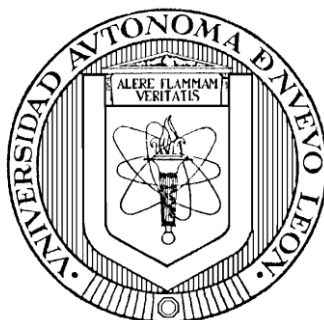


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UN MANUAL
ORGANIZACIONAL
DE UN CLUB DEPORTIVO

Por

LCE. ABEL EDUARDO ROSALES TORRES

TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE
CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Febrero 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador en formato tesina titulado “Diseño de la Estructura Organizacional de un Club Deportivo”. Realizado por el Lic. Abel Eduardo Rosales Torres, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

MC. Mireya Medina Villanueva
Asesor Principal

Dr. José Alberto Pérez García
Co-asesor

MAFyD. Luis Alberto Dueñas Dorado
Co-asesor

Dra. Jeanette M. López Walle
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Febrero 2014

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A los seres más importantes en mi vida que son mi familia, a ustedes queridos padres que me vieron nacer, crecer, gracias por darme la confianza y apoyo para nunca dejar de estar en constante formación académica.

A mi padre Abel Rosales Ibarra que siempre confió en mí y me brindó su apoyo en todo momento, por tus ejemplos de perseverancia y constancia que me has inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por tu amor gracias.

A mi madre María de la Luz Torres Herrera por haberme apoyado en todo momento, por tus consejos, tus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada gracias por tu amor.

A mi hermana Karina Rosales que me has admirado siempre en mis logros personales y profesionales, por tus consejos, y gracias por permitirme ser tu ejemplo.

A mis amigos que estuvieron conmigo en todo momento, apoyándome, dándome ánimos, brindándome su apoyo y sobre todo su cariño.

Iván Duhamel a ti amigo que eres el responsable de que yo me enterara que existía la Facultad de Organización Deportiva y que desde que escuche el nombre y debido a mi indecisión de qué estudiar dije: “Ahí quiero estudiar, eso es lo mío y voy a entrar” tu apoyo en estos 11 años de amistad es incomparable, tus consejos y tus buenos deseos quedarán guardados en mi memoria por siempre.

Zally Alanís a ti como muestra de sincera amistad y constante apoyo por creer en mí y contar siempre con tus palabras de aliento, me has enseñado el verdadero valor de amistad con tus consejos, tu motivación y sobre todo porque gracias a ti decidí hacer esta maestría.

Daniela Herrera, la persona que me mostró desde un principio admiración por mi trabajo y profesión, confianza por permitirme ser tu asesor en fitness personalizado, por creer en mí y decirme que soy la persona más apasionada que has conocido en el ámbito deportivo.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi proyecto.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León institución que me brindó la oportunidad de cursar mi formación académica y profesional desde la preparatoria, la licenciatura y maestría. Y en especial a la Facultad de Organización Deportiva por haberme permitido formar parte de ella y darle un giro por completo a mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron varias personas, leyendo, opinando, corrigiendo y teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a la Maestra Mireya Medina por haber confiado en mi persona, por la paciencia y dirección de este trabajo, al maestro Luis Alberto Dueñas Dorado por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindó, a la Dra. Jeanette López Walle por su correcta dirección, por brindarme acertada información acerca de mi proyecto y su apoyo para la realización del mismo.

Gracias también a mis padres que me acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos. A mi hermana que desde un principio y hasta el día de hoy sigues dándome ánimo para terminar este proceso, sobre todo gracias por tu admiración.

Al personal de Wellness Center que me permitieron trabajar con ellos, durante las prácticas profesionales, aportando ideas y permitiéndome dirigirlos, hecho que me hizo sentir en todo momento su apoyo y confianza, al Sr. Raúl Rodríguez por abrirme las puertas de su empresa y su hogar, a la Señorita Edith Sifuentes por creer en mí y permitirme darle consejos de administración para la organización, a todos los compañeros entrenadores y usuarios del club gracias por sus buenos deseos.

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: Diciembre, 2013

L.C.E. ABEL EDUARDO ROSALES TORRES

Título del Proyecto Integrador: Diseño de la estructura de un manual organizacional de un club deportivo

Número de Páginas: 64

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

Estructura de la tesina

Contexto Temático: Wellness Center, San Pedro Garza García, N.L. Enero 2014.

Justificación del Tema: Implementar un manual organizacional que sirva como una guía de hacia dónde está encaminada ésta organización que se enfoca en la prestación de servicios deportivos.

Propósito: La necesidad del club deportivo de contar con una estructura orgánica que permita establecer un sistema operativo que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar en conjunto y en forma óptica se logren las metas planteadas.

Objetivos del Programa: El diseño y la estructura de un manual de organización.

Metodología: En la primera etapa se entrevistaron a los directores, se realizó el análisis de la situación de la organización presentando algunas propuestas y sugerencias, estas propuestas se le presentaron al director general de Wellness Center para su aprobación. En la segunda etapa se mantuvo una reunión con los directores de la organización para analizar y determinar los objetivos de la empresa tanto general, específicos y estratégicos. En la tercera etapa con la información recaudada, el análisis y la observación directa se diseñó la estructura organizacional con los puestos sugeridos con su respectiva justificación y proponiendo el número de plazas requeridas por la organización en base a un manual organizacional de una organización formal. En la cuarta etapa se hizo un diagnóstico del manual organizacional creado para Wellness Center para asegurar su funcionamiento.

Resultados: El manual de organización

Conclusiones: Se concluyó con el manual organizacional una idea de cómo empezar a trabajar una empresa que quiere crecer pero necesitamos establecer planes de acción y actuar en base a las necesidades, primero las necesidades de la organización y posteriormente a las necesidades de la sociedad.

Aportaciones y Sugerencias: Esta propuesta queda abierta para futuras líneas de investigación. Por otra parte ver el proceso de cambio que tiene la empresa con el manual diseñado.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I	9
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 MARCO TEÓRICO.....	14
1.2.1 Conceptualización General	14
1.2.2 Orígenes y Desarrollo de la Organización	17
1.2.3 Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional.....	20
1.2.4 La Doctrina Clásica.....	20
1.2.5 La Teoría Neoclásica	21
1.2.6 Teoría Moderna de la Organización.....	22
1.2.7 Conceptos de Organización	23
1.2.8 Tipología de las Organizaciones	25
1.2.9 Organigramas	28
1.2.9.1 Ventajas del organigrama.....	28
1.2.10 Estructura Organizacional.....	31
1.2.11 Conceptos de la Estructura de una Organización.....	36
1.2.12 Diseño Organizacional	37
1.2.13 Organizaciones Deportivas	38
1.2.14 Manual Organizacional	43
1.2.14.1 Objetivos del Manual de Organización.....	44
1.2.14.2 Conceptos Clave del M.O.	44
CAPÍTULO II	46
2. METODOLOGÍA	46
2.1 Sujetos.....	46
2.2 Instrumentos y material.....	46

2.3	Procedimiento	46
CAPÍTULO III.....		49
3.	RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO IV.....		51
4.	CONCLUSIONES	51
4.1	Aportaciones y sugerencias.....	51
REFERENCIAS.....		54
ANEXOS		56
Anexo. - 1 Matriz FODA		56
Anexo.- 2 Directrices		57
Anexo.- 3 Objetivos		58
Anexo.- 4 Políticas.....		59
Anexo.- 5 Organigrama		60
Anexo.- 5 Estructura Orgánica y perfil de puestos		61
Anexo.- 6 Cuestionario para el perfil de puestos		63
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO		64

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Lo que hoy conocemos como Wellness Center inició sus operaciones en 2007 bajo un concepto de gimnasio *elite* con un enfoque de exclusividad y especialización en la salud y el bienestar de sus usuarios. Los socios iniciales fueron el grupo Total Wellness quienes manejan también la marca de equipo para gimnasio Technogym, el Grupo Martel y otros dos inversionistas privados.

Después de un par de años el Sr. Hernán Martínez dueño de la Plaza O2 y director del grupo Martel, por estrategia decidió quedarse como administrador único de la organización trabajando bajo el mismo concepto inicial de la compañía, esta decisión se tomó debido a que el gimnasio fue en ese momento el principal atractivo de la plaza y la principal fuente de ingresos. Durante estos años el mercado meta se mantuvo siempre limitado con criterios estrictos para la inscripción de usuarios.

A principios del 2013 se da un cambio radical en la compañía empezando desde la administración. Grupo Martel es sustituido por el Señor Raúl Rodríguez quien le da un giro completo al negocio enfocándose en una filosofía de bienestar que busca siempre mejorar la salud, el estado físico y la calidad de vida de sus usuarios a través del ejercicio. Durante este año se han dado cambios en las instalaciones que incluyen desde ampliaciones y remodelaciones hasta el establecimiento de una barra de *snacks* y un spa.

Profundizando en el concepto de salud se incorporó un área de entrenamiento funcional que tiene sus bases en el concepto de la rehabilitación y consiste realizar movimientos que se asemejan a la vida cotidiana. Este tipo de entrenamiento lleva a una mejora en articulaciones, estabilidad, coordinación y reduce la probabilidad de lesiones durante actividades deportivas. Adicionalmente se inauguró un área de entrenamiento deportivo para corredores, maratonistas y ciclistas, la cual su funcionamiento es conjunto con otras organizaciones deportivas, así como también otras instalaciones deportivas.

Todos estos cambios llevaron a un nuevo concepto del gimnasio que ha sido bien recibido por el mercado en San Pedro Garza García, Nuevo León. El siguiente paso es institucionalizar y estandarizar los procesos y documentar este modelo de negocio. Actualmente la administración del negocio tiene clara cuál es su misión, visión y filosofía de trabajo, lo que se busca es posicionar a Wellness Center en el mercado del Fitness en Monterrey. Este Manual de Organización busca documentar la estructura administrativa y las bases operativas del negocio con la finalidad de implementar un proceso de mejora continua y preparar a los miembros de la organización para el crecimiento futuro.

Las anteriores Administraciones de Wellness Center han cedido sus actividades a otras por la falta de experiencia en el área y dejando la problemática de la falta de dirección en la organización, la falta de compromiso por parte de la dirección general con sus subordinados de darse a la tarea de conocer todas y cada una de las áreas, sus funciones y responsabilidades, a la poca iniciativa de los mismos miembros de la organización para aportar y estar en un proceso de crecimiento para brindar un servicio de calidad y mantener satisfechos a los usuarios. Es por ello que se trabajó en una propuesta en conjunto con la nueva administración para diseñar una estructura de la organización mediante un manual organizacional que permita establecer los puestos y conocer acerca de sus funciones y responsabilidades para brindar un servicio eficiente y de calidad esperando satisfacer las necesidades de los usuarios.

OBJETIVO GENERAL

Crear un Manual Organizacional en un club deportivo para llevar a cabo una acertada y efectiva administración financiera, administración de actividades, funciones, responsabilidades y de recursos humanos, así como determinar los cargos y funciones comprendidos en la estructura orgánica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la organización.
- Dar a conocer a los directivos de la organización la importancia de un Manual de organización.
- Mencionar la autoridad que tiene cada puesto en la organización
- Establecer las directrices de la organización.
- Crear los valores mediante los cuales los miembros tendrán que regirse.
- Establecer las políticas.
- Diseñar la estructura de la organización.
- Crear los perfiles de cada puesto.
- Identificar los procesos de la organización.
- Implementar el manual organizacional

¿Cuál es el propósito del manual organizacional?

- Dar a conocer a los directivos de la organización una guía que sirva de orientación para dirigir correctamente a sus subordinados.

¿A dónde quiere llegar la organización?

- Ser una organización deportiva consolidada en el mercado fitness.

PROBLEMATICA

Primer problema: la actual administración de la organización se torna complicada ya que no hay un orden en ella para lograr la consecución de los objetivos primordiales.

Segundo problema: los usuarios no están del todo conformes con las actividades ofertadas, hay muchos cambios, y se requiere contar con más personal para los

diferentes puestos que la organización requiere, el problema es que no hay el suficiente capital por el momento para invertir en ello.

Tercer problema: el club no es muy conocido en el mercado porque aún no se logra consolidar como un club fitness, se pretende que sea una organización deportiva seria y comprometida con la actividad física y el deporte.

Delimitación del tema: La práctica profesional se realizó con el fin de elaborar un manual organizacional en un club deportivo, se cuenta con el equipo y el personal, pero no con una guía de cómo orientarlos hacia objetivos y darle un rumbo a la organización, es por ello que se propone realizar un manual organizacional con el fin de definir por escrito las responsabilidades de todos los miembros y sean comprendidas por los interesados

Geográfica: La propuesta que presenta este documento es en el municipio de San Pedro Garza García Nuevo León en el Club Deportivo Wellness Center el cual se localiza en la Plaza O2 Av. Vasconcelos #150 oriente.

Técnica: La propuesta pretende abarcar conceptos de administración, finanzas, recursos humanos, ventas, actividad física y deporte procurando cumplir con las expectativas del proyecto. Se presenta una solución la cual consistirá en un manual organizacional para el club deportivo para su correcta operatividad por parte de los directivos.

Impacto/resultados esperados: Como una organización formal se pretende que la administración tenga por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

Los resultados que se esperan del proyecto es dar formalidad a la empresa, que los miembros de la organización trabajen bajo directrices y objetivos y sobre todo que los directivos conozcan acerca de su capital humano y que consideren invertir en ello. Todo esto estructurado y encaminado a la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo.

Estado de la cuestión: A través de la observación se ha detectado que la mayoría de las áreas del club carecen de conocimiento y orden en sus funciones y actividades.

El área de acondicionamiento físico tiene una importante actividad y está en constante comunicación con los usuarios, tanto entrenadores como instructores de clases, cumplen y satisfacen las necesidades de los usuarios mediante los programas establecidos, sólo les falta complementar el servicio con información adecuada para hacerla llegar de manera congruente a los usuarios.

La dirección general carece de atención y trato directo con sus subordinados y con los usuarios, al parecer no está pendiente de los miembros de su club, no se da a la tarea de resolver y atender las necesidades de los usuarios.

El área administrativa tiene a su cargo muchas responsabilidades a la vez y carece de formación académica para poder realizar dichas funciones, en cuanto al área de recepción carece de formación y atención al cliente, es por ello que se propone el diseño de la estructura de la organización para distribuir las tareas en más puestos que requiere la organización.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Conceptualización General

Actitudes: “Estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos situaciones con los que se relaciona”. Gordon Allport (1920).

Administración: “el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos”. Ordway Tead (1956).

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Calidad: “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Deming (1989).

Comunicación organizacional: “El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”. Redding y Sanborn (1964).

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Departamento de Recursos Humanos: Es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos (Davis Werther).

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

Manual organizacional: Definen por escrito la organización de la empresa para asegurarse que las responsabilidades de cada uno de los miembros sean comprendidas por todos. Jiménez Castro (1963).

Matriz FODA: “Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” Ponce Talancón (2006).

Metodología: Los métodos de investigación que se siguen para alcanzar los objetivos de una ciencia o estudio. Robert Yin (2002).

Misión: “Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin” Simón Andrade (1996).

Objetivos: Los objetivos son las guías de estudio que durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presente. Sampieri (2005).

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

Organización: “Se piensa en organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad

necesaria para supervisarlos 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional. Koontz y Weihrich (1998).

Proceso: “Una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente” Evans y Lindsay, (2000).

Proceso de venta: "Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)" (Etzel y Walker).

Procedimiento: Es la forma especificada por la organización para llevar a cabo una actividad o un proceso. Puede estar documentado o no.

Promoción: Es una forma de comunicación, por tanto, incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o concepto a un público objetivo (Etzel y Walker).

Planeación: “Una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” Koontz (1985).

Responsabilidades: Cualidad de responsable. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error en cosa o asunto determinado.

Servicios: “Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” Richard L. Sandhusen (2002).

Valores: Lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Vázquez (1999).

Visión: “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” Fleitman Jack (2000).

“Si la vida es un producto de organización, ¿Quién ha hecho la organización? La fuerza vital dirige los fenómenos que en ella no produce y los agentes físicos producen los fenómenos que ellos no dirigen...” Claudio Bernard.

1.2.2 Orígenes y Desarrollo de la Organización

La organización ha sido imprescindible desde los tiempos más antiguos, desde cuando el ser humano tuvo que hacerlo para cazar, construir, protegerse de sus enemigos, luchar, etc., y esa forma de actuar queda reflejada de una manera muy representativa en el testimonio de las grandes obras monumentales que han permanecido a lo largo de los siglos, como las murallas, chinas, las pirámides de Egipto, las grandes catedrales, etc., cuyos esfuerzos, tanto físicos como económicos requirieron de una organización y unos organizadores.

Sería el desarrollo excepcional y acelerado de las compañías mercantiles en la Revolución Industrial (en los años 60 del siglo XVIII) el que comportaría la utilización de todas las experiencias organizativas que se habían ido desarrollando lentamente a través de los siglos anteriores, cristalizando mediante una recopilación de principios y conocimientos que se vendría a denominar “organización científica del trabajo”, cuyos máximos representantes, modificando, aplicando y perfeccionando esos conocimientos y principios, fueron Taylor, Gantt, Gilbreth, Ford etc.

Comparado con la evolución de la humanidad, puede afirmarse que es reciente la consideración de la organización como una ciencia. Esta tiene una historia muy breve, pues su aparición tendría lugar cuando irían propagándose, aunque lentamente, los

métodos y normas de trabajo emergentes de la organización de pequeños talleres y tiendas comerciales a fines del siglo XVIII.

Siguiendo a De Lucas, la evolución científica de la organización como ciencia se ha perfilado en tres etapas. La primera, fue una época que se ha venido a denominar como “mecanicista” y se impulsó por el racionalismo especulativo de sus grandes maestros (Weber, Taylor, Fayol, etc.) y en el que el ser humano en el ámbito del trabajo casi se encuentra a un nivel inferior a la máquina en cuanto a la importancia; la segunda, se inició con las experiencias de Elton Mayo en la fábrica de la Western Electric, al introducir en los esquemas mecanicistas anteriores el término correlativo del “factor humano”, descubriéndose la importancia del mismo y la tercera, se originó en paralelo con la sociología de las organizaciones y se desarrolló desde varios aspectos, tales como la motivación, la comunicación, el comportamiento grupal, el liderazgo, etc., con lo que toma una posición relevante el ser humano en el ámbito laboral. Posteriormente, esa última etapa evolucionaría hasta recibir el impacto de las nuevas tecnologías, esencialmente la informática, con lo que aparecen nuevos sistemas de organización.

El término organización es distinguido por Yoder desde dos perspectivas: como una estructura organizativa (un organismo, una asociación, una entidad, o compañía mercantil, hospital público etc.) o bien como una actividad (el acto o proceso de organizar, de hacer algo coordinada y ordenadamente).

Como lo citan Marr, Rainer, y García Echevarría en “Política de personal en la empresa” el término de organización como estructura es definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto, y si nos ceñimos al concepto de empresa en su aceptación mercantil, podemos definirla como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el

beneficio de un fin que es el negocio, de lo cual se desprende de inmediato que para que una organización sea tal, requerirá cuatro componentes esenciales:

- Existencia de objetivos
- Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos
- Necesidad de que existan una serie de entradas o “inputs” en la organización.

Esos inputs podemos clasificarlos en: a) Información (sin información, una organización no puede comunicarse, está aislada, no tiene orientación, no sabe lo que le interesa de su entorno y, por tanto, necesita recibir información para subsistir y desarrollarse); b) Energía (necesita fuerza que mueva sus instalaciones y realice el proceso de transformación, aplique la tecnología, etc., pudiendo ser desde la eléctrica hasta la humana), y c) Materiales (es imprescindible que tenga entradas de algún material, aunque sea intelectual para transformar y después devolver al entorno).

- Consecuencia de lo anterior es, en definitiva, el resultado esencialmente perseguido y objeto de su existencia, la generación de unas salidas “outputs” en forma de bienes o servicios que también podemos denominar información, energía y materiales para satisfacer a sus clientes, pero además saldrán rentas para los accionistas o propietarios, retribuciones para sus trabajadores, pagos para sus proveedores, todo ellos debidamente transformado, modificado o alterado que lanza a su entorno, influyendo con ello en lo que le rodea (ambiente externo: sociedad más naturaleza) al mismo tiempo que de forma recíproca es influenciada la organización por ese entorno que interactúa con ella.

1.2.3 Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional

Tres teorías de la organización tienen una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la administración. Ésas se encuentran arbitrariamente clasificadas como clásica, neoclásica y moderna. Cada una de ellas es distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además, estas teorías continúan siendo activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la administración.

1.2.4 La Doctrina Clásica

Por falta de un método mejor de la identificación, se dirá que la doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización forma. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

La teoría clásica de la organización se edifica sobre cuatro pilares claves. Estos son:

1. La división del trabajo es sin duda alguna la piedras angular de estos cuatro elementos. De ella fluyen como resultados los otros elementos. Por ejemplo, el crecimiento numérico y funcional requiere la especialización y la departamentalización de las funciones. La estructura de la organización depende naturalmente de la dirección, la cual toma la especialización de actividades en el desarrollo de la compañía.
2. Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la organización, respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, y de la obligación de reportar.

3. La estructura es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente. La estructura implica sistemas y patrones. La teoría clásica de la organización trabaja usualmente con dos estructuras básicas, la línea de mando y la del cuerpo auxiliar.
4. La envergadura del control es un concepto relacionado con el número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva. A Graycunas se le ha acreditado la primera elaboración del punto en el cual existen limitaciones numéricas en cuanto a los subordinados que una persona puede controlar.

1.2.5 La Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica de la organización se aboca a la tarea de compensar en alguna forma las deficiencias en la doctrina clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Por lo general, el enfoque neoclásico toma los postulados de la escuela clásica respecto a los pilares de la organización citados. Pero estos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la organización informal.

Una de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias de comportamiento en forma integrada a la teoría de la organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos demuestren cómo los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas. Además, el enfoque neoclásico incluye el tratamiento sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal.

1.2.6 Teoría Moderna de la Organización

Las cualidades distintas de la teoría moderna de la organización, son su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa o válida de estudiar la organización es el estudio de ella como un sistema. Como lo expresa Henderson, “el estudio de un sistema debe tener confianza en un método de análisis, involucrando las variaciones simultáneas de las variables mutuamente dependientes”.

El análisis de sistemas tiene su propio punto de vista peculiar, que tiene como meta estudiar las organizaciones en la forma sugerida por Henderson. El análisis trata a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Como resultado, la teoría moderna de organización que acepta el análisis del sistema desvía el nivel conceptual del estudio de la organización encima de las teorías clásicas y neoclásicas. La teoría moderna de la organización postula una serie de preguntas interrelacionadas, que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías.

Estas preguntas son:

¿Cuáles son las partes estratégicas del sistema?

¿Cuál es su naturaleza de su mutua dependencia?

¿Cuáles son los procesos principales en el sistema que unen sus partes y facilitan su ajuste uno al otro?

¿Cuáles son los objetivos buscados por los sistemas?

La teoría moderna de la organización en ninguna forma es un cuerpo unificado de pensamientos. Cada autor tiene su enfoque especial al considerar el sistema. Quizá el

hilo más evidente de unificación en el estudio de los sistemas, es el esfuerzo de considerar la organización en su totalidad. Libros representativos en este campo son organizaciones de March y Simon, y la antología de Haire, La teoría moderna de la organización.

1.2.7 Conceptos de Organización

Organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.

Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. Como objetos o sistemas, las organizaciones constituyen el principal constructo teórico estudiado por la ciencia administrativa.

En este sentido, para Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Kliksberg (1996) por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

Para Simón Andrade Espinoza (2005) el concepto de organización es “La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) “La Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir los recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

Todo organismo, para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- a) Partes diversas entre sí: ningún organismo se forma de partes idénticas.
- b) Unidad funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin.
- c) Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrían ejercer su función.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

1.2.8 Tipología de las Organizaciones

Según la Real Academia, “tipo” quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que representa un caso figurado; y “logos” estudio o tratado; en otras palabras tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente la tipología nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica. Se expresan en los organigramas y se complementan con los manuales e instructivos.

Según Idalberto Chiavenato en “Introducción a la Teoría General de la Administración” (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

- Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:
 1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
 2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.
- Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Para Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, en el libro “Administración” (2006) este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

La aportación de Idalberto Chiavenato es que la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si se toma en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor que la suma total de esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Algunas aportaciones de lo que es una organización formal:

Desde la perspectiva de Koontz y Weihrich (1994) afirman que “Describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella” y su aportación es que “La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y las capacidades individuales”.

Por su parte Chiavenato (1999) considera que la función de la organización formal consiste en “la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”.

La organización formal de una empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.

- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién y quiénes dependen de él.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en cartas de organización u organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a estas cartas de organización están los manuales de organización, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse que las responsabilidades de todos sean comprendidas por los interesados y por los demás. Y que se han delineado de manera general la estructura formal de la empresa.

1.2.9 Organigramas

“Para Fleitman Jack y McGraw-Hill (2000) los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.

1.2.9.1 Ventajas del organigrama

Obliga a sus autores aclarar sus ideas Leener (1959).

Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen Melinkoff (1990).

Este tipo de organizaciones formales pueden tener a su vez uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

- Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: Ferrel O.C. en “Introducción a los negocios en un mundo cambiante” (2004) señala que en una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

1.2.10 Estructura Organizacional

Entrando en el análisis de la estructura organizacional se puede decir que da la oportuna coherencia y orden a los aspectos que la componen. Pero, ¿qué se entiende por estructura? La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

Según Mintzberg (1984) el concepto de estructura organizacional ha recibido diferentes definiciones, aunque la mayoría de la literatura converge en su consideración como “Red de comunicación”.

Para Koontz y Weihrich (1991) la estructura de la organización se concibe como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada agregación a un gerente con autoridad para supervisarlos.
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000), definen “La estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”.

Según Hampton (1996), define “La estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso

eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización.”

De otra parte, Robbins (1987) define la estructura de la organización como el marco de la organización, haciendo la siguiente comparación: “Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

Para Simon (1964) la estructura de la organización es un “Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”.

Como bien lo cita Mintzberg, la estructura organizacional de una empresa puede ser concebida como la “Red de comunicación” o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Concepción que integra estos tres aspectos estructurales:

- Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

De otra parte, la estructura organizacional se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser estudiados según su posición y función, atendiendo a los tres criterios siguientes:

1. Componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas.
2. Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.
3. Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización.

Con referencia al primer criterio, hay que decir que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Siguiendo a Mintzberg (1984), estas son las siguientes:

- Alta dirección: Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario.
- Dirección intermedia: elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
- Base operativa: Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) que están directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios.
- Tecnoestructura: Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación.

- Estructura de apoyo: Elemento que integra el papel de los centros y de los que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa.

Con relación al segundo criterio y en consonancia con las partes principales expuestas, hay que señalar que la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- Unidades directivas jerárquicas. Centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la Alta Dirección y la Dirección Intermedia.
- Unidades de gestión funcional. Centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoyan a los flujos de trabajo. Integran la tecnoestructura.
- Unidades de apoyo. Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la Estructura de Apoyo.
- Unidades operativas. Centros de actividad económica de la empresa o en donde se desarrollan las tareas o los flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas, etc.). Integran la Base Operativa.

Por último, el tercer criterio explica el conjunto de relaciones que integran la “Red de comunicación” o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores. Estas relaciones pueden ser formales e informales. Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a

todos los miembros de la organización. Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo. También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo. También las relaciones organizativas formales pueden clasificarse así:

- Lineales o de jerarquía. Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Funcionales o de staff directivo. Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. No tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función.
- De apoyo y de staff asesor. Relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

Así como los staffs directivos son especialistas, básicos para los objetivos de la empresa, por lo que suelen estar en plantilla (expertos en marketing, planificación, contabilidad, informática, personal, etc.), los staffs de apoyo y asesores, por su carácter complementario y periférico, pueden ser profesionales con ejercicio libre de su actividad, por lo que no están incorporados a la plantilla, caso de asesores legales y económicos, de los servicios de relaciones públicas, sociales, de mantenimiento o de restauración, etc.

1.2.11 Conceptos de la Estructura de una Organización

Una parte importante de la bibliografía sobre organizaciones se refiere a la forma a través de la cual éstas logran dividir y coordinar las tareas que desarrollan, orientándolas a la consecución de un objetivo determinado. Esta división del trabajo es un aspecto fundamental de la definición de estructura de las organizaciones y se conoce también como proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez que se ha dividido el trabajo en diversas tareas, es también fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. En ese sentido, los conceptos de diferenciación e integración ofrecidos por Hodge (2003) son dos procesos clave para comprender la estructura de una organización.

La diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad de la organización: a mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, y por tanto, más compleja la organización. Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad, lo que permite explicar la variedad de composiciones estructurales que existen. Pero esto no sólo se relaciona con la diferenciación y la integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo y tecnológico que enfrenta la organización, además características internas como la naturaleza del personal, las tradiciones y la toma de decisiones, entre otras. Esto refleja y como lo menciona Hall (1973) que la complejidad debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no a partir de presunciones a priori como la tradicional relación entre tamaño y complejidad.

1.2.12 Diseño Organizacional

Una aportación de Henry Mintzberg sobre del diseño organizacional, comenta que es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Plantea 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Derivación de las Configuraciones

Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

Tipos de estructura

- a) Estructura Simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- b) Burocracia Mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- c) Burocracia Profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- d) Estructura Divisionalizada: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- e) Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

1.2.13 Organizaciones Deportivas

La definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia, de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. Trevor Slack, autor canadiense que ha estudiado en profundidad temas estructurales en organizaciones deportivas del tipo de federaciones u asociaciones, señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan en el sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad

rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (Slack 1997).

La bibliografía que hoy existe sobre organizaciones deportivas se refiere, en su mayoría, a aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas.

Dimensiones del concepto de deporte



Organizaciones de promoción y desarrollo del deporte



Cada una de estas organizaciones se hace cargo, de manera central de alguna de las tres dimensiones del concepto de deporte, eso no significa que no pueda desarrollar cualquiera de las otras dos actividades, aunque en menor intensidad. Esta distinción resulta interesante para comprender la complejidad del mundo del deporte y los límites entre los que se mueven estas organizaciones que, aunque difieren en su objetivo principal, en la actividad que desarrollan, en el nivel en el que operan y en las entidades específicas que las representan, responden todas a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte.

Tipología de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

Tabla propuesta por Gómez (2006) en donde contempla tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización dedicada a la promoción y desarrollo del deporte. A pesar de que en la realidad estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición, esta clasificación está orientada a facilitar la comprensión de las características estructurales de las organizaciones deportivas, las que desde la perspectiva de ciertos autores (Chandler, 1982; Miles y Snow, 1978) deben estar asociadas a los objetivos y tareas que desarrolla cada organización.

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad física	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		

Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre los equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

Chelladurai (1985) Propone otra clasificación, en la que las organizaciones deportivas que proveen servicios deportivos y de actividad física están catalogadas en

función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o tercer sector. Esta clasificación no pretende encasillar a los tipos específicos de organizaciones deportivas que existen (clubes, gimnasios, federaciones, asociaciones, etc.) en las distintas categorías que propone el modelo, más bien es una propuesta de variables relevantes a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones.

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado	Fitness center	Real Club de tenis Barcelona	G-14	Comité olímpico Español
Sector publico		Parque deportivo Puerta de Hierro		Consejería de deportes de Madrid
Tercer sector				

Esta categorización propuesta por Chelladurai (1985) con sus respectivos ejemplos muestra que es posible clasificar a las organizaciones deportivas desde perspectivas, y su propuesta, en particular, es poner la mirada sobre el sector en el que opera la organización, sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece.

1.2.14 Manual Organizacional

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda ampliamente al proceso de organización.

Según Rodríguez (1995) los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa señalando los puestos y la relación entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización y descripción de puesto.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o más bien, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Franklin (2004) manifiesta que “Estos manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.

De lo anterior se puede concluir que el objetivo principal del manual de organización es dar a conocer por escrito a los empleados, las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, para facilitar el entendimiento del usuario.

1.2.14.1 Objetivos del Manual de Organización

Según expone Rodríguez (1995) el MO es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la misma.

Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1.2.14.2 Conceptos Clave del M.O.

- Recopilación de la información: Para la realización de esta fase, se contó con técnicas de investigación que permitieron recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento a cerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la organización. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La observación directa y la investigación de campo.

- Análisis de la información: Una vez se obtuvo la información requerida para la elaboración del manual, se procedió a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.
- Integración del manual: La elaboración del manual muestra una visión en conjunto de organización, se precisaron las funciones que se encomendaron en cada área, indica la correcta ejecución de actividades asignadas a los miembros de la organización y se propició equilibrio en el trabajo y se promovió el aprovechamiento de los recursos humanos.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Sujetos

Los sujetos que participaron en este estudio fueron los directores de la organización, los entrenadores y el personal de apoyo

Para la realización de la identificación de la problemática de la organización se entrevistó con algunos entrenadores, el personal de recepción, el gerente del área administrativa y el director general y se analizaron los procesos existentes, posteriormente se realizó la evaluación y diagnóstico de cada uno de ellos obteniendo como resultado la propuesta de las directrices, valores mediante los cuales los miembros deberán trabajar.

2.2 Instrumentos y material

Con el fin de alcanzar los objetivos se llevó a cabo un análisis documental (libros, revistas científicas, tesis, tesinas, bases de datos, artículos científicos) e investigación de campo mediante entrevistas, encuestas de formación académica, observación directa y el análisis FODA.

2.3 Procedimiento

Se trabajó en 4 etapas:

En la primera etapa se entrevistaron a los directores, se realizó el análisis de la situación de la organización presentando algunas propuestas y sugerencias, estas propuestas se le presentaron al director general de Wellness Center para su aprobación

las cuales consideró convenientes para el funcionamiento correcto y efectivo de la organización en cuanto a la estructura organizacional.

Posteriormente se analizaron todas las áreas de la organización y su actual funcionamiento, para identificar los puestos que había en ese entonces.

En base al análisis de los puestos se propusieron algunos que no existían y que serían importantes para el diseño de la estructura organizacional.

Con el apoyo de la gerencia de la unidad administrativa de Wellness Center se realizó el análisis FODA para detectar áreas de oportunidad y hacer las sugerencias de cambio pertinentes a sus necesidades, esta actividad nos permitió identificar que hay problemas de comunicación entre áreas, hay falta de información acerca de las actividades de la organización por parte de los miembros y las más importante no hay una fuerza dirigida que encamine a los miembros de la organización a trabajar en base a objetivos.

En la segunda etapa se mantuvo una reunión con los directores de la organización para analizar y determinar los objetivos de la empresa tanto general, específicos y estratégicos, una vez establecidos los objetivos estratégicos se propuso a crear las políticas mediante la cuales los miembros tendrán que orientarse y éstas sirvan como lineamientos generales para tener un buen accionar en sus actividades.

En la tercera etapa con la información recaudada, el análisis y la observación directa se diseñó la estructura organizacional con los puestos sugeridos con su respectiva justificación y proponiendo el número de plazas requeridas por la organización en base a un manual organizacional de una organización formal.

El objetivo, las funciones y responsabilidades de cada puesto son parte de la creación del perfil de puestos, siendo esta otra de las propuestas que se le hizo a la organización ya que gracias a la identificación de los puestos se podrá establecer una cadena de mando y unos canales de comunicación adecuados y al mismo tiempo saber cuál es la importancia de cada uno de ellos dentro de la organización, para agruparse, identificar las tareas y trabajos dentro de la misma y teniendo un funcionamiento efectivo en sus respectivas actividades y responsabilidades.

En la cuarta etapa se hizo un diagnóstico del manual organizacional creado para Wellness Center para asegurar su funcionamiento, permitiendo al director general la consecución de los objetivos de la organización en la forma más eficiente, entendiendo que un grupo de trabajo necesita una fuerza dirigida, se le asignó a cada miembro una responsabilidad y autoridad para la ejecución de sus tareas y actividades.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

Como resultado de la implementación del manual de organización se espera que la organización se tenga más conocimiento acerca del negocio y de cada una de las áreas que la conforman, así como también que todo el personal realice mejor sus funciones y cuenten con herramientas necesarias para la correcta operatividad de la organización.

A partir del análisis FODA fue posible realizar un diagnóstico el cual nos dio como resultado detectar las áreas de oportunidades y fortalezas.

Se obtuvo el diseño de un manual organizacional mediante el cual se pretende que opere la organización: Por una parte se establecieron las directrices para determinar el rumbo de la organización y sentar las bases para el desarrollo de las actividades ofertadas. Los valores los cuales representan la fuerza impulsora de cómo hacer el trabajo siendo estos los pilares más importantes en la organización ya que son los valores que presentan los miembros.

Los objetivos que son esenciales para el éxito de la organización y una fuente de motivación para todo el personal. Las políticas que son unos criterios generales de ejecución, ayudan al logro de los objetivos, facilitan la implementación de estrategias, determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de los miembros de la organización.

Se diseñó la estructura orgánica para la jerarquización y división de las funciones componentes de ella así como la creación de perfiles de los puestos en la cual se describe los requerimientos necesarios para ocupar el puesto y las funciones que debe realizar cada uno de ellos dentro de la organización.

En la identificación de los procesos se obtuvo como resultado que existen procesos los cuales los miembros no conocen, sólo trabajan en ellos como parte de su labor, pero no logran identificar el servicio o actividad que están brindando.

Los procesos son los siguientes:

- Proceso de bienvenida al centro
- Proceso de inscripción
- Proceso de contabilidad de la empresa
- Nóminas
- Facturación
- Reportes
- Pagos a proveedores
- Compras

Es una responsabilidad de los directores de la organización implementar el manual organizacional y darle el uso adecuado, para lograr la consecución de los objetivos primordiales en la forma más eficiente.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES

Se concluyó con la realización del manual organizacional una idea de cómo empezar a trabajar una organización deportiva que quiere tener crecimiento en sus servicios, se necesitan establecer planes de acción y actuar en base a las necesidades, primeramente atacando las necesidades de la organización y posteriormente las necesidades de la sociedad. Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades, pretendemos que la organización mediante un análisis contribuya a hacer evaluaciones en sus procesos, es por ello que se implementó el diseño y estructura de la organización con sus respectivas funciones, responsabilidades y autoridades para llevar a cabo la correcta y efectiva operatividad.

4.1 Aportaciones y sugerencias

Los procesos de cambio en las organizaciones son necesarios, es parte de la evolución del ser humano, mediante la cual nos agrupamos por necesidad social y para beneficiarnos. En el proceso de agrupación de las personas para conformar organizaciones es necesario adaptarse, preparar a los individuos para el cambio; los cambios deben ser fruto de una planeación y entendiendo que si se presenta resistencia, es natural, por que las personas pueden sentirse amenazadas o insatisfechas, por eso hay tres aspectos cruciales que se deben tener muy claros: liderazgo, comunicación y planificación.

Muchas empresas, en un afán por mejorar su situación, deciden replantearse la forma en la que el trabajo está siendo realizado en la organización. De este modo, se plantea un proceso de cambio que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a

la organización, para que en ésta se adopten nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

En general, la situación de la empresa debe ser analizada por altos ejecutivos, consultores externos, y con la participación de las personas encargadas de llevar adelante los procesos de trabajo, esto es, los mandos medios y el resto de los colaboradores. Ya que, todos los miembros de la organización, en mayor o menor medida, son capaces de detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, y proponer las acciones necesarias para lograr un cambio. Es clave contar con todos los puntos de vista a la hora de modificar los procesos de trabajo.

La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

El cambio es un fenómeno en que intervienen dos aspectos bien identificados: Primero, una situación inicial de la que se quiere salir. Segundo, una situación objetivo que se quiere alcanzar porque se juzga más ventajosa. Entre estas dos situaciones se da la transición, que es difusa y difícil de calificar y operar.

Los procesos de cambio constituyen uno de los aspectos más relevantes de la gestión de organizacional, toda vez que la organización comienza a enfrentar situaciones complejas de cambio se requiere de una plataforma mínima que asegure el éxito en el cambio de la organización. El proceso de cambio es el medio a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era anteriormente. Toda organización busca que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio.

Esta investigación queda abierta para futuras investigaciones y ver el proceso de cambio que tiene una organización deportiva después de haber sido analizada y contar con un manual de organización que permita su operación de cada una de sus áreas y sus respectivas funciones. Después de haber obtenido el manual de organización, el siguiente paso será enfocarse en los procesos y procedimientos de la organización y a futuro crear un manual de procedimientos el cual va a ser un complemento para llevar a cabo las funciones generales de la empresa, por este medio se llevará a cabo una correcta planeación estratégica para futuros proyectos en la organización.

REFERENCIAS

- Burke, W. (1994), "Desarrollo Organizacional". Editorial, Adilison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.
- Burns, T. Stalker G. (1961), "The management of innovation" Tavistock, Londres.
- Chadwick, S., Beech J. (2004), "The business of sport management", Prentice Hall, Essex Inglaterra.
- David, F. (1997) "Conceptos de Administración Estratégica" México, Prentice Hall.
- Denison, D. (1992) "Cultura corporativa y productividad organizacional" Bogotá, Editorial Legis.
- Franklin, B., y Gómez G. (2004), "Organización y Métodos" Mc Graw-Hill Interamericana, Bogotá Colombia.
- Gómez, S., y Opazo M. (2006), "Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field", Nicosia Chipre (European Association of Sport Management).
- Hall, R. (1973), "Organizaciones: Estructura y proceso", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hampton, D. (2002) "Administración" México, Ediciones Mcgraw-Hill.
- Hodge, B. J. y Lawrence M. G (2003), "Teoría de la organización: Un enfoque estratégico" (6ta edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Koontz, H. (1997). "Elementos de la Administración". McGraw-Hill. Madrid: Paydotribo.

Krieger, M. (2001) "Sociología de las organizaciones" Una introducción al comportamiento organizacional, Buenos Aires, editorial Pearson.

Martín, A. (1996). "Manual Práctico de Organización Deportiva". Barcelona: Gymnos.

Slack, T. (1997) "Understanding sport Organizations" The application of organization theory, Human Kinetics, Champaign, IL.

Stoner, J. (1996) "Administración". Editorial, Prentice Hall. México.

ANEXOS

Anexo. - 1 Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • UBICACIÓN • INSTALACIONES • BUEN AMBIENTE • FACILIDADES DE PAGO • PROMOCIONES • ACTIVIDADES OFERTADAS • ACTIVIDADES ALTERNATIVAS • EQUIPOS DEPORTIVOS • CONVENIOS CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y ORGANIZACIONES DEPORTIVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTO DE INGRESOS • CAPACITACIÓN DEL PERSONAL • INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • PUBLICIDAD • FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE AREAS • TRABAJO EN EQUIPO • POCA INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS MIEMBROS ACERCA DE LAS ACTIVIDADES QUE OFRECEN EN LA ORGANIZACIÓN • PROTOCOLO DE SERVICIO • FALTA DE COMPROMISO 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA

Anexo.- 2 Directrices

<p>Misión</p>	<p>Somos un equipo de especialistas enfocados en el área física y deportiva, pretendemos satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante actividades físicas para la mejora de su bienestar, potenciando la calidad de vida, la salud, el equilibrio social, el placer y la motivación.</p> <p>Nuestro compromiso hoy y mañana es brindarles la atención que se merecen en cada una de las actividades que ofrecemos, que socialicen dentro de las mismas y demostrarles el interés por complacerlos, nos distinguimos por tener en mente en todo momento el concepto de calidad en el servicio.</p>
<p>Visión</p>	<p>Ser un modelo de excelencia mediante los programas y servicios que Wellness Center ofrece, ser parte del estilo de vida de nuestros socios, creando hábitos saludables y satisfacer sus necesidades siempre trabajando en equipo de un modo respetuoso y honesto.</p> <p>Responder a las nuevas demandas de ocio, a través de la actividad física, el deporte y la salud, siendo una referencia y una seña de identidad para la sociedad. Interesados por ver la evolución positiva en ellos y lograr mantener un óptimo rendimiento en sus actividades, lo cual nos llena de satisfacción como organización ya que nos permite ser competentes en el mercado.</p>

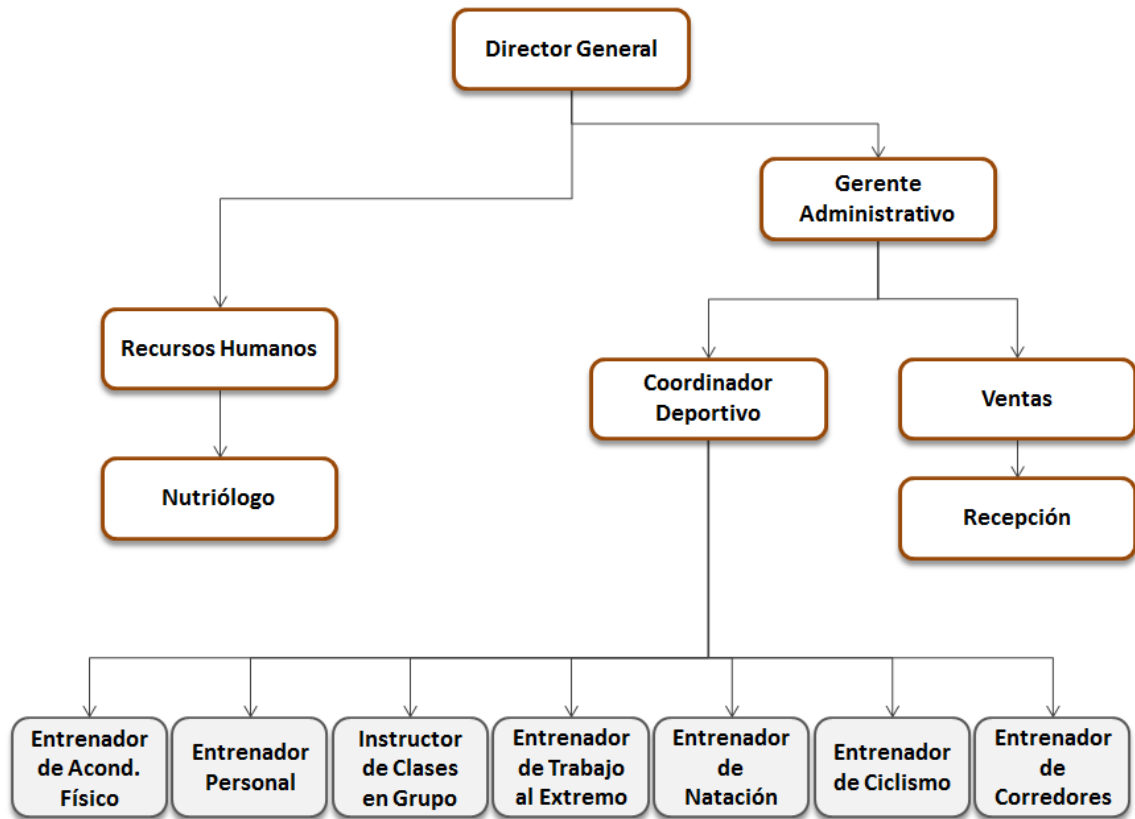
<p>Valores</p>	<p>Compromiso.- Cumplir con la misión de Wellness Center, mediante la aplicación de los valores, compromiso con la formación, con los socios, con los resultados y con la sociedad.</p> <p>Pasión.- Por el servicio y el enfoque a nuestros socios.</p> <p>Respeto.- Los individuos que forman parte de la organización aprenden a convivir en armonía, sabiendo que el respeto es un derecho que se otorga y se gana.</p> <p>Honestidad.- Mantener una actitud sincera y siempre respetando la verdad de manera congruente.</p> <p>Confianza.- Creer plenamente en el equipo de Wellness Center que darán lo mejor de sí para cumplir con la misión respetando siempre los valores de la organización</p>
-----------------------	--

Anexo.- 3 Objetivos

Objetivo General	Objetivos específicos	Objetivos estratégicos
<p>Promover las actividades de Wellness Center en el mercado, se sabe de la importancia que la sociedad le da a la actividad física y el deporte hoy en día, y es por ello que hemos decidido contar con un concepto diferente en la organización para satisfacer las necesidades de nuestros socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a Wellness Center en el mercado del Fitness. • Ser un referente de salud y bienestar. • Fomentar el deporte y la actividad física. • Tener al personal en constante capacitación. • Brindar un servicio de calidad eficiente (protocolo de servicio). • Contar con actividades atractivas para el socio. • Crear un plan de retención de socios. • Alinear a todas las áreas del club y trabajar bajo directrices y políticas de la empresa. • Conectar a las áreas mediante sus funciones en base a una estructura organizacional y un perfil de cada puesto. • Fomentar el trabajo en equipo • Dar a conocer a la organización en el mercado del fitness • Crear un equipo profesional, mediante la inversión en el capital humano. 	<p>1.- Promover la práctica de la actividad física y el deporte mediante las 3 áreas de entrenamiento con las que cuenta la organización (Acondicionamiento Físico, Área deportiva, Trabajo al Extremo).</p> <p>2.- Ofrecer servicios que estén encaminados hacia objetivos reales: Posicionar nuestras actividades en el mercado del fitness, ser un referente de salud y bienestar para la sociedad y mediante la elaboración de programas de entrenamiento que presenta la organización, se pretende que los socios lleguen a su objetivo de manera eficiente, nuestro compromiso es dar resultados de manera efectiva y segura.</p> <p>3.- Contar con los programas más actualizados, la innovación en Wellness Center juega un papel importante, nos preocupamos por mantener programas de actividades que se adapten al mercado y mantener a nuestro personal en constante capacitación.</p>

Anexo.- 4 Políticas

Políticas	<ul style="list-style-type: none">• Todo nuestro trabajo se orienta a la plena satisfacción de los socios.• Ser referentes de salud y bienestar.• Saludar a todo miembro de la organización.• Atender las necesidades de nuestros socios.• Resolver dudas e inquietudes de los socios.• Fomentar la actividad física y el deporte en la entidad.• Fomentar la motivación.• Fomentar el trabajo en equipo.• Cumplir con los valores de la organización.• Contar con la participación y creatividad del equipo Wellness Center.• Estar en un compromiso de mejora continua.• La retroalimentación deberá impactar de manera positiva en los miembros de la organización.• Realizar la toma de decisiones de manera congruente.• Dar una imagen acorde a lo que se ofrece en la organización.• Agradecer en todo momento.
------------------	--

Anexo.- 5 Organigrama

Anexo.- 5 Estructura Orgánica y perfil de puestos

Director General	Dirigir el funcionamiento general de la organización, el desarrollo de los programas y objetivos. Formar a su equipo de trabajo e impulsarlos a que eleven el nivel de calidad de servicio. Es responsable de asegurar la calidad en el servicio al socio mediante de una atención personalizada.
Gerente de la unidad administrativa	Planificar y organizar los procesos técnicos de los sistemas administrativos del personal, contabilidad, tesorería, abastecimiento y/o control patrimonial, a fin que la institución disponga oportunamente de los recursos necesarios para cumplir con su misión.
Recursos Humanos	Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Es el encargado de llevar el control de nóminas de los miembros de la organización.
Coordinador deportivo	Coordinar las actividades deportivas, elaborando planes y programas deportivos y evaluando su desarrollo, a fin de garantizar el aprendizaje y mejoramiento continuo de los socios del club. Se encarga de brindar atención a los socios en dudas e inquietudes referentes a las actividades ofertadas.
Nutriólogo	Planear los programas de nutrición en base a las necesidades del socio y sus respectivas actividades realizadas en el club. Brindar atención y dar seguimiento a los socios en sus planes de nutrición.
Ventas	Planear y coordinar el área de ventas a través del desarrollo de estrategias de venta conjuntamente con la Dirección General. Asesorar al cliente de los beneficios y servicios ofertados por la organización, tener convicción y seguridad en sus palabras para asegurar éxito en el área.
Entrenador de acondicionamiento físico	Instruir y motivar a los socios en sus actividades físicas trabajando con personas de todas las edades y niveles de habilidad y proveerlos de las herramientas necesarias para la evolución de su entrenamiento.
Entrenador personal	Brindar la atención personalizada enfocándose y atacando las necesidades específicas del socio. Responsable de diseñar las rutinas de acuerdo al nivel, objetivos y actividad del socio.

Instructor de clases en grupo	Brindar un servicio el cual está incluido en los programas de la organización, mantener siempre constante innovación y creatividad en sus clases. Brindar información de horarios de clases e interactuar con los socios en actividades especiales.
Entrenador de trabajo al extremo	Ofrecer el servicio de entrenamiento funcional y la preparación física como una alternativa de actividad física tanto para los socios y atletas de alto rendimiento. Es el responsable de tener en orden el área funcional del club y dar seguimiento a las rutinas de los socios involucrados en esta actividad, siempre trabajando en base a objetivos.
Entrenador de natación	Deberá procurar el desarrollo deportivo de sus atletas dentro de un contexto de seguridad y de respeto por la integridad del deportista y utilizar el deporte como un medio de formación, desarrollo y realización personal. Tiene la responsabilidad de crear los programas de entrenamiento según el objetivo de cada socio.
Entrenador de ciclismo	Desarrollar los principios generales del ciclismo: ataque transición y defensa. La lógica esencial deportiva: percepción decisión y ejecución. Se encarga de llevar un control de las salidas a rodar los lugares predeterminados, así como contar los planes de entrenamiento de cada socio.
Entrenador de corredores	Desarrollar y mejorar las capacidades físicas, fuerza resistencia, velocidad y coordinación, así como el ritmo, aceleración, orientación y acoplamiento, entrenamiento de fondo y medio fondo. Se encarga de mantener un seguimiento en cada sesión de entrenamiento de los socios así como llevar un control de las actividades a realizar.
Recepción	Es frecuentemente la introducción a la empresa. Por lo tanto el departamento de recepción tiene como objetivo reflejar la cultura organizacional de la empresa. Tiene la responsabilidad de causar una buena impresión a los visitantes internos y externos.

Anexo.- 6 Cuestionario para el perfil de puestos

1. ¿Titulo del puesto que desempeñas? _____
2. ¿Número de personas a tu cargo?

3. ¿Puesto inmediato superior? _____
4. Edad _____
5. ¿Años de experiencia? _____
6. Nivel de estudios/último grado de estudios.

7. ¿Qué conocimientos y/o habilidades dominas para desempeñar este puesto?

8. ¿Cuál es el objetivo principal de tu puesto?

9. ¿Qué autoridades tienes dentro de este puesto?

10. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales como titular de este puesto?(actividades)
 - I. _____
 - II. _____
 - III. _____
 - IV. _____
 - V. _____
 - VI. _____
 - VII. _____
 - VIII. _____
 - IX. _____

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

LIC. ABEL EDUARDO ROSALES TORRES

Candidato para obtener el grado de Maestría en Actividad Física y Deporte

Con orientación en Gestión Deportiva

Tesina: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UN MANUAL
ORGANIZACIONAL DE UN CLUB DEPORTIVO

Campo temático: Wellness Center Multitraining Gym, San Pedro Garza García
Nuevo León.

Datos personales: Nacido en Monterrey Nuevo León el 27 de Septiembre de
1986.

Hijo de: Abel Rosales Ibarra y María de la Luz Torres Herrera.

Educación Profesional: Lic. En Ciencias del Ejercicio.

Experiencia Profesional: Asesor y consultor en Fitness Personalizado

+ 4 años de experiencia en entrenamiento personal, preparación física,
acondicionamiento físico y clases grupales en Sport City Fitness Club.

E-mail: abeleduardotorres@gmail.com