

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA  
SUBDIRECCION DE POSGRADO



DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA ALBERCA JACOBO QUIRINO

POR:

L.T.D. MARCOS BENJAMIN DORADO GODINEZ

PRODUCTO INTEGRADOR  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y  
DEPORTE CON ORIENTACION EN GESTION  
DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON

FEBRERO 2014

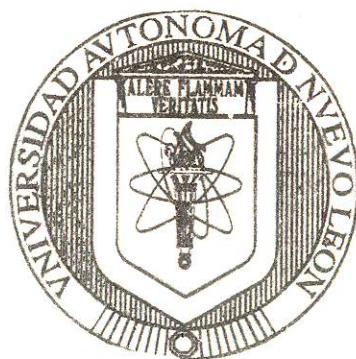


1080212424

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

SUBDIRECCION DE POSGRADO



DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA ALBERCA JACOBO QUIRINO

POR:

L.T.D. MARCOS BENJAMIN DORADO GODINEZ

PRODUCTO INTEGRADOR  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y  
DEPORTE CON ORIENTACION EN GESTION  
DEPORTIVA

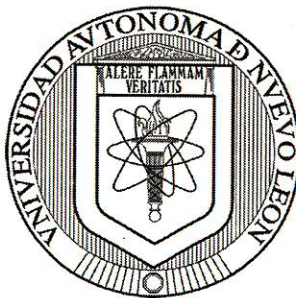
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON

FEBRERO 2014

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA ALBERCA JACOBO QUIRINO**

**POR:**

**L.T.D. MARCOS BENJAMÍN DORADO GODÍNEZ**

**PRODUCTO INTEGRADOR**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRIA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y  
DEPORTE CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN  
DEPORTIVA**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN.**

**FEBRERO 2014**




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

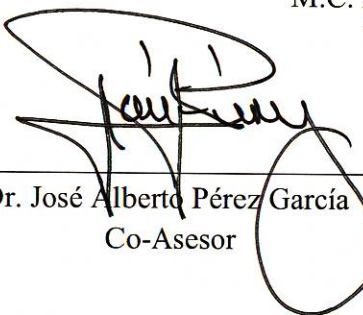


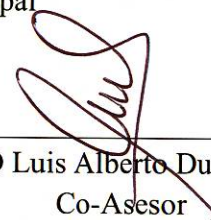
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador en formato tesina titulado “Diseño de la Estructura Organizacional de la Alberca Jacobo Quirino” realizado por el L.T.D. Marcos Benjamín Dorado Godínez, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

  
M.C. Mireya Medina Villanueva  
Asesor Principal

  
Dr. José Alberto Pérez García  
Co-Asesor

  
MAFyD Luis Alberto Dueñas Dorado  
Co-Asesor

  
Dra. Jeanette M. López Walle  
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Febrero 2014

## **Dedicatoria**

Nada de lo que tenemos ni de lo que somos sería posible sin la ayuda de nuestro padre Dios. Gracias por no soltarme de tu mano y permitirme seguir siempre adelante.

La vida es un camino incansable donde siempre estamos tomando decisiones, y ésta de seguir estudiando vino en el momento de los más complicados de mi vida, en pleno proceso de un cambio personal, social, familiar y laboral, no hubiera podido lograrlo sin estas personas que siempre han estado conmigo más que mi mismo.

A mi padre Jorge Dorado, más que mi mejor amigo, eres la persona más maravillosa que pude haber conocido en mi vida, sin tu ayuda jamás hubiera hecho nada, no solo en esto, sino en toda mi vida. Gracias coque.

A mi madre Baudelia Godínez no pude haber tenido una mejor madre que tú, te agradezco el que seas mi amiga y que siempre pase lo que pase estas ahí para ayudarme, recuerda que cada vez que me despido y te veo a los ojos te estoy diciendo que te amo. Gracias yeya.

A mi esposa Rocío que durante muchos momentos me tuvo paciencia para apoyarme y estar ahí siempre, con una sonrisa tuya nada será complicado, gracias chí te amo.

A mi hijo Gibrán que aunque aún es pequeño pudo comprender y sacrificar su tiempo para que yo hiciera trabajos y me ausentara de él, gracias hijo por permitirme esto sin reproches, pues sé que el tiempo que paso jamás

volverá así como tu infancia, te prometo darte todo mi tiempo cuando acabe esto. Estoy orgulloso de todo lo que haces día con día. Te amo campeón.

A mi hija Romina, uno de mis motores y de las personas más importantes de mi vida, y aunque aun eres bebe estoy seguro que serás igual de grande que tus sueños. Te amo.

A mi primo y amigo Alberto Dueñas Dorado, gracias por empujarme, guiarme y enseñarme muchas cosas en este camino, estoy orgulloso de la persona en la que te has convertido y estoy seguro que nada será imposible en tu vida.

A todos mis maestros que me dieron las herramientas para obtener el conocimiento que aunque fueron dos años, durara toda mi vida agradecido siempre.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Marco Teórico.....	2
1.1.1 Organización .....	3
1.1.2 Estructura Organizacional.....	3
1.1.3 Cultura organizacional .....	4
1.1.4 Clima Organizacional .....	4
1.1.5 Organigrama .....	5
1.1.6 Manual Organizacional.....	6
1.1.7 Calidad .....	7
1.1.8 Mejora Continua .....	8
1.1.9 Análisis FODA.....	8
1.1.10 Servicio .....	9
1.2 Justificación .....	9
1.3 Nivel de aplicación .....	10

CAPÍTULO II .....	12
2. Metodología .....	12
2.1 Sujetos .....	12
2.2 Procedimiento .....	12
2.3 Recursos .....	13
CAPÍTULO III .....	15
3. Resultados .....	15
CAPÍTULO IV .....	19
4. Conclusiones .....	19
CAPÍTULO VI .....	20
6. Referencias .....	20
CAPÍTULO VII. ....	22
7. Anexos .....	22
Matriz FODA .....	22
Planeación Estratégica .....	24
Organigrama .....	25

Manual Organizacional.....	26
Encuesta .....	45
Cuestionario para la descripción de puestos. ....	48

## CAPÍTULO I

### 1. Introducción

El desarrollo y estructura organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al tremendo ritmo de los propios cambios. (Warren Bennis, 1990).

Basado en un análisis sobre el desarrollo organizacional de la Alberca Jacobo Quirino se encontró como resultado que carece de una estructura sólida y compacta que permita a la organización tener mayor eficiencia y eficacia en los servicios que ofrece.

El 14 de Febrero del 2007, se inaugura la Alberca Jacobo Quirino, se le nombra así en honor a un niño atleta de Fresnillo, Zacatecas que sufrió un accidente automovilístico camino a un entrenamiento de natación a la ciudad de Aguascalientes por falta de un espacio aquí en el municipio, a raíz de esto se estableció un comité que presentó un proyecto donde incluyó una Alberca semi-olímpica, regaderas, oficinas administrativas, área médica y tienda de artículos deportivos, instalaciones completamente techadas y agua climatizada.

El 1 de mayo del 2007 inicia operaciones, con una capacidad para 2,200 personas, ofrece sus servicios a la comunidad fresnillense y en general. Esta se encuentra ubicada en calle Gabriel Lugo s/n colonia las Américas. Dentro de las instalaciones de la Unidad Deportiva Benito Juárez.

### **1.1 Marco Teórico**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área bastante sensible en la mentalidad de las organizaciones, porque depende de la cultura organizacional existente en cada organización, así como de la estructura adoptada, de las características del contexto ambiental, del giro o servicio que ofrece la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia a la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles.

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (W.B. Werther, 1996).

Para tener definido lo que se tiene interés de investigar es primordial aclarar todo lo que corresponde a su temática y para ello, el punto de partida es la comprensión de los vocablos, es decir, definir las palabras clave en la realización de esta investigación los cuales son: organización, estructura organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, diagnóstico organizacional, organigrama y manual, mismas que se describen a continuación, para posteriormente desarrollar el marco teórico.

### **1.1.1 Organización**

De acuerdo con Chester I. Bernard la organización “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas”. (Kreitner Robert, 1998).

Según Robbins define a la organización como “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”. (Robbins Stephen P., 2009)

### **1.1.2 Estructura Organizacional**

De acuerdo con Chiavenato 1999 la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Por otra parte Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las “estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura” (Sewell, 1992).

### **1.1.3 Cultura organizacional**

La definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras (Abrahamson y Fombrun, 1974).

Se define a la cultura organizacional como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas” (Granell, 1997).

Asimismo Chiavenato (1999) dice que la cultura organizacional o la cultura corporativa “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

### **1.1.4 Clima Organizacional**

El concepto del clima propuesto por Cornell (1955) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tiene las personas sobre sus trabajos o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y solo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los

miembros del grupo de una organización, que influye en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto en particular de características, Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamientos de las personas en el trabajo.

### **1.1.5 Organigrama**

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.".

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

### **1.1.6 Manual Organizacional**

Reyes Ponce

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa"

Graham Kellog

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

Continolo G.

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Duhat Kizatus Miguel A.

"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

### **1.1.7 Calidad**

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad.

Según Deming (1989) la calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a la necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar estos objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la mediación del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad en las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

### **1.1.8 Mejora Continua**

James Harrington (1993) para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo mas efectivo, eficiente y adaptable.

Eduardo Deming (1996) según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

### **1.1.9 Análisis FODA**

Este análisis consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno, y oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo de una organización.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Amenazas:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

### **1.1.10 Servicio**

Según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario: “Un servicio es también el resultado de un proceso”.

“Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”.

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes, se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa de productos el servicio forma parte de este producto.

### **1.2 Justificación**

Toda empresa debe de estar estructurada y organizada para mejorar la eficacia y eficiencia de actividades y tareas especializadas para fortalecer sus ventajas competitivas. Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988).

Este trabajo pretende diseñar la estructura organizacional así como realizar un análisis de la situación actual de la Alberca Jacobo Quirino, ya que no cuenta con una estructura definida, según Hampton 1993, afirma que la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.

### **1.3 Nivel de aplicación**

El diseño y estructura organizacional planteado y desarrollado se aplicara a una Alberca en la localidad de Fresnillo Zacatecas llamada "Jacobo Quirino".

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivos Generales**

Analizar y diseñar una estructura organizacional en la Alberca Jacobo Quirino, encaminada a mejorar la eficacia y eficiencia de actividades y tareas especializadas para fortalecer sus ventajas competitivas.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1.-Desarrollar los antecedentes de la Alberca Jacobo Quirino.
- 2.- Realizar un análisis de la situación actual de la organización
- 3.- Analizar el diseño y Estructura Organizacional.
- 4.- Realizar un análisis FODA.
- 5.-Rediseñar la estructura Organizacional.

### **1.5 Tiempo de Realización**

Periodo de iniciación 19 de Agosto 2013

Periodo de finalización 6 de Diciembre 2013

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 Sujetos

Los sujetos que participaron en este estudio fueron los 28 empleados de la Alberca Jacobo Quirino

#### 2.2 Procedimiento

Se trabajo en cinco fases, en la primer fase se realizo el registro y antecedentes de la Alberca Jacobo Quirino, donde se tomo en cuenta su historial, avances y problemáticas hasta la actualidad, en esta etapa el Administrador de la Alberca proporciono información para el desarrollo del mismo, posteriormente en la segunda fase se analizo la situación actual de la empresa presentando propuestas para reestructurarla en base al manual organizacional y de funciones, el organigrama, análisis FODA, el objetivo general y específico, el diseño y la estructura organizacional, estas propuestas de modificación fueron avaladas por el administrador de la Alberca, como resultado de un nuevo organigrama y se crearon los nuevos perfiles y la consolidación de varios ya existentes, para ello se aplico una entrevistas con un instrumento elaborado para crear los perfiles de puestos y funciones, después se aplico una encuesta para conocer el análisis actual de la organización la encuesta realizada diagnostico general de la empresa y descripción de puesto.

La tercera fase se hizo el análisis FODA para identificar las áreas de oportunidad para mejorar, donde el resultado fue negativo en las áreas de debilidades y amenazas, sugiriendo así un nuevo rediseño de estructura organizacional que sea el

adecuado para el mejoramiento de la empresa. La cuarta fase fue en base del resultado del análisis FODA y se proponen cuatro factores que se consideran de suma importancia para la organización, el primer factor es una estructura organizacional, rediseño del organigrama, proponiendo un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para áreas clave, tener un procedimiento de contingencia, y el establecimiento de un plan estratégico en áreas de seguridad.

El segundo factor es el liderazgo el cual lo basamos en definir los objetivos de calidad y competitividad, la promoción de valores de la organización, el establecimiento de mecanismos de comunicación más eficientes y un programa que mida periódicamente la satisfacción del cliente.

El tercer factor es el personal en el cual se detecto que se tendría que realizar para el buen funcionamiento de la empresa, donde en primer punto es la necesidad de capacitación para el personal, un programa de capacitación calendarizado y un plan de incentivos para el personal. El cuarto factor fue la identificación de procesos los cuales se diseñaron tres áreas como son los procesos estratégicos, el proceso de apoyo y el proceso de dirección.

En la quinta fase se diseño la planeación estratégica así como la estructura del manual organizacional para su aplicación e implementación. Qué esta depende directamente de la organización aplicarla.

### **2.3 Recursos**

Con el propósito de alcanzar los objetivos se llevo a cabo un análisis documental (libros, revistas científicas, tesis, tesinas, bases datos), e investigación de

campo mediante entrevistas, encuestas y observación directa; así como un análisis FODA.

## CAPÍTULO III

### 3. Resultados

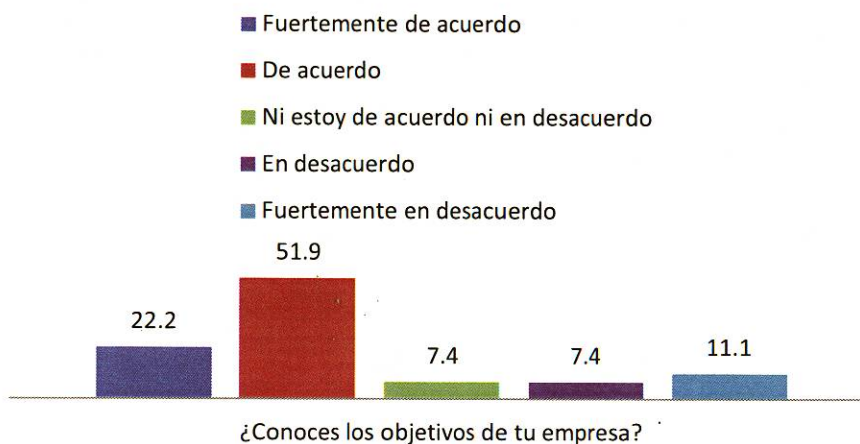
Como resultado del presente trabajo se concluyo con el diseño y estructura organizacional, el manual organizacional y los datos arrojados en la encuesta aplicada para el diagnóstico de la situación actual de la organización a partir de su trayectoria histórica; lo que permite identificar dificultades, problemas, causas, implicaciones, necesidades que afectan el normal funcionamiento de la organización. Este análisis se constituye en una herramienta básica para transformar y reorientar la administración de la Alberca Jacobo Quirino, así como proyectar su estructura de forma flexible orientada a la gerencia por proyectos y a la descentralización, con el uso eficiente de sus recursos.

La encuesta se realizo con el fin de recolectar información para determinar el grado de conocimiento del personal con respecto a los objetivos, estructura, remuneración, clima laboral, liderazgo. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Los resultados nos indican que el 51.9% de los empleados conoce los objetivos de la organización y el 11% los desconocía totalmente. Por otro lado en su mayoría se identifican o se siente parte de la organización ya que nos arrojó un porcentaje del 29.6% que estaba totalmente identificado y un 37% que estaba de acuerdo. El 55.6% de los compañeros de trabajo son considerados buenos y el 22.2% excelentes. Estos resultados nos demuestran que existe reconocimiento por el trabajo que efectúa cada uno de ellos. En cuanto a la remuneración el 29.6% señalan que tomando como referencia al mercado laboral están igual, el 22.2% mejor y el 22.52% peor. Así como el 29.6% de los participantes dice que se tienen herramientas necesarias para evaluar la calidad del

servicio lo cual no es significativo su evaluación positivamente y el 40.7 tienen una opinión excelente en cuanto al liderazgo que tienen los directivos de la organización.

## Propósito



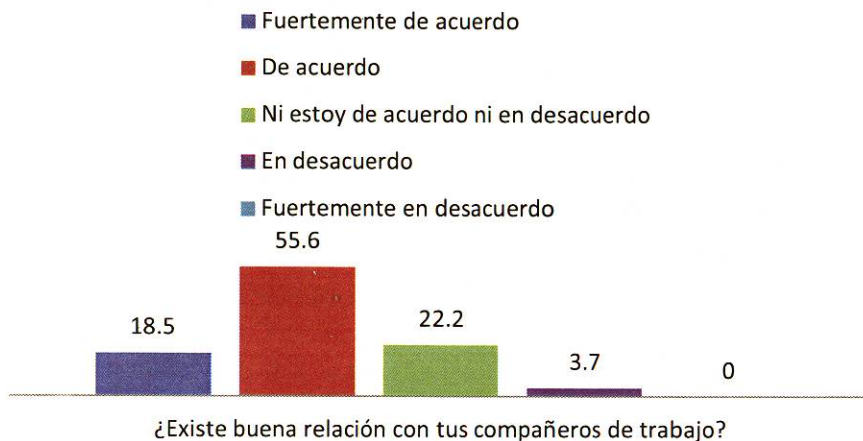
Gráfica 1. Porcentaje de la opinión del propósito de la empresa

## Estructura



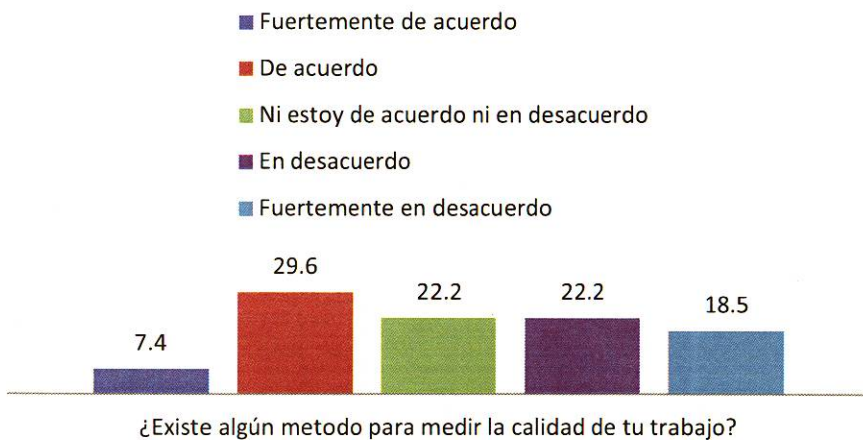
Gráfica 2. Porcentaje de la opinión con respecto a la identidad con la empresa.

## Relaciones



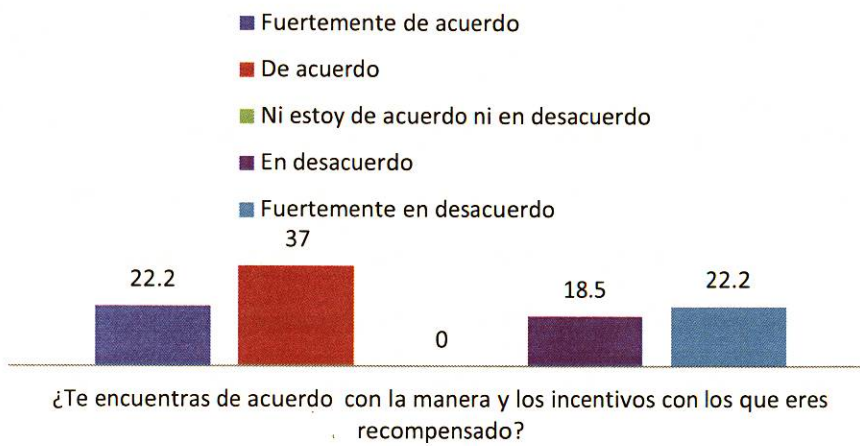
Gráfica 3. Porcentaje de la opinión que existe entre las relaciones con los compañeros de trabajo.

## Mecanismos Auxiliares



Gráfica 4. Porcentaje de la opinión sobre el método para evaluar la calidad de su trabajo

## Recompensas



Gráfica 1. Porcentaje de la opinión sobre las recompensas e incentivos en la empresa.

## CAPÍTULO IV

### 4. Conclusiones

Dentro de esas grandes o pequeñas instituciones que prestan servicios a la sociedad, no siempre cuentan con una planeación adecuada ni con manuales o estrategias definidas para su óptimo desarrollo, por ello es de suma importancia tener un buen diseño organizacional que cumpla con los objetivos y metas para ser más eficaz y eficiente tanto organizacionalmente como en el desempeño de sus trabajadores. Este proyecto ha cumplido con los objetivos que se habían propuesto, rediseñando sus partes fundamentales como empresa prestadora de servicios hasta todas las descripciones de puestos de cada trabajador, sin dejar de lado el plus como empresa de servir para la gente y sacando su mejor satisfacción, cada día que pasa la sociedad se ha convertido en una sociedad más crítica y analítica y debemos de ir a la par de esa evolución constante para poder enfrentar los retos del presente y sobre todo del futuro.

La alberca Jacobo Quirino está cumpliendo con sus objetivos dentro de la organización y está cada vez está más cercana a cumplir con los requerimientos totales de una empresa prestadora de servicios físicos y de salud que están a su alcance, por ello se considera que está cumpliendo eficaz y eficientemente ante los retos que día a día demanda la sociedad, concluimos en que no solo es la mejor opción deportiva dentro de su área, si no que su valor agregado es enriquecido por sus valores y principios de todos aquellos que trabajan en esta empresa deportiva , que además de crear deportistas y atletas es formadora de seres humanos pensantes preparados para afrontar cualquier situación o problema que se le presente durante la vida.

## CAPÍTULO VI

### 6. Referencias

Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Trillas.

Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. SITESA.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Del Toro Reyes, Luis. (2004): *Dirección de la Cultura Física I*. La Habana,

Editorial José Martí.

Díaz, L. Juan Carlos R. (2009): *Organización deportiva en el contexto universitario: una experiencia desde la Universidad Iberoamericana del Deporte*. Monografía.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/organizacion-deportiva-contexto-universitario/organizacion-deportivacontexto-universitario.shtml>. Consultado el 16 de Septiembre 2009.

Dubrin, A. J. (2000). Fundamentos de administración. Thomson.

Hampton, D.R. (1993): *Administración*, McGraw Hill, Mexico. p. 94.

Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones

Universidad Católica De Chile, Santiago, 2004. (Sexta edición).

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona:

Ariel, Economía. (ed. org. 1978).

Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA:  
Harvard University Press.

## CAPÍTULO VII.

### 7. Anexos

#### Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS(+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Única prestadora de servicios acuáticos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES(-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de promoción y difusión.</li> <li>• Falta Mantenimiento de equipo.</li> <li>• Falta de Tratamiento de agua.</li> <li>• Falta de recursos.</li> <li>• Falta de estructura organizacional de la empresa.</li> <li>• Bajo costo en servicios ofertados</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES(+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionarse en el mercado como empresa prestadora de servicios acuáticos de alta calidad.</li> <li>• Desarrollo de programas específicos para escuelas y colegios dentro de sus programas integrales.</li> <li>• Desarrollar eventos estatales de natación y triatlón.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS(-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El bajo recurso financiero que el estado destina al mantenimiento y desarrollo del complejo.</li> <li>• Clientes conflictivos</li> <li>• Situación económica</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Aperturas de próximas Albercas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos para atletas de alto rendimiento y capacidades diferentes.</li><li>• Incremento de los ingresos económicos.</li></ul>	
--	--

## **Planeación Estratégica**

### **Misión**

La Alberca Jacobo Quirino tiene como misión fomentar la práctica de la natación dirigido a niños, jóvenes, adultos y personas con capacidades diferentes, a través de programas de calidad, encaminados a formar personas con valores humanos. Distinguiéndose por nuestro personal altamente capacitado y comprometidos en el desarrollo armónico y éxito de nuestra misión.

### **Visión**

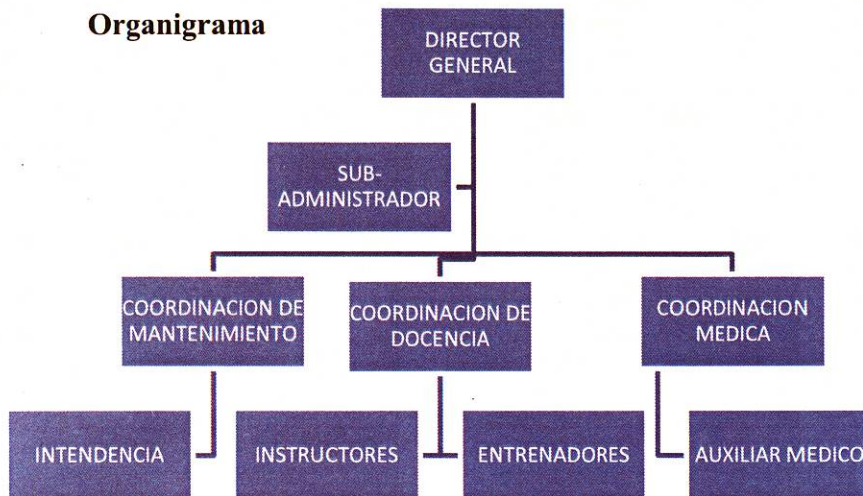
Nuestra visión es ser reconocida como la mejor escuela de natación del estado de Zacatecas, mediante programas y servicios de calidad que le permitan a la comunidad en general alcanzar el desarrollo integral en salud y calidad de vida.

### **Valores**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

## Organigrama

## Organigrama



### Manual Organizacional

<p>Título del Puesto:</p> <p><b>DIRECTOR GENERAL</b></p>	<p>Supervisa a:</p> <p>Todo el personal de la Alberca</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior:</p> <p>Director del Instituto de Cultura Física y Deportes del estado de Zacatecas</p>	<p>Experiencia</p> <p>10-15 años</p>	<p>Edad</p> <p>35-45 años</p>
<p>Requisitos:</p> <p>Licenciado en Organización Deportiva o carreras afines</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales:</p> <p>Los relativos a las áreas acuáticas y de acondicionamiento físico. Habilidades de coordinación y administración general.</p>	
<p>Objetivo:</p> <p>Responsable de la Alberca y su operatividad de acuerdo con los objetivos y fines del INCUFIDEZ</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal de confianza.</li> </ul> <p>Validación de Programas educativos en las áreas de docencia, acondicionamiento físico y competitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación de Informes Financieros Mensuales</li> </ul>		

- Autorización de compras de equipos y en general de los egresos de la Alberca JQ
- Autorización para contratación de personal áreas administrativas
- Autorización de tiempos extra

Responsabilidades principales:

- a) Responsabilidad ante el Director del Instituto de cultura física de Zacatecas.
- b) Coordinación general de la Alberca JQ
- c) Establecer los reglamentos internos de la Alberca JQ
- d) Establecer la estructura organizacional de la Alberca JQ
- e) Selección de personal de Confianza
- f) Firma mancomunada de egresos
- g) Firma de Informes Financieros.
- h) Satisfacer las necesidades del público en general, en los servicios que presta la Alberca JQ

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.
- Aprueba los procedimientos específicos de la Alberca JQ

- Promueve la mejora continua
- Gestiona recursos para la Alberca JQ
- Aprueba la política y objetivos de calidad de la Alberca JQ

<p>Título del Puesto: SUB ADMINISTRADOR</p>	<p>Supervisa a: -Coordinación docente -Coordinación de mantenimiento -Coordinación medica</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Director</p>	<p>Experiencia 3 años</p>	<p>Edad 25-50 años</p>
<p>Requisitos: Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines.</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Conocimiento de Administración General, Contabilidad, Recursos Humanos, Patrimoniales, Compras y Auditoría, Supervisión de personal, Revisión de procesos, Facilidad de palabra, Empatía, delegación de funciones</p>	
<p>Objetivo:</p> <p>Responsable del área Administrativa, establecer y elaborar los manuales y procedimientos de la organización, supervisar y controlar la sección financiera, recurso humanos, patrimonio, almacén general, mantenimiento y servicios generales. Más lo inherente al cargo.</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de faltas, permisos e incapacidades de personal y servicio social.</li> <li>• Autorización para la apertura de nuevas cuentas contables.</li> <li>• Autorización de cobros fuera de fecha de pago.</li> <li>• Autorización en conjunto con la dirección de la Nómina de empleados de Ingresos Propios.</li> <li>• Autorización en conjunto con la dirección la expedición de cheques.</li> <li>• Contratación de personal para área administrativa.</li> <li>• Cancelación de cheques</li> <li>• Autorización de revalidaciones de pago por causas medicas.</li> </ul>		

- Autorización para las transferencias Internas y Externas en el Sistema Patrimonial.

Responsabilidades principales:

Coordinación General del área administrativa

- a) Cálculo de saldos diarios.
- b) Revisión de Conciliaciones bancarias mensuales.
- c) Revisión de captura de contabilidad y estados financieros.
- d) Revisión diaria de cortes de caja para depósitos bancarios.
- e) Revisión de cambios de precios o promociones de las áreas para su correcto cobro en cajas.
- f) Revisión de la correcta contabilización y expedición de cheques por los distintos conceptos.
- g) Revisión mensual de reportes de adquisición de activos de Ingresos propios y Administración central.
- h) Revisión de la correcta captura de los activos dados de alta, baja transferencia u orden de salida en el Sistema patrimonial.
- i) Elaboración de nóminas de Ingresos propios.
- j) Entrevista y selección de personal para el área administrativa.
- k) Envío de información de nóminas al departamento de Personal de Rectoría.
- l) Entrega de nóminas de Ingresos propios y Rectoría.
- m) Revisión de fechas de término de contrato de rectoría para su renovación y envío oportuno a Personal.
- n) Entrevista de candidatos de Servicio social, elaboración de estructura de horarios y áreas. Firma de reportes mensuales.
- o) Revisión de las fechas de término de Contratos de arrendamiento y Prestación de Servicios para su renovación y envío oportuno a la Oficina del Abogado General

<p>Título del Puesto: COORDINADOR DE DOCENCIA</p>	<p>Supervisa a: Instructores de natación y entrenadores</p>	<p>Revisión :</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Sub-administrador</p>	<p>Experiencia  10 años</p>	<p>E dad  2 5-50 años</p>
<p>Requisitos:  Estudios de licenciatura en Ciencias del Ejercicio o carreras afines</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales:  Experiencia como instructor de natación  Coordinador de cursos de natación  Manejo de grupo</p>	
<p>Objetivo:  Ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de los cursos de natación, supervisando la labor de los instructores y/o entrenadores</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar a los profesores de los cursos</li> <li>• Asignar grupos y horarios a los maestros</li> <li>• Programar reuniones periódicas para compartir comentarios de los usuarios, sugerir mejoras</li> </ul>		

- Reportar quejas de usuarios a la dirección
- Solucionar casos específicos de clientes.
- Autorización de cambios de horario y frecuencias
- Seleccionar los programas de enseñanza en sus diferentes niveles.

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

<p>Título del Puesto: INSTRUCTOR</p>	<p>Supervisa a:</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Coordinador Docente</p>	<p>Experiencia 10 años</p>	<p>Edad 25 a 50 años</p>
<p>Requisitos: Lic. En Organización Deportiva o carreras afines Capacitación avalada por la F.M.N.</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Conocimiento sobre el Desarrollo de los Deportes acuáticos, y la Organización de Eventos y Competiciones, Entrenado de disciplinas acuáticas.</p>	
<p>Objetivo: Coordinar y supervisar las actividades acuáticas en la Alberca Jacobo Quirino</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los entrenadores de las escuelas deportivas en la estructura operativa de sus programas de trabajo</li> <li>• Asignación de espacios y horarios para los diferentes programas y convenios que se desarrollen y establezcan en la Alberca JQ.</li> <li>• Coordinar la logística y operatividad de los eventos que se desarrollen en la Alberca JQ.</li> </ul>		

Responsabilidades principales:

Coordinador docente

- a) Coordinar las actividades de Deporte competitivo de la Alberca JQ.
- b) Coordinar los horarios y espacios a utilizar en el área de Albercas de los equipos representativos de los deportes acuáticos de la Alberca JQ.
- c) Coordinar los horarios y espacios a utilizar en el área de Albercas por los equipos representativos de natación de la Alberca JQ.
- d) Coordinar los horarios y espacios a utilizaren el área de Albercas en los convenios y permisos que establezca la Alberca JQ con equipos externos (Club´ s, equipos de natación, Selecciones Estatales etc.).
- e) Coordinar y/o supervisar la logística, equipamiento y operatividad de los eventos del deporte competitivo (Competencias y Torneos), que se desarrollen en la Alberca JQ.

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

<p>Título del Puesto: ENTRENADOR</p>	<p>Supervisa a: Instructores de escuelas y entrenadores del deporte competitivo</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Coordinación docente</p>	<p>Experiencia</p>	<p>Edad</p>
	<p>10 años</p>	<p>25 a 50 años</p>
<p>Requisitos: Lic. En Organización Deportiva Capacitación avalada por la F.M.N.</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Conocimiento sobre el Desarrollo de los Deportes acuáticos, y la Organización de Eventos y Competiciones, Entrenado de disciplinas acuáticas.</p>	
<p>Objetivo: Coordinar y supervisar las actividades de Deporte Competitivo en la Alberca JQ.</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los entrenadores de las escuelas deportivas en la estructura operativa de sus programas de trabajo</li> <li>• Asignación de espacios y horarios para los diferentes programas y convenios que se desarrollen y establezcan en la Alberca JQ.</li> <li>• Coordinar la logística y operatividad de los eventos que se desarrollen en la Alberca JQ.</li> </ul>		

Responsabilidades principales:

Coordinador Competitivo

- f) Coordinar las actividades de Deporte competitivo en la Alberca JQ.
- g) Coordinar los horarios y espacios a utilizar en el área de Albercas de los equipos representativos de los deportes acuáticos de la Alberca JQ.
- h) Coordinar los horarios y espacios a utilizar en el área de Albercas por los equipos representativos de natación de la Alberca JQ.
- i) Coordinar los horarios y espacios a utilizaren el área de Albercas en los convenios y permisos que establezca la Alberca JQ con equipos externos (Club´s , equipos de natación, Selecciones Estatales etc.).
- j) Coordinar y/o supervisar la logística, equipamiento y operatividad de los eventos del deporte competitivo (Competencias y Torneos), que se desarrollen en la Alberca JQ.

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

<p>Título del Puesto: COORDINACION DE MANTENIMIENTO</p>	<p>Supervisa a: Personal del área de mantenimiento y Auxiliar de Sistemas</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Director</p>	<p>Experiencia  3 años</p>	<p>Eda d  25- 40</p>
<p>Requisitos: Ingeniería en electrónica y Comunicaciones</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Conocimiento de Electrónica, Mecánica, Hidráulica, Electrónica, Planeación, Organización y Administración.</p>	
<p>Objetivo:  Mantener y conservar en óptimas condiciones las instalaciones físicas y equipo necesario para el óptimo funcionamiento del Centro Acuático Olímpico Universitario</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Técnico</li> <li>• Personal de Limpieza</li> <li>• Personal de Vigilancia</li> <li>• Personal de Sistemas</li> <li>• Personal de servicio social asignado al área</li> </ul>		
<p>Responsabilidades principales:</p>		

Coordinación General del área administrativa

- a) Desarrollo, Implementación y supervisión de programas de mantenimiento a los equipos e instalaciones del Centro Acuático

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.
- Reporta a la Dirección sobre el desempeño del SAC
- Se asegura que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todo el personal

<p>Título del Puesto: INTENDENCIA</p>	<p>Supervisa a:</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Coordinador de Mantenimiento</p>	<p>Experiencia a 1 año</p>	<p>Edad 18-45 años</p>
<p>Requisitos: Técnico Mecánico</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Habilidades en electricidad, plomería, cancelería, Conocimientos básicos en A/C,</p>	
<p>Objetivo: Ayudar al coordinador de mantenimiento en las diferentes funciones que les sean asignadas para realizar las reparaciones que sean posibles con el equipo existen lo más pronto posible para mantener un alto estándar de calidad de las instalaciones</p>		
<p>Autoridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>		

Responsabilidades principales:

- a) Pintar las diferentes áreas de mayor deterioro, tanto internas como externas.
- b) Renovar lámparas, focos quemados.
- c) Reparaciones de mobiliarios ..
- d) Efectuar trabajos de plomería, mecánica, etc.
- e) Mantener lo existente.

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.
- Aprueba los procedimientos específicos de la Alberca JQ.
- Promueve la mejora continua
- Gestiona recursos para la Alberca JQ.
- Aprueba la política y objetivos de calidad de la Alberca JQ.

<p>Título del Puesto: COORDINACIÓN ÁREA MEDICA</p>	<p>Supervisa a: Jefe de Rehabilitación Jefe de Nutrición Enfermera</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Director</p>	<p>Experiencia 4 años</p>	<p>Edad 23-50 años</p>
<p>Requisitos:</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales:</p>	
<p>Objetivo: Supervisar y coordinar las actividades del Área medica</p>		
<p>Autoridades:</p>		
<p>Responsabilidades principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una existencia permanente de medicamentos y material de curación presentando las necesidades</li> <li>2. Elaborar y presentar oportunamente todo informe ordinario o extraordinario solicitado por la dirección</li> <li>3. Coordinar con los jefes de departamento el control de sus actividades</li> </ol>		

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

<p>Título del Puesto: AUXILIAR MEDICO</p>	<p>Supervisa a:</p>	<p>Revisión:</p>
<p>Puesto Inmediato Superior: Coordinador de Área medica</p>	<p>Experiencia a 3 años</p>	<p>Edad 23-50 años</p>
<p>Requisitos: Medico General</p>	<p>Conocimientos y/o habilidades especiales: Habilidad medica de atención de primer nivel, primeros auxilios</p>	
<p>Objetivo: Brindar atención medica de primeros auxilios a empleados y usuarios de la Alberca JQ.</p>		
<p>Autoridades: • Ninguna</p>		
<p>Responsabilidades principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar primeros auxilios cuando el caso lo requiera</li> <li>2. Brindar atención médica de emergencia</li> <li>3. Asesorar a empleados o usuarios sobre un tratamiento en específico</li> <li>4. Realizar exámenes médicos (certificado de buena salud)</li> <li>5. Apoyar en todo evento de la Alberca JQ que sea requerido</li> </ol>		

Responsabilidades con el Sistema de Administración de Calidad (SAC):

- Conocer y llevar a cabo la Política de Calidad, Visión, Misión, Valores.
- Compromiso para llevar a cabo el Sistema de Administración de Calidad.
- Conocer e implementar los procedimientos generales y específicos, instructivos de trabajo y registros de calidad que apliquen.
- Identificar y registrar producto no conforme, así como establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

## Encuesta

### CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

#### I Parte: Propósito

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
1. ¿Conoces los objetivos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Conoces el giro comercial de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

---

#### II Parte: Estructura

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
8. ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir como se encuentra conformada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Conoces el organigrama de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Te sientes parte de esa estructura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que Desempeñas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

---

III Parte: Relaciones	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
15. ¿Te sientes motivado (a) a seguir laborando en tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Sabes como resolver algún problema con los clientes de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Existe relación directa para con tus superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

---

IV Parte: Recompensas	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
22. ¿Existe algún paquete de remuneración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. ¿Existe algún paquete de incentivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ¿La tarea que desempeñas es recompensada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. ¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. ¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de Recompensarte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

---

## V Parte: Liderazgo

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
29. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. ¿Existe algún tipo de relación con tu líder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. ¿Tu líder comparte información sobre la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. ¿Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. ¿Tu líder te pregunta tu opinión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. ¿Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

## VI Parte: Mecanismos Auxiliares

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertement de acuerdo
36. ¿Cuentas con algún tipo de medio para procesar la información (boletines, revista, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. ¿Existe una planeación a futuro en tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. ¿Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. ¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario

**Cuestionario para la descripción de puestos.**

1. ¿Título del puesto que desempeñas? \_\_\_\_\_
2. ¿A quién supervisas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Puesto inmediato superior? \_\_\_\_\_
4. Edad \_\_\_\_\_
5. ¿Cuántos años tienes de experiencia? \_\_\_\_\_
6. Nivel de estudios/último grado de estudios. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué conocimientos y/o habilidades dominas para desempeñar este puesto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es el objetivo principal de las actividades que realizas en tu trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Qué autoridades tienes dentro de este puesto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales como titular de este puesto? (actividades)
  - I. \_\_\_\_\_
  - II. \_\_\_\_\_
  - III. \_\_\_\_\_
  - IV. \_\_\_\_\_
  - V. \_\_\_\_\_
  - VI. \_\_\_\_\_
  - VII. \_\_\_\_\_
  - VIII. \_\_\_\_\_
  - IX. \_\_\_\_\_

## FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: Diciembre, 2013

**L.T.D. MARCOS BENJAMIN DORADO GODINEZ**

**Título del Proyecto Integrador:** Diseño de la estructura organizacional de la alberca Jacobo Quirino.

**Número de Páginas:** 49

Candidato para obtener el Grado  
Maestría en Actividad Física y  
Deporte con Orientación en  
Gestión Deportiva

### **Estructura de la tesina**

**Contexto Temático:** Alberca Jacobo Quirino, Fresnillo, Zacatecas, Enero 2014

**Justificación del Tema:** La importancia de la realización de esta tesina radica en que por medio de ella se obtiene un nivel organizacional acorde a las funciones y objetivos de la empresa, creando y diseñando una estructura necesaria para cumplir con las exigencias y características de la organización.

**Propósito:** Permitir el logro de los objetivos planteados de la organización lo más eficientemente posible y eliminar la duplicidad de trabajo, así como representar la estructura oficial de la organización.

**Objetivos del Programa:** El diseño y la estructura organizacional.

**Metodología:** Se trabajo en cinco fases, la primer fase se planteo el antecedente de la empresa Jacobo Quirino, la segunda fase se efectuó el análisis de la situación actual de la empresa, la tercer fase se realizó el análisis FODA correspondiente, la cuarta fase se hizo el diagnóstico y la quinta fase se trabajo en la planeación estratégica así como la estructura del manual organizacional para su aplicación e implementación.

**Resultados:** el diseño, la estructura organizacional y el manual organizacional servirá para transformar y orientar la administración de la Alberca Jacobo Quirino.

**Conclusiones:** Como se mencionó anteriormente la alberca Jacobo Quirino debe estructurar su base organizativa y para ello cada una de sus unidades deberán organizar sus funciones, cargos y ciertos movimientos en su organización que le permitan alcanzar las metas establecidas por la organización.

**Aportaciones y Sugerencias:** Esta propuesta cumplirá con la función de establecer una identidad única y competitiva en el estado, y siendo una empresa prestadora de servicios deportivos, impactara y beneficiara a la toda la sociedad, además quedara abierta para futuras líneas de investigación. Una de las sugerencias es la regulación del predio donde está ubicado.

