**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**

# REPORTE DE PRÁCTICAS

# DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IDEAS DEPORTIVAS MÉXICO SA. DE CV.

**POR**

**LAFD. MARISOL NÚÑEZ ROMERO**

**COMO**

**PRODUCTO INTEGRADOR**

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

**San Nicolás de los Garza, Nuevo León**

**Junio, 2016**

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 "DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IDEAS DEPORTIVAS MÉXICO SA. DE CV." realizado por la LAFD. Marisol Núñez Romero, con numero de matricula 1757535 sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

Dr. Daniel Carranza Bautista
Asesor Principal

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
Co-asesor

M.C. Mireya Medina Villanueva
Co-asesor

Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio del 2016

## Tabla de contenido


Introducción ..... 1

Marco Teórico ..... 3

Antecedentes ..... 3

Caracterización ..... 7

Justificación ..... 8

Planteamiento del problema ..... 9

Argumentación teórica ..... 11

Modelos de estructura organizacional ..... 11

Organización ..... 13

Organización de eventos deportivos ..... 17

Calidad de servicios ..... 18

Departamentalización ..... 21

Logística de la organización de eventos deportivos ..... 23

Mercadotecnia como parte esencialen la gestión de eventos deportivos ..... 25

Estructura y diseño de las organizaciones ..... 27

Diseño organizacional ..... 30

Directrices organizacionales ..... 33

Planeación estratégica ..... 34

Diseño estructural ..... 35

Organigrama ..... 37

Nivel de aplicación ..... 40

Propósitos ..... 40

Objetivo general ..... 40

Objetivos específicos ..... 40

Tiempo de realización ..... 41

Estrategias y actividades ..... 41

Recursos ..... 54

Producto ..... 54

Conclusión ..... 55

Glosario ..... 58

Bibliografía ..... 60

## Introducción

Para obtener y fomentar la eficiencia dentro de una institución se requieren establecer los roles o actividades que le corresponde realizar a los miembros de la empresa, por tanto la creación de una estructura organizacional les permitirá trabajar de forma optima y generar la obtención de las metas fijadas en la planeación.

Dentro de la estructura organizacional interviene la departamentalización, donde se generala división delos departamentos con relación a las actividades y funciones que se realizan dentro de los mismos, es importante que queden establecidas las tareas por desarrollar para no generar el doble trabajo. Para lograr los objetivos que busca la empresa, será necesario la creación de las directrices, que la integran a misión, visión, objetivos y valores que caracterizan a la organización creando un sentido de pertenencia a los empleados y genera un avance al ir cumpliendo lo establecido.

Al igual, el contar con el conocimiento de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la institución se podrán desarrollar una serie de estrategias para gestionar la mejora de la empresa.

Parte importante en una institución es el organigrama que independientemente del giro que tenga, éste funciona como distribuidor de cargas de trabajo, generando las divisiones correspondientes a los departamentos creados mostrando la relación de sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como los miembros que laboran dentro de la institución.

Debido a que la empresa IDEM Sport carece de guías, parámetros o procedimientos administrativos que requiere toda institución, se propone la

creación de un diseño de estructura organizacional donde la empresa podrá promover la mejora de la misma, ayudándole a obtener cambios positivos y por tal, gestionar de manera eficaz las actividades y tareas, al igual que los servicios que se ofertan.

## Marco Teórico

### Antecedentes

El tema del deporte ha venido evolucionando en los últimos años, enfatizándose más en el aspecto organizacional y económico. Debido al gran auge que a tenido la práctica deportiva tanto en hombres como en mujeres, razón principal por la cual se ha desencadenado la comercialización y la organización de eventos deportivos de diferentes disciplinas. El desarrollo de eventos masivos orillan a los organizadores a mejorar su nivel de calidad en servicios, modificando su manera de acción e implementando modelos de organización, desglosando las diferentes tareas que conllevan a la realización de un evento deportivo, tales como la logística del evento, montajes, material didáctico, aspectos técnicos deportivo, personal, entre otros.

El constante crecimiento de la sociedad en el ámbito deportivo ha llevado a las diferentes organizaciones deportivas a incrementar sus procesos de gestión de la organización deportiva tanto públicas como privadas, se han puesto a la tarea de atender las necesidades realizando algunos cambios en la calidad del servicio y en tema organizacional. Debido a los cambios que se han suscitado en empresas deportivas han optado por apegarse a los métodos empresariales, formas de gestión y administración, anexando el uso de la mercadotecnia y tecnología.

La transición del deporte se a presentado tanto en los que lo practican como en los que la organizan, la dirección que han tomado las entidades deportivas se han visto inmiscuidas en la promoción y el desarrollo del deporte; la formalización y la especialización de los procesos y procedimientos de las

organizaciones deportivas han sido parte fundamental en el cambio del proceso de la estructura organizacional en el deporte.

Tanto ha sido el desarrollo de la gestión de eventos deportivos que se ven involucrado no solo la práctica deportiva, sino también va de por medio la participación de la mercadotecnia y más especializada la mercadotécnica deportiva, que va de la mano junto con los patrocinadores que buscan incrementar las ventas de su producto, al igual la promoción de la salud dentro de cada evento. La creación de dichos eventos deportivos también genera en la población el entretenimiento y el ocio en un sentido más viable.

Una de las organizaciones más famosas en el mundo es Ironman, conocido por organizar eventos de triatlón en diferentes distancias, el gran reto de presentar 3 disciplinas en uno, ha sido un auge dentro de los atletas. Iniciándose en la isla de Hawaiihace ya algunos años, se ha venido reinventando ya que esos eventos eran dedicados a militares estadounidenses. Con el paso de los años los atletas han buscando seguir participando en los eventos deportivos que organiza dicha empresa, esto ha llamado la atención de los patrocinadores debido a que los eventos se han vuelto muy famosos y reconocidos en el medio deportivo. Los atletas participan no solo por la premiación, o por romper sus propias marcas, o por el hecho de cruzar la meta, parte importante y llamativa que tienen los participantes es debido a la organización y planeación del evento. El auge que ha tenido esta compañía es debido a que han manejando su empresa de una manera que logran captar las necesidades del consumidor, son una organización muy comprometida con su trabajo y con sus clientes, tanto así, que todas las empresas buscan patrocinar sus eventos.

A nivel Internacional, México cuenta con diferentes gestores de eventos deportivos que han adaptado esta nueva manera de gestión dentro de sus empresas, tal es la empresa Run México, que cuentan con sus directrices pertinentes y redes sociales al día, siendo más flexible con su información para cualquier servicio que se desee disponer. Ellos no solo realizan eventos deportivos, también se interesan en colaborar con la divulgación de información deportiva dentro de la sociedad creando foros e investigaciones dedicadas más en el deporte de carrera, promoviendo la salud, el bienestar integral y la promoción del deporte.

Su principal aporte como organización, es el fomento del crecimiento y mejora constante para los corredores, servicios de calidad, apoyo al sector vulnerable y fomentar la cultura de la salud y prevención deportiva. Dentro de esta organización se encuentran afiliados muchas más organizaciones deportivas que participan a nivel Nacional, que se dedican a gestionar eventos deportivos de diferentes disciplinas.

La empresa deportiva As Deporte, que se dedican no solo a gestionar eventos deportivos de carrera, sino también realizan triatlones, duatlones, medio maratón, maratón, natación, ciclismo, entre otros. Es de las instituciones más reconocidas a nivel Nacional por su trayectoria y sus eventos de tan buena calidad que dejan a los participantes con ganas de seguir participando en sus eventos. Parte que los caracteriza es su participación en diferentes estados de la república, tales como Jalisco, Distrito Federal, Estado de México, Veracruz, Yucatán, Puebla, entre otros, y su variabilidad de servicios.

El que las empresas hayan optado por modificar su modalidad de gestión y estructura, se refiere a que el deporte requiere una nueva forma de organización, a que existen nuevos factores que se ven involucrados en las áreas deportivas, debido a que buscan aprovechar el crecimiento que se esta desenvolviendo en el tema deportivo.

## Caracterización

La empresa IDEM Sport, que sus siglas se desglosan en Ideas Deportivas México SA de CV, se caracteriza por ser una de las mejores compañías de eventos deportivos en Nuevo León y sus alrededores.

Las oficinas principales donde se lleva la labor de la administración y el servicio al cliente de la empresa se ubica en el municipio de Garza García; la cual tiene una extensión donde se llevan a cabo todas aquellas actividades acorde a la infraestructura, almacenamiento y numerología de los eventos deportivos. Dicha empresa lleva laborando en el ámbito deportivo por 15 años, siendo una empresa familiar desde sus orígenes y apoyándose con los conocimientos adquiridos día a día.

Se cuenta con un personal de planta de 8 integrantes, anexándoseles un máximo de 50 personas consideradas de apoyo en los días de los eventos deportivos. Dentro de las actividades que realiza la institución son carreras atléticas, eventos deportivos de diferentes modalidades, van desde lo recreativos hasta lo competitivo, dependiendo lo que el cliente solicite, ya sean carreras atléticas de 5K,10K, 15K, 21K o maratón, también cuentan con eventos de triatlón, ciclismo, natación y eventos recreativos deportivos.

Cuentan con un aproximado de 50mil personas, contemplando las 25 carreras que generan al año. Por otro lado no manejan un modelo de gestión o una estructura, desde el punto de vista organizacional no cuentan con gran parte requerida para mantener una empresa en altos estándares. Al igual les hace falta un organigrama, para delimitar departamentos, actividades y funciones que tienen dentro de la empresa.

## Justificación

Es necesario conocer la importancia de la estructura organizacional al igual que los roles que se desempeñan dentro de las organizaciones. Una estructura organizativa promueve la responsabilidad dentro de las funciones por departamento, al igual que los niveles de autoridad. Funciona como apoyo para los departamentos de dirección delimitando las funciones propias de cada área, al mismo tiempo evitando la confusión de tareas. Generando vías de comunicación entre los departamentos y creando una visión más clara sobre el cómo está estructurada la organización.

Por lo general las organizaciones que no cuentan con una estructura organizacional, se les complica o es un tanto más lento el logro de sus objetivos y metas, ya que al no contar con un avance se puede dar el caso de que la empresa se estanque y no promueva el crecimiento, volviéndose un trabajo tedioso y sin sentido.

Como empresa deportiva, buscar el éxito día con día es parte fundamental, el contar con servicios de calidad y tener una administración eficaz, van de la mano con el crecimiento de la institución. Para crecer como empresa se requiere establecer una guía, guía que la estructura organizacional aporta, dándole una línea a seguir, uno o varios propósitos a desarrollar, generando una institución solida y sistematizada.

## Planteamiento del problema

La empresa IDEM Sport se encarga de gestionar eventos deportivos masivos, mayormente trabaja con carreras atléticas. Los dirigentes de la empresa son personas que tienen una trayectoria relacionada al deporte, específicamente en triatlón. La organización ha venido trabajando por un lapso de 15 años, donde han desarrollado una gran cantidad de eventos deportivos tanto recreativos como competitivos, dentro del estado de Nuevo León y sus alrededores. Con el paso de los años se han visto afectados debido al crecimiento de otras organizaciones con fines similares, esto ha venido afectado la oferta y demanda. Conservando así algunas de las carreras más importantes en la institución. Parte de la problemática es que a pesar de la antigüedad no se cuenta con una estructura organizacional definida que favorezca a la empresa, no manejan un organigrama donde se establecerían las áreas y departamentos con los que cuentan, el generar una estructura organizacional ayudaría a la administración de tareas al igual que con la gestión de los eventos, procesos y procedimientos que manejan.

En el tiempo que tienen laborando han tenido éxito debido a la experiencia que han vivido siendo participantes en eventos deportivos como espectadores, más sin embargo no ha garantizado el crecimiento tanto del mercado ni la consolidación de la misma. El operar empíricamente lleva a la empresa a trabajar de una manera informal, es poco probable que la organización crezca de manera positiva sin una pauta, sin objetivos, visiones y metas. Es necesario para cualquier institución consolidar los factores de crecimiento, estipular las actividades y tareas que se deben realizar por departamentos y mantener al personal capacitado.

Al no contar con una estructura base, todas las actividades se ven afectadas porque no genera un seguimiento y afecta a la evolución de la gestión interna en la empresa, se pierde el avance que se genera día a día. Desarrollando una estructura organizacional será más factible el desarrollo y una evolución positiva de la empresa, manteniendo un clima laborar favorable, funcionando de manera eficaz y eficiente los servicios ofertados.

Los hechos que se han suscitado por la falta de un diseño organizacional han sido que los procesos que realizar para gestionar sus servicios se ven afectados por no tener una secuencia o una asignación de tareas establecida y se repiten o no se generan las actividades en tiempo y forma como se esperaría.

Una organización funcional, no es capaz de regir sin una estructura que determine las funciones y actividades por ejecutar por departamento y personal.

## Argumentación teórica

### Modelos de estructura organizacional

“La mejor estructura no garantizara los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” (Drucker, 1993) .

La estructura organizacional es una parte importante dentro de las instituciones, esta se encarga de dar orden y establecer autoridad dentro de la empresa, apoyándose en el desarrollo de una jerarquía, cadena de mando, departamentalización y un organigrama.Strategor (1995) menciona que, la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las tareas que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Por otra parte Minztberg (2005) manifiesta que la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Para que una organización logre sus objetivos al igual que las metas que se han establecido, es necesario contar con una estructura organizacional, esto les permitirá mantener por medio de las actividades y/o tareas que realizan dentro de la misma el establecer las funciones y los departamentos con los que cuentan para generar un clima laboral con mayor eficiencia en los productos o servicios ofertados.

Entendemos que la organización es una forma de repartir trabajo y responsabilidades entre diferentes personas de una manera estructurada y con una intención sistemática.Para Tamames (1975), la estructura es la

caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implica la distribución y el orden de sus partes.Las estructuras varían de acuerdo a la situación, es necesario definir quien lo hará, como y donde, para obtener esta información se requiere sistematizar el trabajo y darle un orden.

Katy y Rosenzweig (1987) incluyen dentro del concepto de estructura los siguientes elementos:

1.- Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo.

2.-Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.

3.- La forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas.

4.-Las relaciones de poder, estatus y jerarquía.

5.-Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regular la actividad de los miembros de la organización.

La estructura se divide principalmente en estructura formal e informal. La estructura formal se encarga de generar la división de actividades dentro de la organización, permitiendo desarrollar los objetivos por medio de organigramas, manuales, división de trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, tramo de control, jerarquía y equidad de carga de trabajo. Esta estructura se especializa en dividir en tareas más simples y agruparlas según la unidad organizativa, se coordinan mediante grupos bajo el mando de un supervisor y el grado de estandarización de las actividades se rigen bajo la existencia de normas y por medio de procedimientos escritos. Existen algunos componentes básicos en la organización formal, como el trabajo, que es dividido para crear una eficiencia de tareas, generación de un ambiente óptimo

para la ejecución del trabajo, relaciones entre las personas o las unidades de trabajo desarrollando un favorable clima de trabajo dentro de la institución.

La estructura informal es el conjunto de interacciones y de relaciones que se entablan dentro de los diversos elementos humanos mezclados en una organización. Involucra más a los individuos creando relaciones personales de simpatía, es necesario para la colaboración efectiva del personal y debe de ser aplicado a favor de la empresa. Los grupos informales tienden a cambiar con las alteraciones en los grupos formales, esta organización se caracteriza por salir de las limitaciones que se tienen impuestas en la organización formal, como los horario de trabajo, el área física, entre otros. La fluctuación del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos sociales informales, al igual que las relaciones formales con otras personas a medida que se alarga van apareciendo las relaciones informales, ya sea en tiempo de trabajo o en tiempo libre donde se intensifica la interacción entre las personas y se fortalecen los vínculos sociales.

**Organización**

Una organización está constituida por objetivos específicos, siendo estos la razón que obliga a separar funciones en una estructura, para poder así determinar qué tipo de organización es señalando su formalidad o informalidad. Esto se debe a la movilización de recursos técnicos y de manejo que se relacionan con la coordinación, la de un orden sistemático de posiciones y deberes, que en si definen una cadena de mando, lo cual genera la integración administrativa de funciones especificas.Gaus (1936) define a la organización como, “El arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-

establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades".

Algunas de las características que conlleva la organización van desde:

1. Por una división de trabajo y poder, por las responsabilidades en el proceso de comunicación, con fines específicos.
2. Por la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los canalizan hacia sus fines específicos.
3. Por un aspecto de sustitución de cierto tipo de personal de trabajo.

Una organización debe contar con un objetivo hacia el cual dirigirse, auxiliándose con un número de tareas o actividades, funciones y resoluciones que se convertirán en las responsables de llegar al objetivo. Toda organización será siempre una institución ya que implica el ordenamiento y sistematización de determinadas pautas de trabajo, operación y resolución. Existen diversos tipos de clasificación de organizaciones sociales como: culturales, políticas, de recreación, educación, diversas actividades economías, de servicios, entre otros. Existen las públicas y las privadas, formal e informal, al igual se pueden describir de acuerdo al tamaño.

Una organización formal se refiere a que se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial. Es aquella que se establece de manera deliberada para alcanzar un objetivo específico. Se caracteriza por tener una estructura claramente definida y contar con políticas y reglamentos de acción claros y conocidos por sus miembros que la conforma. Como lo son las escuelas,

facultades y empresas en general. Algunas de las características son: división del trabajo, especialización, jerarquía, racionalismo, entre otros.

Una organización informal son las que no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida. Se refiere a las relaciones sociales y se desarrollan espontáneamente entre los individuos libres y cuyas actividades no siguen reglamentos, ni estructuras específicas. Las relaciones entre los integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo varían constantemente y existe un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

Dentro de la organización existen varios principios,Daft (2010) hace referencia a la especialización, objetivo, coordinación, autoridad, responsabilidad, definición y ámbito de control, que ayudaran al desarrollo eficiente de la misma.

La especialización.- el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.

Coordinación.- las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse a fin de lograr un objetivo común. La organización funcionará con un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportunamente y eficazmente.

Ámbito de control.- existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más

de 5 ó 6 subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que este en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

Objetivo.- todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

Autoridad.- al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

Responsabilidad.- a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

Definición.- las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben duplicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

Toda organización debe de establecer previamente estar definido y claro.

La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actualización.

Dividir adecuadamente para evitar duplicación de funciones.

Cada empleado deberá responder a una sola persona.

La cantidad de subordinados debe ser justa a la capacidad de supervisión.

## Organización de eventos deportivos

Para la realización de un evento deportivo se debe de contar con un especialista en la rama, como un gestor deportivo, el cual debe de contar con ciertas cualidades como el ser proactivo, dinámico, con capacidad de resolver problemas en el momento; esto ayudará a que en el evento se cumplan las expectativas del cliente y habrá una buena planeación y organización del evento.

Dentro de la planificación del evento se deben de tomar en cuenta varios factores para lograr el éxito del mismo.Primeramente hay que generar un aproximado del número de participantes, contemplar los escenarios, la rentabilidad económica y social, la duración del evento y planificar el tiempo que se dedicará a la montura del evento. Parte importante es no perder de vista los objetivos y metas que se pretenden obtener en el evento.

Siguiendo con la planificación, es necesario cotizar los gastos que se van a generar en publicidad, promoción, lo correspondiente al participante y todo lo que se involucra al desarrollo del evento, como el margen de utilidad, los patrocinios con los que se cuenta, material, mano de obra, gastos de funcionamiento y lo imprevisto.

El personal que auxilie en el evento, deberán contar con instrucción por parte del comité organizador, para que conozcan sus funciones y sea lo más dinámico posible. Para la organización del evento se genera una presentación en específico para el cliente, publicidad, patrocinio y mercadotecnia, esto con la

finalidad de mantener un record de eventos y poderlo utilizar a futuro como referencia para otros eventos.

**Calidad de servicios**

La calidad del servicio es parte importante en los ingresos de la empresa, para obtener clientes se deberá ofertar un servicio de calidad, al igual que para seguir trabajando con ellos. La empresa es directamente responsable de gestionar y supervisar los servicios, como lo es el mantener la calidad en todo momento. Existen muchas formas de definir la calidad pero para efectos de este trabajo se considera que la calidad, "Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios"(Alvarez Ibarrola, Alvarez Gallego, & Bullon Caro, 2006).

Según Bon (2008), "El servicio, es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costos o riesgos específicos".

Pizzo (2013) hace relevancia que la calidad en el servicio, es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y

eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Thompson (2009), define a cliente como, la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Parte importante para el buen funcionamiento y desarrollo de una empresa es el servicio al cliente, sin importar su tamaño o estructura que manejan. La primera impresión como en cualquier parte es con la que las personas se quedan, por tanto a la hora de ofertar los servicios, se deberá manejar de la manera mas optima que tiene la empresa.

Por otro lado Kleyman (2009), menciona que el servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible y tiene como objeto el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando un valor percibido hacia nuestra marca.

Algunas de las características de calidad que maneja Aniorte(2013),

1. Debe cumplir sus objetivos
2. Debe servir para lo que se diseño
3. Debe ser adecuado para el uso
4. Debe solucionar las necesidades
5. Debe proporcionar resultados

Existen otras características más específicas que mencionaVerdu (2013), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

• Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.

• Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.

• Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.

• Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.

• Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, aatender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.

• Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones de calidady afectuosas con los demás y, además disfrutarlo.

• Colaboración: ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.

• Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.

• Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detallesno siempre evidentes a todo el mundo.

• Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes.

• Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y de ofrecer alternativas al abordar una situación.

• Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso desituaciones comprometidas.

• Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Debido a que la competencia cada vez es mayor y la atracción del cliente más diversa, es necesario mantener al día los servicios de calidad, fomentando las buenas practicas y ofertando productos o servicios de buena calidad.

**Departamentalización**

La departamentalización se conoce como la división de trabajo, agrupando por sectores los departamentos que realizan actividades similares, todos trabajan en conjunto, pero cada sector genera sus propias actividades y tareas para llegar al fin común.

Proceso por el cual una organización se divideen forma estructural combinando puestos en los departamentos deacuerdo con algunas características o bases compartidas(Ivancevich, Gibson, Donnelly, & Konopaske, 2006).

El porque de la creación y división de los departamentos es para mantener el área de trabajo más específico, tambiénconocido como el proceso de agrupar los puestos. Se le llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización.

Para realizar la departamentalización se tienen que seguir ciertos pasos, empezando por la creación de un listado de las funciones de la empresa y clasificarlas, siguiendo por agruparlos según el orden jerárquico, asignarles las actividades a cada una de las áreas, establecer la relación de responsabilidad, autoridad y obligaciones entre puestos y funciones. Establecer líneas de comunicación entre los departamentos.

El tamaño y el tipo de organización de un departamento deberá ser congruente con las necesidades de la empresa al igual que las funciones involucradas.

Existen varias clasificaciones de acuerdo a la situación especifica en cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son los que plantea el autor Griffin (2011).

Número.- se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el numero de personas que trabajan.

Tiempos.- agrupa la actividad con relación al tiempo. Se usan turnos.

Por funciones.- consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicasde una empresa. Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa. Facilitan la eficiencia de la ocupación del personal.

Por zona geográfica .- agrupamos dependiendo de la zona donde se localiza la actividad que realice la empresa. La responsabilidad se coloca en niveles superiores.

Por productos.- se dá en las empresas que estaban departa mentalizadas por funciones y que debido a la cantidad deproducto o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda

pequeña. También se utiliza para dar la misma importancia a los productos.

Por cliente.- agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes. Estimula la especialización, facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

Por proyectos.- se utiliza para facilitar el control presupuestario.

**Logística de la organización de eventos deportivos**

En la ejecución de un evento deportivo, siempre es necesario contar con la planeación del mismo, tomando en cuenta los procesos y procedimientos que permitan la eficiencia al igual que la eficacia en la ejecución, buscando siempre simplificar la línea de acción. Cada evento tiene un diferente grado de complejidad, debido a los objetivos que se pretendan desarrollar. Se involucran diferentes factores como lo son la infraestructura y el equipamiento que serán necesarios para el buen funcionamiento del evento, adecuar el área acorde al tipo y tema del evento, hacer uso de las tecnologías con la finalidad de generar una eficiencia e impactar a la sociedad de manera positiva. Se debe tener planeado todo lo previsto e imprevisto, tener la información a la mano, al igual que ser fluidos en la toma de decisiones, producción y control.

La logística en los eventos es vital para el buen desarrollo de la actividad. Esta se define como el conjunto de métodos y medios relacionados con la organización de un servicio, una operación o un proceso. Lleva a cabo la coordinación y gestión de los recurso humanos y materiales, por tanto garantiza la preparación y la organización del emplazamiento y de la prueba. Se encarga del montaje, el mantenimiento y el desmontaje de las infraestructuras y los

diferentes productos del evento. Se trata de encontrar proveedores especializados y competentes que organicen la perfección del día(Desbordes & Falgoux, 2006).

Dentro de la elaboración del planteamiento de un evento deportivo en el área de logística, intervienen diferentes factores como:

1. Factor experiencia.- tener conocimiento y experiencias en la organización de competiciones y eventos deportivos, ayuda a disminuir la incertidumbre del proyecto y genera mecanismos de control aplicables a la organización del nuevo evento.
2. Factor tiempo: capacidad para desarrollar el proyecto dentro de tiempo fijado.
3. Factor recursos propios (humanos, materiales y financieros): capacidad para optimizar recursos. En los recursos humanos hay que considerar, no solamente la disponibilidad en cantidad suficiente para ser asignados al evento, sino también la formación, nivel de experiencia, disponibilidad temporal, capacidad de aceptación de las relaciones de dependencia y autoridad, el talento y el conocimiento; la gestión del conocimiento del capital humano como intangible.
4. Recursos financieros: son los fondos disponibles, cuanto dinero se destina a financiar ese evento concreto y cuales son las actuaciones estratégicas para conseguir financiamiento.
5. Factor incertidumbre: trabajamos con expectativas, sobre planes, lo que implica el futuro y ello conlleva incertidumbre motivo por el cual se requiere d planes flexibles y flexibilización de operaciones.

La división de fases en los eventos deportivos consiste en la distribución de la actuación y del tiempo en diferentes bloques de trabajo necesarios para completar el proyecto. Su importancia radica en la fase de planificación pues se trata de interrelacionar el sistema interno: estructura,

tecnología, procesos que ayudarán al cumplimiento de nuestros objetivos.(Desbordes & Falgoux, 2006)

Primera fase, diseño del evento estudio de viabilidad del proyecto discusión y reajuste. Elaboración del plan estratégico. Campaña de difusión del evento. Esta fase es preliminar ya que es en la que se elabora un informe, y se prepara la campaña para conseguir algún tipo de apoyo. Se debe plantear la estrategia para su presentación ante los posibles patrocinadores y pensar que quieren los espectadores buscar la manera de cómo satisfacerles, y que ofrecemos distinto a la competencia.

Seguido por la definición y el diseño de las características del evento; el organigrama funcional del evento representa visualmente el plan, la estructura de la organización. Define categorías y puestos de trabajo, clarifica jerarquías, delimita funciones y responsabilidades, establece relación de autoridad y dependencia, concreta canales de comunicación entre la estructura. (Año Sanz, 2003)

En todo evento deportivo deben de contar con una ruta de acción o mapa, donde se desglosará la información acerca del evento, ubicación, fechas, horarios. Este debe de ser sencillo, útil y flexible. En este apartado se calcula la duración, se identifica la ruta, los problemas o cuestiones que se podrían presentar en el evento, siempre tratando de premeditar los hechos.

**Mercadotecnia como parte esencialenla gestión de eventos deportivos**

Hablar de este tema es introducirse en área que en los últimos años ha venido creciendo en la proyección de eventos deportivos para Acosta Hernández (2005), define a la mercadotecnia deportiva como, la venta que una

organización deportiva hace de la imagen de su deporte o sus eventos deportivos para satisfacer la demanda del público. Las organizaciones pueden hacer eso bien por cuenta propia, bien a través de gerentes profesionales o agencias de mercadotecnia, que entienden el proceso comercial deportivo y tienen el poder de venta necesario.

Mullin fue el primer gran estudioso de los procesos integrantes de la mercadotecnia del deporte y propuso la siguiente definición centrada en los eventos deportivos. El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio(Mullin, Sutton, & Hardy, 2007).

La mercadotecnia conocida en el ámbito internacional como marketing deportivo deportiva puede considerarse desde tres puntos de vista distintos según el enfoque de la actividad comercial. En primer lugar, se habla de patrocinio empresarial cuando el enfoque de la actividad se centra en elementos del deporte como deportistas, eventos deportivos o programas deportivos que, para una compañía, satisfacen potencialmente sus necesidades de mercadeo o representan instrumentos adecuados para alcanzar sus objetivos comerciales. En segundo lugar, se llama endoso cuando se vende y/o compra una imagen, un nombre o un logo a cambio de dinero en efectivo en beneficio de los deportistas, los equipos, las ligas, los circuitos, o los organizadores de eventos deportivos. En tercer lugar, el plan de mercadotecnia de una organización vinculado a un evento y en beneficio directo de su deporte se denomina mercadotecnia de eventos(Acosta Hernandez, 2005).

Chalip (1992) habla sobre la triple dimensión de la mercadotecnia deportiva,

- Marketing para promover el interés del aficionado: busca incrementar la asistencia la intensidad de la atención prestada a uno o más deportes, equipos, eventos o espectáculos deportivos.
- Marketing para promover la practica deportiva persigue incrementar el volumen, el ratio, o la frecuencia de la participación en programas de actividades físico-deportivas.
- Marketing para promover la comercialización de productos a través del deporte utiliza la audiencia deportiva para vender todo tipo de productos.

La funcionalidad de la mercadotecnia deportiva se centra en obtener un conocimiento adecuado del comportamiento del mercado y diseñar estrategias que permitan movilizar la demanda, llamar la atención de los clientes potenciales y despertar su interés por los servicios que se ofertan.Contribuir a la toma decisiones acerca de cómo adecuar los programas o servicios a los requisitos de los clientes/usuarios.

**Estructura y diseño de las organizaciones**

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Cada estructura es diferente en cada organización y completada por puestos que son característicasimportantes de cualquier organización. “Patrón de puestos y grupos de puestos en unaorganización. Una pausa importante del comportamiento individual y de grupo”(Ivancevich, Gibson, Donnelly, & Konopaske, 2006).

Por otra parte Daft (2007) hace énfasis en la organización definiéndola como, “Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general y de equipo de alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo.

Mientras que Frankin& Gómez Ceja (2002), mencionan que, “La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que se una organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden se limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se requiere que la empresa sobreviva y prospera”.

Propósitos de organizar

Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.

Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.

Coordinar diversas tareas organizacionales.

Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.

Establecer líneas formales de autoridad.

Asignar y utilizar recursos de la organización.

Elementos de la estructura y diseño de las organizaciones:

Departamentalización, forma en que se agrupan los puestos. Existen varias formas comunes, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación.

Centralización y descentralización, es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización.

Organización Centralizada: Cuando los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores. Se caracteriza por: su entorno es estable, los gerentes de nivel inferior no desean involucrarse en las decisiones, las decisiones tiene relativamente poca importancia, la compañía es grande, la implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.

Organización Descentralizada: Cuando los empleados de niveles inferiores proporcionan suficiente información o toman las decisiones. Sus características son: el entorno es complejo, la compañía se encuentra gráficamente dispersa, los gerentes de nivel inferior son capaces y experimentan en la toma de decisiones, los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones, la implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

Tramo de control, es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente en forma eficiente y eficaz. Determinar el tramo de control es importante debido a que éste establece el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre que tan eficiente será la empresa.

Cadena de mando, es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién.

División del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte

de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

Modelo mecánico y orgánico, lo que funciona para una empresa podrá no funcionar para la otra.

Mecánico, que es una estructura rígida y muy controlada, caracterizada por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

Orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible, pueden tener alta especialización pero estos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según las necesidades. El trabajo se organiza normalmente en torno a equipos interfuncionales, y cuentan con la autoridad para tomar decisiones, requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

Niveles jerárquicos,son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

**Diseño organizacional**

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades(Frankin & Gomez Ceja, 2002).

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

Daft R.L. (2011), comenta acerca de las dimensiones estructurales, a continuación se enlistan el como se dividen:

1. La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización.

2.La especialización o división de trabajo, es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.

3.La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. En el organigrama, la jerarquía se muestra

por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

4.La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

5.El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

6. Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

## Directrices organizacionales

Las directrices se caracterizan por ser un modelo a seguir dentro de una institución, define el como se desarrollara algún proyecto. Se estipulan en la creación de la empresa y a haber logrado los objetivos y metas planteados, se renuevan para que la empresa siga avanzando y creciendo para su mejora.

Dentro de los factores que se desarrollan en las directrices organizacionales son: la misión, visión, valores y políticas. Todas con la finalidad de obtener una empresa de calidad trabajando junto con los empleados generando el sentido de pertinencia y así lograr con efectividad lo planteado.

### Misión

Se encuentra conformada por los objetivos principales y los valores de la institución, indica el objeto, propósito o razón de ser de una empresa. “Propósito básico y alcance de operaciones de una organización”(Bateman & Snell, 2005).

### Visión

Dirección e intenciónestratégica a largo plazo de una compañía. Genera un panorama sobre la dirección de la organización, hacia donde se dirige, o en lo que pretende convertirse en largo plazo.

### Valores

Son principios o cualidades que posee una empresa, los cuales deberá fomentar y hacer propios de sus empleados.

### Políticas

Son las normas y responsabilidades de cada área de organización, son criterios que se utilizan como complementación de logro de los objetivos, facilitan la implementación de estrategias. Se cuenta con dos tipos de políticas,

las generales, son las que se aplican entodos los niveles de la organización y las especificas, son las que se aplican a determinados procesos, se delimitan por su alcance.

**Planeación estratégica**

La planeaciónestratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, al igual políticas, se analiza la situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. “Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”(Bateman & Snell, 2005).

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica como se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas. Algunos de los aspectos que maneja el autor Fred (1977), que especifican en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo.- cuales serán los objetivos a corto y mediano plazo, que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias especificas.- cuales serán las estrategias especificas que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos.- que recursos financieros humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar y como se van a distribuir.
- Responsables y encargados.- quienes serán los responsables de la implementación o ejecuciones estrategias.
- Plazos de implementación.- cuando se ejecutaran las estrategias y en cuanto tiempo se obtendrán los resultados.

- Inversión.- a cuanto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la ejecución de estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para esta y permiten un mejor control y evaluación de resultados.
Los pasos que intervienen en la planificaciónestratégica son conocidos como:

- El primero habla sobre establecer la misión, visión y los valores de la empresa. Generando una base para poder desarrollar los objetivos y crear las estrategias, buscando que sea congruente.
- Como segundo punto, se genera el análisis externo, buscando conocer los aspectos que se encuentran en torno a la empresa, para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta la institución.
- Por ultimo, el análisis interno, se utiliza para crear un análisis de diferentes factores que pudieran estar amenazándola institución de manera interna, buscando conocer las capacidades con las que se cuenta al igual que con los recursos destinados.

**Diseño estructural**

Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Se divide en formal e informal.

Formal: es la estructuraintencional de las funciones en una empresa formalmente organizada

Informal:

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal.

Las empresas pueden subdividirse horizontalmente en un numero creciente de posiciones distintas a un mismo nivel, verticalmente en un numero creciente de jerarquías, y espacialmente mediante un numero creciente de situaciones distintas que se hallan dispersas en el espacio.

Existen 4 factores para la toma de decisiones en la estructura :

División del trabajo: dividir la carga de trabajo entero en tareas que pueden ser ejecutadas en forma lógica, individual o grupal.

Departamentalización : combinar las tareas en forma lógica y eficiente. Es la agrupación de empleados y tareas.

Jerarquía: especificar quien depende de quien en la organización y la vinculación de los departamentos.

Coordinación: establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración(Koontz & Weihntich, 1994).

Características:

Sistema de supervisióncomún entre posiciones y unidades

Comparten recursos comunes

Comunicación centrada dentro de las unidades

Estandarización de producción

Agrupamiento de unidades

**Organigrama**

Debido a que los organigramas son parte fundamental en las empresas, independientemente de que tipo sean, es de suma importancia tener el conocimiento de que todo aquel que labora en esa institución es participe de la misma. Los organigramas son importantes para dar una idea de las áreas y/o departamentos con los que cuenta la institución, esto con la finalidad de conocer los tramos de control que maneja, así como también dar una idea del numero de personal que labora en la misma.Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organiza de una empresa u organización que refleja en forma esquemática, la posicione de las áreas que integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría"(Fleitman, 2000).

Existen criterios fundamentales para elaborar un organigrama, de primera instancia deberá ser claros, preocupar no saturarlos con puestos o departamentos extras, colocar únicamente de manera general las áreas que se manejan en la empresa, englobando al personal. Los organigramas se pueden hacer vertical u horizontal en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los departamentos se agrupan por secciones, que serán divisiones. Cada departamento se delimitara por un rectángulo, donde vendrá el nombre del departamento dentro. Para la realización de un organigrama deberá contar con cierta información como: la información de las unidades, donde se indaga el numero de personas que trabajan en la institución, tomándolo como cifra de control, siguiendo con los niveles de autoridad y las plazas que comprenden cada puesto.

Al igual que interviene la información de las reacciones, se refiere al tramo de control que existe dentro de la organización. Siguiendo con la información sobre funciones o labores que realiza cada departamento.

Los organigramas se clasifican de diferentes formas, basándonos en los autores, Franklin (2004) &Zuani (2003) se clasifican:

**I. Por su naturaleza**

Este grupo se divide en tres tipo de organigramas:

1. Micro administrativo: corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
2. Macro administrativo: involucra a más de una organización
3. Meso administrativo: consideran una o más organizaciones de mismo sector de actividad o ramo especifico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector publico, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

**II. Por su ámbito**

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector publico pueden abarcar hasta el nivel dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

**III. Por finalidad**

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

1. Informativo.- se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo publico, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo

deben expresar las parte o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

2. Analítico.- este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneración, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

3. Formal.- se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

4. Informal.- se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

**IV. Por su contenido**

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

**Nivel de aplicación**

Las estrategias propician un desarrollo positivo a la gestión de la dirección y departamentos que integran a la empresa IDEM Sport, contribuyendo a la administración de actividades y tareas para la gestión de los servicios de lamisma abarcando a todos los que laboran en la institución y la comunidad que solicita los servicios en la zona metropolitana de Nuevo León.

**Propósitos**

Generar una estructura organizacional que englobe a todos los participantes (trabajadores) de la empresa dentro de los departamentos o coordinaciones, al igual que las actividades y/o tareas que desarrollan dentro de la misma, para contar con el documento que establece las directrices y las divisiones jerárquicas propias de la empresa.

**Objetivo general**

Diseñar una estructura organizacional para la empresa Ideas Deportivas México, a través de un análisis sintetizando la importancia y el funcionamiento, creando un sistema de orden.

**Objetivos específicos**

- Analizar la situación a través del diagnóstico FODA
- Definir las directrices de la organización
- Identificar los procesos y procedimientos de la organización
- Establecer de manera jerárquica las funciones del personal
- Generar un organigrama

### Tiempo de realización

El tiempo dedicado a este proyecto se inicio en enero 2016 y su culminación en Mayo 2016.

| NOMBRE DEL ESTUDIANTE | MARISOL NUÑEZ ROMERO |
|---|---|
| NOMBRE DEL PROYECTO: | Diseño de la estructura organizacional de Ideas Deportivas México SA de CV |

| No | ACTIVIDADES | 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ESTATATUS DE REALIZADO | | FECHA DE TERMINACIÓN | RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 04-10 | 11-17 | 18-24 | 25-31 | 01-07 | 08-14 | 15-21 | 22-28 | 29-06 | 07-13 | 14-20 | 21-27 | 28-03 | 04-10 | 11-17 | 25-01 | 02-08 | 09-15 | 16-22 | 23-31 | SI | NO | | |
| | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | | ABRIL | | | MAYO | | | | | | | |
| 1 | Revisiones | | | | | | | 13 | | | 3 | | | | 7 | | 21 | | 12 | | 26 | | | | |
| 2 | Desarrollo de las Directrices | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Elaboración de organigrama | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Perfil de puestos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Definición de funciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Reestructuración de instrumento de evaluación de la investigación (IDEM) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Reestructuración del instrumento de medición de satisfacción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

### Estrategias y actividades

#### 1. Aplicación del Análisis FODA

Aplicar herramientas de análisis, por medio de observación de campo, entrevistas al personal de la empresa, para conocer más a fondo el sistema administrativo que manejan. Buscando conocer las fortalezas y debilidades al igual que las oportunidades y amenazas (FODA) con las que cuenta la empresa, para proponer opciones de cambio.

El análisis FODA o DAFO como también se le conoce, se desarrolla con la finalidad de realiza un análisis profundo de la empresa en cada apartado, que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Al conocer las diferentes características por apartado, se pretende dar una idea de la situación actual de la institución, se aprecia de

una manera más factible a generar cambios positivos y aportar ideas de mejora.

Dentro del aparatado de fortaleza se enlistan las capacidades con las que cuenta la empresa, se planteo lo que lo hace diferente con relación a las demás empresas. En Oportunidades se describen los factores positivos que tiene la empresa, todo aquello que hace que sean exitosos. Debilidades, se enlistan todos aquellos factores que no favorecen a la empresa, recursos con los que no se cuenta y son necesarios para la mejora, procedimientos que no cumplen los objetivos planteados, entre otros. Y por último las amenazas, toda aquella situación o hechos externos a la empresa que pudieran llegar a afectar directa o indirectamente a la institución.

Para conocer a fondo las características solicitadas en el FODA, se tubo que generar una serie de preguntas a los trabajadores, el como ellos perciben a la empresa, a mencionar los cuatros puntos del análisis según su criterio, ya que el personal es quien trabaja día con día en la institución y conoce de mejor manera la ejecución de los servicios, los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al igual que el manejo del servicio al cliente y cuestiones externas.

Elanálisis se deberá aplicar como mínimo una vez por año, para que la empresa pueda percatarse de los avances que han tenido al igual de los factores que les falta mejorar o modificar.

A continuación el análisis FODA de la empresa IDEM Sport SA de CV.:

1. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Capital humano
- Altos estándares en la ejecución de los eventos deportivos
- Facilidad de acceso a los servicios de la institución

AMENAZAS

- Surgimiento de nuevas empresas con giro similar
- Deficiencias en el trato directo con el usuario en algunos servicios (redes sociales)
- Accidente durante los eventos deportivos

DEBILIDADES

- Saturación de eventos
- Procesos administrativos
- Pocos espacios para realizar carreras de ruta

OPORTUNIDADES

- Expansión a nivel nacional
- Implementación de tecnología
- Interés de empresas para gestionar eventos deportivos
- Crecimiento del mercado

## 2. Relación de las Directrices

Por medio de los intereses que tiene la empresa, generar la misión, visión, valores y objetivos específicamente de la empresa, para contar con una pauta a seguir para así obtener buenos resultados y generar pertinencia en los miembros de la institución.

Parte fundamental en una empresa, es establecer a donde va, que es lo que busca al trabajar día a día, cuales son sus prioridades y objetivos internos y externos, esto se resume en las directrices, que parte con la misión y

visiónespecifica de la empresa que básicamente son las metas que sigue, los valores y objetivos son de donde la empresa se va a basar para lograr esas metas, junto con las políticas que ayudarán al buen desarrollo para lograr lo establecido.

Teniendo en cuenta que cada cierto tiempo se tiene que modificar debido a que ya lograda aquella misión y visión, se tendrá que crear una nueva para que la institución siga avanzando y creciendo de manera dinámica y proactiva.

Al contar con las directrices, es mas factible que el personal asimile las intenciones de la empresa, el ser parte de una institución y contar con los lineamientos será más sencillo aportar de manera positiva y coadyuvar en las metas y objetivos formado un sentido de pertinencia en los empleados.

En el caso de la empresa de IDEM Sport, han venido trabajando con la finalidad de seguir adelante, de avanzar y mejorar, mediante ensayo y error. Los empleados que participan en la institución se han adaptado a la manera de trabajo, más sin embargo al contar con estos lineamientos será mucho más sencillo la administración y la coordinación. Tendrán ese sentido de hacia donde se dirigen y lo que se pretende lograr.

Tomando en cuenta que los cinco aspectos van de la mano para tener un cambio favorable, la misión, visión, valores, objetivos y las políticas, serán parte fundamental de la empresa, ya que es lo que rige su dirección y su manera de llegar a donde se pretende.

- Directrices

Para desarrollar las directrices se tomó en cuenta los objetivos que buscan los directivos de la empresa, siendo acorde con lo que buscan y como se ven proyectados en un futuro cercano.

Misión

Contribuir a la sociedad con la promoción de la actividad física y deporte, prestando servicios de calidad en gestión de eventos deportivos a nivel local, nacional e internacional.

Visión

Ser una organización líder que fomente la cultura física, consolidando el liderazgo en servicios deportivos a nivel Nacional, siendo reconocidos por el nivel de calidad y pertinencia a las necesidades sociales deportivas. Teniendo en cuenta que una vez obtenido lo planteado se modificaran para el crecimiento prospero de la institución.

Valores

- Trabajar en equipo.- impulsar el trabajo en equipo y el compañerismo. Generar armonía y ser proactivo.
- Calidad.- realizar las tareas ejemplarmente al igual que buscar la excelencia en todas las áreas de nuestro trabajo.
- Respeto.- atención a uno mismo y a los demás. Valorar la confianza de los recursos que se nos han delegado
- Compromiso.- enfoque en los objetivos y trabajo constante.
- Integridad.- actuar de acuerdo a los principios morales.

Objetivo estratégicos

- Atender oportunamente las peticiones, quejas y solicitudes con la finalidad de ofertar un excelente servicio para ser reconocido como una empresa de calidad.
- Fomentar el desarrollo del personal de la empresa para contribuir en la competitividad de la misma.

Políticas

- Constante capacitación en todos los niveles
- Fomentar los principios éticos y sociales dentro y fuera de la institución.
- Manejar estándares de calidad altos, satisfaciendo al cliente plenamente en los requerimientos y expectativas.
- Productividad en trabajo y buen empleo de los recursos materiales.
- Congruencia con los clientes internos y externos, con lo que se ofrece y lo que se practica.
- Fijar y revisar periódicamente los objetivos de la calidad y medio ambiente.
- Promover toda aquella iniciativa por parte del personal que incite a la mejora de los procedimientos y procesos.
- Consolidar la prevención de riesgos laborales en las actividades realizadas por los trabajadores de la empresa.

### 3. Elaboración de listado de procesos y procedimientos.

Elaborar un listado de procesos y procedimientos ya existentes para crear una mejora y eficiencia, obteniendo un desarrollo más factible sobre las mismas.

Para complementar la gestión de la estructura organizacional se pretende señalar los procesos y procedimientos con los que ya cuenta la empresa, para en un futuro generar una manual donde se desarrolle a detalle los procesos y procedimientos con los que cuentan. Los procesos son un conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Un sistema de gestión esta conformado por procesos y debe de estar orientado al logro de los objetivos de la organización, a mantener a sus clientes satisfechos y a mejorar continuamente su desempeño. Dado a que buscamos la mejora continua de la empresa se genero ese listado que facilitará bastante a los coordinadores de departamento y al personal en general.

Al contar con el conocimiento de los procesos y procedimientos, se podrán ejecutar de una manera más viable los servicios de la institución, el objetivo de los procesos es transformar entradas en resultados a través de la utilización de recursos físicos y humanos.

**Listado de procesos y procedimientos que se genero para la empresa IDEM Sport**

- Procesos

Director general

Director administrativo y operativo

Subdirector operativo

Difusión y marketing

Logística de eventos

Atención al cliente

Servicios generales

Departamento administrativo

- Procedimientos

Subdirector operativo

Seguimiento y evoluciones de los planes de difusión y promoción de la entidad

Asistencia a junta previa eventos deportivos

Difusión y marketing

Plan de difusión

Plan de promoción

Encuentros con los beneficiarios y clientes potenciales

Plan de búsqueda de patrocinadores

Generación de convocatorias por diferentes medios informativos

Logística de eventos

Planificación de ruta

Capacitación de auxiliares (Staff)

Gestión de eventos deportivos

Cotización de eventos deportivos

Atención al cliente

Inscripciones

Gestión de documentos iniciales

Recopilación de datos de los inscritos a los eventos

Atender y orientar al público que solicite servicios

Atención de información en redes sociales

Servicios generales

Revisión de material para eventos deportivos

Gestión en la fabricación y elaboración de elementos pertinentes a los eventos deportivos

Elaboración de pagos y eventos de servicio en general

Ejecución de pedidos de material para los eventos deportivos

Almacenamiento de material de utilidad en los eventos deportivos

Establecimiento de puestos de personal y material pertinente en los eventos deportivos

Montaje de eventos deportivos

Departamento administrativo

Contratación de Staff

Gestión de documentos

Estrategias claras de comunicación

Organización de archivos

Recepción de mensajes telefónicos y electrónicos

Control de fondo chico

Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos

Formular estado financiero mensual

Pago de nómina del personal

Informe de ingresos y egresos

**4. Formato de perfil de puesto.**

Proponer un formato de perfil de puesto generando un documento para ser utilizado en un futuro.

Es necesario establecer el perfil dependiendo el puesto que se desee ocupar, en este formato se establece el grado de conocimientos con que debe contar el candidato, al igual que las habilidades y capacidades con las que se requiere debido a que serán parte importante a la hora de desempeñar su labor, se señalará una descripcióngeneral sobre lo que se realiza en ese puesto, se señala en que parte del organigrama y el mando que maneja, las responsabilidades y funciones, y el propósito del puesto.

Cada departamento cuenta con un responsable y esa persona deberá de contar con los factores señalados anteriormente, de preferencia debe de cumplir con la mayoría dado que el formato esta elaborado

específicamentepara ese puesto. Son las cualidades y capacidades con las que debe de contar ya que es lo que se le exigirá a diario en día laboral.

En Ideas Deportivas México, se es difícil entablar las funciones del personal dentro de la institución, debido a que carecen de formularios donde establece las tareas respectivas de cada departamento, debido a esto muchas veces se realizan las actividades dos o más veces, por la falta de comunicación y por no tener establecido a quien le corresponde realizar dicha actividad. Es por esto que en el formato propuesto se establece en primera instancia 4 aparatados, el primero habla sobre los datos generales, donde viene el nombre del puesto, el nivel en el que se encuentra y la dirección a la que va relacionada. Seguido por la descripción de puestos, continuando con el organigrama donde se es señalado el departamento en donde se ubica. La última sección, es acerca de la finalidad y los roles que se manejan dentro de este perfil de puesto, iniciando con los propósitos del puesto, las funciones y la responsabilidad, siguiendo con las habilidades, conocimientos y experiencia con la que deberá contar para poder ser acreedor al puesto señalado.

**Perfil de puesto de coordinador de departamento**

| **Datos generales** | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| | | |

| **Descripción del puesto** |
|---|
| |

| **Organigrama** |
|---|
| |

| **Finalidad y Roles** | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| | | |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| | | |

## 5. Organigrama

En base a la departamentalización que manejan, crear un organigrama con la finalidad de definir las tareas específicas y actividades asignadas por área.

La finalidad de un organigrama es darle forma a la estructura de la empresa, cumple con la función de facilitar el flujo de la información y la toma de decisiones, define la autoridad y responsabilidad de trabajos, departamentos y dicciones. Permite la integración entre los diferentes niveles de trabajos, equipos, divisiones y departamentos.

La intención que se persigue al elaborar un organigrama para la empresa es darle una representación grafica a la relación que existe entre los departamentos, que cumplen diferentes tareas y funciones dentro de la misma organización. Se alcanza apercibir las divisiones de funciones, los niveles jerárquicos, la línea de autoridad y responsabilidad, los departamentos y establece la cadena de mando.

En IDEM Sport les faltaba organizar sus departamentos y enfatizar en la distribución de tareas y funciones por sector, con el organigrama específico de la empresa se podrán distribuir con mayor eficacia las cargas de trabajo y el nivel jerárquico y de responsabilidad será más visible, generará un flujo de coordinación y tareas mas eficiente dentro de la empresa.

El organigrama cuenta sus 3 principales direcciones, que son el director general, el director administrativo operativo y el subdirector operativo, que trabajando en conjunto dirigen a 4 coordinaciones, que son el departamento administrativo, difusiones y marketing, logística de eventos y

atención a cliente. Dentro del departamento de logística de eventos se desglosa el departamento servicios generales.

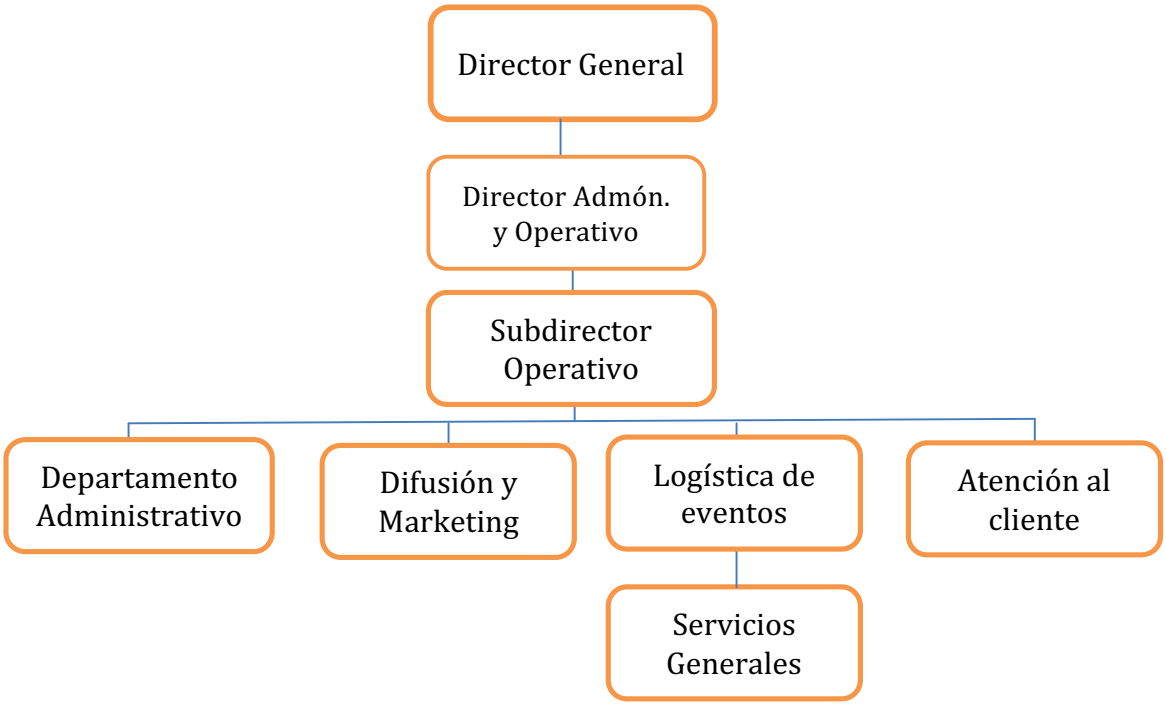
Los departamentos en conjunto forman la empresa de IDEM Sport, trabajando cada coordinación en sus actividades y tareas correspondientes, que al final se verán reflejadas como un trabajo en conjunto en los servicios y la calidad de trabajo en equipo.

## Recursos

Para la elaboración del proyecto se contó con el apoyo de una laptop, se generó un análisis de diferentes documentos y se realizó una observación directa sobre los procesos de la empresa. Al igual que la participación de los directivos de la organización con información preliminar al proyecto.

## Producto

**ORGANIGRAMA**



## Conclusión

La gestión en las organizaciones deportivas implica la creación de un sistema congruente de procedimientos para la toma de decisiones y el flujo de la información, la determinación de los objetivos y metas, la selección de actividades necesarias para el logro de dichos objetivos y la estipulación de la jerarquía dentro de la empresa.

La propuesta de la creación de una estructura organizacional dentro de una empresa con un gran recorrido en el área de eventos deportivos, se pretende darle un alce a su institución, generando ciertos puntos de interés e importancia para toda empresa.

Al inicio del proyecto se aplico el análisis FODA, dejando a la luz las ventajas que mantiene la empresa, como lo son el capital humano y los altos estándares de ejecución de los eventos deportivos, al igual que las oportunidades que podrían desarrollar en un futuro siendo la expansión a nivel Nacional y la implementación de tecnología de punta. Por otro lado cuentan con ciertos factores de amenaza y debilidades como el surgimiento de empresas con giros similares o servicios iguales, creando una saturación de eventos y disminuyendo el área de trabajo. Por tanto se pretende impulsar la empresa a un mayor nivel, proponiendo estrategias que le ayudaran a sobresalir y seguir siendo esa empresa innovadora y de alta calidad.

Dentro de la propuesta se crearon las directrices, que abarcan la proyección a corto, mediano y largo plazo para la empresa, buscando superarse día con día no solo a nivel empresarial, sino también el desarrollo de empleados de calidad. Junto con los directivos de la institución y buscando plasmar sus aspiraciones para la empresa, se consolido la misión, que habla no solo de promover la actividad física y el deporte en la sociedad, sino también el crecer como empresa, el ser reconocida en distintos nivel desde lo local hasta lo

internacional. Continuando con la Visión propia de la empresa, la cual habla sobre fomentar la cultura física como organización responsable y mantener la calidad en sus servicios.

Los valores son parte fundamental para la convivencia dentro del personal, independientemente en que parte del organigrama te encuentres o la actividad que desempeñes. La empresa se enfatiza en promover el trabajo en equipo, la calidad en todo lo relacionado a la institución, el respeto a uno mismo y a los demás, así como también el compromiso directo con la institución y sus actividades diarias. Uno de los valores que mas enfatizan es la integridad, el actuar con principios morales y el ser congruente con uno mismo son de gran importancia.

Como toda empresa con misión y visión, se le anexan los objetivos estratégicos que van de la mano para lograr lo planteado anteriormente y les ayudara en alcanzar esas metas ya estipuladas. Siguiendo con las directrices, las políticas también forman parte de la institución,se conocen como la normativa que se debe contemplar para toda situación y no es especifica de un departamento o coordinación, es en general para todo aquel empleado y/o empleador de la institución.

La creación de un listado de procesos y procedimientos propios de la empresa, generara una gestión mas viable para la empresa, siendo esta útil e importantes para la relación de actividades dentro de la institución.

La identificación de los puestos, se realizo un formato de perfil de puestos, auxiliando a la institución a estipular las necesidades que se ven involucradas en los diferentes puestos que manejan, señalando la descripción propia del puesto, su lugar en el organigrama, finalidad y roles que manejan, al igual que propósitos, responsabilidades, funciones y ciertas habilidades y

conocimientos con los que debe de contar el personal para fungir en el puesto señalado.

El diseño del organigrama propio de la empresa, es una estructura gráfica que en su formato, señala los diferentes departamentos con los que cuenta la institución, divide las responsabilidades por área y por segmento, ubicándolos por jerarquía.

Con la estructura organizacional especifica de IDEM Sport, la empresa contara con herramientas que le ayudaran a simplificar sus actividades logrando incrementar su capacidad de administración y búsqueda de sus objetivos y metas.

## Glosario

| | |
|---|---|
| Actitudes | Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. |
| Área de trabajo | Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal. |
| Coordinación | Procedimientos que relacionan las diferentes partes de una organización con el objetivo de alcanzar la misión general de la misma. |
| Conocimientos | Conjunto de datos o noticias relacionados con algo, especialmente conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta. |
| Habilidades | Es el sistema de acciones y operaciones dominado por un sujeto que responde a un objetivo. |
| Necesidades del puesto | Se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto |
| Nivel de autoridad | Poder que ejerce una persona o grupo sobre otra o varias, a quienes somete a un mandato. |
| Nivel de responsabilidad | Establece con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización. |
| Personal | Nombre genérico que se utiliza para designar el factor trabajo de una empresa o conjunto de empleados de la misma, cualquiera que sea su grado de cualificación profesional, si bien se ha hecho clásica su clasificación en tres niveles o grupos: asalariados, mandos intermedios y ejecutivos o directivos. |

| | |
|---|---|
| Responsabilidades | Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. |
| Tareas especificas | Es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido. |
| Valores | Lineamientos básicos y creencias que utilizan quienes toman decisiones cuando enfrentan una situación en la que tienen que elegir entre varias alternativas. |

## Bibliografía


1. Chalip, L. (2005). *Journal of sport management.* Austin: Human Kinetics .
2. Strategor. (1995). *Estrategia, Estructura, Decision, Identidad, Politica general de la empresa.* Barcelona: Masson.
3. Verdu, C. (2013). *13 Caracteristicas personales para el éxito en la atención al ciente.* México: Itson.
4. Zuani, E. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones.* Argentina: Maltub.
5. Alvarez Ibarrola, J. M., Alvarez Gallego, I., & Bullon Caro, J. (2006). *Introducción a la calidad.* España: Ideas propias.
6. Acosta Hernandez, R. (2005). *Gestión y organización de organizaciones deportivas.* Barcelona: Paidotribo.
7. Año Sanz, V. (2003). *Organización y gestión de entidades deportivas.* España: Inde.
8. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administración.* México: Mc Graw Hill.
9. Bon. (2008). *Gestión de servicios de TI basadas en gestión de calidad.*
10. Daft. (2007). *Teoria y diseño organizacional.* México: Thompson Ed .
11. Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño organizacional.* México: Cenagage.
12. Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo.* Barcelona: Inde.
13. Drucker, P. F. (1993). *Managing for the future.* Usa: Bh.
14. Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos.* México: Mc Graw Hill.
15. Franklin, E. (2004). *Organización de empresas.* México: Mc Graw Hill.
16. Frankin, B., & Gomez Ceja, G. (2002). *Organización y metodos.* México: Mc Graw Hill.
17. Fred R., D. (1997). *Conceptos de administración estrategica.* México: Prentice Hall.
18. Gaus. (1936). *A Theory of organization in public administration.* Chicago: The free press.
19. Griffin, R. W. (2011). *Adiminstración.* México: Cenagage.

20. Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones.* Within: Mc Graw Hill.
21. Kleyman, S. (2009). *La importancia del servicio al cliente.*
22. Koontz, H., & Weihntich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global.* México: Mc Graw Hill.
23. Mullin, B. J., Sutton, W. A., & Hardy, S. (2007). *Marketing deportivo.* España: Paidotribo.
24. Mintzberg, H. (2005). *La estrucutra de las organizaciones.* Barcelona: Ariel.
25. Rial Boubeta, j., & Varela Mallou, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramiena de getsion de servicios deportivos.* España: Usc.

# ANEXOS

## Perfil de puesto de coordinador de departamento

| Datos generales | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Director General | 1 | Área deportiva |

| Descripción del puesto |
|---|
| Supervisar, planificar y dirigir a la empresa siguiendo las directrices de la misma. |

**Organigrama**

| Finalidad y Roles | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Gestionar de manera optima los departamentos que tiene la empresa y encaminarla a la obtención de las metas y objetivos específicos basándose en la misión y visión | Corresponde a la atribución y funciones ya establecidas. | Contar con experiencia profesional en el medio administrativo deportivo. |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Liderazgo<br>Disposición<br>Emprendedor<br>Dinamismo<br>Inteligencia emocional<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo | Planeación Estratégica<br>Manejo de equipo de computo<br>Ingles 80%<br>Supervisión y control en el área administrativa y de operación. | Generar mayor volumen de ingresos, mantenimiento de cálida y servicios<br>Implementar estrategias y lineamientos establecidos por la dirección general<br>Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios |

| **Datos generales** | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Director Administrativo y Operativo | 1 | Área deportiva |

| **Descripción del puesto** |
|---|
| Efectuar las acciones pertinentes para el mejoramiento de la empresa al igual que los servicios ofertados. |

**Organigrama**

| **Finalidad y Roles** | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Promover a la empresa al desarrollo y superación profesional<br>Generar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa<br>Mantener una línea estrecha con el cliente<br>Fomentar la calidad en los servicio que se ofertan | Crear un ambiente de trabajo saludable y competitivo | Contar con experiencia profesional en gestión deportiva |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Liderazgo<br>Pro-activo<br>Emprendedor<br>Dinamismo<br>Inteligencia emocional<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo | Manejo de equipo de computo<br>Ingles 60%<br>Supervisión y control en el área administrativa y de operación. | Planear estrategias de patrocinio<br>Diseñar instrumentos de medición de satisfacción de los servicios ofertados<br>Planificar proyecto para la mejora de los servicios |

| **Datos generales** | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Sub Director Operativo | 1 | Área deportiva |

| **Descripción del puesto** |
|---|
| Implementar mecanismos para llevar a cabo el buen funcionamiento de los programa y supervisión de los departamentos. |

**Organigrama**

| **Finalidad y Roles** | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Supervisar tareas y actividades por departamento | Mantener el buen funcionamiento de los departamentos<br>Seguir programas de generación de clientes | Contar con experiencia profesional en el medio deportivo administrativo |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Responsable<br>Emprendedor<br>Dinamismo<br>Manejo de grupos<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo | Administración deportiva<br>Trabajo en equipo<br>Manejo de equipo de computo<br>Supervisión y control en el área administrativa y de operación. | Coordinar los diferentes departamentos que tiene la empresa<br>Fijar convenios con diferentes empresas |

| Datos generales | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Departamento Administrativo | 2 | Área deportiva |

| Descripción del puesto |
|---|
| Dirigir, coordinar y supervisar los procesos y procedimientos de la empresa |

**Organigrama**

| Finalidad y Roles | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Planificar y ejecutar los procesos y procedimientos de la institución<br>Dirigir, orientar y motivar al personal a su cargo | Supervisar a los empleados y que las actividades se realicen en tiempo y forma | Contar con capacidad de mando<br>Disposición a trabajo en equipo y supervisión de personal |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Ordenado<br>Disposición<br>Emprendedor<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo<br>Dinamismo | Gestión deportiva<br>Manejo de equipo de computo | Contar con un listado de los recursos materiales con los que se cuenta<br>Generar posibles procesos para la mejora de los servicios |

| Datos generales | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Difusión y Marketing | 1 | Área deportiva |

| Descripción del puesto |
|---|
| Efectuar todo lo relacionado a la promoción y difusión de los servicios que oferta la empresa. |

**Organigrama**

| Finalidad y Roles | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Generar un mayor numero de clientes potenciales<br>Incrementar el numero de eventos deportivos masivos<br>Darse a conocer a nivel internacional | Propiciar una buena imagen de la empresa<br>Crear proyectos de reclutamiento de clientes | Contar con experiencia profesional en el medio de la mercadotecnia<br>Tener conocimientos acerca de los eventos deportivos |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Creativo<br>Emprendedor<br>Dinamismo<br>Trabajo en equipo<br>Proactivo | Mercadotecnia deportiva<br>Manejo de equipo de computo<br>Ingles 80%<br>Uso de las redes sociales | Planear estrategias de mercadotecnia<br>Generar programas de difusión y promoción de la empresa<br>Buscar patrocinadores para los eventos deportivos |

| **Datos generales** | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Logística de eventos | 1 | Área deportiva |

| **Descripción del puesto** |
|---|
| Encargado de todo lo relacionado a la planeación y ejecución de los eventos deportivos. |

**Organigrama**

| **Finalidad y Roles** | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Propiciar un orden dentro de los eventos<br>Generar servicios de calidad<br>Delegar responsabilidades dentro de la planeación de los eventos deportivos | Trazar las rutas pertinentes para los eventos deportivos<br>Encargados del montaje<br>Gestión de la cotización de los materiales a utilizar en los servicios ofertados | Contar con experiencia profesional en el medio administrativo deportivo<br>Conocimientos deportivos<br>Planeación y estructuración de carreras atléticas |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Disposición<br>Dinamismo<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo<br>Servicial | Planeación Estratégica<br>Manejo de equipo de computo<br>Logística de eventos | Generar la planeación de los evento deportivo a detalle<br>Planificar la estructura que se utilizará en los eventos<br>Contemplar todo lo relacionado a el evento |

| Datos generales | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Atención al Cliente | 1 | Área deportiva |

| Descripción del puesto |
|---|
| Coordinar todo lo relacionado a los servicios ofertados en la empresa para la satisfacer las necesidades del cliente. |

**Organigrama**

| Finalidad y Roles | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Gestionar la administración básica de la empresa<br>Difundir la información sobre los servicios y aclarar dudas a los posibles clientes | Mantenerse al día con la información de los servicios ofertados<br>Tener conocimiento sobre eventos realizados<br>Mantener informado a los superiores sobre temas relevantes | Contar con experiencia profesional en el medio administrativo<br>Experiencia en recepción y trato con clientes |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Disposición<br>Dinamismo<br>Inteligencia emocional<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo<br>Proactivo<br>Facilidad de palabra | Manejo de equipo de computo<br>Ingles 60% | Proporcionar toda aquella información relevante a los servicios ofertados<br>Gestión de documentos de la institución<br>Cotización de servicios<br>Creación de listas de material requerido en eventos deportivos |

| **Datos generales** | | |
|---|---|---|
| Puesto | Nivel | Dirección |
| Servicios Generales | 2 | Área deportiva |

| **Descripción del puesto** |
|---|
| Efectuar las acciones pertinentes para el mantenimiento de los materiales y las instalaciones de la empresa |

**Organigrama**

| **Finalidad y Roles** | | |
|---|---|---|
| Propósito del puesto | Responsabilidades | Experiencia |
| Auxiliar al departamento administrativo con diversas tareas | Mantener el área de trabajo limpio<br>Regular el material para los servicios | Contar con experiencia en registro de material e inventarios |
| Habilidades | Conocimientos | Funciones |
| Dinamismo<br>Toma de decisiones<br>Trabajo en equipo<br>Proactivo | Manejo de equipo de computo | Gestionar el montaje de los eventos deportivos<br>Crear una relación de material en bodega y disponible |