEACION EFICIENTE | 46 |
| 3.5.4. QUIENES PARTICIPAN EN LA PLANEACION | 48 |
| 3.6. ORGANIZACION | 50 |
| 3.6.1. CONCEPTO | 50 |
| 3.6.2. PROPOSITO | 50 |
| 3.6.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES | 51 |
| 3.6.3.1. ORGANIZACION LINEAL | 51 |
| 3.6.3.2. ORGANIZACION FUNCIONAL | 52 |
| 3.6.3.3. ORGANIZACION STAFF | 54 |
| 3.6.4. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION | 55 |
| 3.6.4.1. DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL | 56 |
| 3.6.4.2. DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO | 57 |
| 3.6.4.3. DEPARTAMENTALIZACION TERRITORIAL | 58 |
| 3.6.5. COMITES | 65 |
| 3.6.5.1. COMITE ESPECIAL | 67 |
| 3.6.5.2. COMITE PERMANENTE | 67 |
| 3.6.6. SPAN DE CONTROL | 71 |

INDICE

| | |
|---|-----|
| 3.7. INTEGRACION | 73 |
| 3.7.1. CONCEPTO | 73 |
| 3.7.2. PROPOSITO | 73 |
| 3.7.3. PROCESO DE INTEGRACION | 73 |
| 3.7.4. RECLUTAMIENTO | 74 |
| 3.7.5. REDUCCION | 74 |
| 3.7.6. DESARROLLO | 77 |
| 3.8. DIRECCION | 80 |
| 3.8.1. CONCEPTO | 80 |
| 3.8.2. PROPOSITO | 80 |
| 3.8.3. NIVELES DE DIRECCION | 80 |
| 3.8.4. MOTIVACION | 81 |
| 3.8.4.1. MODELO TRADICIONAL | 82 |
| 3.8.4.2. MODELO DE RELACIONES HUMANAS | 82 |
| 3.8.4.3. MODELO DE RECURSOS HUMANOS | 82 |
| 3.8.5. COMUNICACION | 85 |
| 3.8.5.1. COMUNICACION INFORMAL | 85 |
| 3.8.5.2. COMUNICACION FORMAL | 86 |
| 3.8.6. LIDERAZGO | 87 |
| 3.8.6.1. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE | 88 |
| 3.8.6.2. LIDERAZGO AUTOCRATICO | 88 |
| 3.8.6.3. LIDERAZGO DE PARTICIPACION | 88 |
| 3.8.6.4. LIDERAZGO PATERNALISTA | 88 |
| 3.8.7. TIPOS DE AUTORIDAD | 91 |
| 3.8.7.1. AUTORIDAD LINEAL | 91 |
| 3.8.7.2. AUTORIDAD ESTAFETICA | 91 |
| 3.8.7.3. AUTORIDAD FUNCIONAL | 92 |
| 3.9. CONTROL | 93 |
| 3.9.1. CONCEPTO | 93 |
| 3.9.2. PROPOSITO | 93 |
| 3.9.3. PROCESO DE CONTROL | 94 |
| 3.9.3.1. SELECCION DE LAS VARIABLES A CONTROLAR | 94 |
| 3.9.3.2. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES | 95 |
| 3.9.3.3. ANALISIS DE LA SITUACION | 96 |
| 3.9.3.4. COMPARACION DE ESTANDARES Y SITUACION ACTUAL | 96 |
| 3.9.3.5. ACCIONES CORRECTIVAS | 96 |
| 3.9.4. NIVELES DE CONTROL | 96 |
| 3.9.5. ELEMENTOS QUE SE PUEDEN CONTROLAR | 97 |
| 3.9.6. RESULTADOS DEL CONTROL EN LA ASOCIACION CIVIL | 99 |
| PIES DE PAGINA | 103 |
| APROBACION O DESPROBACION DE LA HIPOTESIS | 109 |
| CONCLUSIONES | 111 |
| SUGERENCIAS | 115 |
| BIBLIOGRAFIA | 119 |

INTRODUCCION

El Proceso Administrativo como instrumento de las organizaciones es de suma importancia, la aplicación correcta del mismo es esencial en la determinación del camino a seguir en el manejo de los negocios.

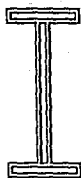
En este sentido, toda empresa deberá optimizar el uso de los recursos con los que cuenta. Aún cuando la cantidad de los mismos no sea la adecuada, deberán conjugarse variadas técnicas, procesos y recursos para obtener el mayor provecho de estos y de esta manera lograr el objetivo para el cual fué creado el organismo.

Nuestra intención al seleccionar este tema fué por la importancia que tiene el Proceso Administrativo en cualquier organización, así como la utilidad que puede tener en la Asociación Civil Escultista con la adecuada aplicación del mismo.

El propósito del trabajo, en principio está encaminado a dar a conocer aspectos generales de las organizaciones lucrativas y no lucrativas su clasificación, similitudes y diferencias entre ambas, con la finalidad de tener una visión más amplia y poder comprender el tema en general.

Posteriormente se dará un panorama de las características y desarrollo que han tenido las Asociaciones Civiles. Una vez que se tiene conocimiento del contexto general de las Asociaciones Civiles se sigue a dar a conocer la forma en que es aplicado el Proceso Administrativo a la Asociación Civil Escultista.

Para terminar, se darán nuestras conclusiones y sugerencias respectivas con base al trabajo realizado.



CLASIFICACION
DE LAS
ORGANIZACIONES

CAPITULO I .- CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES.

Introducción

Debido a que la individualidad de los humanos muestra una enorme incapacidad para cubrir sus necesidades personales, se hace necesaria la unión de los esfuerzos individuales, dando con ello la formación de colectividades encaminadas a la obtención de necesidades generales fundamentales.

En dichas agrupaciones cada individuo empezó a desarrollar una actividad diferente a los demás y en consecuencia, adquiriendo una mayor habilidad en la realización de la misma. Es en esta etapa del hombre cuando se muestra de manera clara la necesidad de administrar las organizaciones existentes en aquellos días, la cooperación efectiva que tenía cada uno de sus integrantes repercutía en la continuidad de la existencia del grupo al cual pertenecía.

Conforme el hombre avanza, el desarrollo de las organizaciones se torna más complejo y difícil de comprender, estas no sólo crecen, sino que también se diversifican y difieren entre sí.

Este capítulo se encamina precisamente a la aportación de conocimientos al lector, referente a la diversificación y diferencias entre las agrupaciones, tratando los siguientes aspectos principales: clasificación de las organizaciones en no lucrativas y lucrativas, aportando de las mismas sus similitudes y diferencias, finalmente se da a conocer el papel que desempeñan las organizaciones no lucrativas en la sociedad.

De esta manera se proporciona al lector bases para entender fácilmente cual es la importancia de la aplicación del Proceso Administrativo a una organización no lucrativa como es el caso de la Asociación Civil Escultista.

1.1. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad la clasificación que se puede hacer de las organizaciones son numerosas, las clasificaciones existentes se basan en aspectos tales como: tamaño, objetivos, giro y estructura, por nombrar algunos. No es raro encontrar clasificaciones que combinen dos o más aspectos de los mencionados, dado que cada una de esas características se interrelacionan de manera directa o indirecta con las demás, así entonces, la clasificación que se hace en el presente trabajo es en base a los objetivos de las organizaciones y a la estructura que las conforma, quedando como a continuación se muestra:

1. Organizaciones Públicas.
2. Organizaciones Privadas.
3. Organizaciones Mixtas.

Si bien pudiera parecer que ésta clasificación se sustenta en la estructura de cada una de las organizaciones, dicha estructura está diseñada de acuerdo al objetivo principal que se tiene; búsqueda y obtención de utilidades, o por lo contrario, la prestación de servicios para con los miembros quienes integran la organización o para con las personas en general, dando origen a la clasificación de:

1. No lucrativas.
2. Lucrativas.

1.1.1. Organizaciones Públicas.

Podemos entender a las organizaciones públicas como aquellas organizaciones creadas por la Ley del Congreso de la Unión o por Decreto del Ejecutivo Federal, cuyo objeto o fin es la prestación de un servicio público o social. (1)

La gran demanda de servicios por parte de la sociedad y la incapacidad o falta de iniciativa por parte de los particulares para cubrirlas ha impulsado al Gobierno a la creación de organismos destinados a satisfacer dichas necesidades generales.

1.1.2. Organizaciones Privadas.

Las organizaciones privadas son una unidad de producción que tienen como finalidad en primer término la búsqueda y obtención de utilidades y en segundo la satisfacción de las necesidades sociales. (2)

La carga excesiva de las tareas gubernamentales impiden la prestación adecuada de los servicios demandados por parte de la sociedad, surgiendo la necesidad de realizar muchas de las actividades económicas y sociales por parte de los particulares, las cuales estarán dentro del orden social, pero en la mayoría de los casos con fines lucrativos.

1.1.3. Organizaciones Mixtas.

En economías mixtas como la de México, existen numerosas actividades que se desarrollan con la participación de ambos Sectores, Público y Privado, por un lado el Sector Público no perderá el objetivo de interés y bienestar colectivo y por el otro, el Sector Privado buscará hacer de la organización una organización efectiva y eficiente.

Podemos encontrar tres tipos de organizaciones mixtas:

1. Empresas de participación estatal mayoritaria.
2. Empresas de participación estatal minoritaria.
3. Fideicomisos.

1.2. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El término de organizaciones no lucrativas se utiliza para definir algunos tipos de organizaciones que tienen como característica común la ausencia de utilidad monetaria.

En el presente trabajo, el término de organizaciones no lucrativas se refiere a aquellas que están legalmente constituidas y las cuales no son organismos gubernamentales, pero establecidas para servir al público en general. (3)

Hace varias décadas las organizaciones no lucrativas se encontraban marginadas por los organismos públicos y por las organizaciones privadas, se pensaba que el papel de dichas organizaciones era tan solo el complementar los programas emprendidos por el Sector Público y Privado, se entendía que las tareas sociales principales las debería de realizar el Gobierno.

En la actualidad, las organizaciones no lucrativas tienen especial importancia para nuestra sociedad. Cambios en su tamaño, complejidad y una rápida expansión se han observado como respuesta a la dramática demanda de servicios aunada a los cambios en los factores económicos que han incrementado los costos de proveer servicios.

Las organizaciones no lucrativas son importantes en lo referente a la calidad de vida y relaciones entre los individuos, conservando valores y tradiciones de la sociedad.

Es difícil medir el desempeño de las organizaciones no lucrativas puesto que en la mayoría de éstas su objetivo principal es la prestación de servicios, aún cuando en el desarrollo de sus actividades existen cifras cuantificables de sus ingresos y egresos, éstas cifras no miden el objetivo principal de dichas organizaciones.

1.3. SIMILITUDES ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LUCRATIVAS

Los administradores necesitan aprender las mismas técnicas de administración y análisis aplicadas a las organizaciones lucrativas, sin embargo, siendo estas técnicas de importancia relevante para ambas su aplicación es diferente.

A pesar de que ambas organizaciones hacen uso del Proceso Administrativo y materias como contabilidad y mercadotecnia, por mencionar algunas; a pesar de que ambas deben de poseer recursos, personas e información; a pesar de que ambas deben de contar con ingresos monetarios periódicos; a pesar de que persiguen el bienestar y permanencia de la organización en el mercado, indiscutiblemente estas actividades se desarrollan en diferentes y marcados cursos. (4)

1.4. DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LUCRATIVAS

Para establecer las diferencias entre organizaciones no lucrativas y lucrativas, es necesario mencionar las características particulares de cada una de dichas organizaciones:

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

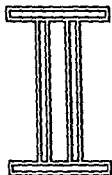
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. AUSENCIA DE MEDICION DE UTILIDADES
2. TIENDE A SER UNA ORGANIZACION DE SERVICIOS.
3. AUSENCIA DE FUERTE PARTICIPACION EN EL MERCADO.
4. AGRUPACION DE PROFESIONISTAS.
5. NO CUENTA CON UNA FORMA ESPECIFICA DE PROPIEDAD.
6. CUENTAN CON TRADICIONALES E INADECUADOS CONTROLES DE ADMINISTRACION.
7. DEBEN DE ESTAR ORGANIZADAS COMO UNA CORPORACION NO LUCRATIVA O BENEFICA.
8. LA ADMINISTRACION DEBE DE CUIDAR EL BIENESTAR DE TODOS Y CADA UNO DE SUS MIEMBROS.
9. LA MAYOR DE LAS VECES SU FUENTE PRINCIPAL DE INGRESOS PROVIENE DE SUS MIEMBROS.
10. DEBEN DE ESTAR EXENTAS DEL PAGO DE IMPUESTOS.
11. LOS DONATIVOS HECHOS POR OTROS ENTES A ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES SERAN DEDUCIBLES DEL IMPUESTO.
12. LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS PRETENDEN ALCANZAR VARIOS OBJETIVOS SIMULTANEAMENTE.
13. ES OPERADA CONUNTEMENTE POR VOLUNTARIOS.

ORGANIZACIONES LUCRATIVAS

1. LA MEDICION DE UTILIDADES SE HACE FACILMENTE.
2. TIENDE A PRODUCIR BIENES.
3. EXISTENCIA DE ESPECULACION DEL MERCADO Y APERTURA DE NUEVOS.
4. CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA CADA UNA DE LAS RAMAS.
5. PROPIEDAD DE PARTICULARES BIEN IDENTIFICADOS.
6. USO SOFISTICADO DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y EN LA MAYORIA DE LAS VECES SISTEMATIZADOS.
7. DEBE DE ESTAR REGULADA POR LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES.
8. LOS PRINCIPALES BENEFICIOS SON DESTINADOS A LOS PROPIETARIOS.
9. SUS PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS SON INVERSIONES Y UTILIDADES.
10. SUS ACTIVIDADES SE VEN REGULADAS POR ORGANISMOS HACENDATARIOS.
11. POSIBILIDAD NULA DE OBTENCION DE DONATIVOS, POR EL CONTRARIO, CUANDO SE HACEN ESTOS SON DEDUCIBLES DEL IMPUESTO.
12. SU PRINCIPAL OBJETIVO ES LA OBTENCION DE UTILIDADES.
13. ES OPERADA POR PERSONAL SELECCIONADO Y REMUNERADO EN TODOS LOS CASOS.

Si bien es cierto que las características a las que se han hecho referencia son las más comunes, también es cierto que no se puede generalizar para todas las organizaciones. Es importante tener en mente que las diferencias existentes entre ambas organizaciones esta en relación al punto de vista del que se estudie.



C A R A C T E R I S T I C A S
D E L A S
A S O C I A C I O N E S
C I V I L E S

CAPITULO II .- CARACTERISTICAS DE LAS ASOCIACIONES CIVILES.

Introducción

Si hablamos del nivel de desarrollo de un país podemos decir que éste se mide a través de aspectos tales como la situación económica por la que atraviesa, situación política que determina la estabilidad de un país y la situación social del mismo.

Siendo el aspecto social de un país el que determina en gran medida la cultura con la que se cuenta, se cree que las Asociaciones Civiles, desempeñan un papel importante al agrupar profesionistas de una rama determinada, también ésta forma de agrupación se adopta para realizar otros objetivos que influyen en el desarrollo de los individuos como son deportivos, recreativos, artísticos, entre otros.

En el presente capítulo se trata de dar a conocer al lector los siguientes aspectos.

Iniciaremos por dar a conocer los antecedentes de las Asociaciones seguido del concepto de Asociación Civil para después establecer las características principales de las Asociaciones Civiles.

2.1. ANTECEDENTES

Podemos decir que el origen de las agrupaciones humanas se relaciona con la aparición del hombre, aunque de hecho, en sus primeras etapas de salvajismo no se tienen noticias de la existencia de dichas agrupaciones, sin embargo, más tarde cuando el individuo se dedica a actividades como la caza y la pesca, descubre la necesidad de unir sus esfuerzos para así facilitar la obtención de un número mayor de presas y poder de esta manera subsistir.

Lo anterior demuestra que el hombre es por naturaleza un ser social e incapaz de vivir aislado, necesita de los demás individuos para realizar de manera más productiva sus labores.

Es importante mencionar que el hombre a través de su desarrollo ha ejercido el derecho de asociación por dos razones; es un ser social por naturaleza y es insuficiente por sí solo para desarrollar sus actividades.

Así, tenemos que en un principio el hombre se asocia con otros individuos para defenderse del medio ambiente y procurarse alimento, vestimenta y casa. En esta época encontramos los inicios de la división de trabajo la cual en la actualidad desempeña un papel importante en las empresas. Podemos decir con certeza que en esas asociaciones primitivas se observan ya algunos rasgos característicos de las asociaciones actuales como lo es el objetivo en común y la libertad de asociación. (1)

Ahora, demos a este tema un enfoque específico, refiriendonos a las Asociaciones Civiles cuyas primeras consideraciones como tales se establecen en los Códigos Civiles de 1870 y 1884, en donde se les enuncia como convenios privados carentes de personalidad jurídica y en los cuales sus miembros, amparados por diversos artículos tanto del Código Civil como de la Constitución, encontraban la forma de asociarse para lograr sus objetivos comunes, siempre y cuando estos no se relacionaran con actividades mercantiles. Posteriormente en el Código Civil de 1928 ya se encuentran clasificadas a las Asociaciones Civiles.

De aquí que las primeras Asociaciones Civiles que se fundaron fueron las de padres de familia, éstas con el objeto de mantener sus derechos sobre la educación escolar de sus hijos.

De tal forma que la existencia de las Asociaciones Civiles, como personas morales, se fundamenta por el Código Civil en el título II, artículo 25, fracción VI que dice: (2)

"Son personas morales las Asociaciones distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito siempre que no fueran desconocidas por la Ley".

2.2. QUE ES LA ASOCIACION CIVIL ?

Etimológicamente el término de Asociación Civil significa: (6)

Asociación: Acción de asociar y asociarse; conjunto de asociados; organización de individuos con un mismo fin pero con independencia jurídica.

Civil: Ciudadano; perteneciente a la ciudad o a los ciudadanos.

El Código Civil define a las Asociaciones (Art. 2670) como sigue:

"Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no este prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico constituyen una Asociación Civil".

De dicha definición se desprenden los requisitos legales que deben cubrir las Asociaciones Civiles, a saber:

- A. Agrupación de varios individuos: lo cual es obvio por el nombre de asociación y tomando en cuenta que el hombre por naturaleza es un ser social.
- B. Que no sean transitorias; aún cuando no se especifica que tiempo se debe de entender, los objetivos se fijarán a ciertos plazos.
- C. Que no sean preponderantemente económicas; este requisito es muy importante, siendo éste la diferencia entre las Sociedades Civiles y las Asociaciones Civiles, ésta última busca el beneficio de los asociados.

2.3. CARACTERISTICAS DE LA ASOCIACION CIVIL.

Haciendo referencia al autor Ramón Sánchez Medal, existen las siguientes características con las que debe de contar una agrupación para poder constituirse bajo el contrato de Asociación Civil.

ASOCIACION CIVIL

1. PERSONALIDAD JURIDICA

CUENTA CON UNA DENOMINACION Y RAZON PROPIA, ASI COMO CON ORGANOS PROPIOS ENCARGADOS DE DIRIGIR Y LLEVAR A CABO LA VOLUNTAD SOCIAL.

LOS ORGANOS CON LOS QUE CUENTA SON:

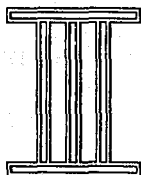
- A. EL DIRECTOR O DIRECTORES QUIENES DE UNA MANERA CONTINUA ENCAUZAN LA FINALIDAD SOCIAL, BASADOS EN LAS FACULTADES QUE LES CONFIEREN LOS ESTATUTOS.
- B. LA ASAMBLEA GENERAL QUE ES UN ORGANNO DISCONTINUO, PORQUE SOLO SE REUNE PERIODICAMENTE Y SOBRE EL CUAL RECRE EL PODER SUPRENO.
NO REQUIERE UN QUORUM ESPECIAL PARA CELEBRAR SUS SESIONES, A MENOS QUE EN SUS ESTATUTOS SE ESTIPULE UN QUORUM OBLIGATORIO.

2. OBLIGACIONES:

PARA LOS SOCIOS SERIAN LAS APORTACIONES, CUOTAS U OTRO TIPO DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS UNICAMENTE A REALIZAR EL FIN DE LA ASOCIACION.

3. DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:

PATRIMONIALES; ES EL DERECHO DE HACER USO DE LAS INSTALACIONES O SERVICIOS QUE FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO, ASI COMO EL DERECHO DE RECUPERAR SUS APORTACIONES EN CASO DE LIQUIDACION DE LA ASOCIACION, ESTO SIEMPRE Y CUANDO ESTE ESTIPULADO EN LOS ESTATUTOS.
ADMINISTRATIVOS; LOS SOCIOS TIENEN DERECHO DE PARTICIPAR EN LAS ASAMBLEAS GENERALES CON VOZ Y VOTO, TIENEN TAMBIEN DERECHO DE VIGILAR EL DESTINO Y CORRECTO USO DE LAS CUOTAS, POR MEDIO DE LOS REGISTROS CONTABLES DE LA ASOCIACION.



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

CAPITULO III .- APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A UNA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA, CASO PRACTICO.

Introducción

El Proceso Administrativo se encuentra universalmente, donde quiera que los hombres trabajen juntos para el logro de objetivos comunes, representa un denominador común entre los gerentes y sirve para facilitar el estudio de la administración.

Siendo el escultismo una actividad humana forma una unidad productiva o de servicio que se vale de la administración para lograr sus objetivos.

En el presente trabajo el manejo que se hace de la Asociación para poder ser estudiada, es a través del modelo del Proceso Administrativo.

Para efectos de introducir al lector, damos de manera sintetizada cuales son los aspectos que vincula a la Asociación Civil Escultista con el Proceso Administrativo:

La investigación de los factores que influyen en la organización, el establecimiento de los objetivos y la determinación de los cursos alternativos de acción considerados como la etapa de Previsión.

El desarrollo de programas, presupuestos, la fijación de procedimientos y la formulación de políticas conforman la Planeación.

Formas de estructuración de la organización y el establecimiento de los canales de comunicación se le conoce como la etapa de Organización.

La agrupación de los diversos elementos componentes de la organización así como lograr el correcto funcionamiento es la tarea de la Integración.

Dirección, etapa administrativa consistente en motivar e influir a los miembros de la organización y superar las diferencias existentes entre ambos.

Fijar sistemas de información, establecer estándares de actuación, medir los resultados y tomar medidas correctivas es lo concerniente a la etapa de Control.

Así, al aplicar los conceptos mencionados a la Asociación se pretende obtener los objetivos en una manera efectiva y por demás eficiente dando como resultado una mejor proyección de la misma.

3.1. METODOLOGIA

La metodología para la elaboración del presente trabajo se sustenta en la aplicación y desarrollo de los siguientes pasos;

1. Se elige el tema general, que para efectos de nuestro trabajo se refiere al "Proceso Administrativo", de aquí se parte a un tema específico, "Aplicación del Proceso Administrativo a una Asociación Civil Escultista", siendo este tema al cual estará encaminada la investigación y teniendo como objeto ampliar los conocimientos que hasta el momento poseemos acerca del tema de la Aplicación del Proceso Administrativo a una Asociación Civil Escultista, a fin de corroborar la hipótesis de:

Si las Asociaciones Civiles aplican la Administración de manera formal (Proceso Administrativo), obtendrán con mayor eficiencia los objetivos que se hayan establecido.

2. Se pondrá el título adecuado del trabajo.
3. Elaborar la introducción con base en el tema seleccionado.
4. Se buscan las fuentes de información (libros, folletos, revistas, etc.)
5. Tomar nota de las observaciones o copias textuales que contesten a la pregunta correcta del tema específico que se este tratando.

6. Establecer un orden lógico para la información con que se cuenta, escribiendo la misma en hojas tamaño carta.
7. Con base en los datos obtenidos se establecen las conclusiones.
8. Con toda la información anterior se plantea un esquema definitivo.

3.2. QUE ES EL ESCULTISMO ?

Los orígenes del Escultismo se presentan a principios del siglo XX en Inglaterra, siendo el militar, Baden Powell quien inicia y difunde este movimiento a todo el mundo. (3)

Este hecho se ve reflejado al formarse la Asociación de exploradores, cuya organización e importancia se revela en obras escritas por el fundador, siendo ésta la pauta para la creación de "The catholic boyes brigades", grupo iniciador del movimiento escultista.

En el año de 1908 se inicia oficialmente el movimiento escultista, al año siguiente Baden Powell preside un gran rally en Londres, siendo éste el momento crucial en que se difunde el movimiento en todo el mundo, llegando a México en el año de 1912 a través del Sr. Andrés Gómez Drejano estableciéndose por vez primera en Veracruz.

Durante el gobierno de Don Venustiano Carranza (1917), las autoridades educacionales comisionaron al alemán Federico Clark para organizar el escultismo en México, estableciéndose con un régimen militar. Posteriormente José V. Escobar reorganizó el movimiento sobre bases nacionalistas, utilizando terminología pseudonáhuatl, surgiendo de esta manera las tribus de exploradores mexicanas (Tequihuas).

En 1928, el Sr. José Trinidad Padilla se separó de los Tequihuas y formó los "Boys Scout de México", dos años después se inicia en forma estable el Escultismo en México. (4)

Después de la muerte de su fundador (08 de enero de 1941), en México se llevaron a cabo diversas actividades que logran realizar la semana del escultismo y excursionismo mexicano, esto ayudó a la formación de otros grupos en diversos Estados de la República.

Posteriormente la Asociación de Scouts de México, tuvo mayor importancia en el país a niveles públicos, mundialmente asiste a un curso denominado "Curso de Ejecutivos Scout" en Estados Unidos. En el año de 1946, la Asociación de Inglaterra le hace entrega de su bandera a dicha Asociación, durante el mismo año tomando fuerza e importancia el movimiento escultista se fundó el Consejo Interamericano de Escultismo y el Equipo Nacional de Adiestramiento. (5)

El Escultismo "es un juego para muchachos, dirigido por muchachos con la ayuda y orientación de personas adultas, que aún creen en la juventud". (7)

De dicha definición podemos derivar que el escultismo proporciona un verdadero adiestramiento para los individuos que deseen pertenecer a éste: Ahora bien debemos de recordar que el fundador del movimiento escultista (Baden Powell) estableció una Promesa y una Ley Scout en torno a las cuales gira el escultismo, mismas que representan un reto para los muchachos y que requiere de ellos su mayor esfuerzo por cumplirlos. (8)

Promesa Scout.

"Yo prometo por mi honor, hacer cuanto de mi dependa por hacer cumplir mis deberes para con Dios y la Patria, ayudar al prójimo en toda circunstancia y cumplir fielmente la Ley Scout".

Ley Scout.

1. El scout cifra su honor en ser digno de confianza.
2. El scout es fiel para con su Patria, sus padres, jefes y subordinados.

3. El scout es útil y ayuda a los demás sin pensar en recompensa.
4. El scout es amigo de todos y hermano de todo scout, sin distinción de credo, raza, nacionalidad o clase social.
5. El scout es cortés y actúa con nobleza.
6. El scout ve en la naturaleza la obra de Dios, protege a los animales y plantas.
7. El scout obedece con responsabilidad y hace las cosas con orden y completas.
8. El scout ríe y canta en sus dificultades.
9. El scout es ahorrativo, trabajador y cuidadoso del bien ajeno.
10. El scout es limpio, sano y puro de pensamientos, palabras y acciones.

Como podemos observar en dichos principios se consideran puntos importantes con los que el movimiento escultista puede lograr sus objetivos:

- A. Deberes religiosos.
- B. Disciplina.
- C. Lealtad.
- D. Responsabilidad.
- E. Patriotismo.

3.3. CARACTERISTICAS DE LA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA

Para comprender de una manera más clara las características de la Asociación Civil Escultista, se darán las mismas en un cuadro comparativo con las de una Asociación Civil.

ASOCIACION CIVIL

ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA

1. PERSONALIDAD JURIDICA

CUENTA CON UNA DENOMINACION Y RAZON PROPIA, ASI COMO CON ORGANOS PROPIOS ENCARGADOS DE DIRIGIR Y LLEVAR A CABO LA VOLUNTAD SOCIAL.

LOS ORGANOS CON LOS QUE CUENTA SON:

A. EL DIRECTOR O DIRECTORES QUIENES DE UNA MANERA CONTINUA ENCAUZAN LA FINALIDAD SOCIAL, BASADOS EN LAS FACULTADES QUE LES CONFIEREN LOS ESTATUTOS.

B. LA ASAMBLEA GENERAL QUE ES UN ORGANOS DISCONTINUO, PORQUE SOLO SE REUNE PERIODICAMENTE Y SOBRE EL CUAL RECAE EL PODER SUPREMO.

NO REQUIERE UN QUORUM ESPECIAL PARA CELEBRAR SUS SESIONES, A MENOS QUE EN SUS ESTATUTOS SE ESTIPULE UN QUORUM OBLIGATORIO.

LA DENOMINACION DE LA ASOCIACION TENDRA UN NOMBRE ESPECIFICO, ENSEGUIDA ESTARA ACOMPAÑADO DE LAS PALABRAS " ASOCIACION CIVIL " O SUS INICIALES " A. C. " EJEMPLO ASOCIACION MEXICANA DE SCOUTS, A.C.

LOS ORGANOS CON LOS QUE CUENTA SON:

A. CUENTA CON UN PRESIDENTE NACIONAL QUIEN PRESIDE LA SESION DE LA ASAMBLEA Y EN SU AUSENCIA POR UN VICE PRESIDENTE NACIONAL, O POR LA PERSONA QUE DESIGNE LA ASAMBLEA, SU NOMBRAMIENTO ES ARROBADO O REVOCADO POR DICHA ASAMBLEA.

B. EL PODER SUPREMO RADICA EN LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS QUE SE DENOMINA ASAMBLEA NACIONAL, SE REUNE EN SESION ORDINARIA POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO Y EN SESIONES EXTRAORDINARIAS CUANTAS VECES SEA NECESARIO.

DE ACUERDO A SUS ESTATUTOS PARA QUE LA ASAMBLEA NACIONAL SE CONSIDERE LEGALMENTE REUNIDA Y PUEDA LLEVAR A CABO UNA SESION SE REQUIERE DE MAS DE LA MITAD DE LOS MIEMBROS. ADEMÁS ESTA ASOCIACION CUENTA CON OTROS ORGANOS ADICIONALES PARA SU FUNCIONAMIENTO: CONSEJO NACIONAL, COMITE NACIONAL, CORTE DE HONOR, COMISION DE VIGILANCIA Y PATRONATO.

2. OBLIGACIONES:

PARA LOS SOCIOS SERIAN LAS APORTACIONES, CUOTAS U OTRO TIPO DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS UNICAMENTE A REALIZAR EL FIN DE LA ASOCIACION.

PARA LOS MIEMBROS DE ESTE TIPO DE ASOCIACION SERIA LA APORTACION DE CUOTAS QUE EL CONSEJO NACIONAL FIJA ANUALMENTE, ESTAS SERAN PARA LAS DIVERSAS ACTIVIDADES, REUNIONES, ETC., DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO.

ASOCIACION CIVIL

ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA

3. DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:

PATRIMONIALES; ES EL DERECHO DE HACER USO DE LAS INSTALACIONES O SERVICIOS QUE FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO, ASI COMO EL DERECHO DE RECUPERAR SUS APORTACIONES EN CASO DE LIQUIDACION DE LA ASOCIACION, ESTO SIEMPRE Y CUANDO ESTE ESTIPULADO EN LOS ESTATUTOS.

ADMINISTRATIVOS; LOS SOCIOS TIENEN DERECHO DE PARTICIPAR EN LAS ASAMBLEAS GENERALES CON VOZ Y VOTO, TIENEN TAMBIEN DERECHO DE VIGILAR EL DESTINO Y CORRECTO USO DE LAS CUOTAS, POR MEDIO DE LOS REGISTROS CONTABLES DE LA ASOCIACION.

LA ASOCIACION PODRA ADQUIRIR, POSEER, RECIBIR, CONSTRUIR, VENDER Y ADMINISTRAR LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES NECESARIOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS Y DE LOS CUALES LOS MIEMBROS PODRAN HACER USO.

EN CASO DE LIQUIDACION Y DE ACUERDO CON SUS ESTATUTOS SE HARA LO SIGUIENTE:

- CONCLUIR LAS APORTACIONES QUE HUBIEREN QUEDADO PENDIENTES.
- COBRAR LO QUE SE DEBA A LA ASOCIACION Y PAGAR LO QUE ELLA DEBE.
- APLICAR EL REMANENTE A UNA INSTITUCION O ASOCIACION QUE PERSIGA FINES CULTURALES, HASTA DONDE SEA POSIBLE SIMILARES A LOS QUE ESTA TENIA.

TIENEN DERECHO DE ASISTIR A LAS SESIONES DE LA ASAMBLEA. CON VOZ Y VOTO LOS ASOCIADOS TITULARES, LOS SUPLENTES UNICAMENTE CON VOZ.

VIGILAR QUE LOS FONDOS Y PATRIMONIO DE LA ASOCIACION SE DEDIQUEN UNICAMENTE PARA LOS FINES DE LA MISMA, PARA LO CUAL PODRAN EXAMINAR LOS CONTROLES QUE LLEVA EL TESORERO NACIONAL.

3.4. PREVISION

3.4.1. CONCEPTO.

Es una determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que tal organismo se encontrará hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles. (1)

3.4.2. PROPOSITO.

El principal propósito de la Previsión es predecir las condiciones del Medio Ambiente en el cual se encontrará la organización en el futuro.

La Previsión pretende esclarecer todas las situaciones inciertas que pueden afectar a la organización, estando así en la posibilidad de conocer las capacidades, limitaciones, oportunidades y riesgos de la misma, para lo cual se hace necesario el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Investigación de los factores que afectan o influyen en la organización.
2. Establecimiento de Cursos Alternativos de acción.

3.4.3. INVESTIGACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION.

Para analizar los factores del Medio Ambiente que de alguna manera afecta a la organización los dividiremos en dos grupos:

1. Externos.
2. Internos.

3.4.3.1. Medio Ambiente Externo.

En lo que respecta al análisis de los elementos externos a la organización, existen innumerables factores que afectan a ésta, sin embargo, podemos decir con certeza que entre más cambiante sea el Medio Ambiente es de mayor importancia para la organización la obtención de información de éste, dentro de los elementos más comunes a la organización podemos citar los siguientes:

- A. Tecnología.
- B. Competencia.
- C. Acciones gubernamentales.
- D. Actitudes y normas sociales.

Tecnología.

Los cambios en la tecnología no deben de pasar desapercibidos por ninguna organización, ya que por medio de ésta se tienen oportunidades que van desde la manera de producir (Remplace de equipo obsoleto) hasta la manera de vender y dar servicio (Utilización de medios de comunicación; televisión, vía telefónica, fax, entre otras).

Competencia.

Con el empleo de la tecnología innovadora, la respuesta de los competidores no se hace esperar, apareciendo productos similares o sustitutos que de manera directa o indirecta afectará a la economía de la organización innovadora.

Acciones Gubernamentales.

Son numerosas y variadas las acciones gubernamentales que afectan a la organización como variados son los Organismos y/o Unidades encargadas de su aplicación.

Actualmente, la Asociación se prepara para enfrentar un cambio en cuanto a sus actividades al aire libre, debido a que dentro de las acciones gubernamentales aplicadas por el organismo de la SEDUE (Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología) para el mejoramiento del Medio Ambiente se encuentra la prohibición de fogatas, afectando de ésta manera las actividades a desarrollar por los miembros de la Asociación, pues uno de sus cometidos es el estar en una constante relación entre sus miembros y la naturaleza, así como proporcionarles técnicas para sobrevivir en ella.

El establecimiento de regulaciones fiscales, la prevención del monopolio, la promoción de que las organizaciones compitan entre sí, la regulación de empréstitos y el manejo de emisión del circulante son algunas acciones que podemos mencionar.

Se podría pensar que las regulaciones gubernamentales adoptadas producen un efecto nocivo para con las organizaciones, sin embargo, la creación y realización de programas de educación, urbanización, creación de infraestructura, así como el mantenimiento de un ambiente económico estable son algunas de las acciones que benefician a las organizaciones.

Actitudes y Normas Sociales.

Es indiscutible que debido al dinamismo del Medio Ambiente, las actitudes y normas sociales se encuentran en un constante proceso de cambio. Valores tradicionales han tenido que cambiar y en el peor de los casos han tenido que desaparecer como respuesta a las nuevas generaciones en busca de una vida confortable en una sociedad industrializada y altamente materialista.

Son varias las clasificaciones que se han hecho de los aspectos que de alguna manera influyen a una organización, haciendo mención en nuestro texto de los cuatro aspectos más importantes.

3.4.3.2. Medio Ambiente Interno.

El análisis de los elementos internos de la organización es una fuente importante para la obtención de información, siendo dos los principales elementos internos los que se deben analizar en este ambiente.

A. Recursos Humanos.

B. Recursos Materiales.

C. Objetivos.

3.4.3.2.1. Recursos Humanos.

Es el elemento humano quien crea la organización y es éste mismo quien la opera y dirige, motivo por el cual merece atención por separado de los demás elementos de la organización.

Es sin duda alguna el ser humano, como elemento de una organización, lo más difícil de comprender y, por tal motivo de predecir y controlar; pero es de gran importancia para la organización obtener de éstos recursos una mejor calidad, por lo que ha tenido necesidad de desarrollar técnicas motivacionales, las cuales son aplicadas a cada una de las situaciones particulares que se presentan dentro de la organización.

La importancia que se le da al elemento humano dentro de la organización dependerá en gran medida de la Empresa de que se trate, cuando se hable de una Empresa altamente mecanizada, las personas no serán otra cosa más que una parte integrante del proceso de producción, en tanto que cuando las actividades de la organización son concernientes a los servicios, el recurso humano pasa a ser el motor principal de la Empresa.

En lo que se refiere a la Asociación Civil Escultista, es de gran importancia lo referente a este tipo de recursos, pues todas las funciones y actividades se desarrollan en torno a ellos.

Para poder establecer las acciones que deben realizarse y cumplir con los objetivos, la Asociación define tres tipos de miembros por los que se integra, a saber: (2)

- a. Miembros activos; se consideran como tales las personas que ingresan al movimiento y continúan en él.
- b. Miembros honorarios; son las personas que se hayan identificado con el escultismo y que no son miembros activos, pero se han hecho merecedores de la estimación y respeto por parte de la Asociación.
- c. Asociados; son las personas que han sido admitidas por la asamblea general de asociados.

3.4.3.2.2. Recursos Materiales.

Dentro de los factores materiales mencionaremos la solvencia, la capacidad de la organización para producir sus productos, la tecnología utilizada así como todos los registros contables, estadísticos que hayan elaborado.

Con seguridad se podría aumentar la lista de los factores internos mencionados en el párrafo anterior, sin embargo, los factores a los que nos hemos referido son de vital importancia para cualquier tipo de organización, dado que no interesaría tener tanta capacidad productiva si no existe la suficiente solvencia para desplazar los productos de que se traten, o no serviría tener la solvencia para adquirir tecnología avanzada si no se hace a un lado la precaria manera con la que se esta produciendo, o aún más, si existe un mal manejo de registros tendremos los costos más altos en el mercado, sin importar que se cuente con la máxima capacidad de producción, la solvencia necesaria y la mejor tecnología.

Dentro del rubro de estos recursos destaca para la Asociación Civil Escultista la solvencia que tiene la misma, la cual establece a través de sus estatutos, las diferentes formas por las cuales se obtendrán ingresos, entre las que se encuentran las cuotas, los donativos y las utilidades que se obtengan por medio de las actividades remunerativas que se realizan (rifas, tómbolas, kermesses, etc.) siempre y cuando estén dentro del reglamento de dicha Asociación.

3.4.3.2.3. Objetivos.

Para un mejor establecimiento de los objetivos de la organización es importante tener en mente los siguientes dos aspectos:

1. Propósito socio-económico de la organización.
2. Filosofía y valores de la organización.

Propósito socio-económico.

Este propósito es lo que nos indica la esencia de la organización, el porque de su existencia. Una segunda consideración que envuelve a este aspecto es la supervivencia de la misma, esto es, las organizaciones se establecen con la finalidad de crear los productos que satisfagan las necesidades de las personas (Función social), posteriormente, una vez cubiertas las necesidades, se sacará provecho de las tareas que se realizan en la elaboración de los productos, colmandose estos con lo que se denomina lujo, que da prestigio y status a aquellas personas quienes los poseen y utilidades a quienes los producen (Función económica).

Filosofía y valores.

La filosofía y valores que posee la organización son los indicadores de la manera en que se trata a los consumidores, empleados y a todo aquel que tenga contacto con la organización en cuestión. Estos valores adoptados irán cambiando en la medida en que cambien los valores y normas de la sociedad en que se encuentre.

Los objetivos de cualquier organización son la orientación de las acciones dirigidas a establecer una determinada situación en el futuro. Dichos objetivos tendrán diferente importancia, dependiendo desde el punto de vista de que se trate, aún cuando todos estos se encaminen al mismo fin.

La forma del establecimiento de objetivos y la clasificación de éstos varía de autor a autor y de organización a organización, en el presente trabajo los clasificamos en Generales (Direccionales) y Específicos (Operacionales).

Objetivos generales.

Los objetivos direccionales, como su nombre lo indica, marcarán la dirección hacia donde debe dirigirse la organización. En este caso, las acciones responderán a las fuerzas externas (Políticas, sociales y económicas) que afectan a la organización, adecuándose y moldeándose a los objetivos deseados.

Objetivo General de la Asociación.

"El objeto de la Asociación es formar el carácter de los niños y jóvenes, inculcarles el cumplimiento de sus deberes religiosos, patrióticos y cívicos, así como los principios de disciplina, lealtad y ayuda al prójimo, capacitarlos para bastarse en la mayor medida por sí mismos, ayudándoles a desarrollarse física, mental y espiritualmente, todo conforme a los lineamientos señalados por el fundador del movimiento escultista, Baden Powell". (3)

Objetivos específicos.

El establecimiento de objetivos específicos se hará en las áreas clave de la organización. El establecimiento de estos objetivos se basa en la realización de aquellas actividades específicas que la organización necesita y debe realizar, reduciendo de esta manera la pérdida de tiempo y recursos en la realización de otros cursos alternativos de acción.

El establecimiento de este tipo de objetivos en la Asociación se desglosan en base a los siguientes lineamientos generales: (4)

1. Programa y Adiestramiento.
2. Operación.
3. Administración y Finanzas.

En donde se enuncian objetivos específicos con los cuales estos lineamientos pueden desarrollarse y cubrir de esta forma el fin para el cual fueron creados.

A continuación enunciamos tres ejemplos correspondiendo cada uno a los lineamientos mencionados: (5)

1. En el lineamiento Programa y Adiestramiento el tema es:

Se apoyarán los esfuerzos que realicen las provincias para mejorar la calidad en la aplicación de acciones en materia de Programa y Adiestramiento, dando prioridad a aquellas que puedan tener un efecto multiplicador en este aspecto. En donde para cubrir este lineamiento es necesario establecer un objetivo específico que sería; desarrollar proyectos viables de apoyo a nivel provincia para mejorar la calidad del Programa y del Adiestramiento.

2. En el lineamiento de Operación el tema es:

Se promoverá el crecimiento del movimiento escultista en donde éste se necesite, además de hacerlo en los lugares y estratos socio-económicos acostumbrados. El objetivo específico de éste tema es el siguiente; las provincias deberán crecer en los lugares en donde se necesite el escultismo.

3. Por último, en el lineamiento de Administración y Finanzas el tema es:

Se promoverá la capacitación en el control y manejo de las tesorerías de provincia y eventos, de manera que el nivel nacional tenga un carácter normativo de apoyo y de vigilancia y lo operativo recaiga en las provincias, para lo que el objetivo específico sería; la optimización del uso de los fondos de todos los niveles, actividades o eventos.

Dos aspectos que se deben tener siempre presentes en el establecimiento de objetivos son fuerzas y debilidades de la organización, esto nos ayudará no solo al establecimiento de objetivos en una forma más realista, sino que nos ayudará a identificar las limitaciones y oportunidades que en el futuro se presentarán.

3.4.4. CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION.

Una vez que se han establecido los objetivos, se determinará que acciones deberán realizarse para el logro de los mismos, para ello es necesario basarse en toda la información obtenida en la investigación efectuada con anterioridad.

Es importante establecer más de un camino que nos lleve a la consecución de los objetivos, así como el dar flexibilidad a cada una de las acciones, de tal manera que puedan adaptarse a los violentos cambios del ambiente, e incluso, el abandono de un camino y la adopción de otro.

Estos cursos de acción son modelos que se utilizan para simular los efectos que tendrán los cambios en el Medio Ambiente y/o de las decisiones adoptadas por la administración de la organización en el desarrollo de sus actividades.

Estos modelos de simulación tienen como finalidad presentar una visión amplia del futuro, presentando siempre la relación de causa-efecto de una acción.

Son innumerables los factores que se pueden incluir en una simulación como innumerables los efectos que se derivarían de ellos, lo que es indiscutible es que dichos modelos ayudan a la administración en el control de los numerosos efectos del " SI --- ENTONCES ".

Podemos decir que el uso de este tipo de modelos es aplicable en cualquier clase de problemas o materias (Debido a que se basa en datos y relaciones pasadas), sin embargo, esta muy lejos de preveer cambios repentinos que pueden tener trascendencia en la organización.

Para fines de nuestro estudio, los cursos que a continuación mencionaremos, van enfocados a los lineamientos generales y objetivos específicos de los cuales hemos venido haciendo mención:

1. Lineamiento de Programa y Adiestramiento.

Acciones:

- Elaborar un programa de visitas.
- Fijar criterios de selección.
- Solicitar y evaluar proyectos a provincias seleccionadas.
- Programar y realizar foros.

2. Lineamiento de Operación.

Acciones:

- Capacitar coordinadores.
- Impartir el seminario en las provincias.

3. Lineamiento de Administración y Finanzas.

Acciones:

- Diseño de manuales de financiamiento.
- Elaboración de presupuestos.
- Diseño de los informes financieros.

3.5. PLANEACION

3.5.1. CONCEPTO.

La segunda etapa del Proceso Administrativo es la Planeación, quizá para algunas organizaciones esta etapa significa una faceta más de la Administración, pero es aquí donde se indican y determinan los recursos y acciones que más beneficiarán a la organización.

En un sentido estricto diríamos que la Planeación es el "Proceso mediante el cual se transforma la información obtenida en la Previsión en actividades específicas coordinadas que buscan la consecución de los objetivos previamente establecidos". (6)

En otras palabras, podemos decir que es el "Proceso de determinar en que forma la organización puede obtener lo que ésta quiere a través de el análisis, evaluación y selección de decisiones". (7)

Son dos los aspectos fundamentales los que se derivan de lo anterior:

1. El futuro de la organización.
2. La relación entre objetivos y cursos de acción.

Es importante distinguir las técnicas y análisis, que son instrumentos con los que se ayuda la Planeación, de las estrategias y políticas que forman parte de la misma.

Mientras que las técnicas y análisis son aplicables en aquellas situaciones que de alguna manera pueden ser cuantificables (Objetivas), las políticas y estrategias son subjetivas y están encaminadas a enfrentar las complejas y variadas situaciones de la realidad.

3.5.2. PROPOSITO.

Los propósitos que tiene la Planeación los resumimos como sigue:

- Reducción de riesgos; esto lo hace eliminando las condiciones inciertas del medio ambiente.
- Perspectiva de acciones; esclarece las consecuencias de las acciones incrementando así el éxito organizacional.
- Coordinación de esfuerzos; es de vital importancia para la organización la coordinación de esfuerzos, la ausencia de ésta llevaría a la organización a la completa ineficiencia.

Para llevar a cabo una Planeación eficiente se debe ver cada una de las actividades como subsistemas del complejo sistema organizacional.

Para una mejor comprensión de lo antes mencionado, diremos que un subsistema es un sistema que forma parte de el proceso de un sistema más complejo, y son aquellos los que nos ayudan a identificar las actividades (Operacionales) planeadas dentro de la organización.

3.5.3. TIPOS DE PLANEACION.

3.5.3.1. Planeación Estratégica.

Steiner ha definido la Planeación estratégica como el "Proceso de determinar las políticas y estrategias que regirán la adquisición, uso y disposición de recursos para lograr los objetivos previamente establecidos".

Para la Asociación las estrategias del plan que corresponden a los lineamientos y objetivos vistos son los siguientes: (B)

Objetivo 1.**Estrategias;**

- Ir a las provincias.
- Seleccionar provincias con efecto multiplicador.
- Seleccionar proyectos.
- Realizar foros.

Objetivo 2.**Estrategias;**

- Utilizar el seminario nuevos rumbos.
- Involucrar a dirigentes de provincia para diseñar una estructura que permita una atención personalizada a los grupos.

Objetivo 3.**Estrategias;**

- Capacitar a los dirigentes en el control administrativo.

Las medidas en la Asociación se consideran conforme se desarrollan las acciones, nos sirven para poder evaluar el resultado en términos cuantificables y que van acordes con el objetivo que se desea lograr. (9)

Objetivo 1.**Medidas:**

- Número de visitas.
- Documentación definida y provincias seleccionadas.
- Proyectos aprobados.
- Eventos realizados.

Objetivo 2.**Medidas;**

- 20 coordinadores.

- 10 seminarios.

Objetivo 3.**Medidas;**

- Editar manuales.

Nombramiento de los responsables de coordinar las acciones. La Asociación hace uso de los distintos comités y consejos que la integran para hacer la asignación.

3.5.3.2. Planeación Operacional.

En contraste con la Planeación estratégica, la Planeación operacional es más específica, dando especial atención a la Planeación a corto plazo, mientras que la primera lo hace a largo plazo.

Planes a corto plazo: Dentro de los cuales son consideradas las actividades que formarán parte de los programas semanales que cada grupo desarrollará, en este tipo de programas es fundamental que el tiempo establecido para llevarlos a cabo, nos permita tanto elegir las mejores alternativas, así como reunir los elementos necesarios.

Planes a largo plazo: Lo que se requiere para elaborar estos planes es, contar con la información suficiente para poder asegurar la obtención de buenos resultados. Siendo la Planeación a largo plazo a la que haremos referencia en nuestro estudio, pues la Asociación Civil Escultista emite planes con duración de 1 a 2 años, detallando en él los elementos descritos en la etapa de Previsión y algunos más con los que seguiremos trabajando.

Primeramente la Asociación Civil Escultista establece un plan individual, permanente y cíclico, cambiando en los diferentes casos el grado de dificultad pero no las etapas, este plan es denominado Plan de Adelanto.

Así tenemos que la Asociación maneja una serie de elementos para establecer el Plan de Adelanto y son los siguientes:

1. Una acción sobre el individuo que afirma su personalidad y desarrolla la confianza en sí mismo, el sentido del honor y la lealtad para consigo y con los demás.
2. Afirmación de su capacidad, resistencia e integridad física.
3. Desarrollo de sus habilidades manuales.
4. Desarrollo de su espíritu de servicio a los demás, fomento y conocimiento de sus deberes cívicos para ejercerlos.
5. Adhesión a principios espirituales, lealtad a la religión que los exprese y aceptación de los deberes que resulten de ella. (Art. 12 del Reglamento)

El Plan de Adelanto tiene tres etapas: (10)

PRIMERA.

Relativa a la preparación del muchacho para la aceptación del compromiso y el ingreso a la vida del grupo: Los temas de ésta etapa de adelanto están relacionados con el conocimiento de la Promesa y de la Ley Scout. La estructura, el marco simbólico y el Plan de Adelanto del grupo alientan a los muchachos a que libremente acepten vivir de acuerdo con los principios scout y a que participen con entusiasmo en las actividades del grupo.

SEGUNDA.

Tiene tres fases para que el muchacho las desarrolle en el orden que decida, según su propia inclinación e interés:

- a. Los asuntos relativos al desarrollo del muchacho dentro del escultismo, temática relacionada con el espíritu scout, el conocimiento del escultismo, salud e higiene, servicio, comunicación, conocimiento personal, ciudadanía, habilidades y participación en el movimiento escultista.
- b. Lo referente al desarrollo del muchacho en la naturaleza, temática desarrollada con la vida al aire libre, campismo, orientación, exploración, pionerismo, observación de la naturaleza, conservación, señalamiento, cocina, equipo, montañismo, etc.
- c. Lo que se ocupa del muchacho en cuanto a su desarrollo en la comunidad.

TERCERA.

Consiste en la preparación del muchacho hacia el futuro, con una temática enfocada al conocimiento de la Promesa y Ley scout, la estructura, el marco simbólico y el esquema de adelanto de la siguiente etapa en su evolución scout, en lo referente a las ramas menor e intermedia y relacionadas con la participación y proyección a la comunidad en la rama mayor.

Para poder llevar a cabo el Plan de Adelanto, es necesario tener un método, que en este caso cuenta con los siguientes elementos. (11)

- a. La aceptación voluntaria de un compromiso denominado Promesa.
- b. La utilización de la técnica "Aprender haciendo".
- c. La utilización permanente de pequeños grupos, denominados patrullas

que deberán tener un número mínimo de integrantes igual a ocho.

- d. La realización de actividades al aire libre y de observación de la naturaleza.
- e. La participación indirecta del adulto, en forma estimulante y no interferente, con la oportunidad de ayudar a los muchachos en la organización, dirección de actividades y toma de decisiones.

Para llevar a cabo este Plan de Adelanto se depende de las habilidades y entusiasmo de cada uno de los miembros, debido a que no se establece un tiempo determinado, por consiguiente no se clasifica dentro de los mencionados.

Por último, debemos hacer notar que los elementos tanto del Plan de Adelanto como del método van enfocados al objetivo general que describimos en la Previsión. Pero qué pasa con los objetivos específicos? Estos son estructurados por el Consejo Nacional de la Asociación, dándolos a conocer a los grupos que la integran a través de su folleto denominado "Plan de Trabajo". Dichos objetivos específicos, van desde luego, encaminados al logro del objetivo general. (12)

Es importante el Plan de Adelanto con el cual los miembros de la Asociación van trazando su proyección y desarrollo dentro del movimiento escultista. Ahora veamos de manera general y a través del plan de trabajo, como se proyecta y administra la Asociación para cumplir con el objetivo general.

En la etapa de Previsión estudiamos los puntos del objetivo general, objetivos específicos, acciones y factores del Medio Ambiente que intervienen, ahora implementamos otros puntos necesarios para estructurar el plan de trabajo de la Asociación Civil Escultista.

Podemos decir que el nivel de abstracción en ésta etapa decrece en la medida en que se hacen más específicas las acciones que se llevarán a la práctica en cada una de las áreas funcionales de la organización.

Una vez que se hayan elaborado los planes en cada una de las áreas de la organización, se procede a la conjunción de los mismos, en donde cada uno de estos es revisado, modificado si es necesario, aprobado e integrado en el plan general. Una gran ventaja se deriva de trabajar en ésta forma que es el establecer las bases del trabajo en equipo.

Las acciones que integran el Plan de Adelanto ya estudiado, requiere de un programa cuyos elementos constituyen un ambiente místico, propio del escultismo que determina la organización y la toma de decisiones.

El programa debe reunir los siguientes requisitos:

- a. Indicar el objeto de la actividad.
- b. Describir las actividades alternativas o substitutas para casos de posibles situaciones imprevistas.

Para que el programa sea eficiente deberá tener en cuenta la realidad nacional e incluir en su temática, actividades enfocadas a colaborar con el logro de las metas.

La aplicación del programa se realiza mediante actividades de la Asociación, las cuales van de acuerdo a cada una de las secciones que integran a los grupos denominados clan, tropa y manada. (13)

Los elementos del programa conforman la imagen y acción característica del escultismo que son: (14)

a. Los marcos simbólicos; la ambientación del escultismo esta formada por:

- La presentación; imagen de los muchachos y del movimiento scout, uniforme, insignias, símbolos, nomenclatura.
- La acción; vida de las diferentes secciones conformada por ceremonias, tradiciones, lemas, etc.
- El espíritu; mística scout y su manifestación de servicio a la comunidad.

b. Las estructuras; la organización y forma de trabajo de los muchachos formada por:

- La orientación de la sección.
- La toma de decisiones de la acción.
- La operación y forma de trabajo en cada una de las secciones.

c. El adelanto progresivo; la secuencia de las diferentes acciones y temáticas de los esquemas de adelanto para los muchachos, estan ordenadas cronológicamente según el desarrollo del muchacho, a saber:

Primera etapa; preparación del muchacho.

Segunda etapa; desarrollo en el escultismo, desarrollo en la naturaleza, desarrollo en la comunidad.

Tercera etapa; preparación para el futuro.

Al llevar a cabo el programa, los esfuerzos de los miembros son premiados y se les otorga sistemáticamente insignias, mismas que sirven para alentarlos en su avance personal dentro de los planes de adelanto de la Asociación según el programa escultista.

Para obtener una mejor calidad en los programas de la Asociación y de los grupos que la integran, es importante que éstos se elaboren anualmente. En el caso de los grupos se considera de gran utilidad tomar en cuenta el programa anual del distrito, deseos de sus miembros y a los padres de familia, los cuales en conjunto proporcionan bases suficientes para elaborar programas adecuados a las necesidades de cada uno de ellos.

3.5.3.3. Planeación Eficiente.

Para que una Planeación tenga la mayor eficiencia, deberá de tener las siguientes características: (15)

Uso de los sistemas ya establecidos.

La Planeación no se debe de olvidar de los sistemas de comunicación, evaluación, organización y de los demás sistemas que forman parte de la misma, son en estos sistemas en los cuales la Planeación deberá descansar, por otra parte debe tener dos aspectos inherentes a ella como son:

1. Sencillez.
2. Flexibilidad.

Sencillez.

Es importante que la Planeación en su cometido en la coordinación de esfuerzos organizacionales sea de manera clara y sencilla, para que todos los participantes la comprendan en su totalidad.

Flexibilidad.

Como respuesta del constante cambio del ambiente la Planeación debe de tener la característica de poder adaptarse a éste.

Existen cuatro aspectos dentro de la Planeación que ponen en juego la realización de los planes elaborados y, por tanto, de la obtención de los objetivos, a saber:

1. Información errónea. En algunas ocasiones la información con la que se trabaja no es la apropiada para la elaboración de los planes, o bien, dicha información no se obtuvo de las fuentes adecuadas.
2. Economía. La Planeación puede ser adecuada cuando se ha hecho con la esperanza que la economía no sufra grandes cambios en relación con los esperados, sin embargo cuando sucede esto, nuestra Planeación servirá para nada.
3. Posición financiera. Debido al gran número de competidores a que se tiene que enfrentar una organización, la posición financiera de ésta es de suma importancia para el buen desarrollo de sus actividades.
4. Falta de coordinación. Por último, la falta de coordinación de esfuerzos de cada una de las unidades organizacionales puede llevar a la no realización de las actividades establecidas.

3.5.4. QUIENES PARTICIPAN EN LA PLANEACION.

Es importante el determinar quienes forman parte de la Planeación, pues si bien es cierto que de alguna manera todos forman parte de la Planeación, no todos los miembros participan en la elaboración de la misma.

Son dos grupos de personas quienes participan en forma directa en la Planeación:

1. Los jefes de las principales áreas de la organización, debido a que estos están en contacto directo con los problemas y actividades de cada una de las áreas.
2. El segundo grupo al que se hace referencia son aquellas personas que serán afectadas en forma directa por los resultados de la Planeación.

La Planeación no es solo la generación de información que justificará las decisiones que se harán posteriormente a esta etapa, sino que es el conjunto de información y decisiones que dictarán cuales miembros de la organización y en que aspectos se verán envueltos dentro de la misma.

Son tres las actividades principales que deben de desarrollar las personas que intervienen de manera directa en la Planeación:

1. Supervisar que la Planeación se este realizando en la forma establecida.
2. Evaluar los planes desarrollados.
3. Sugerir como la organización puede resolver los problemas que se presenten.

Desafortunadamente la Planeación no significa el total éxito de la organización dado que solo nos orienta en el futuro, pero sí es de invaluable ayuda las indicaciones que hace para tener una mayor eficiencia en el uso de recursos, en el aprovechamiento de las oportunidades, para el manejo de las limitaciones y principalmente, para una redefinición de planes que nos puedan llevar a otros cursos que con anterioridad no se habían o no se podían contemplar, estando así en la posibilidad de que la organización se vea envuelta en un número mayor de oportunidades y de ésta manera incrementar el grado éxito.

3.6. ORGANIZACION

3.6.1. CONCEPTO.

En base a los elementos que forman parte del sistema total, podemos decir que la organización es un proceso y modelo estructural de especialización del trabajo de la dirección que distribuye la autoridad y responsabilidad, establece canales de comunicación entre los grupos a fin de lograr coordinación y eficiencia en la realización de los trabajos necesarios. (16)

3.6.2. PROPOSITO.

De vital importancia es la Previsión para la Planeación como lo es esta última para la Organización, solo cuando se hayan realizado los planes organizacionales se estará en la posibilidad de estructurar a la organización. Haciendo uso de la comunicación y la autoridad, se hará la disposición de personas y recursos, no como elementos separados, sino como un sistema total, en donde sus elementos serán:

1. Los recursos humanos y su conducta.
2. El uso y disposición de recursos materiales.
3. La información y sus canales de comunicación.

Por otra parte, se deben de tener los objetivos establecidos para determinar como la organización se irá a estructurar, ésta disposición de recursos estará en función de los objetivos o de la redefinición que se haga de estos, en esta medida la organización se reestructurará para alcanzar las metas establecidas.

En la actualidad, todas y cada una de las personas tienen contacto directo con algunas de las organizaciones existentes, como lo son las familias, las escuelas, los clubes, la iglesia, el gobierno, las empresas o cualquier otra organización encaminada a satisfacer nuestras necesidades (Bienes o servicios requeridos) que en una forma individual no se podría o no se haría de manera eficiente.

Una vez que hemos determinado lo que es la Organización y establecido su propósito, daremos algunas de las estructuras fundamentales en las cuales se soportan muchas de las organizaciones contemporáneas.

3.6.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES

3.6.3.1. Organización Lineal.

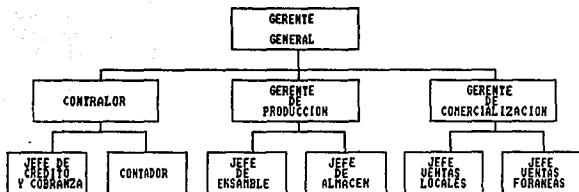
Este tipo de Organización es una de las más simples y antiguas que existe, es caracterizada por un flujo de comunicación directa que va del Jefe --> Subordinado --> Jefe.

Por la simplicidad de estructura que presenta éste tipo de Organización, no es difícil el determinar quien o quienes tienen la responsabilidad de las actividades y, de igual forma, el identificar a que persona se debe de reportar.

Una gran ventaja se desprende de ésta Organización; permite una toma de decisiones rápida y fácil, dando como resultado una estabilidad organizacional. Otra ventaja es el bajo costo que presenta por no hacer uso de staff, sin embargo, el no hacer uso alguno de asesoría y por ser cada persona responsable de sus acciones, la organización presenta un alto grado de ineficiencia. Las mismas acciones son frecuentemente hechas por diferentes métodos y procedimientos en los diversos departamentos de la organización.

La individualidad de las personas para decidir es otra desventaja que se presenta, cuando ésta decisión es en forma arbitraria y autoritaria se pone en juego la seguridad de toda la organización.

ORGANIGRAMA No. 1



ORGANIZACION LINEAL

FUENTE: HODGETTS, Richard M., "Management", Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1988, p.p. 128.

3.6.3.2. Organización Funcional.

Este tipo de organización fué un intento de superar las principales desventajas que presenta la Organización lineal; la individualidad que se presenta para decidir en todos los asuntos y, por tanto, la especialización.

Esta forma de Organización fué creada por el llamado "Padre de la Administración Científica", Frederic W. Taylor, quien sostenía que un Jefe no podría ser especialista en todas y cada una de las actividades necesarias para hacer de una organización una organización eficiente. Basado en lo anterior, Taylor sustituía a cada superior de la Organización lineal por un grupo de especialistas para cada uno de los aspectos de oficina y taller, en donde las funciones de cada una de estas serían las siguientes: (17)

Funciones de oficina:

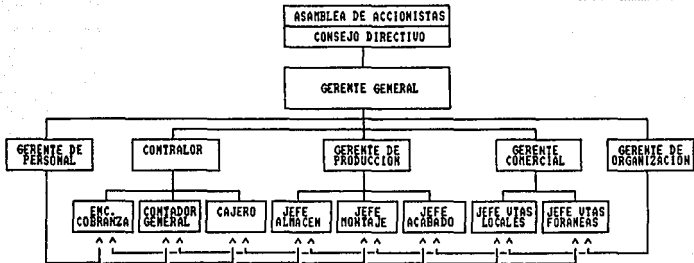
1. Determinar tiempos y costos.
2. Establecer tarjetas de instrucción.
3. Establecimiento de medidas disciplinarias.

Funciones de taller:

1. Abastecimiento de materiales.
2. Adiestramiento.
3. Mantenimiento.
4. Control de calidad.

Una ventaja que se obtiene con este tipo de Organización es que cada actividad es supervizada por un especialista en dicha actividad, pero ésta ventaja no supera las desventajas que se presentan.

Cuando un individuo se subordina a ocho superiores, el control y la disciplina se pierden por completo, dando por resultado la inestabilidad de la organización. Por otro lado, la autoridad y responsabilidad que se tiene, se pierden entre los ocho especialistas existentes, creandose así la fricción entre jefes y entre jefes y subordinados.



ORGANIZACION FUNCIONAL

FUENTE: REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas" VOL. II, Ed. Limusa, México 1985, p.p. 222.

3.6.3.3. Organización Staff.

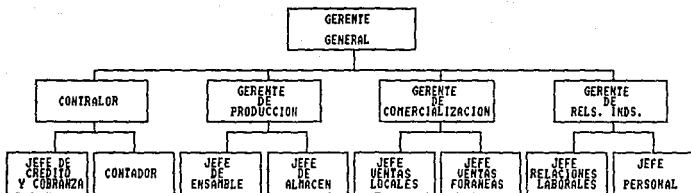
La Organización staff surge como respuesta a las desventajas presentadas en los dos tipos de Organización estudiados anteriormente. Este tipo de Organización consiste básicamente en retomar las ventajas de comunicación directa y simple que presenta la Organización lineal y la especialización de la Organización funcional (En forma de asesoría), de ésta manera la organización mantiene estabilidad, disciplina y conocimientos especializados para cada una de las actividades.

La confusión creada por la falta de claridad en el establecimiento de responsabilidad y autoridad, las fricciones entre jefes lineales y miembros del staff, así como la dependencia excesiva en el staff son algunas de las desventajas que se presentan en este tipo de Organización.

Una forma para comprender la función de Organización, es el estudiar el proceso que se lleva a cabo en ésta etapa de la Administración.

El primer paso es, dividir el trabajo y al personal en grupos de actividades específicas, a estos grupos se les conoce también como departamentalización y tiene como finalidad hacer uso de las ventajas inherentes a la especialización.

ORGANIGRAMA No. 3



ORGANIZACION STAFF

FUENTE: HODGETTS, Richard M., "Management", Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1980, p.p. 94.

3.6.4. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION.

Los tres tipos de departamentalización más comunes son:

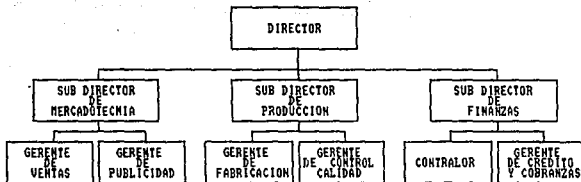
1. Departamentalización Funcional.
2. Departamentalización por Producto.
3. Departamentalización por Territorio.

3.6.4.1. Departamentalización Funcional.

Esta forma de departamentalización se da cuando la Organización se estructura de acuerdo a sus principales actividades, originándose así las bases de la especialización.

Para esquematizar este tipo de departamentalización daremos la estructura de una organización manufacturera, en la cual sus tres principales funciones son: producción, ventas y finanzas.

ORGIGRAMA No. 4



DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL

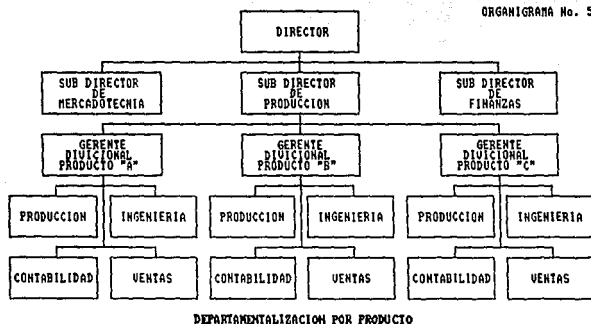
FUENTE: HODGETTS, Richard M., "Management", Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1980, p.p. 110.

Dicha departamentalización variará, dependiendo del tamaño de la organización y del giro del que se trate.

Una de las principales ventajas de la departamentalización funcional, es la especialización, una de las desventajas que se debe de tener presente es que un especialista puede no preocuparse por los problemas que no son de su interés.

3.6.4.2. Departamentalización por Producto.

Cuando la coordinación de actividades se hace imposible por la diversificación de productos que se posee, se hace necesario una Organización que dé especial atención a esas líneas de productos, surgiendo así la departamentalización por producto. En esta forma de Organización las funciones de producción, mercadotecnia y finanzas siguen apareciendo en la estructura, aún cuando su principal interés son las líneas de productos.



FUENTE: HODGETTS, Richard H., "Management", Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1980, p.p. 111.

Con la organización por producto se facilita la coordinación de actividades, permite la especialización en cada una de las líneas de productos existentes, así como la determinación de costos y beneficios de cada uno de éstos. Conociendo lo anterior, permitirá impulsar aquellas líneas de productos que más reditúan y desechar aquellas que no lo hacen.

Por otra parte, ésta departamentalización trae consigo las desventajas de, primero, es posible que cada línea de producto haga el intento de obtener autonomía, presentandose así para la administración un problema de control y de coordinación; segundo, por la especialización que se tiene en cada línea de productos es necesario un gran número de especialistas, lo cual hace costosa ésta departamentalización y, por último, se puede presentar un favoritismo hacia alguna área (Línea de producto) por parte de las autoridades de los niveles más altos, provocando el detrimento de la departamentalización.

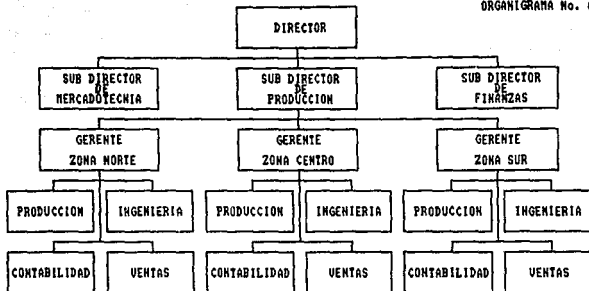
3.6.4.3. Departamentalización Territorial.

Esta departamentalización es muy similar a la anterior, con la variante de que el presente tipo de departamentalización dá especial interés no a las líneas de productos, sino a las localidades en las cuales se encuentra establecida la organización.

Una de las principales ventajas que presenta este tipo de organización es el control de operación que se tiene en cada localidad, estando en la posibilidad de producir a bajos costos por la cercanía en que se encuentra la organización de las materias primas, así como el mejor conocimiento de los mercados y costumbres de la zona en donde se encuentre.

En la actualidad podemos encontrar las tres formas de departamentalización en distintas combinaciones, atendiendo a las necesidades de la organización.

La Asociación establece los niveles jerárquicos conforme a una distribución territorial, de tal forma que cada uno de los órganos integrantes de la Asociación realiza funciones de acuerdo con el nivel de responsabilidad que le corresponde, como a continuación se indica (18).



DEPARTAMENTALIZACION TERRITORIAL

FUENTE: HODGETTS, Richard M., "Management" Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1988, p.p. 113.

A. Nivel Grupo.

El grupo scout es la unidad más importante, éste se encuentra bajo la supervisión de un Comisionado; se integra por lo menos de una sección en forma temporal denominada Tropa de scouts, Manada de lobatos o Clan de rovers, siendo esta última la excepción, ya que por sí solo no podrá integrar el grupo.

Responsabilidad.

La responsabilidad del grupo es la aplicación del programa y de ellos depende de que sus miembros tengan las suficientes bases para cumplir con los planes de adelanto, brindando oportunidades y apoyo para poder desarrollarse en el escultismo.

Autoridad.

La máxima autoridad del grupo reside en el Consejo de Grupo, cuyos integrantes son:

- Jefe de grupo.
- Sub Jefe de grupo.
- Secretario.
- Tesorero.
- Jefes de cada sección.

Desprendiéndose de los últimos integrantes el Consejo de Sección.

El organigrama 7 representa el organigrama de un grupo scout completo, significando que no todos los grupos de la Asociación se contemplan en dicho organigrama, debido a que su crecimiento y expansión es en base a los recursos humanos con los que cuenta cada uno.

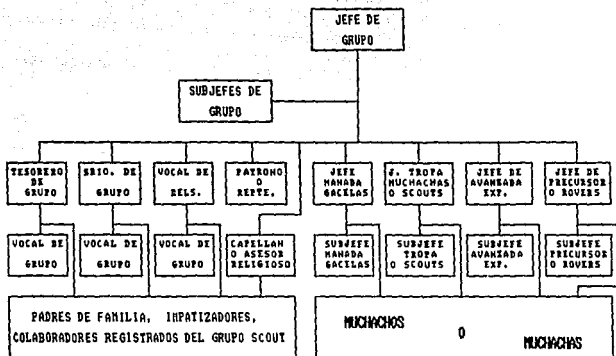
B. Nivel Distrito.

El Distrito podrá ser integrado por un solo grupo scout, siempre y cuando se estime una proyección del mismo. Para que el Distrito sea plenamente reconocido como tal, es necesario contar con más de un grupo.

El área territorial de cada Distrito será fijada por el Jefe Scout Nacional, a petición del Comisionado de Provincia.

Responsabilidad.

Es responsabilidad del Distrito dar adiestramiento continuo y coordinar las acciones intergrupales.



ESTRUCTURA DE UN GRUPO SCOUT

FUENTE: ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C. "Reglamento", Ed. Litoarte, S.A. DE C.U., MEXICO 1982, p.p. 42.

Autoridad.

Los Distritos contarán con un Consejo de Distrito, cuyas funciones son de ayuda, orientación y representación de los grupos, el cual se integra por:

- Comisionados de Distrito.
- Administrador de Distrito.
- Jefes de grupo scout.
- Sub Comisionados de adiestramiento.

C. Nivel Provincia.

Cada Provincia cuenta con un territorio asignado por el Consejo Directivo Nacional a proposición del Jefe Scout Nacional.

Para que la Provincia se integre es necesario que exista más de un Distrito, en el caso de existir un solo Distrito el Consejo Nacional, fijará un tiempo dentro del cual el Distrito deberá expandirse.

Dentro del nivel Provincia se encuentran contemplados todos los Grupos y Distritos, con excepción de aquellos que se encuentran aislados geográficamente y quienes dependerán directamente del Jefe Scout Nacional.

Responsabilidad.

La Provincia tiene la responsabilidad de adaptar el programa scout, así como proporcionar adiestramiento a su localidad.

Autoridad.

El Consejo de Provincia, representa el más alto nivel de autoridad dentro de los órganos que constituyen la Provincia. Dentro de las funciones más importantes se encuentra, asignar los territorios a los Grupos y Distritos; así como el establecer los lineamientos necesarios para que la Provincia se desarrolle en base al plan de trabajo de la Asociación.

Los dirigentes integrantes del Consejo de Provincia son:

- Presidente de Provincia.
- Vice Presidente de Provincia.
- Comisionados de Provincia.
- Comisionados de Distrito.
- Secretario.
- Tesorero.
- Directores de relaciones.

Comité de Provincia, se encarga de ejecutar y coordinar las acciones para cumplir con los acuerdos del Consejo, sus miembros representantes son:

- Presidente de Provincia.
- Vice Presidente de Provincia.
- Comisionado de Provincia.

Los Comisionados de Provincia son dirigentes responsables de informar sobre su gestión, logros y planes al Consejo. Existen Comisiones en el área de Operación, Programa y Adiestramiento.

D. Nivel Nacional.

Responsabilidad.

Los órganos de la Asociación que integran el nivel Nacional tienen como responsabilidad el hacer planes de desarrollo, establecer lineamientos de acción, así como emitir ordenamientos.

El territorio que corresponde a éste nivel depende de la expansión con que cuenten sus Provincias.

El nivel Nacional se integra por los siguientes órganos:

1. Asamblea Nacional; siendo éste el órgano en donde se concentra el poder supremo de la Asociación.
2. Consejo Nacional; dirige, administra y representa a la Asociación.
3. Comité Nacional; dicho órgano se encarga de ejecutar y coordinar las acciones del Consejo Nacional.
4. Corte Nacional de Honor; resuelve los casos graves de violación a los textos reglamentarios de la Asociación.
5. Comisión de Vigilancia; órgano de vigilancia de la Asociación y asesor de la Asamblea Nacional.
6. Patronato de la Asociación; sirve de apoyo y de ayuda a la Asociación.

Los niveles de jerarquización varían de Asociación en Asociación, debido a que no todas cuentan con el mismo número de recursos humanos, ejemplo de ello son los dos organigramas que se presentan a continuación (8 y 9).

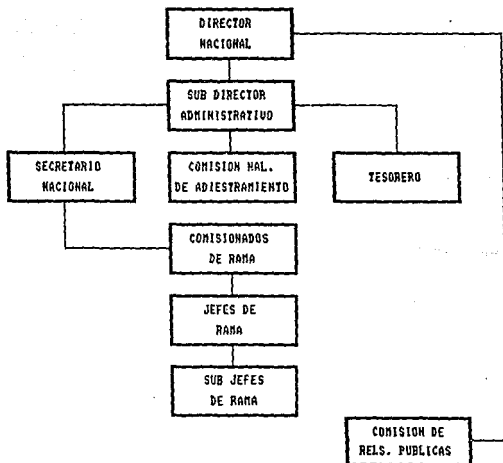
Otras formas de organización que podemos encontrar son las siguientes:

1. Comités.
2. Span de control.

3.6.5. COMITES.

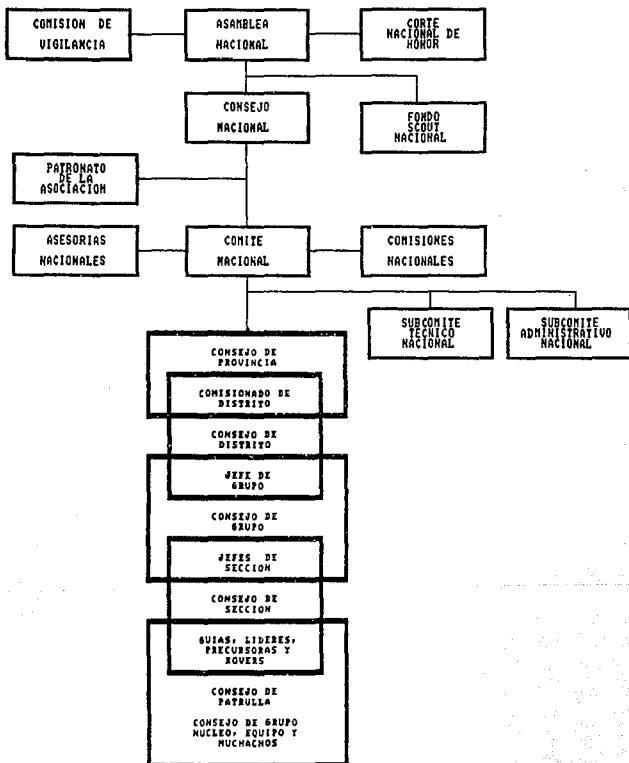
A los comités se les puede considerar como una junta o reunión de cierto número de personas para hacerse cargo de un tema o suceso, o bien, es una forma de Organización utilizada para personalizar trabajos formales en colegios, clubes recreativos, sociales y religiosos.

ORGANIGRAMA No. 8



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION MEXICANA DE SCOUT A.C.

FUENTE: ASOCIACION MEXICANA DE SCOUT, A.C. "Apuntes", México 1982, p.p. 53.



ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C.

FUENTE: ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C. "Reglamento", Ed. Litoarte, S.A., Mexico 1982, p.p. 53.

Son dos los tipos más comunes de comités:

3.6.5.1. Comité especial.

Creado con la finalidad de analizar una situación determinada, recomendar y resolver dicha situación.

En la Asociación existen comités especiales que son designados para realizar trabajos específicos y temporales, facilitando el cumplimiento de las funciones a cargo del Consejo por el cual han sido creados.

Los comités especiales pueden ser integrados por personas que no pertenecen a la Asociación así como por miembros de la misma, estos últimos podrán estar dentro del comité de manera temporal y sin que su nuevo cargo interfiera con sus funciones titulares.

3.6.5.2. Comité permanente.

Este tipo de comité es lo que se podría llamar el consejero de la organización, su función es orientar los diversos problemas que se presentan, tienen en repetidas ocasiones la autoridad para ordenar la implementación de sus recomendaciones.

La formación de comités dentro de la Asociación se dá en los diferentes niveles jerárquicos y cuyos miembros son elegidos por el Consejo representante del mismo nivel.

Dentro de las principales funciones que desempeñan los comités, además de las correspondientes, se encuentran en forma generalizada las siguientes:

1. El comité estará formado con el propósito de hacerse responsable de las funciones operativas del Consejo.

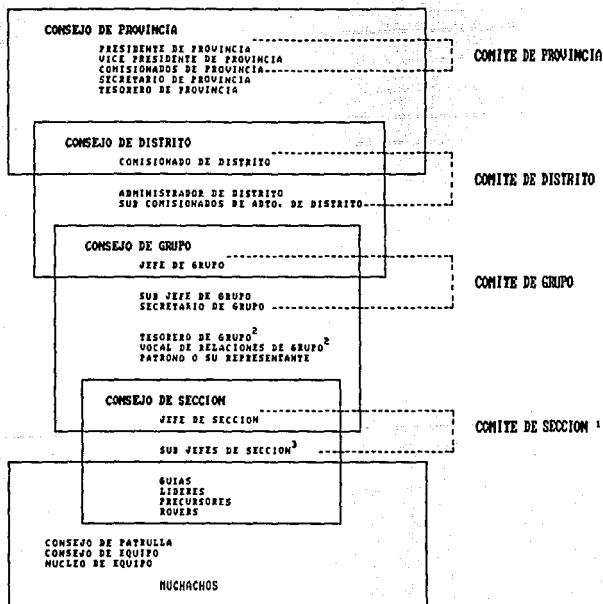
2. Se encarga de analizar y armonizar las acciones requeridas para poder llevar a cabo el plan de trabajo.
3. Es el órgano que tiene a su cargo ejecutar y coordinar las decisiones tomadas por el Consejo.
4. Proponer al Consejo planes de acción necesarios para realizar las acciones que le fueron encomendadas.

Entre las ventajas que se tienen en la creación de los comités se encuentran las siguientes: (19)

1. Deliberación grupal; un problema es analizado en forma conjunta dentro del comité, la solución que se obtendrá, estará basada en el juicio, conocimiento y experiencia de todos y cada uno de sus miembros.
2. Motivación; el comité representa la participación de los subordinados en la toma de decisiones, y es el sentido de participación lo que facilita la aceptación e implementación de las recomendaciones hechas por el comité.
3. Coordinación; la coordinación de planes y la transmisión de información entre los departamentos es otra de las ventajas que se obtiene con la creación de los comités.

Una forma clara de observar ésta coordinación, es en los planes y programas generales, en donde los comités ayudan a los departamentos a identificar las acciones en donde se verán envueltos y establecer el tiempo en que se deberán desarrollar.

Para dar a conocer los diferentes comités y quienes los integran se presenta el esquema 10.



1. LA MANADA NO TIENE COMITE.
2. POR DECISION DEL CONSEJO PUEDEN PERTENECER AL COMITE.
3. POR DECISION DEL CONSEJO DE SECCION PUEDEN SER INTEGRANTES DE ESTE.

A pesar de las ventajas que se tienen con los comités, existen varias desventajas, entre las cuales podemos citar:

1. Pérdida de tiempo; debido a que un comité se forma por personas especializadas en diferentes materias, no es raro que éste invierta un tiempo excesivo en la solución de los problemas, dando como resultado una solución apresurada y por demás confusa para algunos de sus integrantes. El consumo de tiempo aumentará en relación al tamaño del comité, por otra parte, es frecuente la solicitud que hace el comité para la integración de personas con conocimientos especializados en las principales áreas de la organización.
2. Compromiso; como consecuencia de un gasto excesivo de tiempo en la solución de los problemas y de los diferentes puntos de vista que se tiene en los mismos, aunado al compromiso que se tiene en hacer las recomendaciones pertinentes, el comité no adopta otra posición más que derimir el problema en forma tal que no se perjudiquen (En corto plazo) las diferentes áreas de las que se compone la organización, obteniéndose así como resultado una resolución mediocre.
3. Ausencia de actuación individual; dentro de la organización existen aspectos en los cuales se requiere de una representación rápida y eficiente, actuación que posiblemente (Quizás en la mayoría de los casos) se vería entorpecida por el comité.

Aún cuando no se pueda asegurar el éxito de un comité, si se puede incrementar su efectividad si se tienen presentes los siguientes puntos:

1. El objetivo del comité debe de estar bien establecido.
2. Se debe de hacer una cuidadosa selección de sus integrantes.

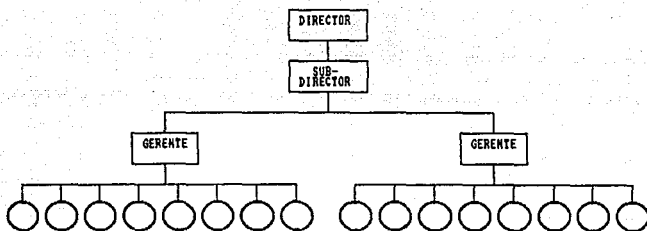
3. El tamaño del comité debe de ser moderado.
4. Se deberá de tener una agenda de trabajo, en la cual se establezcan los aspectos a tratar.
5. El comité deberá de estimular la participación.

3.6.6. SPAN DE CONTROL.

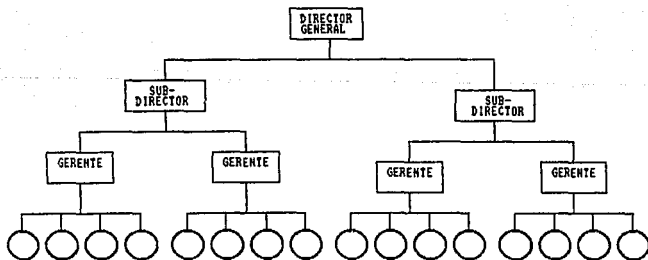
Otra forma de organización no menos importante es el span de control, en donde la organización estará determinada por el número de personas que reporta a un superior. Algunos autores sostienen que el número adecuado de personas que deben de reportar al mismo jefe es entre tres y seis personas.

Independientemente del número de personas que reportan a un mismo jefe, el tramo de control que posee éste último, influirá en gran medida en la estructura organizacional, mientras menor sea el tramo de control, mayor será el número de niveles jerárquicos de la organización y mientras mayor sea el tramo de control, habrá un número de niveles menor en la misma.

Los organigramas 11 y 12 no son más que la representación gráfica de los puestos, en donde se muestra de una manera clara y sencilla la relación de responsabilidad y autoridad.



DISPERSION HORIZONTAL



DISPERSION VERTICAL

3.7. INTEGRACION

3.7.1. CONCEPTO.

Podemos entender la integración como "El proceso de obtención y articulación de los elementos humanos y materiales que la Organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". (21)

3.7.2. PROPOSITO.

El propósito de la Integración consiste en dotar a la organización el personal idóneo en el momento oportuno, manteniendo así la armonía y estabilidad de la organización, desde luego, para integrar éste elemento se requiere personas que reúnan características mínimas establecidas, para desempeñar adecuadamente un determinado puesto dentro de la organización.

Los recursos considerados de mayor importancia para la organización son los recursos humanos, esta importancia radica en la aportación de trabajo, ingenio, talento y dinamismo creado para con la organización.

3.7.3. PROCESO DE INTEGRACION.

El proceso para integrar nuevos elementos a la organización incluye:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Inducción.
4. Desarrollo.

3.7.3.1. Reclutamiento.

En lo que respecta a la tarea de reclutamiento, es el hacer llegar a la organización un numeroso grupo de prospectos y elegir de éstos a aquellos quienes cubran las características necesarias para los puestos que la organización tenga establecidos. (22)

Dentro de la Asociación Civil Escultista este punto se manifiesta como a continuación se describe:

Primeramente, para poder reclutar a los miembros es necesario que exista la necesidad de Integración de los mismos por parte del organismo, en la Asociación, esta necesidad es permanente, lo que significa se debe de integrar el mayor número de personas a sus actividades, proporcionando así un mayor y mejor beneficio a la comunidad en la cual nace.

Las acciones para reclutar a sus miembros son dos, a saber:

A. A través de los padres de familia; a quienes en una junta especial, dirigentes del grupo, los persuadirán en prestar su colaboración en forma real y efectiva dentro de la Asociación (Sirven como unidad de apoyo).

Los aspectos para ser revisados durante la junta son:

- a. La carencia que tiene el grupo de miembros.
- b. La necesidad que hay de emprender acciones hacia la captación de nuevos miembros.

Para poder llevar a cabo esta acción se pide a cada uno de los padres de familia proporcione una lista de tres candidatos. Los requisitos que deben de considerar para la propuesta son:

- I. Ingreso voluntario.
- II. Ser estudiante o trabajador.
- III. Estar en condiciones de salud favorables.

B. La segunda acción para reclutar es por medio de campañas; acción consistente en la elaboración de propaganda, la cual se reparte por miembros scout en escuelas, iglesias, centros recreativos y deportivos, etc.

Conforme los candidatos se presentan, bien sea por propuesta o por propaganda, se hace el requisitado de solicitud de ingreso (Ver esquema 1).

3.7.3.2. Selección.

En lo concerniente a la selección, se tiene por objeto elegir entre los distintos candidatos a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Dentro de la Asociación éste punto se manifiesta en diferentes formas; primero, los candidatos son aceptados simplemente por el hecho de asistir y participar libremente en el movimiento escultista, siempre y cuando estén dispuestos a cumplir y aceptar sus principios y lineamientos. Esta forma se observa principalmente a nivel grupo, donde los candidatos serán integrados en las diferentes ramas bajo la instrucción de miembros experimentados.

Para la selección de dirigentes se deberá de considerar:

- A. Los datos contenidos en la solicitud requisitada por los candidatos, de los cuales el Comité de grupo hará un estudio.

CARTILLA DE SOLICITUD DE INGRESO
A LA ASOCIACION

ESQUEMA No. 1

FOLIO No. _____

EXPEDIENTE _____

DATOS DEL SOLICITANTE

| | | | | | |
|---------------------|------|---------------------|----------|--------------|----------------|
| | | | | | |
| ALLEDIRO MATERNO | | APELLIDO PATERNO | | NOMBRE(S) | |
| DOMICILIO: | | | | | |
| CALLE | | NO. | COLONIA | C.P. | TELEFONO |
| | | | | | |
| LUGAR DE NACIMIENTO | | FECHA DE NACIMIENTO | | NACIONALIDAD | |
| | | | | | F () M () |
| ESTATURA | PESO | RELIGION | ESTUDIOS | SEXO | |

PARA USO EXCLUSIVO DE LA ASOCIACION

| |
|-------------------------------------|
| |
| RAMA A LA QUE DEBE DE SER INSCRIPTO |
| |
| GRUPO AL QUE PERTENECE |
| |
| FECHA DE INGRESO A LA ASOCIACION |

MIEMBROS QUE SE REINSCRIBEN

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| | |
| CARGO | FECHA DE INGRESO AL CARGO |
| | |
| ESPECIALIDADES OBTENIDAS | |
| | |
| RECONOCIMIENTOS | |
| | |
| NOMBRE DE LA MADRE | FIRMA |
| | |
| NOMBRE DEL PADRE | FIRMA |
| | |

FIRMA DEL SOLICITANTE

B. Seleccionar y recomendar al Consejo de grupo cuales son los aspirantes que deben de ser aceptados.

Podemos decir que son pocas las ocasiones en que se tienen más de dos candidatos, resultando así seleccionado el único elemento con que se cuenta y no el mejor.

Es importante que los Consejos de Distrito y de Provincia programen la Integración de los aspirantes en aquellos grupos que carecen de personal, o en su defecto, la formación de nuevos grupos contribuyendo a la expansión de la Asociación.

3.7.3.3. Inducción.

En lo referente a la inducción podemos decir que es la orientación encaminada a proporcionar al miembro de nuevo ingreso, la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia dentro de la Asociación.

Los nuevos miembros de la Asociación son integrados de manera superflua a las unidades de trabajo, en donde únicamente son presentados con los miembros con los que participará sin ninguna explicación previa de cuales serán sus funciones específicas a desempeñar, creando desubicación en los recién ingresados.

3.7.3.4. Desarrollo.

Para que los nuevos miembros puedan desarrollarse es necesario el adquirir conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de que se trate, mismos que serán proporcionados por la organización.

Es necesario establecer las dos formas por las cuales se adquieren las habilidades y aptitudes, resumiéndose como sigue: (23)

- A. Adiestramiento; se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico.
- B. Capacitación; incluye el adiestramiento, siendo su objetivo principal el proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo.

Son personas reconocidas de la Asociación quienes integran el equipo de adiestramiento, dichas personas cuentan con los conocimientos suficientes para hacerse cargo del adiestramiento y capacitación de los demás miembros integrantes de la misma.

La Asociación cuenta con los siguientes tipos de adiestramiento y capacitación para lograr su desarrollo: (24)

A. Capacitación:

- a. Informal; se proporciona en el lugar en donde se trabaja.
- b. Formal; se refiere a los conocimientos sobre el escultismo.
- c. Personal; es adquirida por el mismo miembro a base de lecturas.

B. Adiestramiento:

- a. De introducción; este tipo de adiestramiento cuenta con cursos dirigidos principalmente a los nuevos miembros de la Asociación.
- b. Preliminar; trata de forma sencilla y clara los fines y métodos relacionados con el escultismo y lobatismo.

Para poder impartir éstos cursos se deben de cubrir las siguientes condiciones:

- 1. Se requiere la participación de un número de miembros de tal forma que se integren tres patrullas o seisenas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

II. El curso es dirigido por un miembro que pertenezca al equipo de adiestramiento.

III. Aprobación previa del curso específico para cada uno de los puestos.

c. De insignia de madera; su objeto es demostrar de manera práctica, los fines y métodos vistos en los cursos preliminares. Este tipo de entrenamiento tiene tres campos de acción para calificar a los participantes del curso.

I. El campo de acción es la casa.

II. El campo de acción es el campamento.

III. El campo de acción es el Distrito o grupo al que pertenezcan.

d. General; bajo este título se agrupan cursos tanto técnicos como especializados, cuyos enfoques son dirigidos a los miembros que hayan acreditado los cursos anteriormente descritos.

I. Cursos técnicos; son de corta duración y su objeto es facilitar materias implícitas en el escultismo, tales como señalamiento, astronomía, etc.

II. Cursos especializados; estos cursos son dirigidos a grupos especiales de Scouts Marinos, Scouts Sacerdotes, etc.

Afortunadamente, si el personal cuenta con su máxima preparación y el adecuado encauzamiento, tendrá un gran desarrollo del mismo, estando en la posibilidad la Asociación de contar con la persona idónea para cada puesto.

3.8. DIRECCION

3.8.1. CONCEPTO.

La Dirección es la actividad por la cual el jefe orienta las actividades de sus subordinados para lograr la consecución de los fines y programas elaborados en la Planeación.

Así mismo, la Dirección puede entenderse como la habilidad con la cual el jefe orienta las actividades de sus subordinados para que éstas se desarrollen de manera exitosa.

3.8.2. PROPOSITO.

El propósito de la Dirección es contribuir a la creación de un ambiente adecuado en la realización de los planes con un amplio sentido de responsabilidad, entusiasmo y dedicación por parte de quienes desarrollan y hacen posible la consecución de los fines organizacionales. Una eficaz Dirección significa impulsar y conducir atinadamente los diferentes grupos humanos hacia el logro de sus objetivos. (26)

La motivación y, fundamentalmente, los incentivos de carácter no económico, constituyen un valioso apoyo en el arte de dirigir; elemento básico para lograr un buen liderazgo.

3.8.3. NIVELES DE DIRECCION.

Existen dos niveles de Dirección para poder obtener los resultados previstos y planeados:

A. Nivel administrativo; dentro de este nivel se encuentran las órdenes, instrucciones, orientaciones así como la toma de decisiones.

B. Nivel ejecutivo; se encarga de la realización de las acciones, buscando sean siempre productivas éstas.

Cuando en una organización se pone en práctica la Dirección, estará inherente a ésta acción la delegación de autoridad, necesaria para que el subordinado pueda desarrollar en forma eficiente las actividades que le competen, dicha autoridad estará basada en un criterio general, en donde se precisarán los canales de comunicación por los que se podrá influir y controlar sus resultados.

Para poder dirigir a los subordinados, es necesario contar con bases como:

- A. Motivación; se usa para obtener de los individuos su cooperación en la consecución de los objetivos de una organización.
- B. Comunicación; su establecimiento debe de ser en todos y cada uno de los departamentos o áreas de la organización, así como en todas y cada una de las etapas del Proceso Administrativo, siendo en ésta etapa de Dirección donde adquiere una importancia relevante.
- C. Liderazgo; la forma de actuar del líder implica conducir, dirigir y atender a un grupo para lograr sus objetivos, según la calidad del liderazgo, el grupo responderá en forma coordinada y positiva.

3.8.4. MOTIVACION.

Por otra parte, existe un aspecto de suma importancia para cualquier organización cuando se hace referencia a los recursos humanos, la motivación, mediante la cual se trata de influir en los subordinados y contribuir de esta manera al mejor desempeño y satisfacción.

Existen varios modelos de motivación, entre los que se describen los siguientes. (25)

1. Modelo Tradicional.
2. Modelo de Relaciones Humanas.
3. Modelo de Recursos Humanos.

3.8.4.1. Modelo Tradicional.

Este modelo se fundamenta en el hecho de que los empleados son flojos y que sólo pueden ser incentivados por premios o remuneraciones salariales. Este enfoque dió buenos resultados cuando las actividades organizacionales se sustentaban en las acciones humanas, cuando las organizaciones fueron industrializándose y requiriendo menos personal los incentivos (Principalmente salariales) también bajaron.

3.8.4.2. Modelo de Relaciones Humanas.

Elton Mayo y otros investigadores visualizan que los dirigentes pueden motivar a sus empleados satisfaciendo sus necesidades sociales al igual que hacerlos sentir importantes y útiles para la organización.

3.8.4.3. Modelo de Recursos Humanos.

En el presente modelo McGregor y Maslow señalan que existe otra forma de incentivar a los empleados a parte de incentivos salariales y cubrir sus necesidades sociales. Este modelo consiste en que los dirigentes y empleados deben compartir la responsabilidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales con cada persona.

El otorgamiento de condecoraciones, es la forma de motivar a los miembros de la Asociación, notando que el modelo tradicional no puede ser aplicado por el hecho de que los miembros asisten voluntariamente y sin recibir ningún pago por su participación, sin embargo, si puede aplicarse el modelo de recursos humanos, este ofrece mayor responsabilidad a cada uno de los miembros para lograr tanto los objetivos organizacionales como los personales.

El proceso que se sigue en el otorgamiento de condecoraciones consiste en:

1. Revisión de la situación del miembro, a quien se le va a otorgar.
2. Dicha revisión se hace expresamente.
3. Otorgamiento de la condecoración.

En el siguiente cuadro se muestran algunas condecoraciones con las que cuenta la Asociación y quien es la autoridad encargada de su otorgamiento.

TIPO DE CONDECORACION**AUTORIDAD OTORGANTE**

- Bellota de plata; es un premio por servicios especiales distinguidos. Consejo Nacional
- Berrendo de plata; premio por un servicio de carácter excepcional. Consejo Nacional
- * Ambos se otorgan únicamente a personas que sean o hayan sido dirigentes scout.
- Carita sonriente; se otorga en tres grados dependiendo del tipo de servicio realizado. Consejo Nacional
Pte. de la Asociación
Jefe Scout Nacional
- * Son reconocimientos scout para personas no miembros.
- Insignia de los niños heroes; se otorga a menores de 17 años que hayan mostrado valor constancia y caballerosidad. Jefe Scout Nacional
- Medalla de valor; se otorga por actos de valor en que haya riesgo de perder la vida. Jefe Scout Nacional
- Medalla de servicio; es para los adultos quienes hayan prestado 10 años de servicio. Jefe Scout Nacional
- Medalla de mérito scout; se otorga cuando los miembros despliegan cualidades de valor, paciencia, iniciativa y riesgo de perder la vida. Jefe Scout Nacional
- Insignia de gratitud; se otorga a una buena acción recibida por una persona del público. Comisionado Distrito

3.8.5. COMUNICACION.

Newman y Summer definen la comunicación como un "Intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones por medio de la palabra, escritura, símbolos o mensajes entre dos o más personas". (27)

Debido a que la comunicación es la forma a través de la cual las personas integrantes de la organización intercambian información, los administradores tienen la necesidad de contar con una comunicación excelente, contribuyendo al respecto con las siguientes características.

- A. Claridad; se posee una comunicación clara cuando se expresan las personas en el lenguaje adecuado y la transmisión es comprendida por el receptor.
- B. Integridad; sirve principalmente a la comunicación formal, por lo que la comunicación debe plantearse de manera que ésta sirva de apoyo para aquellos quienes hacen buen uso de la misma.

El propósito de la comunicación en una organización es efectuar cambios y modificar actitudes hacia el bienestar de la misma. Los tipos de comunicación que podemos encontrar son:

- 1. Comunicación Informal.
- 2. Comunicación Formal.

3.8.5.1. Comunicación Informal.

Se establece a través de las relaciones sociales que tienen lugar entre los miembros de la organización formal. En ocasiones estos miembros utilizan éste tipo de comunicación para promover sus propios intereses. (28)

3.8.5.2. Comunicación Formal.

Es aquella que se dá en forma reconocida dentro de la empresa y que se clasifica de diferente forma de acuerdo al canal de transmisión, al medio de comunicación o según su dirección que puede ser: (29)

- A. Comunicación descendente; son aquellos mensajes o información que parte de los niveles más altos hacia la base de la estructura (Jefe ---> Subordinados).
- B. Comunicación ascendente; tiene su origen en niveles inferiores y tiende a alcanzar los altos niveles de la organización, normalmente con el propósito de formular preguntas y hacer sugerencias (Subordinado ---> Jefe). La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que sus mensajes son clasificados como de integración o humanos.

En la Asociación el tipo de comunicación descendente se presenta al emitir los jefes una orden, instrucción o información que sirva a los integrantes de los grupos para desarrollar las actividades referentes al logro de los objetivos.

La comunicación ascendente se presenta a través de quejas, sugerencias, consultas e informes que se presentan por parte de los guías de patrulla al Consejo de grupo en reuniones denominadas Cortes de Honor.

- C. Comunicación horizontal; consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Este tipo de comunicación tiene los siguientes propósitos dentro del marco de la Asociación.

- a. Coordinación de la tarea; los jefes de las diferentes secciones se reúnen mensualmente para discutir la contribución de cada una de las secciones para el logro de los objetivos.
- b. Resolución de problemas; los miembros pueden reunirse para discutir como enfrentar el problema.
- c. Participación en la información; todos los miembros tienen oportunidad de reunirse con miembros de otros grupos para facilitar la información.
- d. Resolución de conflictos; de la misma manera que en el inciso (b), los miembros pueden reunirse para discutir el conflicto.

3.8.6. LIDERAZGO.

Se define el liderazgo como la influencia sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente a la obtención de las metas de grupo. (30)

El propósito de dirigir y ser líder puede alcanzarse mejor a través de: (31)

Principio de la dirección y liderazgo; cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los subalternos a las metas organizacionales.

Principio de la armonía de los objetivos; los individuos deben de percibir que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la organización.

Los tipos de liderazgo que podemos encontrar son:

1. Liderazgo Laissez-Faire.
2. Liderazgo Autocrático.
3. Liderazgo de Participación.
4. Liderazgo Paternalista.

3.8.6.1. Liderazgo Laissez-Faire.

- A. Su lema es dejar hacer.
- B. Tiene una mínima participación en el grupo y éste último tiene una completa libertad de decisión y acción.
- C. En realidad teme a las responsabilidades y a la dirección, motivo por el cual prefiere que los demás tomen las decisiones.
- D. El grupo tiende a discutir sin razones importantes dando escasa atención a la dirección.

3.8.6.2. Liderazgo Autocrático.

Los factores principales de como opera un supervisor que adopta este estilo para lograr que el trabajo se realice como él lo desea, son los siguientes:

- A. La comunicación tiende a ser en un solo sentido y casi siempre es hacia abajo, donde las órdenes que el supervisor recibe, de los niveles superiores, son transmitidas a sus subordinados sin existir una retroalimentación.
- B. Las instrucciones se dan de una manera clara y detallada, dejando poca oportunidad a los subordinados de que mal interpreten lo que el supervisor desea que se realice.
- C. Considera que las equivocaciones y los errores son producto de la mala actitud que toman los subordinados al recibir una orden y aplica acciones disciplinarias para que no se repitan.
- D. Recompensa a los que se adaptan al sistema y castiga a quienes se oponen.

Este estilo se basa en autoridad-obediencia donde el supervisor impone su voluntad, considerando a sus subordinados como una herramienta para lograr los objetivos que le fueron establecidos.

El liderazgo autocrático dentro de la Asociación se localiza en la rama menor o manada, en donde la toma de decisiones se le confiere al Jefe de la sección o al Sub Jefe de la misma, siendo ellos quienes impongan castigos o den recompensas a los miembros.

3.8.6.3. Liderazgo de Participación.

La Dirección se lleva a cabo por una mutua comunicación, comprensión y de acuerdo con su personal, la base de éste estilo es la confianza, el acuerdo mutuo y la participación, logrando en esta forma el logro de los objetivos organizacionales simultáneamente satisfaciendo las necesidades del personal.

Este tipo de liderazgo se aplica a las ramas intermedias o tropa y a la mayor o clan, en donde se requiere la participación de cada uno de los miembros para lograr que las actividades planeadas tengan éxito.

3.8.6.4. Liderazgo Paternalista.

- A. Es un individuo amable, cordial que permite la discusión entre los miembros, pero que termina imponiendo su opinión, la que es determinante y debe de ser acatada.
- B. Se caracteriza por tener un aire de protector para con los miembros del grupo laboral.
- C. Los subordinados carecen de oportunidades para tomar decisiones y adquirir responsabilidades, por lo tanto no se desarrollan sobre la actitud sobreprotectora del supervisor.

D. La comunicación la ve como el corazón de las buenas relaciones, además de que siempre se preocupa para que éstas marchen bien dentro de su gente.

El Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado en su artículo "Necesitamos líderes, no jefes", establece una clara diferencia entre lo que sería un líder y un jefe, resumiéndose como sigue;

Las características de un jefe son:

1. La autoridad es un privilegio de mando.
2. El jefe existe por la autoridad.
3. La autoridad del jefe impone.
4. El jefe inspira miedo, se le teme.
5. El jefe busca culpable cuando hay error.
6. El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer.
7. El jefe maneja a la gente, masifica a las personas.

Las características de un líder son:

1. La autoridad es un privilegio de servicio.
2. El líder existe por la buena voluntad.
3. La autoridad del líder subyuga y enamora.
4. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a su gente.
5. El líder corrige pero comprende, castiga pero enseña.
6. El líder da el ejemplo trabajando con los demás.
7. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores.

3.8.7. TIPOS DE AUTORIDAD.

Existen diversas teorías de la autoridad como es, la autoridad formal basada en la jerarquía organizacional; la autoridad situacional que se sustenta en el conocimiento. Existen tres tipos de autoridad que no pueden pasar desapercibidas, a saber: (20)

1. Autoridad Lineal.
2. Autoridad Staff.
3. Autoridad Funcional.

3.8.7.1. Autoridad Lineal.

Este tipo de autoridad se refiere a la autoridad directa existente de un superior para con su subordinado.

3.8.7.2. Autoridad Staff.

El staff es una autoridad auxiliar (Asesoría), ésta se encuentra limitada en el sentido de que no posee el derecho de ordenar la implementación de sus ideas, pero sí el recomendar y persuadir a la autoridad lineal para adoptar éstas, siendo para la organización un instrumento de soporte en el desarrollo de sus actividades.

A pesar de que la autoridad staff puede ser benéfica para la organización, esta puede traer consigo serios problemas entre las autoridades lineales y las staff. Podemos enumerar las acciones de cada una como sigue:

Autoridad Lineal

- Acciones orientadas.
- Intuitivos.
- Panorama a corto plazo.
- Examinan algunas alternativas.
y escogen la más viable.

Autoridad Staff

- Estudio profundo del problema.
- Analista.
- Panorama a largo plazo.
- Examinan todas las alternativas.
para escoger la mejor.

3.8.7.3. Autoridad Funcional.

Consiste en la autoridad para controlar el desempeño de una función en particular, el desempeño del personal.

La autoridad funcional se expresa considerablemente a través del establecimiento de políticas, procedimientos y reglamentos, se ejerce en forma de recomendaciones, sugerencias y consejos.

3.9. CONTROL

3.9.1. CONCEPTO.

La definición dada por Robert J. Molkier incluye los elementos esenciales del proceso de control: "El control es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para fijar los sistemas de retroalimentación de la información y comparar el desempeño real con los niveles que se hayan determinado, verificando si existen desviaciones, estableciendo su importancia y tomando las medidas tendientes a garantizar la optimización de los recursos cuando sea necesario.

3.9.2. PROPOSITO.

El control intenta asegurar el desarrollo de todas las acciones planeadas, para lo cual se vale de la medición de cada una de las principales actividades de la organización y de la evaluación de las mismas en relación con los estándares que se hayan establecido, estando así en la posibilidad de adoptar las acciones correctivas correspondientes.

Podemos hacer innumerables preguntas para determinar si realmente se esta controlando, sin embargo, son dos las preguntas que no se deben olvidar:

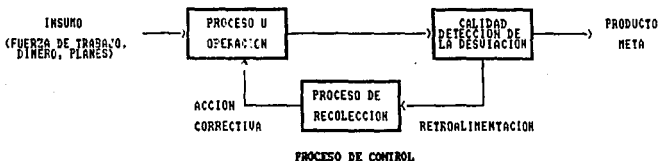
1. Se han implementado las estrategias como se había planeado?
2. Si la implementación es la adecuada, se están obteniendo los resultados deseados?

De éstas dos preguntas podemos derivar que el control no se obtiene después de haber realizado las acciones por completo, sino que éstas son valuadas en el momento en que se realizan, para lo cual es necesario llevar a cabo los siguientes puntos:

3.9.3. PROCESO DE CONTROL.

En el siguiente esquema se muestran cuales son los pasos básicos del proceso de control.

ESQUEMA No. 1



FUENTE: JAMES A., Stoner, "Administración", Ed. Prentice Hall, S.A., México 1989, p.p. 663.

3.9.3.1. Selección de las variables a controlar.

La selección de variables serán los criterios que determinarán si los objetivos se están cumpliendo y si las acciones se están llevando a cabo de manera adecuada.

La selección y el número de variables clave variará de organización a organización. A continuación mencionaremos algunas de las variables que son peculiares para una función en particular: (32)

- A. Variables de Mercadotecnia; ventas, márgenes de utilidad, participación que se tiene en el mercado y mercados nuevos.
- B. Variables de Operación; capacidad de producción, calidad, costo por unidad y costo de la materia prima.
- C. Variables Financieras; inventarios, cuentas por cobrar y rentabilidad.

Estas variables son solo algunas de las que podemos encontrar en forma común en la mayoría de las organizaciones. Por otra parte, las características que se presentan en cada una de las variables son:

1. Captan los elementos esenciales que contribuyen al éxito de la organización.
2. Los cambios en éstas variables están en función de los cambios en las acciones.
3. Es difícil predecir los cambios en estas variables.
4. Se pueden medir objetivamente.

3.9.3.2. Establecimiento de estándares.

Estos estándares son los resultados que se pretenden obtener y los cuales se pueden ver reflejados en los planes a corto, mediano y largo plazo. En otras palabras, son los niveles en los cuales las variables son aceptadas como satisfactorias.

Tres son los criterios principales en los que se basará el establecimiento de estándares: (33)

- A. Estándares Predeterminados; estos estándares son formulados en el proceso en donde se definen los planes y programas estratégicos.

- B. Estándares Históricos; el establecimiento de éste tipo de estándares se basa en el uso de la información y registros pasados, manteniendo una relación determinada entre el pasado y el presente.
- C. Estándares Externos; la información que se utiliza en estos estándares se deriva del medio externo a la organización.

3.9.3.3. Análisis de la situación.

Se deberán analizar los factores que se incluyen en los estándares como son: ventas, costos, volumen de ventas, entre otros.

3.9.3.4. Comparación de estándares y situación actual.

Se deben de establecer las diferencias entre estándares y acciones realizadas, seguido de la determinación de las desviaciones existentes entre ambas.

3.9.3.5. Acciones correctivas.

Una vez que se han señalado las desviaciones se procederá al análisis de las mismas y a la determinación de las acciones correctivas que bien pueden ser una reformulación de objetivos, de los planes de acción o de ambas.

3.9.4. NIVELES DE CONTROL.

En base a los planes elaborados se pueden establecer tres niveles de control: (34)

- A. Control Organizacional; éste nivel de control se hace en forma general para la organización, en el cual se revisará el plan general, se evaluarán las situaciones y se le harán las modificaciones si es necesario para después volver a revisar el plan general e iniciar el proceso de control.

B. Control Interno; el control interno (o funcional) es el que se realiza en cada una de las áreas de la organización, contribuyendo de ésta forma al buen funcionamiento de la misma y, en consecuencia, al progreso organizacional.

C. Control Estratégico; se establecerá este tipo de control en las actividades principales o clave de la organización. Este tipo de control permite la valuación de los factores internos y externos que pueden afectar a la organización y la identificación de las personas responsables de los programas estratégicos.

3.9.5. ASPECTOS QUE SE PUEDEN CONTROLAR.

Las principales áreas a las cuales se encaminan los grandes esfuerzos de controlar son:

A. Finanzas.

B. Operaciones.

C. Recursos Humanos.

Finanzas; es quizás el área financiera a la cual se le da mayor atención por estar encaminada al principal fin de la mayoría de las organizaciones: obtención de utilidades. Los controles en ésta área serán principalmente financieros y contables.

Operaciones; los controles de operaciones (Producción de bienes o servicios) son a través de los cuales se vigila la cantidad y calidad de los productos que se producen.

Recursos Humanos; la tercera área a la que se enfoca el control, no menos importante que las anteriores pero sí la más difícil de controlar es la conducta de las personas que forman parte de la organización. Los controles que se manejan en ésta área van orientados de cuándo, dónde y cómo las personas deberán hacer las labores que se les han encomendado.

Este tipo de control también se utiliza para la selección de personas, basándose en las habilidades que cada uno de ellos posee.

Los tipos de control dependerán de aspectos tales como los que a continuación se enuncian:

Tamaño organizacional.

Mientras más complejas sean las organizaciones más complejos y formales deberán ser los tipos de control que se adopten.

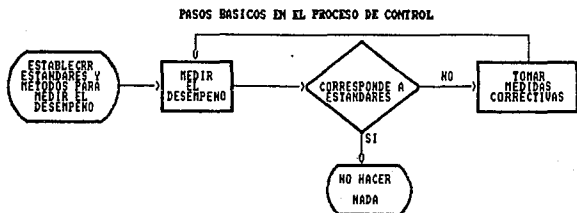
Actividades que se controlan.

La situación en que se encuentra cada una de las organizaciones difiere una a otra y, por tanto, la importancia que tiene una actividad es diferente para cada una de ellas, el costo y la rentabilidad de la misma son dos consideraciones que se deben tener presentes.

Uso de la delegación.

Cuando se delega autoridad y responsabilidad para con los subordinados, se hace de igual manera el uso de los controles.

Como podemos percatarnos, el control se percibe como un sistema de retroalimentación, para cuya descripción utilizamos el esquema número 2.



FUENTE: JAMES A., Stoner, "Administración". Ed. Prentice Hall, S.A., México 1989, p.p. 657.

3.9.6. EMPLEO DEL CONTROL EN LA ASOCIACION CIVIL ESCULTISTA.

Como se mencionó en párrafos anteriores, existen aspectos dentro de las principales áreas de la organización las cuales se pueden controlar; de tal forma que para dar a conocer como es aplicado el control en la Asociación Civil Escultista, se ha elegido un sistema de control y evaluación del adelanto para la rama denominada Tropa, esto es, nos referimos a un control global de las actividades a nivel dirigente (Jefe de grupo).

Para ubicar al lector, presentamos información con la que se da a conocer la planeación general dentro de la cual se localiza éste sistema de control y evaluación.

La realización de una excursión periódicamente sirve para evaluarse el adelanto en cada una de las secciones de grupo. Con respecto a las tropas de scout, se estableció un reglamento de puntuación para tener un parámetro general que sirve de medida comparativa.

Las actividades se desarrollarán durante el día de la excursión con un juego, para que los muchachos tengan una actividad mientras circulan de una base a otra.

A cada guía de patrulla se le entrega una tarjeta como la que se ilustra en el esquema número 3.

A cada patrulla se le asigna un número progresivo y ese número se anota en el círculo de número clave.

Cada guía de patrulla debe de llenar los datos que se encuentran al reverso de la tarjeta de participación.

Al dar el silbatazo de salida, las patrullas desarrollan el juego, indicado por el dirigente, rumbo a una base determinada. En ésta base sólo podrán estar dos patrullas realizando las actividades que les son propias. Al llegar a la base, el guía de patrulla entregará al responsable de la misma su tarjeta y procederá a realizar el trabajo que se le indique, al terminar recibirá su tarjeta con la calificación correspondiente.

REGLAMENTO DE PUNTUACION.

Las iniciales de las tarjetas corresponden a los conceptos de:

- A. Semáforo.
- B. Primeros auxilios.
- C. Pionerismo.
- D. Refugios.
- E. Uso de hacha.

Puntuación máxima por base: 10 puntos obtenidos de la siguiente forma:

A. Por actividad propia de la base:

- Excelente 4 puntos
- Muy bueno 3 puntos
- Bueno 2 puntos
- Regular 1 punto
- Mala 0 puntos

B. Por tiempo en la base (tb):

- Hasta 15 minutos aumentar un punto.
- Más de 15 minutos no modifica la puntuación.

C. Por espíritu, ambiente y limpieza:

- Bueno, muy bueno y excelente, aumentar un punto.
- Regular y malo, no modifica la puntuación.

Calificación por base; se deben sumar los puntos mencionados (A+B+C).

En la tarjeta que porta el guía de patrulla se anotará la puntuación obtenida en cada base:

1. Tiempo en base; anotar hora de entrada (e) y salida a la base (s) así como el tiempo dentro de la misma (tb) en minutos.
2. Si se otorgó el punto adicional por espíritu, limpieza y ambiente se anota en el círculo correspondiente a la base que se ésta calificando.

De ésta forma al concluir la evaluación y contar con las puntuaciones correspondientes en las tarjetas se procederá a la interpretación de las mismas, para así poder determinar en donde deben ser aplicadas las acciones correctivas.

| | |
|----------|--------------------|
| | NUMERO CLAVE _____ |
| GRUPO | |
| PATRULLA | |
| G.P. | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| S.G. | |
| | ANVERSO |

| | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A <input type="checkbox"/> | B <input type="checkbox"/> | C <input type="checkbox"/> |
| a _____ | a _____ | a _____ |
| s _____ | s _____ | s _____ |
| tb _____ | tb _____ | tb _____ |
| c _____ | c _____ | c _____ |
| | D <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> |
| | a _____ | a _____ |
| | s _____ | s _____ |
| | tb _____ | tb _____ |
| | c _____ | c _____ |
| | | REVERSO |

TARJETA DE PUNTUACION

FUENTE: ASOCIACION MEXICANA DE SCOUTS, A.C., "Apuntes",
 México 1984, p.p. 54.

NOTAS DE
PIE
DE
PAGINA

NOTAS DE PIE DE PAGINA.

CAPITULO I.

- (1) WOLF Thomas, "Managing a Nonprofit Organization". Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1990, p.p. 3.
- (2) UPSHUP, Carole C., "How to Set up and Operate a Non profit Organization". Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1982, p.p. 6.
- (3) KOTLER, Philip, "Marketing for Non for profit Organizations". Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1982, p.p. 23.
- (4) BRASWELL, Ronald, "Financial Management for Non profit Organizations". Ed. Jhon Wiley & Sons, U.S.A., 1984, p.p. 18.

NOTAS DE PIE DE PAGINA.

CAPITULO II.

- (1) División de Trabajo; Fayol explica que este principio de la Administración consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe de organizarse de tal forma que permita esa especialización para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".
- (2) SOTO Alvarez, Clemente, "Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y Nociones del Derecho Civil". Ed. Harla, México 1985 p.p. 185.
- (3) BADEN Powell, Robert (1857-1941). Militar inglés que se retiró en 1910 con el grado de General; en 1908 fundó las Asociaciones de Boy Scouts y Girl Guides, las cuales se han extendido por todo el mundo.
- (4) SANCHEZ Silva, José R., "Escultismo en el mundo y en México". Ed. Litorama, México 1982, p.p. 13.
- (5) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C. Es una Asociación de cada país la que se reconoce mundialmente, siendo en el caso de México la A.S.M.A.C., la única miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de la Conferencia Scout Interamericana.
- (6) SELECCIONES, del Reader's Digest, "Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado". Ed. Reader's Digest México, S.A., México 1972, p.p. 283.
- (7) MACAZAGA Ordoño, Cesar, "Manual del Scout". Ed. Innovación, S.A., México 1976, p.p. 25.
- (8) BADEN Powell, Robert, "Escultismo para muchachos". Ed. Litorama, S.A., México 1975, p.p. 11.

NOTAS DE PIE DE PAGINA.

CAPITULO III.

- (1) REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas" Vol. I y II. Ed. Limusa, México 1985, p.p. 35.
- (2) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO A.C., "Estatutos". Ed. Litorama, México 1982, p.p. 57.
- (3) ARISTIGUETA, Adolfo, "Nuestro Horizonte". Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M. A. C., México 1988, p.p. 7.
- (4) MACAZAGA Ordoño, Cesar, "Manual del Scout". Ed. Innovación, S.A., México 1976, p.p. 16.
- (5) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, "Plan de Trabajo". Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M. A. C., México 1990, p.p. 21, 29 y 36.
- (6) ANDERSON, Carl R., "Management". Ed. Allyn & Bacon Inc., U.S.A., 1984, p.p. 14.
- (7) COMERFORD & Callaghan, "Strategic Management". Ed. Kent Publishing Company, U.S.A., 1985, p.p. 99.
- (8) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO A.C., "Plan de Trabajo". Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M. A. C., México 1990, p.p. 21, 29 y 36.
- (9) PLOWMAN, Petersen. "Organización y Dirección de Empresas". Ed. Uteha, México 1989, p.p. 41.
- (10) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO A.C., "Reglamentos". Ed. Litoarte, S.A., México 1982, p.p. 75-76.
- (11) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO A.C., "Estatutos". Ed. Litorama, S.A., México 1982, p.p. 5.
- (12) Consejo Nacional de la Asociación.- Es el mandatario permanente de la Asamblea Nacional para dirigir, administrar y representar a la Asociación.
- (13) Clan o rama mayor.- Integrado por no menos de dos ni más de treinta y dos precursoras o rovers; sus integrantes tienen edad de 17 a 22 años, cuyo objeto y lema es "Servicio".

Tropa o rama intermedia.- Se integra entre dos y seis patrullas formadas por expedicionarios, no debe de tener menos de ocho ni más de treinta y dos muchachos.

Manada o rama menor.- Se compone de no menos de dos ni más de seis seisenas, formadas por niños denominados "Lobatos" o niñas denominadas "Gacelas"

- (14) ARISTIGUIETA G., Adolfo, "Nuestro Horizonte". Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M. A. C., México 1988, p.p. 10.
- (15) STONER, James A. / Charles Wankel, "Administración". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1989, p.p. 103.
- (16) ANDERSON, Carl R., "Management Skills Functions and Organization Performance". Ed. Allin & Bacon Inc., U.S.A., 1988, p.p. 106.
- (17) STRAUB, Joseph, "Allied Management". Ed. Winthrop Publisher Inc., U.S.A., 1979, p.p. 36.
- (18) ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C., "Reqlamento". Ed. Litoarte, S.A., México 1982, p.p. 68-74.
- (19) HAMPTON, David, "Contemporary Management". Ed. International Student Edition, U.S.A., 1981, p.p. 553-554.
- (20) COMERFORD & Callagham, "Strategic Management". Ed. Kent Publishing Company, U.S.A., 1985, p.p. 156.
- (21) REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas". Vol. I y II. Ed. Limusa, México 1985, p.p. 256.
- (22) VARGAS, Francisco J., "Manual de los Recursos Humanos". Ed. Limusa, México 1982, p.p. 13.
- (23) SILICEO, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo del Personal". Ed. Limusa, México 1980, p.p. 13.
- (24) ASOCIACION DE SCOUTS DE VENEZUELA, "El Adiestramiento de Scouters", Ed. Escultismo, Venezuela 1980, p.p. 8-29.
- (25) STONER, James A. / Charles Wankel, "Administración". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México 1989, p.p. 476-480.
- (26) LESTER, Digman, "Strategic Management". Ed. BPI Irwin, U.S.A. 1990, p.p. 547.

- (27) KOONTZ D' Donnell, "Curso de Administración Moderna". Ed. Mc Graw-Hill, México 1980, p.p. 682.
- (28) FLORES de Gortari, Sergio, "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". Ed. Trillas, México 1974, p.p. 64-72.
- (29) GOLDBABER, Gerald M., "Comunicación Organizacional". Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A., México 1977, p.p. 134.

A P R O B A C I O N
O
D E S A P R O B A C I O N
D E L A
H I P O T E S I S

Por un lado, conforme se fué realizando el presente trabajo se pudo comprobar la hipótesis planteada al observarse que la Administración se aplica de forma incipiente en este tipo de organizaciones.

Por otro lado, se puede notar que dichas organizaciones tienen cada vez más problemas para captar demanda en relación a los servicios que presta (Básicamente observado en el caso práctico de la Asociación Civil Escultista).

C O N C L U S I O N E S

Y

S U G E R E N C I A S

CONCLUSIONES

Ya finalizado el trabajo, podemos concluir que las Asociaciones Civiles al considerar el Proceso Administrativo de manera formal se obtiene un desempeño eficaz de las las actividades, no se quiere decir que las Asociaciones no hagan uso del Proceso Administrativo, puesto que muchas de ellas obtienen de manera eficiente sus cometidos, pero si que el mal uso del mismo influye de manera directa y determinante en los resultados de la organización.

Como resultado de éste trabajo, hemos denotado la importancia de la aplicación, en forma eficiente, del Proceso Administrativo en una Asociación Civil Escultista.

El Proceso Administrativo, cuyas fases y elementos establecen un vínculo entre recursos con los que toda organización cuenta, busca lograr el uso óptimo de dichos recursos.

La aplicación que hace la Asociación Civil Escultista del Proceso Administrativo es, hasta cierto punto tradicional, esto es, desarrolla cada uno de los aspectos que conforman las etapas del mismo, pero no se ayuda de otras materias importantes como la Administración Por Objetivos (A.P.O.) o como la Mercadotecnia que de manera conjunta, hagan que la administración de la Asociación sea eficiente y productiva.

El empleado del Proceso Administrativo por la Asociación Civil Escultista será en función a las necesidades y condiciones prevalentes en cada una de las agrupaciones integrantes del movimiento escultista, la aplicación del mismo se manifestará en el desarrollo de dichas agrupaciones.

Existen factores que indican la importancia y trascendencia del Proceso Administrativo en este tipo de Asociaciones. Se observan diferencias en cada una de sus etapas en relación con otras organizaciones dedicadas a la prestación de servicios con fines no lucrativos, diferencias que establecen el particular cometido que tiene la Asociación Civil Escultista.

Una marcada diferencia, es la constante integración que se hace de miembros, búsqueda de recursos ocasionada principalmente del descuido existente en la identificación de deseos y necesidades que las personas pretenden satisfacer al incorporarse en la Asociación.

Al tener un papel importante las organizaciones no lucrativas en nuestra sociedad tienden en mayor medida a diversificarse rápidamente, lo cual dificulta determinar cuales experiencias y problemas de un tipo de organizaciones no lucrativas resultan importantes para otras. En este caso al hablar de la Asociación Civil Escultista nos referimos a una organización no lucrativa, la cual requiere administrarse en forma distinta y específica.

Existen evidencias de que las organizaciones no lucrativas parecen estar motivadas por ciclos de presupuestos a corto plazo y por las metas personales de sus integrantes más que por un interés en cumplir con el objetivo para el cual fueron creadas. De lo anterior que el empleo en especial de la Planeación a largo plazo sea de gran importancia para facilitar a dichas organizaciones el prepararse y adaptarse a los cambios futuros. Evitando de esta forma desaparecer del medio. Sin embargo, con lo anterior podemos darnos cuenta de que la aplicación del Proceso Administrativo es necesario tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas.

Con respecto al factor económico se puede decir que aún cuando las organizaciones no lucrativas, cuentan en algunos casos, con recursos monetarios bastante cuantiosos, no representa su principal objetivo como en los casos de las organizaciones lucrativas.

Las diferencias entre este tipo de organizaciones no lucrativas, explican el hecho de que los ejecutivos tienden, en menor medida a los demás, a dedicarse a la Planeación estratégica.

El compromiso que existe para poder administrar de manera eficiente y productiva a este tipo de organizaciones no lucrativas es difícil dado que las técnicas que se utilizan han sido fruto de la experiencia y de las situaciones de grandes empresas lucrativas, por tanto, no han sido fáciles de aplicar.

SUGERENCIAS

USO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Los problemas cotidianos que presenta toda organización son enfrentados y resueltos por quienes administran en variadas y diferentes formas de acción, podemos encontrar desde aquellas personas que se guían u orientan en base a las llamadas "corazonadas", en otras ocasiones las personas siguiendo el curso rutinario de la organización enfrentan dichas situaciones con las normas, políticas y procedimientos existentes en la organización, podemos añadir en la lista de situaciones a las personas quienes única y exclusivamente se orientan con los procesos tradicionales de la administración, una de las formas no menos importantes de las anteriores es lo que en la actualidad se le conoce como Administración Por Objetivos (A.P.O.), siendo empleada por las personas para obtener una mejor administración.

Son de especial importancia las estrategias empleadas por la A.P.O. en la formulación de los planes que coadyuvan a la obtención de los resultados esperados, dejando satisfechas las necesidades y deseos tanto de la organización como de todos y cada uno de los individuos que participan en ésta.

Es interesante el análisis que se puede hacer de los aspectos involucrados en el concepto de la A.P.O.

Primero, el establecimiento de objetivos pretende fusionar los intereses individuales con los organizacionales, de forma tal que no existan diferencias entre ambas partes, buscando siempre estar en una situación homogénea.

Segundo, la estrategia en este tipo de administración es la determinación de esfuerzos coordinados hacia el fin común, mediante el establecimiento de programas de operación, en donde se determinará e identificará las acciones que se han propuesto.

Tercero, la satisfacción de necesidades y deseos por ambas partes, es el resultado del esfuerzo individual y colectivo.

Cuarto, la conjunción de los objetivos individuales y organizacionales no se dan sin la buena disposición, deseo, dedicación y empeño por parte del personal quien participa en el establecimiento de los objetivos. La responsabilidad por parte de los individuos en las acciones y resultados, es un aspecto que se utiliza en la A.P.O. como una estrategia motivacional.

Una vez establecido el concepto e implicaciones principales de la A.P.O. damos a conocer la forma de como ésta auxilia al Proceso Administrativo para lograr una eficaz administración dentro de la Asociación Civil Escultista.

Las acciones de la Asociación se desarrollan en un ambiente de participación por todos y cada uno de sus integrantes, razón por la cual se debe tener una buena motivación para con los miembros de la misma. El empleo de la A.P.O. en la Asociación traería en consecuencia, un mayor conocimiento de las justificaciones y desarrollo de las actividades realizadas por los muchachos en las distintas encomiendas en las que intervienen de manera voluntaria; la disposición por parte de quienes participan en la A.P.O. es factor fundamental para el desarrollo de este tipo de organización. en la Asociación Civil Escultista se cuenta con la disposición deliberada por parte de sus miembros, de modo tal que al adoptarse la A.P.O. en la forma de administrarse, solucionaría uno de sus más grandes problemas, la pérdida de su membresía en un lento pero constante paso.

USO DE LA MERCADOTECNIA.

La Asociación como muchas otras organizaciones no lucrativas, se han mostrado indiferentes a lo referente a la mercadotecnia, la razón aparente es el "fin lucrativo" que se cree tiene la materia.

Antes de continuar con nuestras sugerencias diremos en una forma sencilla que la mercadotecnia puede concebirse como un proceso en el cual las necesidades son identificadas, creadas y servidas por un grupo de instituciones.

En la actualidad podemos observar que un gran número de organizaciones no lucrativas se enfrentan a problemas de mercadotecnia por el simple hecho de experimentar cambios en las actitudes y necesidades sociales de la comunidad de la cual surgen. La mercadotecnia ayuda a planear, implementar y controlar los cambios en los valores y normas sociales en una forma voluntaria mediante la formulación cuidadosa de los programas.

Entre los beneficios que se obtienen cuando se hace el uso adecuado de la mercadotecnia se encuentra el vasto conocimiento que se tiene del mercado al cual nos dirigimos; conocimiento de los recursos con los cuales la organización debe contar así como el conocimiento de la cantidad, calidad y oportunidad de los servicios que se deben de brindar.

Una vez establecidos los aspectos básicos que comprenden la mercadotecnia, se hace énfasis en el principal problema al que se enfrenta la Asociación Civil Escultista, la pérdida constante en la membresía, identificándose esta como un problema mercadológico, por lo que se recomienda hacer la aplicación de la materia.

La identificación de las necesidades reales e inquietudes de las personas, son dos aspectos primordiales que la mercadotecnia pretende establecer, el adecuado procesamiento de esa información, aunada a una buena formulación de programas de acción esclarecen las interrogantes que se plantea el administrador, situando las causas que dan origen a la declinación de la demanda y determinar si ésta declinación puede ser restituida a través de los diversos cambios programados.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

- ANDERSON, Carl R.
"Management"
 Ed. Allyn & Bacon Inc., U.S.A., 1984.
- ANDERSON, Carl R.
"Management Skills Functions and Organization Performance"
 Ed. Allyn & Bacon Inc., U.S.A., 1988.
- ARISTIGUIETA G., Adolfo
"Nuestro Horizonte"
 Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M.
 A. C., México 1988.
- ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C.
"Estatutos"
 Ed. Litorama, México 1982.
- ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C.
"Plan de Trabajo"
 Ed. Dirección Nacional de Publicaciones de la A. S. M.
 A. C., México 1990.
- ASOCIACION DE SCOUTS DE MEXICO, A.C.
"Reclamos"
 Ed. Litoarte, S.A., Mexico 1982.
- BADEN Powell, Robert
"Escultismo para muchachos"
 Ed. Litorama, S.A., México 1975.
- BRASWELL, Ronald
"Financial Management for Non profit Organizations"
 Ed. Jhon Wiley & Sons, U.S.A., 1984.
- COMERFORD & Callaghan
"Strategic Management"
 Ed. Kent Publishing Company, U.S.A., 1985.
- DRUKER, Peter
"Managing the Non profit Organization"
 Ed. Harper Comins Publisher, U.S.A., 1990.
- FLORES de Gortari, Sergio
"Hacia una Comunicación Administrativa Integral"
 Ed. Trillas, México 1974.
- GOLDHABER, Gerald M.
"Comunicación Organizacional"
 Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A., México 1977

HAMPTON, David
"Contemporary Management"
 Ed. International Student Edition, U.S.A. 1981.

KOONTZ O' Donnell
"Curso de Administración Moderna"
 Ed. Mc Graw-Hill, México 1980.

KOTLER, Philip
"Marketing for Non for profit Organizations"
 Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1982.

LESTER, Digman
"Strategic Management"
 Ed. BPI Irwin, U.S.A., 1990.

LUNGGREN Earl
"Dirección Organizativa"
 Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A., México 1976.

MACAZAGA Ordoño, Cesar
"Manual del Scout"
 Ed. Innovación, S.A., México 1976.

MALI, Paul
"La Administración por Objetivos"
 Ed. Diana, México 1982.

PEREZ Avila, Noé
"Como hacer mi tesis"
 Ed. Edicol, México 1984.

FLOWMAN, Petersen
"Organización y Dirección de Empresas"
 Ed. Uteha, México 1989.

RAIAM, ANTHONY
"Administración por Objetivos"
 Ed. Trillas, México 1985.

REYES Ponce, Agustin
"Administración de Empresas" Vol. I y II.
 Ed. Limusa, Mexico 1985.

SANCHEZ Silva, José R.
"Escultismo en el Mundo y en México"
 Ed. Litorama, México 1982.

- SOTO Alvarez, Clemente
"Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y
Nociones del Derecho Civil"
Ed. Haria, México 1985.
- STONIER, Hague
"Manual de Teoría Económica"
Ed. Aguilar, México 1982.
- STONER, James A. / Charles Wankel
"Administración"
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México 1989.
- STRAUB, Joseph
"Applied Management"
Ed. Winthrop Publisher Inc., U.S.A., 1979.
- TERRY, George R.
"La Supervisión"
Ed. Continental México 1983.
- UPSHUP, Carole C.
"How to Set up and Operate a Non profit Organization"
Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1982.
- VELASCO James A. / Hampton David R.
"Administración Dinámica"
Ed. Limusa, México 1986.
- WOLF, Thomas
"Managing a Nonprofit Organization"
Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1990.