



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**“Diseño Organizacional como
Propuesta para la Sustentabilidad
de un Centro de Relajación y
Cuidado Personal: Spa”**

Tesis
Que Para Obtener el
Título de:
Licenciada en Administración

P r e s e n t a n :
Ojeda Santos Nallely
Soriano Valtierra Vanessa

Asesor
M.A. Matías Armas Carlos

Cuautitlán Izaceli, Estado de México

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

D. F. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI BERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación
y Cuidado Personal: Spa

Que presenta la pasante Nallely Ojeda Santos

Con número de cuenta: 303165235 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 02 de marzo de 2011.

PRESIDENTE	<u>M.A. Carlos Matias Armas</u>	
VOCAL	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	
1er SUPLENTE	<u>M.A. Aurora Reyes Viqueiras</u>	
2º SUPLENTE	<u>L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno</u>	



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE



ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa

Que presenta la pasante Vanessa Soriano Valtierra

Con número de cuenta: 30325559-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 02 de marzo de 2011.

PRESIDENTE	<u>M.A. Carlos Matias Amas</u>	
VOCAL	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	
1er SUPLENTE	<u>M.A. Aurora Reyes Viqueiras</u>	
2º SUPLENTE	<u>L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno</u>	



Agradecimientos



A Dios y a la Virgen:

Por guiar nuestro camino, cuidarnos, darnos inteligencia, salud, fortaleza y valor para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de este camino. Nuestra fe es la que llena nuestros corazones y nos hace ser mejores cada día.

Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra

A la Virgen de Juquila:

Gracias por cuidar de mí y de toda mi familia, gracias por darme la fortaleza para lograr este sueño, porque mi fe hacia ti es muy grande y nunca me di por vencida. Te agradezco que me hayas dado los elementos y la inteligencia para superar los obstáculos que se me presentaron, tus bendiciones y compañía me permitieron concluir mi carrera profesional.



Nallely Ojeda Santos

A mis padres:

Papá y Mamá en primer lugar gracias por darme la vida, por cuidar de mi con tanto amor y dedicación, les agradezco infinitamente todos sus consejos, sus reglas, sus regaños, todos los principios y valores que me inculcaron, ya que estos elementos me permitieron formarme y ser una mujer de respeto.

Quiero que sepan que esta meta no solo es mía, es suya también, porque ustedes depositaron en mí todos sus sueños, hicieron un gran esfuerzo por darme lo mejor, lucharon para darme una educación y es el mejor legado que me pudieron dar. Gracias por su confianza y engrandecerme en todo momento, eso me motivo a no fallarles y a lograr este sueño.

Los quiero muchísimo y espero que se sientan orgullosos de mi, Papá: “Ya tienes a tu licenciada, te lo prometí y gracias a dios tengo la dicha de darte esa satisfacción” Mamá: “Eres única, mi mejor amiga, gracias por estar conmigo en todo momento” este es solo el comienzo de mi carrera profesional, prometo darles más satisfacciones y que juntos triunfaremos.



Nallely Ojeda Santos

A mis padres:

No tengo forma de cómo agradecerles todo lo que me han brindado durante mi vida, este logro es para ustedes y también es gracias a ustedes ya que siempre han hecho todo para darnos las mejores oportunidades a mis hermanos y a mí.

Esto es una pequeña muestra de lo que he conseguido con la formación que me han inculcado, para mí es una satisfacción y motivación, espero que al leer este trabajo para ustedes sea de igual forma y que se sientan orgullosos de mí así como yo lo estoy de cada uno de ustedes, por ser personas maravillosas como lo son.

¡Los quiero mucho!



Vanessa Soriano Valtierra

A Nuestro Asesor:

M. A. Carlos Matías Armas

Profesor, desde el principio usted represento un reto para nosotras porque sabíamos que nos enfrentábamos a uno de los profesores más exigentes de la FES, sin embargo, el tomar clases con usted fue una de nuestras mejores decisiones ya que siempre encontró la forma de transmitirnos conocimientos y hacernos responsables, brindándonos clases completas e interesantes.

Le agradecemos infinitamente, su aceptación, su asesoría, sus conocimientos y sobre todo, el apoyo para culminar con nuestra carrera profesional, sin usted no se hubieran obtenido estos resultados, en verdad que fuimos muy afortunadas de conocerlo y es alguien muy especial para nosotras.

Lo admiramos por su forma de ser en toda la extensión de la palabra, un profesional, un ser humano extraordinario.

¡Muchas Gracias!

Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra



Agradecimiento Especial a la:

Lic. y M. A. Sandra Luz

González López

No hay forma de cómo agradecer el apoyo incondicional que nos ha brindado desde el primer día que tuvimos el privilegio de conocerla, gracias por inyectarnos toda su energía y entusiasmo del que siempre goza y nos transmite.

Es una persona digna de admirarse y un en lo profesional si no también en lo humano ya que es una mujer en la que siempre encontramos una sonrisa, que proyecta seguridad y nos contagia de actitud positiva.

Es un honor para nosotras que nos haya asesorado en esta tesis y valoramos cada uno los consejos que nos da para ser personas exitosas y sobre todo de excelencia como usted, la queremos y la admiramos mucho Lic. Sandra y esperemos que esto solo sea el comienzo de una carrera profesional orientada por una persona incomparable como lo es usted.

¡Muchas Gracias!



Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra

Reconocimientos

A la UNAM:

Por tener el privilegio de obtener un título de la Universidad más importante de América Latina, y tener la satisfacción de ser parte de una institución de valores, lucha y profesionalismo.

Es un honor ser universitarias, y garantizamos que en cualquier lugar dejaremos en alto el nombre de nuestra Universidad Nacional Autónoma de México.



Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra

A la Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán:

Por abrimos sus puertas y darnos la oportunidad para formarnos profesionalmente, inculcarnos ética, responsabilidad y profesionalismo.

En cada rincón de las instalaciones dejamos buenos recuerdos, no sólo por obtener un título que es la llave del éxito, si no por la oportunidad de tomar clases con grandiosos profesores, encontrar buenos amigos con los que pasamos momentos inolvidables, la dicha de encontrar el amor y en general nos formamos como mujeres que buscamos éxito.



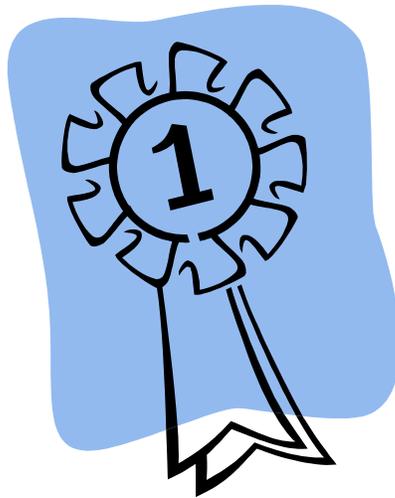
Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra

A Nuestro Jurado:

M. A. Carlos Matías Armas.
L. A. y M. A. Sandra Luz González López.
M. A. Dolores Gutiérrez Flores.
M. A. Aurora Reyes Viguera.
L. A. Sergio V. Hurtado Magdaleno.

Por ser el elemento clave para formar grandes profesionistas, les reconocemos su esfuerzo y dedicación para transmitirnos sus conocimientos.

Les agradecemos infinitamente por ser nuestro ejemplo a seguir y tomarse el tiempo de ayudarnos a concluir nuestra carrera profesional que no es otra cosa que los frutos de su trabajo.



Nallely Ojeda Santos y Vanessa Soriano Valtierra

Dedicatorias

Este logro se lo dedico a quienes más amo en esta vida:

A mi Hermano:

Bebé, te quiero muchísimo, gracias por pasar conmigo todos mis desvelos, la paciencia que me tuviste y sobre todo tú apoyo incondicional, tú fuiste una gran inspiración y siempre luche para darte el mejor ejemplo, nunca olvides que soy tu amiga y cuentas conmigo para toda la vida, eres muy inteligente, una gran persona sé que nos darás muchas satisfacciones.



A mi Esposo:

Amor, tu sabes cuánto te amo, y quiero que sepas que de hoy en adelante te dedico mis logros que también serán los tuyos, porque juntos caminaremos de la mano. Gracias a Dios y a mis padres tengo las armas para ser tu apoyo y construir una vida como la que soñamos, desde el primer día en que decidimos unir nuestras vidas.



Gracias por estar conmigo, tú fuiste uno de los elementos que Dios puso en mi camino para no darme por vencida, tú amor, tus palabras, y tú apoyo me permitieron seguir adelante y concluir este sueño, muchas gracias por siempre motivarme a seguir y no dejarme caer a pesar de todos los problemas. *¡Te amo inmensamente y no hay distancia para comparar mi amor por ti!*

Nallely Ojeda Santos



A mis Abuelos:

No se imaginan lo dichosa que me siento al tenerlos junto a mí, Dios me dio la fortuna de tenerlos y sobre todo de disfrutarlos durante todos estos años, soy tan feliz de poder compartir este momento con ustedes.

Gracias por su amor, sus cuidados por enseñarme a trabajar y ser responsable, a despertar en mí esa visión de negocio que desde niña me inculcaron, sus enseñanzas fueron mi inspiración para estudiar esta carrera, gracias por su amor y apoyo incondicional que me han brindado. Los adoro y le pido a Dios que estén conmigo por muchos años más.

Vane:



Amiga, muchas gracias por todo, hacer este trabajo contigo es una experiencia que jamás olvidare tu sabes que ya formas parte importante en vida, no solo porque tuve la oportunidad de lograr este sueño juntas, si no porque eres una extraordinaria amiga y en los momentos más difíciles de mi vida siempre estuviste conmigo, gracias por tus consejos, por escucharme y por tu apoyo incondicional para lograr este objetivo.

Te deseo lo mejor hoy y siempre, estoy segura que triunfaras porque eres muy inteligente y tienes las cualidades para lograr algo muy grande, recuerda que cuentas conmigo. ¡GRACIAS!

Nallely Ojeda Santos

A mis Hermanos:

Por ser para mí una fuente de inspiración, los quiero mucho y les agradezco todo el apoyo y cariño que siempre me han dado.

Baby: Gracias por el diseño para la tesis, yo veo en ti mucho talento y se que vas a lograr todos tus sueños.

Dany: Eres para mi un ejemplo a seguir, gracias por todo el apoyo y los consejos con los que me ayudas ¡sigue adelante!



A Monse:

Por llenarnos de tanta alegría y ser parte de nuestra familia, te queremos mucho y te voy a apoyar para que siempre sigas adelante.

Vanessa Soriano Valtierra



Robert:

Eres muy importante en mi vida, te admiro mucho porque eres una persona extraordinaria y de buen corazón, tú me haz enseñado la seguridad, fortaleza y que puedo lograr todo lo que me proponga, ¡te adoro y muchas gracias por todo!

Nalle:

Hicimos un gran esfuerzo para lograr esto, noches sin dormir, sacrificios, y enojos pero lo logramos ¡muchas felicidades! Y muchas gracias por todo tu apoyo y dedicación. Eres una gran amiga y te quiero mucho, sabes que cuentas conmigo. Yo se que vas a tener mucho éxito porque eres una gran profesionalista.



Vanessa Soriano Valtierra



Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa.

	Página
Planteamiento del Problema.....	21
Objetivo.....	22
Hipótesis	23
Introducción	24
Capítulo 1. Fundamentos de las Organizaciones	25
1.1 Antecedentes de las Organizaciones.....	26
1.2 Concepto de las Organizaciones	30
1.3 Características de las Organizaciones.....	33
1.4 Tipos de Organizaciones	35
1.5 Importancia y Objetivo de las Organizaciones	42
1.6 Entorno Actual de las Organizaciones	45
Capítulo 2. Diseño Organizacional.....	48
2.1 Concepto Diseño Organizacional.....	49
2.2 Dimensiones del Diseño Organizacional	51
2.2.1 Dimensión Estructural	52
2.2.2 Dimensión Contextual	55
2.3 Modelos de Diseño Organizacional	57
2.4 Estrategias del Diseño Organizacional	60
2.5 Fases del Diseño Organizacional	62
2.6 Visión, Misión y Valores de la Organización.	63
2.7 Desafíos Actuales del Diseño Organizacional	69



Capítulo 3. Estructura Organizacional	71
3.1 Concepto de Estructura Organizacional	72
3.2 Departamentalización	74
3.2.1 Tipos de Departamentalización.....	75
3.3 Organigramas	86
3.3.1 Clasificación de los Organigramas.....	88
3.3.2 Diseño de los Organigramas.....	93
3.4 Diseño de los Puestos de Trabajo	97
Capítulo 4. Spa	99
4.1 ¿Qué es un Spa?.....	100
4.2 Características de un Spa.....	102
4.3 Servicios y Ventajas que ofrece un Spa	104
4.4 Distribución del Espacio en las Áreas de Trabajo y Ambientes Físicos	108
Capítulo 5. Caso Práctico	110
5.1 Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa.....	111
5.1 Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa.....	111
Conclusiones	138
Anexos.....	141
Bibliografía.....	145



Planteamiento del Problema

En la actualidad se vive en un mundo acelerado, donde las presiones, problemas, trabajo, etc. mantienen a las personas en estrés constante, agotando así su fuerza vital y abriendo paso a enfermedades.

En respuesta a esta problemática de la vida diaria, surgen centros de relajación y cuidado personal: Spa, con la finalidad de ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida. Estos centros son un excelente segmento de alto crecimiento debido a la preocupación por las personas de llevar una vida más equilibrada y sana.

Muchas empresas con expectativas de desarrollo fracasan debido a la precipitación en la puesta en marcha, errores en la organización, insuficiente capital, mala selección de personal o personal mal capacitado, etc.

En nuestro caso, se cuenta con una empresa que tiene los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para la realización de sus operaciones pero no cuenta con una estructura ni organización definida de tal manera que la falta de estos elementos administrativos podría llevarla al fracaso.

Con base a lo antes mencionado, se determina la siguiente pregunta de investigación:

¿Puede el diseño organizacional lograr la sustentabilidad de un centro de relajación y cuidado personal: Spa?



Objetivo

Desarrollar una Propuesta Adecuada de Diseño Organizacional para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa.



Hipótesis

Si se Diseña la Estructura Organizacional correcta se logrará la Sustentabilidad del Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa.



Introducción

Una organización es un grupo de personas que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común. Actualmente las organizaciones se desarrollan en un entorno totalmente dinámico, donde para sobrevivir es necesario satisfacer las necesidades de los consumidores con productos y servicios de alta calidad, sin dejar a un lado la importancia del servicio al cliente.

Toda organización debe contar una estructura definida, donde se determinen las funciones organizacionales, se definan objetivos y las estrategias para alcanzarlos, dicho proceso se denomina Diseño Organizacional y es éste el que determinará el éxito de la organización.

El centro de relajación y cuidado personal: Spa, ofrece servicios como: Masajes corporales, faciales, depilaciones, hidromasaje con jacuzzi, sauna con aromaterapia y vapor. Cuenta con personal capacitado para ofrecer servicios de calidad, la tecnología más innovadora del mercado, una línea de productos de marca reconocida, instalaciones que logran un ambiente confortable y los recursos financieros para su funcionamiento, pero para mantener a la empresa en el mercado es necesario diseñar una estructura organizacional adecuada.

Con base a lo mencionado anteriormente, se elaborara una propuesta de Diseño Organizacional para el centro de relajación y cuidado personal: Spa, en la cual se definirá una estructura organizacional de acuerdo a los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con los que cuenta la empresa, con la finalidad de dar formalidad a la organización y lograr el buen funcionamiento.



Diariamente todas las personas se ven involucradas con diferentes organizaciones creadas con la finalidad de satisfacer sus necesidades, se hace uso de ellas de manera consciente e inconsciente, por ejemplo: Para vestirse y alimentarse se acude a supermercados donde se adquieren productos que se su vez han sido manufacturados en fábricas; se cuenta con energía eléctrica gracias a compañías que proporcionan el servicio aún cuando los demás duermen; incluso al nacer se hace uso de un hospital donde enfermeras y doctores apoyan el proceso; se trabaja en organizaciones con un objetivo definido para la obtención de bienes, productos y servicios.

Capítulo 1

Fundamentos de las Organizaciones

Antecedentes de las Organizaciones

Concepto de las Organizaciones

Características de las Organizaciones

Tipos de Organizaciones

Importancia y Objetivo de las Organizaciones

Entorno Actual de las Organizaciones



1.1 Antecedentes de las Organizaciones

Época Primitiva

A lo largo de la historia los seres humanos han buscado la manera de subsistir, creando grupos de personas para satisfacer sus necesidades básicas como beber, comer y defenderse; dichas actividades se dividían de acuerdo a las habilidades, edades y sexo de los integrantes grupo.

Con el inicio de la vida sedentaria esas necesidades se fueron incrementando surgiendo así la agricultura, la pesca y el inicio del comercio lo que dio pie a rudimentarias formas de organización y administración.

Grandes Civilizaciones

El desarrollo de grandes civilizaciones como los egipcios propicio el comienzo de las organizaciones más formales ya que empezaron a coordinarse de acuerdo a objetivos específicos, se definieron puestos como arqueros, colectores de miel, marineros, etc. Las pequeñas aldeas se convirtieron en ciudades.

Por su parte los romanos desarrollaron diferentes formas de organización política instauraron la República, definieron la división de poderes y el Senado, mientras que los filósofos griegos aportaron elementos básicos para las organizaciones como la comunicación, especialización y selección del personal.



Edad Media

Una característica fundamental de esta época fue el desarrollo de un sistema administrativo bien definido, en el que se manifestaron las primeras formas de liderazgo, en este caso el liderazgo autocrático, ya que el poder y la toma de decisiones recaía en una sola persona llamada “Señor Feudal”.

El sistema administrativo se basaba en concentrar todo el poder en los dueños de las tierras quienes tenían que formar grupos de trabajo para el cuidado y explotación de las mismas, donde para los trabajadores su retribución más importante era la protección que llegaban a tener por parte de su terrateniente.

Revolución Industrial (1750-1914)

Este movimiento influyó en el surgimiento de organizaciones más especializadas al promover una serie de cambios económicos, sociales y en los sistemas de producción donde se sustituyó el trabajo manual por máquinas. El auge de este periodo se caracterizó por el crecimiento de las ciudades, el incremento del comercio y el establecimiento de empresas.

La implementación de máquinas en la industria textil, la máquina de vapor y diversas herramientas dan lugar a la producción en serie lo que propició la aparición de grandes organizaciones. Se puede destacar que la máquina de vapor fue uno de los inventos más importantes en la revolución industrial ya que gracias a ella se obtuvieron mejoras para la obtención del metal, estas industrias se convirtieron en el modelo de organización del trabajo del ser humano en las fábricas.



Es en esta etapa donde surgen las primeras estructuras organizacionales ya que implementó la jerarquización, división del trabajo y objetivos definidos, sin embargo se carecía de elementos humanos fundamentales debido a que los empleados eran vistos como una herramienta más de trabajo, como medio de producción y generación de utilidades por lo que eran expuestos a condiciones insalubres y horarios excesivos.

Cansados de esta situación en los años 1830 surgen las primeras organizaciones obreras, que se agruparon según a las funciones que desempeñaban, y empezaron a manifestar sus inconformidades, dando lugar a la formación de sindicatos, huelgas y convenios colectivos.

Los sindicatos dieron lugar al establecimiento de normas de carácter social a efectos de que la relación obrero-patronal se rigiera bajo los principios de justicia equidad.

Siglo XXI

En la actualidad existen organizaciones muy complejas las cuales cuentan con estructuras claramente definidas, hacen uso de políticas, procedimientos y elementos administrativos que buscan el logro de sus objetivos a través de la productividad, la calidad del producto y la satisfacción del cliente.



El elemento humano ha tomado gran importancia al convertirse en parte fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. Las condiciones de trabajo reflejan normas de seguridad para la protección del trabajador. Las empresas invierten en la capacitación para formar personal competitivo.

Del mismo modo en las organizaciones ha surgido una gran preocupación por el medio ambiente. Los empresarios han tenido que buscar alternativas para evitar el daño a la biodiversidad y lograr su conservación, como método para sanear este problema se han implementado programas que reconocen a las empresas socialmente responsables.

El avance tecnológico al que las organizaciones se enfrentan día a día, así como la competitividad y la globalización, las somete a cambios constantes en donde las organizaciones que no están bien estructuradas no logran seguir adelante.

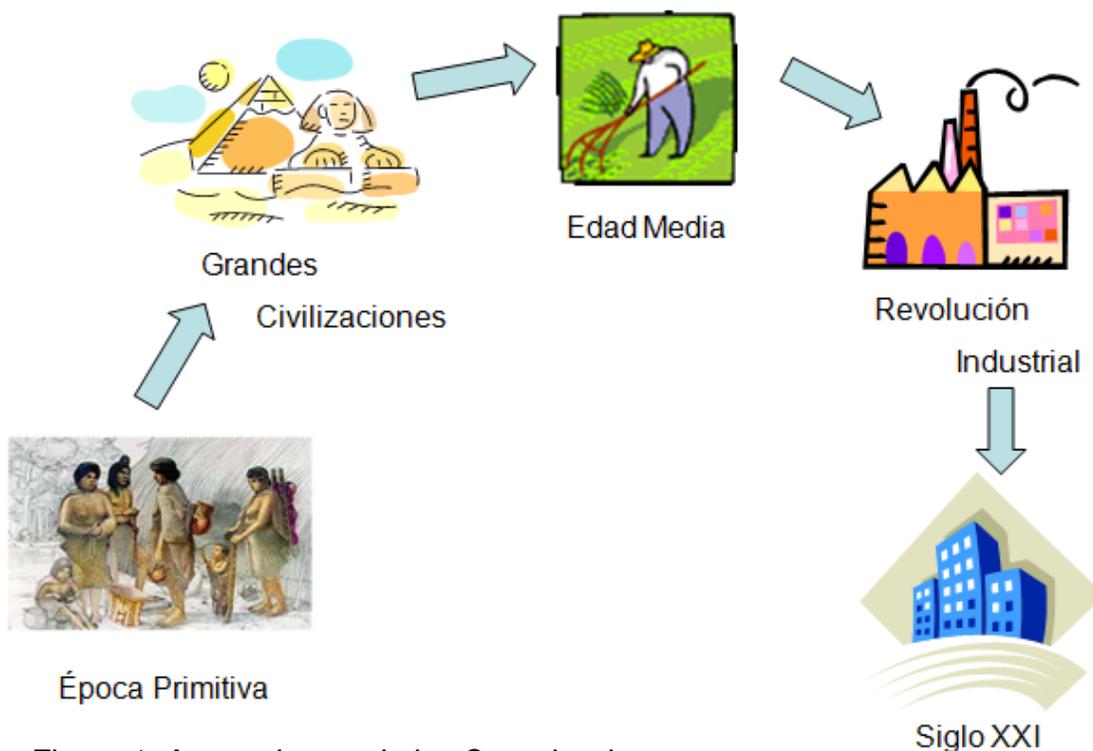


Figura 1. Antecedentes de las Organizaciones.



1.2 Concepto de las Organizaciones

“La palabra organización viene del griego *“órganon”* que significa: Instrumento”.¹

Con el objetivo de determinar qué son las Organizaciones se tomaran en cuenta algunos conceptos expresados por diferentes autores, haciendo un breve análisis de cada uno.

Terry considera que la organización es: *“El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”*.²

Este autor hace énfasis en definir funciones para cada miembro de la organización, es decir, toma en cuenta la división del trabajo, así como el compromiso y autoridad que cada uno de ellos necesita para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sheldon la define como: *“El proceso de combinar el trabajo de los individuos o grupos que deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución; de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”*.³

¹ REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1976, página 211.

² *Ibidem*, página 211.

³ *Ibidem*, página 211.



Sheldon destaca la importancia del trabajo en equipo y de proporcionar a los integrantes los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas (maquinaria, equipo de protección personal, materia prima, etc.), de tal manera que puedan realizar sus actividades de manera eficiente, eficaz y de calidad.

Amitai Etzioni dice: *“Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstrucciones para alcanzar objetivos específicos”*.⁴

Este concepto señala el elemento básico de las organizaciones: Las personas. Toda organización esta formada de grupos formales de personas (determinadas en una estructura) que interactúan para el logro de resultados previamente planeados.

L. A. y M. A. González López Sandra Luz sustenta: “Las organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en una labor específica, con estructura formal, que persiguen un mismo fin”.⁵

La L. A. y M. A. González López Sandra Luz señala que las organizaciones son grupos de personas que trabajan a través de estructuras organizacionales definidas, con actividades predeterminadas para el cumplimiento de un objetivo común.

⁴ HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio, Administración, Pensamiento, Estrategia y Vanguardia, Editorial McGraw Hill, página

⁵ L. A. y M. A. GONZÁLEZ López, Sandra Luz, Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa control de fauna nociva. Tesis Maestría UNAM, FCA, México, 2001.



Agustín Reyes Ponce señala: “Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”⁶

Se considera que este concepto reúne todos los elementos de una organización, como son los recursos humanos y materiales que se utilizan para su funcionamiento, la estructura organizacional en la cual se encuentra definida la jerarquía, los puestos y actividades de cada integrante. A su vez el autor menciona que en toda organización debe tener planes y objetivos previos.

Después de haber analizado los conceptos anteriores se puede concretar el siguiente:

Una Organización es un conjunto de personas que se comunican e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común: La obtención de productos, bienes y servicios, a través de la utilización de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales dentro de una estructura definida.

⁶ REYES Ponce, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 2001, página 32.



1.3 Características de las Organizaciones

A continuación se mencionaran las características generales de toda organización.

- ❖ La organización siempre estará integrada de un grupo de personas.
- ❖ Existe una interacción entre todos los miembros de la organización.
- ❖ La interacción de las personas propicia que se generen objetivos grupales.
- ❖ Las funciones de los miembros de la organización se encuentran ordenadas o descritas por medio de una estructura organizacional.
- ❖ Cada integrante tiene un papel que desempeñar en el plan integral de la organización.
- ❖ La estructura establecida origina procesos organizacionales.
- ❖ Todo integrante de la organización tiene objetivos personales, en espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- ❖ Toda organización esta integrada por los siguientes elementos básicos:
 - ✓ **Edificios, máquinas y equipos:** Estos elementos no se consumen pero son necesarios para el proceso de obtención de productos bienes o servicios.
 - ✓ **Materias primas:** Estos elementos se consumen y se definen como insumos que se transforman durante el proceso de producción de un producto terminado.
 - ✓ **Capital:** Es el recurso financiero indispensable para que la operación general de la organización se realice.
 - ✓ **Producción de productos, bienes y servicios:** Son el resultado por el cual existe una organización.



- ✓ **Sistemas, métodos y procedimientos:** Los integrantes de la organización tienen que trabajar de forma sistematizada, por lo tanto se requieren métodos de trabajo, elaboración de manuales de procedimientos, normas, políticas y estándares que las personas deben de seguir.

- ❖ Cualquier organización tiene planes, objetivos y programas.

- ❖ Toda organización requiere funciones básicas para lograr sus objetivos, las cuales van a depender del giro de la organización, ya sea una organización de servicios, de producción, pública, privada, con fines de lucro o sin fines de lucro. Estas funciones son:
 - ✓ **Operación:** Son las actividades que se llevan a cabo para la obtención de productos, bienes o servicios, diseño e ingeniería, producción, mantenimiento, procesos etc.
 - ✓ **Mercado:** Actividades indispensables para posicionar en el mercado los productos, bienes o servicios, por ejemplo: Publicidad, promoción, ventas, distribución, estudios que se realizan para identificar la ubicación de nuestros clientes u usuarios, competencia en el mercado etc.
 - ✓ **Finanzas:** Áreas como costos, tesorería, crédito, cobranza y contabilidad se encargan de realizar las actividades necesarias para la generación adecuada de utilidades y el uso eficiente de los recursos financieros de la organización.
 - ✓ **Personal:** Se refiere a las personas que integran la organización, son las que se encargan de realizar todas las actividades que garantizan el éxito o fracaso de está.



1.4 Tipos de Organizaciones

Existen diferentes maneras de clasificar a las organizaciones y éstas pueden pertenecer a dos o más criterios, en el siguiente diagrama se muestran estos criterios, continuando con la explicación de cada uno.



Esquema 1. Tipos de Organizaciones.



Según NAFINSA

NAFINSA clasifica a las organizaciones de la siguiente forma:

- ❖ **Primarias o extractivas:** Estas organizaciones se encargan de abastecer a otras industrias al extraer de la naturaleza las materias primas.
- ❖ **Producción intermedia:** Procesan esa materia prima que les sirve a otras organizaciones igualmente para la elaboración del producto terminado.
- ❖ **Necesarias al desarrollo:** Sin estas organizaciones no sería posible el desarrollo económico, político, social, cultural, etc. de las organizaciones y del país en general ya que son de vital importancia para su existencia y su funcionamiento exitoso, como son el servicio de agua, luz eléctrica, carreteras etc.

Por su Tamaño

Se puede clasificar a las organizaciones por el número de empleados con los que cuenta de la siguiente manera:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Lourdes Münch (2007) Cit. Figura 5.2, página 146, Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 diciembre de 2002. México.



Por su Finalidad

De acuerdo al origen de su capital y el motivo para el cual fueron creadas, este tipo de organizaciones se puede clasificar en:

- ❖ **Privadas:** El capital es propiedad de los inversionistas o accionistas y son administradas por ellos, buscan la generación de utilidades, crean productos y servicios rentables.
- ❖ **Públicas:** Su capital pertenece al estado, buscan generar un impacto social y proporcionar servicios a la comunidad.

Por su Actividad Económica

Dependiendo de la actividad económica que realicen, las organizaciones pueden ser:

- ❖ **Primarias:** Son aquellas actividades que realizan los seres humanos para proveerse de recursos naturales y subsistir. Las cuales son:
 - ✓ **Agricultura:** es la actividad que se encarga de la cosecha de alimentos básicos como frutas, verduras y cereales.
 - ✓ **Ganadería:** es la crianza de animales como reses, cerdos y aves para la obtención de carne, leche y huevo.
 - ✓ **Pesca:** captura de especies animales acuáticas de agua dulce o salada.
 - ✓ **Explotación forestal:** es la obtención de madera, por medio de la explotación de los bosques.
 - ✓ **Minería:** extracción de elementos minerales de la corteza terrestre, para la producción de combustibles, metales preciosos y diversos productos.



- ❖ **Secundarias:** Son las que realizan productos mediante la extracción de las materias primas o la transformación de las mismas para satisfacer necesidades directamente con el consumidor. En este grupo se encuentran las organizaciones:
 - ✓ **Industriales:** De acuerdo con el tipo de productos que elaboran existe una gran variedad de actividades, por ejemplo: industria textil, alimentaria, siderúrgica, química, petroquímica, electrónica y de comunicaciones.

- ❖ **Terciarias:** Son aquellas de las que no se obtienen productos o bienes materiales, si no que proporcionan servicios a la población y son parte fundamental de las economías modernas. En este grupo podemos encontrar organizaciones:
 - ✓ **Comerciales:** Estas organizaciones sirven como intermediarias entre el productor y cliente, sólo realizan el proceso de intercambio ya que su función es la compra-venta y distribución de productos, por ejemplo tiendas de autoservicio, mayoristas, etc.
 - ✓ **De Servicios:** Son las que proporcionan toda clase de servicios a la comunidad y pueden ser lucrativas o no lucrativas, por ejemplo los hospitales, agencias de publicidad, compañía de luz, transporte, entre otras.



Por su Tecnología

De acuerdo al desarrollo tecnológico con que cuentan las organizaciones se pueden dividir en:

- ❖ **Alta tecnología:** Son empresas automatizadas, es decir, su sistema de producción, arquitectura e instalaciones se manejan mediante sistemas.
- ❖ **Mediana tecnología:** Algunas etapas del proceso de producción se manejan de manera automática.
- ❖ **Tradicional:** Este tipo de organizaciones cuenta con maquinaria pero no invierte en la tecnología.
- ❖ **Artesanales:** El producto terminado se elabora de manera manual.

Por su Estructura Legal

De acuerdo a su régimen jurídico pueden ser:

- ❖ **Personas Físicas:** Son todos los individuos que por el hecho de serlo poseen obligaciones y derechos.
- ❖ **Personas Morales:** A su vez estas se subdividen en las siguientes:
 - ✓ **Sociedad en Nombre Colectivo:** Este tipo de organización existe bajo una razón social y los socios responden a sus obligaciones de manera ilimitada, solidaria y subsidiaria.
 - ✓ **Sociedad en Comandita Simple (S. en C.):** Esta sociedad se compone de uno o varios socios que responden a sus obligaciones de manera ilimitada, solidaria y subsidiaria y uno o varios comanditarios que se obligan solo al pago de sus acciones.



- ✓ **Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.):** Aquí los socios responden únicamente por el monto de sus acciones pero uno de ellos debe responder de manera ilimitada solidaria y subsidiaria ante sus obligaciones sociales.
- ✓ **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.):** Se constituye por socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, las partes sociales no podrán estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.
- ✓ **Sociedad Cooperativa:** En esta sociedad el capital es variable y se divide en partes iguales entre los socios, quienes responden de manera limitada por sus obligaciones sociales.
- ✓ **Sociedad Anónima (S.A.):** Existe bajo una denominación y sus socios se obligan solo al pago de sus acciones.
- ✓ **Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.):** En este tipo de sociedad el capital puede aumentar por aportaciones posteriores o nuevos socios y disminuir por el retiro total o parcial de las aportaciones.
- ✓ **Sociedad Anónima Bursátil (S.A.B.):** Son aquellas organizaciones que se encuentran cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores actualmente ya conocidas por la comunidad empresarial.
- ✓ **Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (S.A.P.I.B.):** Es la transición que tienen las empresas que desean participar en el mercado de valores, ya que podrán registrarse en la bolsa, con todos los beneficios que esto implica y contarán con tres años para convertirse al régimen de la Sociedad Anónima Bursátil.
- ✓ **Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.):** Su finalidad es atraer a la inversión, son sociedades que no requieren registrar sus acciones en el Registro Nacional de Valores para su emisión y oferta, a menos de que pretendan llevar a cabo una oferta pública.



Por su Tipo de Control

De acuerdo al tipo de control que una organización ejerce sobre sus integrantes éstos pueden ser:

- ❖ **Normativas:** Usan el control moral para influir en sus integrantes quienes se comprometen a lograr los objetivos porque están altamente motivadas. La participación es generalmente voluntaria (iglesia, partidos políticos, sindicatos).
- ❖ **Coercitivas:** Utilizan la fuerza para controlar a las personas, las decisiones son tomadas de manera unilateral.
- ❖ **Utilitarias:** Utilizan la remuneración económica como medio de control, sus medios actúan con base a lo que esperan recibir (empresas industriales, servicios).

Organización Electrónica

El avance tecnológico ha creado un nuevo tipo de organizaciones que se conocen como organizaciones electrónicas en las cuales a través de Internet (red mundial de computadoras), Intranet (red privada de una organización) y Extranets (intranet abierta a empleados foráneos) puedes comprar o vender artículos, realizar pagos, trámites, así como ordenar o recibir pedidos. Del mismo modo puedes visitar museos y estudiar.

El comercio electrónico se ha convertido en un sector importante de ventas, al facilitar la obtención de productos desde cualquier parte del mundo sin necesidad de salir a buscarlos.



1.5 Importancia y Objetivo de las Organizaciones

Importancia de las Organizaciones

Todas las personas hacen uso de las organizaciones para realizar las actividades diarias, se utilizan como herramienta para obtener algo que se desea y esto va a depender de la necesidad de cada persona. Por ejemplo si se busca entretenimiento se puede ir al cine, rentar películas o asistir a un restaurante para pasar un rato agradable; si se busca apoyo espiritual o moral se puede acudir a iglesias y centros de beneficencia pública; gracias al avance tecnológico se tiene una forma de comunicación instantánea en cualquier parte del mundo; el avance de la medicina permite obtener nuevos medicamentos para curar enfermedades. Ésta es la razón de ser de las organizaciones: Satisfacer necesidades.

Hay dos necesidades básicas por las que las organizaciones existen:

- ❖ **Necesidades fisiológicas o emanadas de la naturaleza humana:**
Surgieron desde el momento en que el ser humano tuvo que identificar los elementos básicos para poder vivir, es decir a lo largo de la evolución se han creado organizaciones que permitan obtener alimentos, vestimenta, atención médica y un lugar donde vivir.
- ❖ **Necesidades adquiridas o emanadas de la convivencia humana:**
Conforme transcurre el tiempo las personas identifican necesidades que no solo que cubran sus necesidades fisiológicas, si no que también las que la sociedad exige, por ejemplo: Escuelas, iglesias, lugares de entretenimiento, que no son indispensables para vivir pero si lo son para interactuar en una sociedad cada vez mas dinámica.



Muchos de los objetivos del ser humano serían imposibles de lograr sin la integración de las personas para trabajar en equipo, es por eso que la creación de productos, bienes y servicios se realiza dentro de una organización.

Esto permite que exista especialización y división de trabajo, por ejemplo en una fábrica de elaboración de productos enlatados una sola persona no puede llevar a cabo todo el proceso por lo que es necesario dividir funciones de manera que quien realiza la actividad constantemente se vuelve más hábil logrando la especialización en lo que hace.

Las organizaciones tienen la oportunidad de utilizar al máximo los avances tecnológicos, y disminuir los costos al producir en grandes volúmenes por medio de líneas de producción automatizadas, disminuir los procesos gracias a la ayuda de la informática en la creación de programas.

Del mismo modo las organizaciones protegen los conocimientos y experiencias de quienes los han precedido y los incrementan.

Las organizaciones permiten que exista una interacción no sólo entre los factores internos, sino también con el ambiente externo. Es importante monitorear y administrar las relaciones entre proveedores y clientes porque de esta manera se van a reconocer las nuevas tendencias para poder responder a las cambiantes necesidades de los clientes.



Otra función importante que tienen las organizaciones es economizar los costos y ejercer poder y control sobre las personas, es indispensable que los miembros de la organización realicen sus actividades de forma eficiente, de acuerdo con los objetivos establecidos y acepten la autoridad de sus directivos, todos estos elementos tendrán como resultado una producción menos costosa.

Objetivo de las Organizaciones

Las organizaciones se forman y se crean de acuerdo a su objetivo con la sociedad, entre los principales podemos destacar:

- ❖ Satisfacen todas las necesidades de la sociedad al proveerla de productos, bienes y servicios.
- ❖ Proporcionan fuentes de trabajo.
- ❖ Facilitan y reducen el tiempo para el logro de objetivos que las personas no podrían alcanzar de manera individual.
- ❖ Ayudan al desarrollo económico, tecnológico y social del país.
- ❖ Permiten a los individuos utilizar sus habilidades y conocimientos.



1.6 Entorno Actual de las Organizaciones

Cualquier organización debe enfocarse como un modelo de sistema abierto ya que existe una interacción entre la organización y el ambiente externo, día con día se tiene la necesidad de involucrarse e interactuar con diversos elementos: Proveedores, clientes, competidores, bancos, inversionistas etc.

El medio ambiente y su comportamiento son de vital importancia para las organizaciones. Conocer el entorno en el que se desarrollan, las llevará al éxito o fracaso ya que en base a este conocimiento podrán enfrentarse y superar los cambios a los que se ven envueltas constantemente e identificar sus fortalezas y amenazas, elementos con los cuales podrán crear estrategias para adaptarse al medio

Como se menciona, toda organización esta formada de personas, las cuales cumplen con un papel específico dentro de ésta. Para su funcionamiento es necesario tener relaciones con proveedores que abastecen de materias primas y todos los elementos necesarios para la obtención de producto, bien o servicio.

Indudablemente el elemento más importante de las organizaciones son los clientes sin ellos simplemente no existirían, siempre debemos buscar satisfacer sus necesidades, ofrecer un buen servicio y productos cada vez mejores.



También es importante mencionar un elemento básico: El capital. Existen organizaciones que hoy en día nos dan la oportunidad de obtener este recurso para emprender, mantener o invertir en una empresa, se cuenta con instituciones financieras, bancos, inversionistas que nos ofrecen la alternativa de un préstamo financiero.

Las organizaciones se desarrollan en un macroentorno donde deben de cumplir con los requisitos legales para su existencia, contar con un capital para su creación, y aceptación de la sociedad para su éxito.

La globalización ha hecho que las organizaciones actuales se desenvuelvan en un ambiente cada día más competitivo; la apertura comercial trajo como consecuencia que los productores nacionales se vean envueltos en una intensa competencia, donde cada vez es más difícil mantenerse debido a la cantidad de productos extranjeros que se intercambian dentro del país y que en ocasiones son de menor precio, esto obliga a las organizaciones a ofrecer un mejor servicio, innovar constantemente y buscar la manera de ser los mejores en su giro.

El modelo económico Neoliberal que actualmente se sigue en México, ha demostrado ser un modelo que no ha logrado alcanzar sus expectativas de generar un mayor crecimiento económico. La apertura comercial, la privatización, la eliminación de subsidios y la importancia que tiene el mercado mundial sobre el interno ha propiciado desconfianza para los inversionistas mexicanos y la población en general, desempleo y por lo tanto el crecimiento de la economía informal, así como el incremento de la deuda externa e inflación.



En el país existe una pluralidad de partidos políticos, pero esto en vez de apoyar la búsqueda de soluciones a través de diferentes alternativas ha promovido la violencia política y la decepción de los ciudadanos.

México necesita lograr un crecimiento económico sostenido que sólo se obtendrá a través del desarrollo del mercado interno, el incremento de la productividad y la inversión tanto de capitales nacionales como extranjeros, es aquí donde las organizaciones toman un papel de gran importancia para el desarrollo económico del país al actuar como promotoras de empleo, inversión y fuentes de recursos e innovación.



Figura 2. Entorno Actual de las Organizaciones.



El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se define la estructura, cultura y procedimientos de una organización. Actualmente es de gran importancia debido a que las organizaciones interactúan con factores internos y externos en un entorno cambiante.

El objetivo del diseño organizacional es lograr que una organización sea sustentable y competitiva, un mal diseño o la falta de éste puede provocar su declive.

Capítulo 2

Diseño Organizacional

Concepto de Diseño Organizacional

Dimensiones del Diseño Organizacional

Modelos de Diseño Organizacional

Estrategias del Diseño Organizacional

Fases del Diseño Organizacional

Diseño de la Misión, Visión y Valores de la Organización

Desafíos Actuales del Diseño Organizacional



2.1 Concepto de Diseño Organizacional

Del mismo modo que en el capítulo anterior, con la finalidad de determinar qué es el Diseño Organizacional se tomaran en cuenta conceptos de diferentes autores, haciendo un breve análisis de cada uno de ellos.

“El Diseño Organizacional son decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica.”⁷

Este concepto enfatiza la finalidad del diseño organizacional, la cual es crear una estructura específica de acuerdo al tipo de organización que se presente, dicha estructura guiará la manera de actuar de los empleados y la forma de realizar sus actividades, además de establecer líneas de responsabilidad y comunicación.

“El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.”⁸

Como se mencionó en el concepto anterior, éste también destaca la importancia de establecer la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, también hace mención de la división del trabajo como medio para lograr los objetivos de la organización.

⁷GIBSON James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, Jr. James H., Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2001, página 371.

⁸ <http://www.grupoconsultoria.com>



“El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas”⁹

Como parte del diseño organizacional en el concepto anterior se menciona una de las nuevas tendencias de las organizaciones: La cultura organizacional, la cual se refiere al conjunto de valores, creencias y conductas que caracterizan a la organización y a sus miembros.

De los conceptos anteriores se puede concluir el siguiente:

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se define la estructura, cultura y procedimientos de una organización, de acuerdo al análisis previo de sus recursos y al tipo operaciones que realiza, con la finalidad de alcanzar sus objetivos, sustentabilidad y desarrollo.

⁹ JONES, Garet R, Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 5ª edición, Editorial Pearson, México, 2008, página 9.



2.2 Dimensiones del Diseño Organizacional

Las dimensiones del diseño organizacional describen las características de toda organización; el autor Richard L. Daft las divide en dimensiones estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales ayudan a identificar las características internas como son: Formalización, centralización, especialización, etc. Mientras que las dimensiones contextuales detallan las características generales de la organización, por ejemplo: La tecnología que utiliza, su entorno, tamaño, entre otras. A continuación se describirán cada una de ellas.

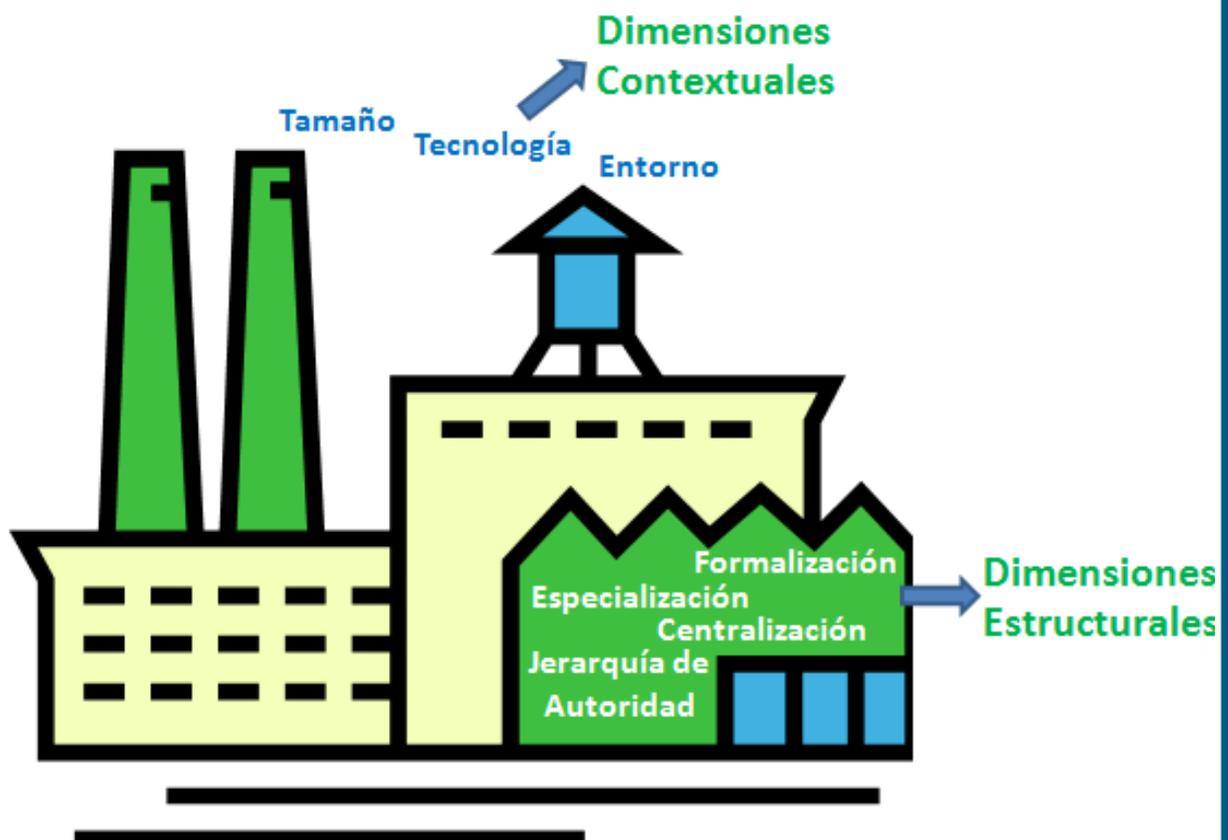


Figura 3. Dimensiones del Diseño Organizacional.



2.2.1 Dimensión Estructural

Las dimensiones estructurales se conforman de una serie de elementos que sirven de base para medir y comparar una organización con otra. A continuación se mencionará cada elemento:

- ❖ **Formalización:** Es el grado en que la organización rige el comportamiento de las personas, así como la estandarización de sus actividades a través de políticas, normas, manuales de procedimientos y descripciones de puestos. Por ejemplo: Con un alto grado de formalización los empleados tienen que comportarse y realizar sus actividades conforme a lo descrito en los documentos previamente elaborados por la organización, sin tener flexibilidad de modificarlos; sin embargo, en una organización con poco grado de formalización sucede lo contrario, ya que los empleados tienen la libertad de realizar sus tareas de la manera que deseen sin necesidad de seguir procedimientos determinados.
- ❖ **Especialización:** Consiste en que una persona no realice todo el trabajo, si no que las funciones sean divididas entre los miembros de la organización y cada uno de ellos forme parte de los resultados de todo el proceso. La especialización genera grandes beneficios, se ha comprobado que aumenta la eficiencia y productividad ya que al dividir las tareas es posible ejecutar varias actividades a la vez.



Por otra parte permite desarrollar habilidades y aprovechar al máximo las capacidades de los empleados ya que logran especializarse en actividades específicas al realizar tareas repetitivas. A nivel organizacional permite el uso eficaz de los recursos porque la división de los sueldos se realiza de acuerdo a las actividades y la capacidad especializada de las personas, de lo contrario si todos realizarán las mismas actividades entonces todos tendrían que percibir el mismo sueldo.

Es importante mencionar que la especialización también tiene desventajas; en algunas organizaciones se manifiestan entre los empleados aburrimiento, baja productividad, estrés, tensión y una alta rotación por las actividades repetitivas, por lo que se recomienda asignarles tareas variadas dentro de su especialización para que se sientan satisfechos al realizar un trabajo completo.

- ❖ **Jerarquía de la Autoridad:** “Es la línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables.”¹⁰

De lo anterior podemos destacar la importancia de que dentro una organización se determinen tramos de control (número de subordinados que le reportan a un superior) porque estos nos ayudaran a determinar los niveles jerárquicos de la misma.

¹⁰ ROBBINS P., Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Prentice Hall, 10a. edición, México, 2004, página 429.



La autoridad es el derecho que una persona tiene para dar órdenes y/o mandar a otra y que éstas se cumplan. La jerarquía de la autoridad nos ayudará a tener una mejor coordinación de actividades, los empleados estarán conscientes de que tienen un superior a quien presentarle resultados, además facilita la toma de decisiones y la comunicación entre los miembros.

- ❖ **Centralización:** Se refiere al grado de autoridad que tiene una sola persona en la toma de decisiones.

Cuando las decisiones sólo se toman a nivel dirección o gerencial sin tomar en cuenta las aportaciones de los subordinados tenemos una organización centralizada. Por otro lado, si en la toma de decisiones están involucrados niveles inferiores entonces tenemos una autoridad descentralizada.

La tendencia actual de las empresas es tener una organización descentralizada donde todos los miembros se sientan involucrados y las decisiones sean tomadas en el momento de querer resolver un problema, ya que son ellos los que tienen más conocimiento de la situación, esto es sin rebasar lo concerniente a sus áreas. Esta forma de trabajo nos permite crear una organización más flexible.



2.2.2 Dimensión Contextual

Las dimensiones contextuales describen el escenario general de la organización y dan pauta para determinar las dimensiones estructurales. A continuación mencionaremos cada elemento:

- ❖ **El Tamaño:** El tamaño de las organizaciones se determina principalmente por el número de personas que la integran. Entre más grande sea una organización se encontrará más departamentalización, especialización, reglas y procedimientos más complejos.
- ❖ **La Tecnología Organizacional:** Este elemento hoy en día es fundamental en las organizaciones para convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en productos, bienes o servicios. La tecnología implementada en las organizaciones nos sirve como medio para la comunicación interna y externa, a minimizar procesos y a realizar las actividades de manera automatizada por medio de los diversos programas que facilitan las actividades de las personas.

El avance tecnológico ha permitido la creación e innovación de nuevos productos, la invención de maquinaria permite realizar al hombre productos que la fuerza humana no podría obtener de forma manual.

- ❖ **El Entorno:** Como se mencionó en el capítulo anterior, el entorno organizacional son las relaciones que tenemos con nuestro exterior y que pueden beneficiar o perjudicar el desempeño de la organización, por ejemplo: Las relaciones con nuestros clientes, proveedores, el gobierno, las instituciones financieras y competidores.



Los elementos del entorno pueden llegar a afectar el desarrollo de la organización, por lo tanto, es básico llevar una buena relación con cada uno de ellos y tomar en cuenta que el ambiente es dinámico por lo cual debemos estar preparados para enfrentar los cambios.



2.3 Modelos del Diseño Organizacional

Existen dos modelos generales para el diseño organizacional, el Modelo Mecanicista y el Modelo Orgánico. A continuación se explicará cada uno de ellos.

El **Modelo Mecanicista** se utiliza para diseñar organizaciones altamente centralizadas, con altos niveles de especialización y se da énfasis a la aplicación de normas, procedimientos y se supervisa de cerca a los empleados. A través del uso de este modelo las organizaciones pretenden tener grandes niveles de productividad.

El Modelo Mecanicista se basa en los siguientes criterios:

- ❖ **Especialización:** Cada empleado trabaja en una tarea claramente definida. Los puestos son agrupados de acuerdo a la actividad a realizar.
- ❖ **Formalización:** Se utilizan normas y procedimientos escritos.
- ❖ **Centralización:** La autoridad y toma de decisiones se encuentra en el nivel más alto de la organización.
- ❖ **Comunicación Vertical:** La comunicación dentro de la organización es de manera vertical, es decir, la información deberá pasar por cada grado jerárquico hasta llegar al nivel deseado.

Por otra parte el **Modelo Orgánico** de diseño organizacional pretende lograr altos niveles de flexibilidad e innovación, se mantiene un nivel de especialización bajo y se limita el uso de normas y procedimientos. La organización que utilice el Modelo Orgánico mantendrá descentralizada la toma de decisiones y se encontrará preparada a los cambios que exige el entorno.



El Modelo Orgánico se basa en los siguientes criterios:

- ❖ **Descentralización:** Existe delegación de autoridad, es decir, la autoridad y toma de decisiones se encuentra distribuida entre los diferentes grados jerárquicos de la organización.
- ❖ **Poca Formalización:** El uso de normas y procedimientos se mantienen flexibles.
- ❖ **Poca Especialización:** Las tareas no se encuentran totalmente definidas, por lo que una persona puede involucrarse en diferentes actividades ampliando así su puesto.
- ❖ **Comunicación Abierta:** La información dentro de la organización fluye por todos los niveles de manera vertical y lateral.

Una vez revisadas las características de ambos modelos, se puede concluir que no es mejor un modelo que el otro, si no que cada uno deberá utilizarse en situaciones diferentes dependiendo del tipo de organización que se desee tener e incluso se pueden complementar, por ejemplo: En una organización química es preferible desarrollar el Modelo Mecanicista debido a que es necesario que los empleados actúen siempre de manera predecible de acuerdo a los procedimientos ya establecidos, porque el innovar con un proceso con material químico podría generar un accidente o baja calidad del producto. En cambio en una organización que se dedica al diseño publicitario será necesario el Modelo Orgánico que dará a los empleados la flexibilidad y creatividad para realizar su trabajo.



Para que una organización tenga éxito se debe diseñar de acuerdo a su situación, tomando en cuenta la naturaleza de sus operaciones, la demanda del medio ambiente y la tecnología. Para decidir qué modelo de diseño organizacional debemos seguir en la creación de la estructura, es necesario tomar en cuenta el *enfoque de contingencia*, es decir, prever una situación que podría ocurrir y para la cual la organización debe tener planes.



2.4 Estrategias del Diseño Organizacional

Toda organización está orientada hacia el cumplimiento de metas y la manera de cómo alcanzarlas es formular estrategias adecuadas. “Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales.”¹¹

La estrategia es un factor importante para determinar el diseño organizacional el cual afectará las características internas de la empresa y su enfoque competitivo.

A continuación analizaremos los modelos de estrategias competitivas de Porter y la tipología de estrategias de Miles y Snow.

Michel E. Porter ideó un modelo de tres estrategias competitivas:

- ❖ **Estrategia de Diferenciación:** Esta estrategia se basa en la investigación e innovación en el diseño de nuevos productos. Busca que las organizaciones logren posicionar su producto como único a través de sus características, excelente servicio, publicidad y tecnología, lo que permitirá la competitividad en el mercado y conseguirá la lealtad de los clientes al ofrecer un producto que se distinga de los demás.

¹¹ L. DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, 9ª edición, Editorial Thomson, México, 2007, página 62.



- ❖ **Estrategia de Liderazgo en el Bajo Costo:** Como su nombre lo indica esta estrategia busca ser líder en el mercado manteniendo costos más bajos que su competencia y ofreciendo productos de calidad y altamente efectivos. En este caso se busca la estabilidad y no la innovación.
- ❖ **Estrategia de Enfoque:** Esta estrategia busca posicionarse de segmento de mercado específico, a través de un liderazgo en el bajo costo o diferenciación.

Raymond Miles y Charles Snow crearon cuatro estrategias:

- ❖ **Estrategia Prospectiva:** Esta estrategia se basa en el crecimiento de las organizaciones a través de la innovación, creatividad y búsqueda de nuevas oportunidades.
- ❖ **Estrategia Defensiva:** A diferencia de la estrategia prospectiva, la defensiva pretende conservar sus clientes actuales a través de su estabilidad y eficiencia.
- ❖ **Estrategia Analítica:** Intenta mantener a sus clientes actuales pero a su vez busca la innovación de nuevos productos dentro del mercado para obtener nuevos clientes.
- ❖ **Estrategia Reactiva:** Es actuar de manera inmediata de acuerdo a las situaciones a las que se enfrente la organización día a día, aquí no se tiene una estrategia claramente definida, simplemente se toman decisiones para resolver conflictos en el momento en que se presenten. Cabe mencionar que este método puede llevar a las organizaciones al fracaso por no tener planes definidos.



2.5 Fases del Diseño Organizacional

Para llevar a cabo un diseño organizacional es necesario seguir diferentes fases, los autores David A. Nadler y Michael L. Tusman proponen un modelo de diseño organizacional de cuatro etapas. A continuación presentaremos cada una de las fases:

- ❖ **Análisis Preliminar:** En esta fase se busca conocer el estado general de la organización y su funcionamiento a través de la recopilación, análisis y evaluación de datos, se detectan los posibles problemas e insuficiencias. También se debe conocer la estrategia de la organización, sus necesidades y su entorno.
- ❖ **Diseño Estratégico:** Se formula el modelo de estructura organizacional. Centrándose en los dos primeros niveles jerárquicos de la organización considerando las estructuras y procesos formales así como el entorno operativo informal.
- ❖ **Diseño Operativo:** Se configura un diseño operativo amplio que incluya las relaciones de subordinación, procesos, flujo de trabajo y prácticas de recursos humanos que hagan que la organización funcione por completo.
- ❖ **Implantación:** Es poner en práctica lo planeado, supervisión y dirección constante para que el nuevo diseño se lleve a cabo dentro de la organización.



2.6 Visión, Misión y Valores de la Organización

Toda organización cuenta con una cultura organizacional la cual se refiere al conjunto de valores y normas compartidas por los miembros de la organización; la cultura logra que los empleados se sientan identificados con la organización.

Cómo factores determinantes de la cultura organizacional se encuentra su visión, misión y valores, los cuales moldean la manera en que la organización deberá conducirse.

Visión

La visión “Es la perspectiva que tiene la dirección superior sobre el futuro de una empresa”.¹²

La visión es una declaración formal de lo que la empresa pretende lograr, en que debe convertirse para crecer y sobrevivir en un futuro.

La visión es importante porque:

- ❖ Establece retos y es esencial para lograr lo que la organización desea.
- ❖ Orienta la formulación de la misión de la organización.
- ❖ Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la organización.
- ❖ Permite la creatividad en la organización.
- ❖ Sirve como herramienta de motivación entre el personal.

¹² RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín, Administración con Enfoque Estratégico, 1ª edición, Editorial Trillas, México, 2000, página 69.



Formulación de la Visión

La visión es un proceso de creatividad donde los directivos deben decidir cómo les gustaría ver a su organización en un futuro, para esto es necesario tomar en cuenta el ambiente externo e interno y ligar la visión de la organización con su cultura y sus nuevos objetivos de acción.

“Algunas preguntas que ayudarán a la formulación de la visión son las siguientes:

- ❖ ***¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?*** Esta respuesta ayudara a reafirmar la forma en que los demás perciben a la organización, lo que se defina en esta respuesta debe estar alineado y coherente con los valores y la cultura organizacional que ya se tiene definida.
- ❖ ***¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?*** Las organizaciones deben tener muy claro que productos nuevos van a innovar en el mercado o bien que modificaciones se realizaran para ser mejores, esta respuesta debe de ser retadora, ambiciosa pero factible a cumplirla.
- ❖ ***¿Hacia dónde nos dirigimos?*** La organización y sus miembros deben tener bien claro a que mercado se van a dirigir, identificar sus necesidades para cubrirlas y lograr su crecimiento.



- ❖ **¿Hacia dónde queremos llegar?** Los miembros de la organización deben sentirse identificados y comprometidos con lo que se pretende lograr en la organización, definir a donde se pretende llegar es una respuesta que debe ser realista de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve, los recursos económicos y con el personal con que se cuenta.”¹³

Misión

La misión es un enunciado que expone el propósito y razón de existencia de una organización. En relación con sus funciones, define el mercado en que debe de operar, a quien sirve y los valores bajo los que pretende actuar.

El propósito de la misión es establecer el contexto organizacional, funciona como indicador para visualizar las exigencias entre los grupos de trabajo para cumplir los objetivos.

La responsabilidad de generar una misión recae en la gerencia general y en los miembros de personal administrativo, que en el futuro les servirá como guía para la toma de decisiones de la organización.

¹³ <http://www.crecenegocios.com>



La misión en una organización es importante porque:

- ❖ Define una identidad corporativa.
- ❖ Establece y mantiene la claridad de los propósitos de la organización.
- ❖ Funciona como un marco de referencia para la toma de decisiones.
- ❖ Logra el compromiso de los miembros de toda la organización, mediante el conocimiento de los objetivos a alcanzar.
- ❖ Da formalidad y presencia ante el ambiente externo de la organización.

Formulación de la Misión

Para plantear la misión es necesario identificar el campo de acción y las capacidades de la organización, especificando la actividad central de la organización, mercado y recursos con los que se cuenta para la realización de sus operaciones. A continuación se presentan algunas preguntas que propone el autor Joaquín Rodríguez Valencia, las cuales servirán de guía para la formulación de la misión:

- ❖ ***¿En qué negocio está la empresa?*** Debemos comenzar por expresar de manera específica hacia que mercado se enfocan los objetivos (venta de automóviles, venta de utensilios de cocina etc.).
- ❖ ***¿En qué negocio podría estar?*** Analizar los recursos con lo que contamos, que podríamos obtener o en que mercados valdría la pena visualizarnos en un futuro.



- ❖ **¿En qué negocio no debería de estar?** Identificar que negocios se están considerando para el éxito de la organización y eliminar aquellos que impliquen riesgos importantes.
- ❖ **¿Por qué existe la organización?** Este punto es esencial ya que en función de la razón de existir de la organización se obtienen ganancias.
- ❖ **¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?** Para lograr obtener una organización exitosa, es necesario contar con características que nos haga únicos ante los competidores, por lo tanto es necesario contar con un valor agregado.
- ❖ **¿Quiénes son o deberían ser los clientes o consumidores?** Es necesario identificar al cliente directo y al consumidor final para poder definir el enfoque de la organización.

Valores

Los valores son guías que orientan y determinan la conducta de las personas dentro de una organización, a continuación se mencionarán algunos puntos que mencionan la importancia de los valores de la organización:

- ❖ Establecen en que negocios puede intervenir la organización y en cuales no es posible porque va en contra de sus valores.
- ❖ Permiten integrar de la mejor forma a los miembros de la organización.
- ❖ Determinan como se realizaran las actividades de la organización



- ❖ Da una imagen y formalidad con el ambiente interno y externo de la organización.

No existe una fórmula para determinar los valores, estos dependerán de las ideas de cada organización y la forma en que la dirigirán. Existen algunos valores implícitos como el respeto que debe existir en toda organización, otros permanecerán fijos al menos que existan cambios por la decisión de los directivos como la calidad y por último los valores que pueden variar dependiendo del ciclo de vida de la organización como la innovación, es indispensable que todos estos se den a conocer a todos los miembros de la organización.



2.7 Desafíos Actuales del Diseño Organizacional

El principal reto del diseño organizacional es crear una estructura específica productiva y competitiva, que le permita coordinar y organizar sus actividades para alcanzar los objetivos previamente definidos. Para lograr esto los creadores del diseño organizacional se enfrentarán a una serie de desafíos en donde la toma de decisiones será determinante para llevar a la organización al éxito o fracaso.

Algunos de los desafíos que podemos encontrar son:

- ❖ Definir en puestos de trabajo y jerarquías las actividades de cada integrante de la organización.
- ❖ Lograr una comunicación e integración efectiva entre departamentos, niveles jerárquicos y puestos.
- ❖ Coordinar las tareas establecidas para que todos los empleados y áreas de la organización trabajen en conjunto y estén orientados hacia el mismo objetivo.
- ❖ Formar equipos que trabajen de manera efectiva, coordinada y que sean capaces de tomar decisiones además de adaptarse a los cambios del entorno y de la organización.
- ❖ Promover la creatividad e interacción de sus integrantes.
- ❖ Decidir el equilibrio adecuado entre la descentralización y centralización de autoridad y responsabilidad dentro la organización.
- ❖ Establecer reglas, normas y procedimientos para que los empleados conozcan la manera en que desempeñaran sus funciones.



El gran desafío del diseño organizacional es identificar qué tipo de organización se desea establecer y hacia donde estarán orientadas sus metas para implementar un modelo que se adapte a ella.

Capítulo 3

Estructura Organizacional



La estructura organizacional es el conjunto de elementos que definen las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación así como la forma en que se dividen las actividades.

No es fácil lograr la sustentabilidad de una organización en un mundo cada vez más competitivo, por lo cual, orientar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos es fundamental, es en esta parte donde la estructura organizacional toma mayor importancia al ser un patrón que determinará el papel de cada miembro.

Concepto de Estructura Organizacional

Departamentalización

Tipos de Departamentalización

Organigramas

Clasificación de los Organigramas

Diseño de los Organigramas

Diseño de los Puestos de Trabajo



3.1 Concepto de Estructura Organizacional

Con el objetivo de conceptualizar la estructura organizacional, a continuación se analizarán las ideas de diferentes autores.

“La estructura organizacional es un padrón de tareas y conjunto de tareas en una organizacional. Una causa importante de comportamiento individual y grupal.”¹⁴

El concepto anterior menciona la importancia de determinar tareas dentro de la organización por medio de una estructura que regirá el comportamiento de los grupos de personas.

“Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.”¹⁵

En este concepto se engloban dos elementos importantes: La especialización y formalización como parte de la estructura organizacional para el logro de la efectividad y productividad.

“La estructura de las empresas describe como su trabajo esta dividido en subunidades y como estas son coordinadas para realizar las operaciones.”¹⁶

¹⁴ GIBSON James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, Jr. James H., Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2001, página 367.

¹⁵ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2004, página 425.

¹⁶ CUMMINGS, Thomas G. Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª edición, Editorial Thomson, México, 2007, página 274.



Aquí se menciona un elemento de gran importancia para la estructura organizacional: La departamentalización, la cual se refiere a la división de tareas en grupos de trabajo para una mejor coordinación y control.

“La estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.”¹⁷

El concepto anterior sostiene que en toda estructura organizacional se deben determinar niveles jerárquicos con el propósito de delimitar los puestos de trabajo de acuerdo con su nivel de autoridad y responsabilidad.

De lo anterior se concluye lo siguiente:

La estructura organizacional es el conjunto de elementos que determinan la formalidad de la organización a través de la definición de niveles de autoridad, responsabilidad y líneas de comunicación, así como la división de actividades entre sus integrantes con la finalidad del logro de los objetivos previstos.

¹⁷ JONES, Garet R, Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 5ª edición, Editorial Pearson, México, 2008, página 7.



3.2 Departamentalización

La departamentalización es una forma de agrupar a los miembros de una organización por actividades, tareas o funciones similares, con la finalidad de lograr una coordinación más eficiente.

La departamentalización surge en las organizaciones cuando el número de trabajos especializados aumentan y en un determinado momento ya no pueden ser coordinadas por una sola persona. El criterio que se utilice para realizar una departamentalización va a depender de varios factores como: Los objetivos de la organización, tamaño, complejidad, giro de la empresa etc.



3.2.1 Tipos de Departamentalización

A continuación se mencionarán los tipos de departamentalización que se utilizan en las organizaciones, así como sus ventajas y desventajas.

“Departamentalización por Funciones

Este tipo de departamentalización consiste en crear departamentos específicos de acuerdo a las funciones similares que desempeñan los miembros de la organización, es decir, especialización funcional.

Las funciones generales de las organizaciones son producir, vender y financiar sus recursos, estas actividades se agrupan en departamentos.”¹⁸

Ejemplo: Las funciones de un hospital son consulta médica, urgencias, cirugía, enfermería, cada una de estas funciones deben ser agrupadas en diferentes departamentos.



Figura 4. Departamentalización por funciones.

¹⁸ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, páginas 328 y 329.



❖ **“Ventajas:**

- ✓ Identificación y reflejo lógico de las funciones.
- ✓ Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- ✓ Mantiene el poder y prestigio de las funciones mayores.
- ✓ Simplifica el entrenamiento.
- ✓ Es un medio de control en los niveles altos.

❖ **Desventajas:**

- ✓ Disminuyen el interés por el objetivo general de la organización.
- ✓ La responsabilidad de las utilidades se concentra en la alta dirección.
- ✓ Se reduce la coordinación de toda la compañía.
- ✓ Limita el desarrollo de gerentes generales.”¹⁹

“Departamentalización Territorial o Geográfica

Este tipo de departamentalización es recomendado para empresas grandes que por su crecimiento ha sido necesario expandirse en distintas áreas geográficas con la finalidad de atender el mercado donde se encuentran sus clientes. El principio consiste en que todas las actividades de un área determinada o territorio determinado deben agruparse y asignarse a un administrador.”²⁰

¹⁹ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, página 333.

²⁰ *Ibíd*em páginas 334 y 335.



Ejemplo: Una corporativo que se dedica a la distribución de celulares debido a su crecimiento se tomó la decisión de expandirse en diferentes estados de la república, dividiendo sus áreas de venta por regiones.

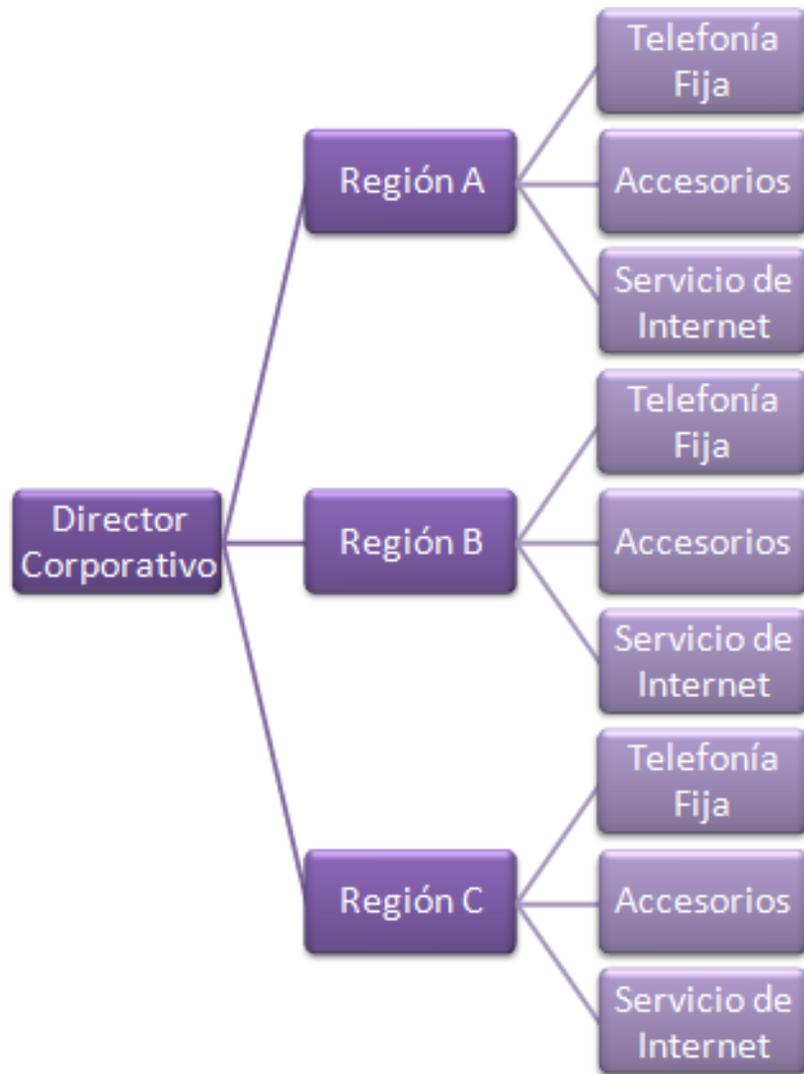


Figura 5. Departamentalización territorial o geográfica.



“Ventajas:

- ✓ Los objetivos se concentran en satisfacer las necesidades específicas de cada región.
- ✓ Coloca la responsabilidad a un nivel mas bajo
- ✓ Permite la asignación de un gerente para la coordinación de cada región.
- ✓ Las utilidades recaen en cada en cada departamento regional.
- ✓ Se logra una buena imagen ante los clientes.

❖ Desventajas:

- ✓ Se complica el control general de la organización.
- ✓ La departamentalización se hace compleja, ya que es necesario establecer una estructura en cada región.
- ✓ Los costos se incrementan.
- ✓ Se requiere de más personas con capacidades administrativas generales.”²¹

“Departamentalización por Productos

La departamentalización por productos es utilizada por las organizaciones que tienen la capacidad de diseñar, producir y comercializar sus propios productos y son numerosas las líneas de productos diferentes lanzadas al mercado. Este tipo de organizaciones están innovando constantemente en el mercado por lo que es necesario crear una estructura flexible y capaz de adaptarse al cambio.”²²

²¹ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, página 337.

²² Ibídem página 339.



Ejemplo: En una mueblería se comercializan una variedad de productos, por lo cual la dirección general decidió organizar sus ventas por tipo de producto, quedando un departamento de línea blanca, electrónica, salas y comedores.



Figura 6. Departamentalización por productos.

❖ **“Ventajas:**

- ✓ Cada encargado concentra la atención en líneas de productos específicas para mejorarlas.
- ✓ Se identifica la línea de productos que deja mayor utilidad a la organización.
- ✓ Permite el crecimiento y variedad de productos.

❖ **Desventajas:**

- ✓ Se complica el control general de la organización.
- ✓ Los costos se incrementan debido a que cada producto requiere de una investigación, ingeniería, producción y comercialización.
- ✓ Se requiere de personal más especializado por las actividades que se realizan al crear un producto.”²³

²³ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, página 340.



“Departamentalización por Clientes

La importancia de cubrir las necesidades y darle satisfacción al cliente ha llevado a las organizaciones a crear este tipo de departamentalización, donde se pretende atender a un cliente en específico como mayoristas, minoristas, hombres, mujeres, niños, etc., ya que las necesidades de cada uno de ellos es diferente.”²⁴

Ejemplo: Una tienda de ropa divide sus departamentos de acuerdo a la edad y sexo de sus clientes.

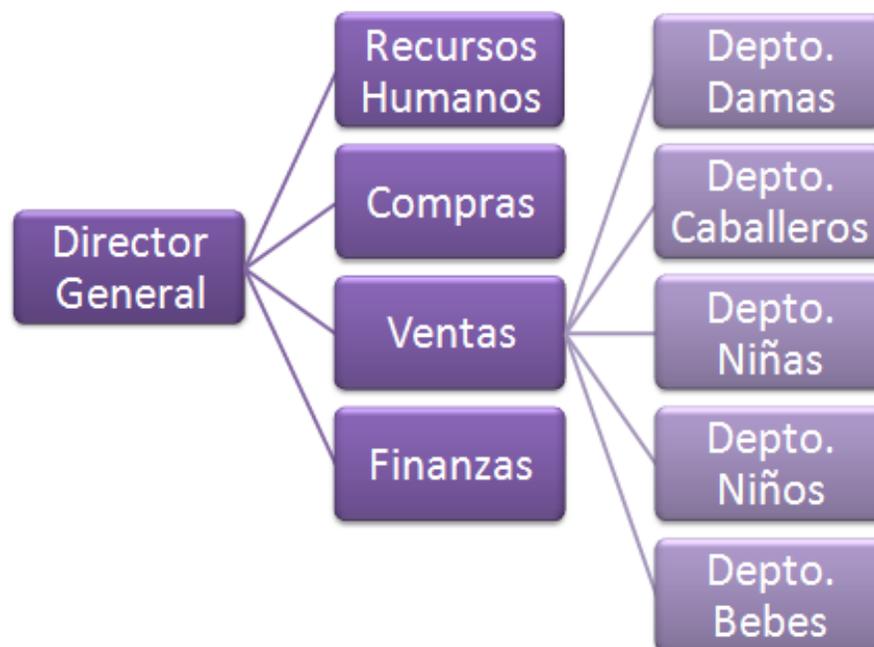


Figura 7. Departamentalización por clientes.

²⁴ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, página 342.



❖ **“Ventajas:**

- ✓ Favorece la concentración en las necesidades del consumidor.
- ✓ Satisface a los clientes en el hecho de sentirse comprendidos.
- ✓ Se genera una buena imagen de la organización.

❖ **Desventajas:**

- ✓ Se requiere de directivos expertos en problemas con clientes.
- ✓ Se complica la definición de los grupos de consumidores
- ✓ Se requiere de un control y comunicación precisa”²⁵

“Departamentalización por Procesos

Consiste en formar grupos multidisciplinarios en torno a procesos básicos: Desarrollar productos, realizar ventas, servicio al cliente, etc. La departamentalización por procesos es utilizada en las organizaciones manufactureras, en donde cada departamento se encargará de una etapa del proceso.”²⁶

²⁵ KOONTZ, Harold, O Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas, 6° edición, Editorial McGraw-Hill, México 1979, páginas 343 y 344.

²⁶ CUMMINGS, Thomas G., Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª. edición, Editorial Thomson, México, 2007, página 280.



Ejemplo: En una empresa que elabora carrocería para camiones de carga, la obtención del producto terminado incluye el proceso de soldadura, hojalatería, pintura y acabados.



Figura 8. Departamentalización por procesos.

❖ **“Ventajas:**

- ✓ La reducción de costos en la elaboración del producto en serie.
- ✓ Desarrolla y aumenta la especialización.
- ✓ Aumenta la participación de los empleados.
- ✓ Se adapta rápidamente al cambio organizacional.
- ✓ Enfoca los recursos a satisfacer al cliente.



❖ **Desventajas:**

- ✓ Duplica recursos escasos.
- ✓ Requiere nuevas destrezas y conocimientos para administrar las relaciones laterales y los equipos.
- ✓ Se basa en la utilización estricta de manuales de procedimientos.
- ✓ Se complica la coordinación de los departamentos.
- ✓ Exige líneas de comunicación adecuadas ya que de no ser así pueden ser ineficientes.²⁷

Departamentalización Matricial

Este tipo de departamentalización es utilizado en empresas que se dedican a trabajar por proyectos, y estos son dirigidos por un gerente de proyecto.

En la departamentalización matricial existe una doble cadena de mando, ya que existirá un jefe por cada área funcional del proyecto y el gerente del proyecto, por lo que es muy importante la comunicación y coordinación entre ellos. Otra característica de ésta departamentalización es que el personal es contratado temporalmente, es decir mientras se concluye el proyecto.

²⁷ CUMMINGS, Thomas G., Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª. edición, Editorial Thomson, México, 2007, página 282.



Ejemplo: Una empresa de arquitectos ganó tres proyectos con unos inversionistas que van a construir una residencia, un hotel y un edificio. Por lo siguiente el director general ha decidido crear áreas funcionales de: Diseño, construcción, estructuras metálicas y decoración. Cada área funcional estará supervisada por un gerente de proyecto.

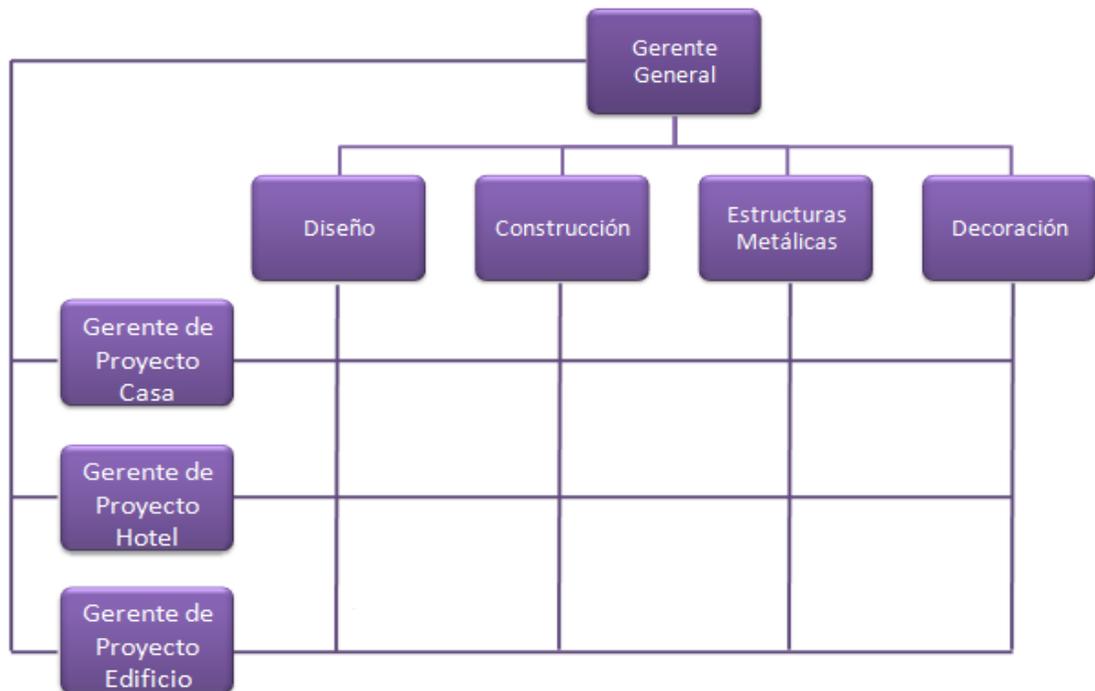


Figura 9. Departamentalización matricial.

❖ **“Ventajas:**

- ✓ Los objetivos son claros y precisos al ir orientados al cumplimiento del proyecto.
- ✓ Se identifica la responsabilidad de cada jefe en cada área funcional y promueve la compatibilidad entre proyectos y departamentos.
- ✓ Se pueden identificar las utilidades que dejara el proyecto.



- ✓ Permite la especialización y que los departamentos utilicen flexiblemente al personal.
- ✓ Puede adaptarse a los cambios ambientales con sólo darles mayor prioridad a los proyectos y a los aspectos funcionales.

❖ **Desventajas**

- ✓ Se generan conflictos por la identificación de la autoridad.
- ✓ Aumenta la ambigüedad de funciones, el estrés y la ansiedad al asignar los empleados a más de un departamento.
- ✓ Exige mucha comunicación entre sus miembros.
- ✓ El desempeño global se deteriora si no hay equilibrio de poder en la estructura."²⁸
- ✓ Puede ser muy difícil de introducir si no hay una atmósfera propicia entre los ejecutivos.

²⁸ CUMMINGS, Thomas G., Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª. edición, Editorial Thomson, México, 2007, página 280.



3.3 Organigramas

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrolla.”²⁹

Como menciona el concepto anterior, un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, en él se muestran las líneas formales de autoridad, responsabilidad y comunicación, así como los departamentos y la división de funciones.

“Debido a su complejidad las organizaciones pueden tener un organigrama general (maestro), en el cual se muestra la estructura completa y las relaciones entre los departamentos o componentes principales, y organigramas por departamentos (complementarios), los cuales ofrecen el detalle de las relaciones, puestos y obligaciones de cada uno de los departamentos de la organización.”³⁰

Es importante mencionar los organigramas cuentan con algunas limitaciones, a continuación se mencionarán sus ventajas y desventajas.

❖ “Ventajas:

- ✓ Ayudan a tener una perspectiva general de la estructura y las relaciones de trabajo.

²⁹ GÓMEZ Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, editorial McGraw-Hill, México, 2004, página 229.

³⁰ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, página 92.



- ✓ Muestran los niveles jerárquicos.
- ✓ Sirven como medio de información al público.
- ✓ Sirven como guía para los cambios o reestructuras que se deseen realizar así como para guardar el historial de éstos.
- ✓ Ayudan para que todos los empleados conozcan la división de tareas y en que parte de la organización se encuentran.
- ✓ Enfatizan las relaciones de comunicación, autoridad y responsabilidad.

❖ Desventajas

- ✓ No muestran las relaciones informales que surgen dentro de la organización.
- ✓ Muestran las relaciones que deben existir y no las que en realidad existen.
- ✓ Suelen volverse rápidamente obsoletos, por lo cual es necesario actualizarlos continuamente.”³¹

³¹ GÓMEZ Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, editorial McGraw-Hill, México, 2004 página 229.



3.3.1 Clasificación de los Organigramas

"Por su **Formato** los organigramas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ❖ **Organigramas Verticales:** El órgano de más alta jerarquía se ubica en la parte superior, desde ésta posición se van colocando los demás niveles a medida que disminuye su importancia. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

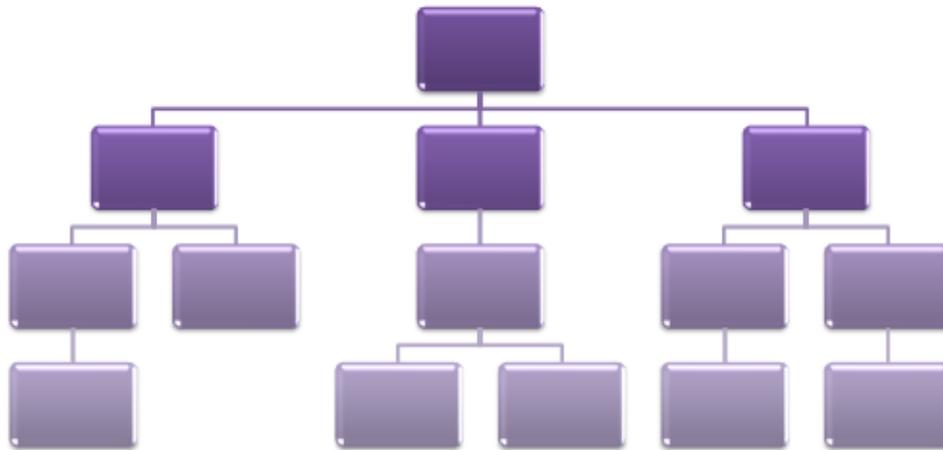


Figura 10. Organigrama vertical.



- ❖ **Organigramas Horizontales:** El nivel jerárquico más alto se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad y responsabilidad parten de izquierda a derecha.

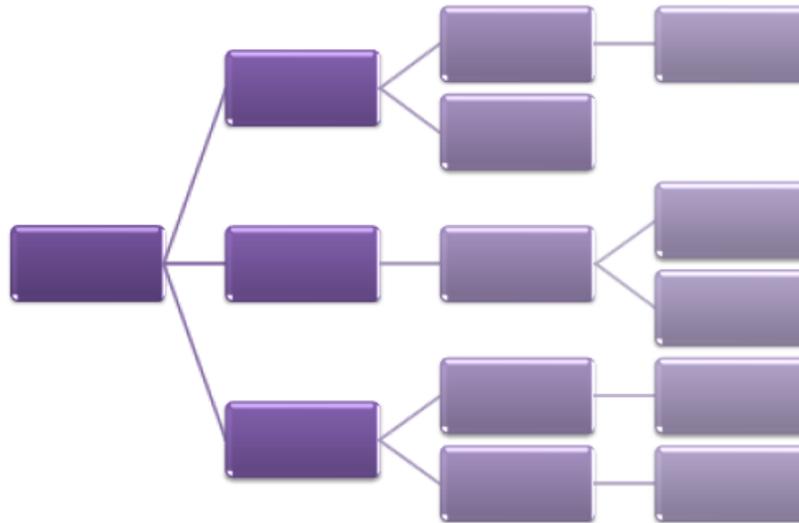


Figura 11. Organigrama horizontal.

- ❖ **Organigramas Circulares:** El órgano de mayor jerarquía se ubica en el centro las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

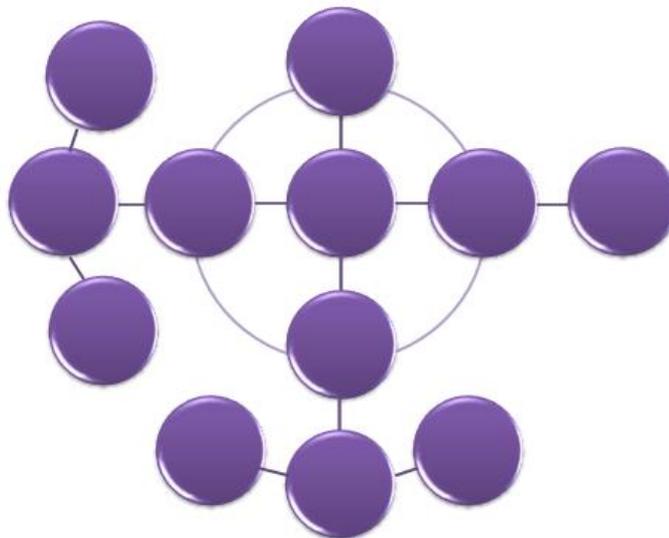


Figura 12. Organigrama circular.



- ❖ **Organigramas Mixtos:** Es una combinación de los organigramas verticales y horizontales, el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior a otro. ³²

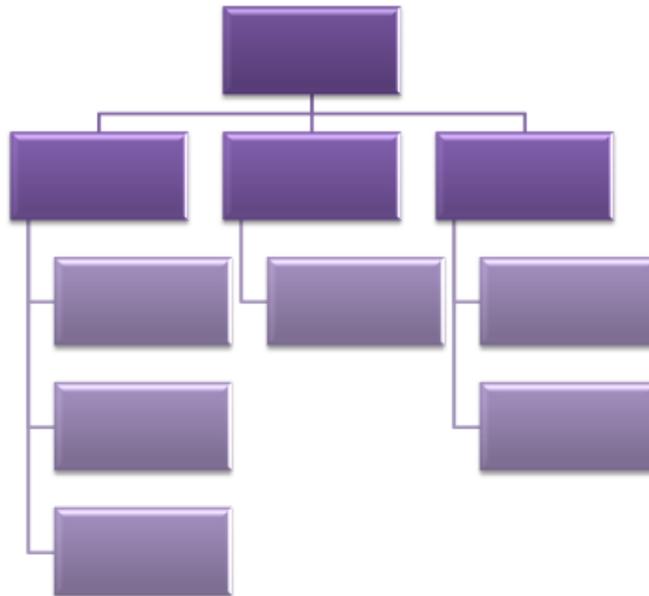


Figura 13. Organograma mixto.

“De acuerdo a su **Objeto**, los organigramas se pueden clasificar en:

Organigramas Estructurales: Permiten una rápida visualización de la estructura de la organización ya que tienen por objeto representar la estructura administrativa de una institución o parte de ella.

³² DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, páginas 91, 92 y 93.

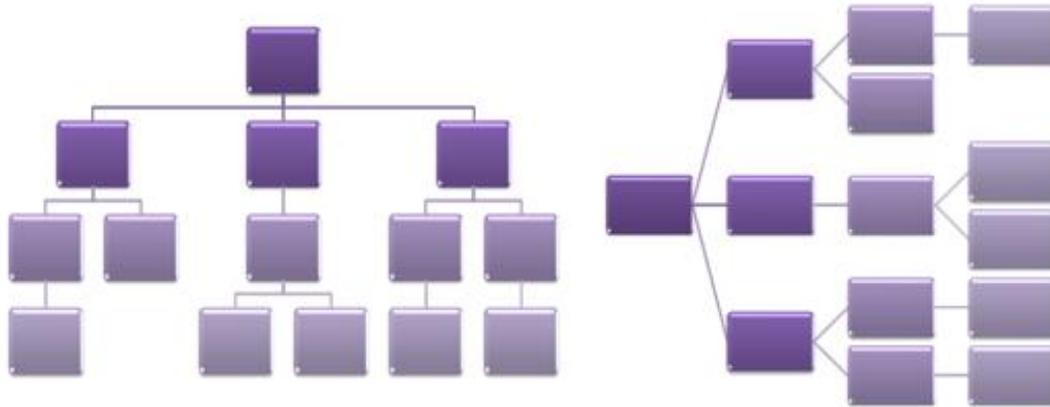


Figura 14. Organigrama estructural.

- ❖ **Organigramas Funcionales:** En ellos se establecen las principales funciones que realiza cada nivel representado en el organigrama.

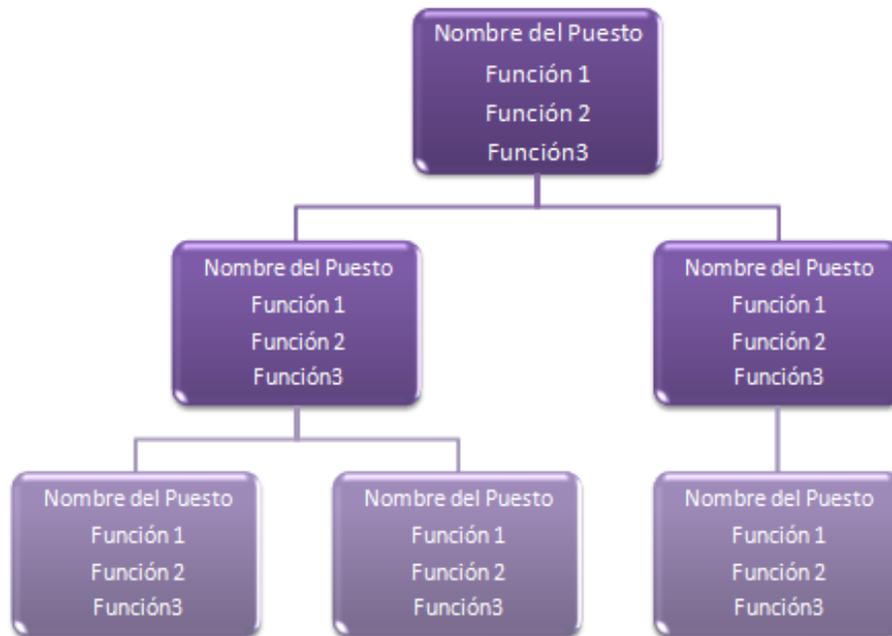


Figura 15. Organigrama funcional.



- ❖ **Organigramas Especiales:** Destacan de manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.”³³

“Por su **Naturaleza** los organigramas se pueden clasificar en:

- ❖ **Organigramas Esquemáticos:** Este tipo de organigramas se elaboran para el público en general ya que contienen solamente los órganos principales y las relaciones más simples de una organización. Presentan una visión simplificada de la organización.
- ❖ **Organigramas Analíticos:** Muestran de manera detallada una organización, contienen todos los puestos y relaciones, generalmente se utilizan para facilitar el estudio de la organización o de alguno de sus departamentos.”³⁴

“Por el **Área que representan** los organigramas se pueden clasificar en:

- ❖ **Organigramas Generales:** Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.
- ❖ **Organigramas Complementarios:** Muestran por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.”³⁵

³³ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, página 91.

³⁴ *Ibidem*, página 91 y 92.

³⁵ *Ibidem*, página 92.



3.3.2 Diseño de los Organigramas

Los organigramas se componen de figuras que representan las unidades de la estructura de la organización y de líneas que simbolizan las relaciones entre ellas.

“Para elaborar un organigrama lo primero que se deberá determinar es el tipo de organigrama que se elaborará y el área de la organización que representará. A continuación será necesario seguir los siguientes pasos:

- ❖ Se deberá obtener el número de personas que trabajan en la organización o en la parte de ella que se vaya a representar.
- ❖ Se conocerá el número de niveles, partiendo del órgano principal y los órganos que comprenden cada nivel.
- ❖ Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto, el total de ellos deberá coincidir con el número de empleados, se deberán considerar las plazas vacantes.
- ❖ Para finalizar y en especial para la realización de organigramas funcionales se investigarán las funciones que realizan cada una de las unidades que se representarán en el organigrama.”³⁶

³⁶ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, páginas 94 y 95.



“En un organigrama se debe utilizar un sólo tipo de figura geométrica. Para representar las unidades, personas o puestos, generalmente se utilizan rectángulos que facilitan la comprensión del organigrama, los rectángulos deberán ser del mismo tamaño y serán colocados de acuerdo a su importancia, dentro de ellos se anotará el nombre del puesto que representen, si el nombre no cabe en el rectángulo se puede abreviar y se anotará completo al pie del diagrama.

En los organigramas complementarios y analíticos, en que se representen todos los puestos es recomendable anotar en el ángulo inferior derecho del rectángulo, el número de plazas que integra el puesto.”³⁷

“En un organigrama se pueden observar diferentes tipos de relaciones, las cuales se representan por medio de líneas. Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos. Sólo en los organigramas analíticos se trazan líneas punteadas u oblicuas que representan relaciones de coordinación o ayudantía.”³⁸

A continuación se explicarán cada una de las relaciones que se pueden presentar en un organigrama.

³⁷ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, página 97.

³⁸ *Ibidem*, página 100.



- ❖ **“Relación de Subordinación/Lineal:** Establece una relación de subordinación, la transmisión de autoridad, responsabilidad y comunicación van en una sola línea del nivel más alto al siguiente.”³⁹

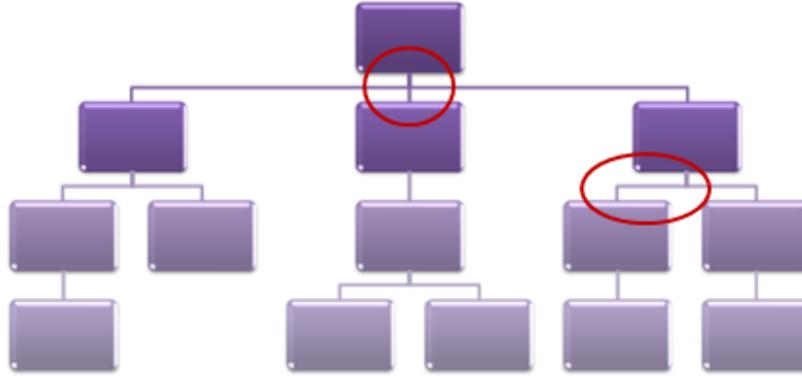


Figura 16. Representación de la relación de subordinación/lineal.

- ❖ **“Relación de Autoridad Funcional:** Se deriva de la realización de un proceso que involucra actividades comprendidas por personas de otros departamentos, lo que da como resultado esta relación de autoridad que se limita a la ejecución de la actividad sin importar si existe o no la autoridad lineal.

En el organigrama se presenta en líneas cortas de trazo discontinuo.

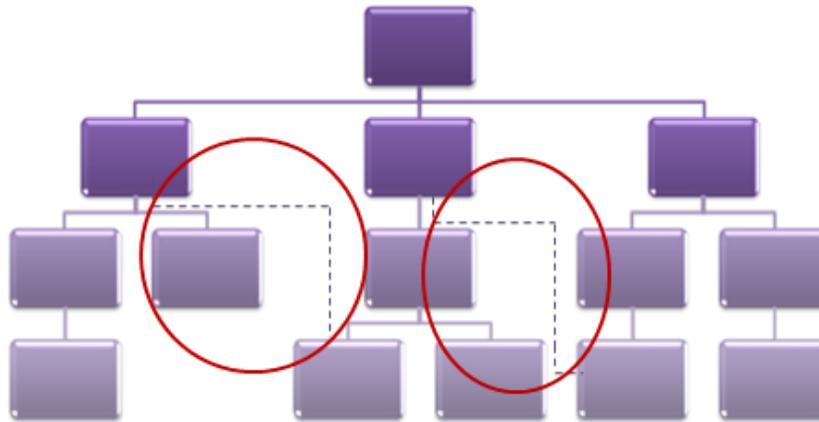


Figura 17. Representación de la relación de autoridad funcional.

³⁹ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, página 100.



- ❖ **Relación de Asesoría:** Esta relación existe entre los órganos que proporcionan información técnica a las unidades de línea y puede ser asesoría interna o externa. La relación de asesoría interna se da entre unidades de la misma organización, por el contrario, la relación de asesoría externa proporciona apoyo a los órganos de línea pero realizan sus actividades en forma independiente a la organización. Se representan en el organigrama a través de líneas discontinuas colocadas perpendicularmente.

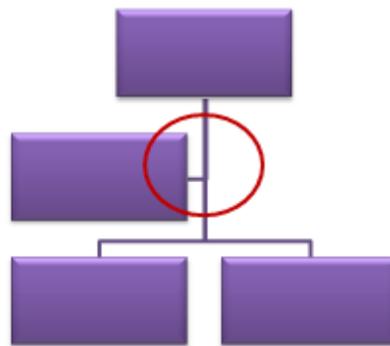


Figura 18. Representación de la relación de asesoría.

- ❖ **Relación de Coordinación:** Relaciona las actividades de diferentes áreas de la organización, se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.⁴⁰

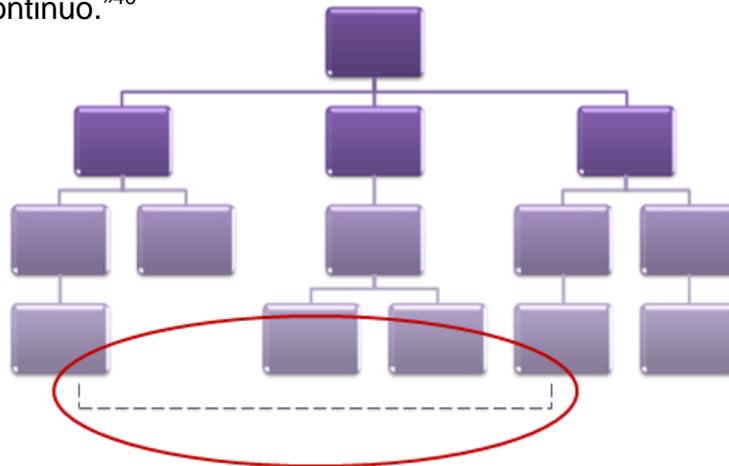


Figura 19. Representación de coordinación.

⁴⁰ GÓMEZ Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, editorial McGraw-Hill, México, 2004, página 237 y 238.



3.4 Diseño de los Puestos de Trabajo

Un puesto de trabajo es el conjunto de actividades y responsabilidades específicas en una unidad de trabajo que desempeñará una persona que cuente con habilidades y conocimientos determinados, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Conseguir que un empleado se sienta cómodo, equilibrado y motivado en su cargo logrará que la persona proporcione mayor rendimiento y por lo tanto mayor productividad en la organización, así como un clima organizacional sano.

Esto se obtiene a través de un adecuado diseño, análisis y descripción de puestos, tomando en cuenta que al igual que la organización, los puestos de trabajo se encuentran en constante cambio para adaptarse al medio y a las transformaciones de la tecnología, sociedad, economía y cultura.

Para realizar el diseño de puestos es necesario conocer las dimensiones que los conforman. Los autores Hackman y Oldham en su modelo de las características del trabajo, sostienen que los puestos se componen de cinco dimensiones las cuales se explican a continuación:

- ❖ **Variedad de Habilidades:** Es el número y tipos de habilidades que el empleado requiere para realizar el trabajo.
- ❖ **Identificación de la Tarea:** Grado en que el empleado realiza un trabajo en su totalidad.
- ❖ **Importancia de la Tarea:** Impacto que tiene el trabajo en la vida de otros.



- ❖ **Autonomía:** Grado de independencia, libertad y discrecionalidad que tiene el empleado para programar sus actividades y determinar la manera de realizarlas.
- ❖ **Retroalimentación:** Información que obtiene el empleado sobre la eficacia de su desempeño.

Si se combinan la variedad de habilidades, identificación e importancia de la tarea se obtendrá una persona motivada al ver que su trabajo es importante y significativo. Por su parte, los puestos con mayor autonomía desarrollan en quienes los desempeñan, mayor responsabilidad y los cargos donde se da retroalimentación, ayudan a que los empleados conozcan su grado de desempeño. Lo anterior ayudará a las organizaciones a contar con empleados satisfechos, reducirá el ausentismo y la rotación de personal.



En la actualidad las personas al realizar sus actividades cotidianas se ven expuestas a una serie de factores como la carga excesiva en el trabajo, el tráfico de la ciudad, inseguridad, presiones económicas entre otros, que conllevan al estrés y enfermedades que afectan su salud física y mental.

De esta manera ha surgido la necesidad de crear espacios donde las personas puedan tener momentos especiales de relajación, paz y tranquilidad, además de cuidar su cuerpo y salud a través de tratamientos utilizados por especialistas en lugares que han tomado gran popularidad llamados Spa.

Capítulo 4

Spa

¿Qué es un Spa?

Características de un Spa

Servicios y Ventajas que Ofrece un Spa

Distribución del Espacio en las Áreas de Trabajo y Ambientes Físicos



4.1 ¿Qué es un Spa?

“El término SPA, proviene del latín, *Salutem Per Acqua* (Salud por medio del agua).”⁴¹ Los Spas se basan en la utilización del agua, para realizar terapias de relajación.

“La historia de los Spas nace en el siglo XVI en Bélgica (conocida como la ciudad del Spa). En aquella ciudad, existía una fuente de agua termal, la cual se dio a conocer por todo el mundo debido a lo curativas que eran sus aguas frente a diversas dolencias físicas. El médico personal del Rey Enrique VIII, de Inglaterra, promocionó la fuente de Spa como un centro terapéutico que llegaba a producir un rejuvenecimiento en quien se zambullía en sus aguas. De igual manera, Pedro El Grande, Zar de Rusia y Enrique de Prusia, visitaron las aguas termales de la ciudad del Spa. Es así como otras fuentes termales de Europa comenzaron a llamarse Spa, dándose a conocer en virtud de las aguas termales de la ciudad belga.”⁴²

Un Spa es un espacio donde se respira un sentimiento de paz y armonía, que da la oportunidad de recuperar la energía y liberar el estrés, el Spa responde al deseo de paz, placer y serenidad de la sociedad actual que busca un espacio donde cuidar su cuerpo y su espíritu hasta alcanzar un estado de total relajación y bienestar.

⁴¹ <http://es.wikipedia.org>

⁴² <http://www.misrespuestas.com>.



Hoy en día, es innegable el hecho de que la mayoría las personas que viven en grandes ciudades sufren de alguna patología producida por el ajetreo constante, estrés u otros desordenes derivados de la angustia, la falta de tiempo o la sobrecarga laboral.

De esta manera es como los Spa tomaron una gran popularidad ya que a ellos pueden acudir hombres y mujeres para que se les proporcionen tratamientos, terapias y sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua, en las modalidades de piscinas, jacuzzis, hot tub (tubos calientes de agua), parafangos, chorros y sauna. Actualmente estos centros también ofrecen una gran variedad de servicios sin la utilización del agua como masajes, faciales, estética, entre otros.



Figura 20. Spa.



4.2 Características de un Spa

Un Spa es un centro que debe de transmitir a las personas sensaciones de pureza, tranquilidad y armonía.

Según la Asociación Internacional de Spas, estos se pueden dividir en las siguientes categorías:

- ❖ **Club Fitness Spa:** Este concepto de Spa fue creado para sitios donde las personas al hacerse socios, pueden acudir en el momento y permanecer el tiempo que deseen, haciendo uso de las instalaciones. Estos espacios se orientan al ejercicio físico y después a la relajación, se trata principalmente de gimnasios que han adoptado servicios de spa como masajes, sauna, baños, etc.
- ❖ **Cruise Ship Spa (Cruceros Spa):** Se trata de un crucero que además de las actividades cotidianas que ofrece, proporciona el servicio de Spa a lo largo del viaje, incluyen menús tipo Spa y servicios como masajes, faciales, etc. Son ideales para vacacionar y relajarse.
- ❖ **Day Spa (Spa de Día):** Estos centros se caracterizan porque están situados en ciudades y los clientes toman servicios que duran sólo unas horas del día. En ellos suelen proporcionarse masajes, faciales, tratamientos corporales, entre otros. Estos centros no ofrecen servicio de hospedaje por lo cual los usuarios sólo acuden a su tratamiento.



- ❖ **Destination Spa (Spa de Destino):** Este tipo de Spas se ubican en un destino turístico, ofrece hospedaje, paquetes de todo incluido y menús especiales diseñados por nutriólogos.
- ❖ **Medical Spa (Spa Medicinal):** Proveen a través de médicos especializados tratamientos para que sus usuarios puedan recuperarse de lesiones deportivas y enfermedades óseas. Buscan el bienestar integral del cliente.
- ❖ **Mineral Springs Spa: (Spa con aguas minerales):** Son Spas que cuentan con una fuente natural de agua termal la cual es usada para el tratamiento de algunos padecimientos como la circulación, enfermedades de la piel, eliminar toxinas y determinados dolores, relajación, etc. Las aguas termales son reconocidas ya que al estar cargadas de iones negativos resultan beneficiosas para el cuerpo humano pero es indispensable seguir siempre las indicaciones y respetar los tiempos que marque el especialista del Spa.
- ❖ **Resort/Hotel Spa (Spa de Hotel):** Son hoteles o resorts que además de ofrecer el servicio de estancia, proporcionan el servicio de Spa, en estos sitios se realizan tratamientos orientados a la relajación, salud y belleza pero con periodos más largos, ya sea a través del uso de aguas termales de manera natural o por medio de tecnología especializada para dichos tratamientos.



4.3 Servicios y Ventajas que ofrece un Spa

Los Spas surgieron ofreciendo terapias por medio del agua para mejorar la salud y propiciar la relajación, sin embargo, actualmente proporcionan gran variedad de servicios.

A continuación se mencionaran los servicios que comúnmente se ofrecen en un Spa:

- ❖ **Masajes:** “Se define como el conjunto de movimientos sistemáticos manuales o mecánicos practicados sobre los tejidos blandos del cuerpo humano”⁴³, los masajes ayudan a mejorar la circulación y a estimular los músculos del cuerpo, así como a la exfoliación de la piel. Entre los principales masajes que se ofrecen en los Spas se encuentran los siguientes:
 - ✓ **Masaje Reductivo:** Busca eliminar el acumulo de grasa, ayuda a la pérdida de peso y celulitis logrando una mejor apariencia al moldear la figura y eliminar toxinas.
 - ✓ **Masaje con Piedras Calientes:** Relaja los músculos y ayuda a tratar dolores musculares, reduce la fatiga mental y física disminuye las contracciones e inflamaciones musculares, induce al relajamiento y reduce el estrés.
 - ✓ **Masaje Relajante:** Elimina el estrés, su finalidad es proporcionar al cuerpo un estado de tranquilidad y descanso, favorece a la circulación, calma los nervios y balancea la energía corporal.

⁴³ <http://www.kiiol.com>



- ✓ **Reflexología:** Técnica aplicada en pies, manos u orejas donde se reflejan todos los órganos del cuerpo y que ayuda a obtener el equilibrio físico y psíquico del individuo.

- ❖ **Faciales:** Se realizan con la finalidad de limpiar, mejorar la textura de la piel, quitar manchas o arrugas. Entre los más comunes se encuentran:
 - ✓ **Facial Hidratante:** Este tipo de facial limpia las impurezas y humecta y mantiene saludable la piel.
 - ✓ **Facial de Limpieza Profunda:** Este tratamiento consiste en una exfoliación profunda que limpia los poros, eliminando células muertas e impurezas.
 - ✓ **Facial Control Acné:** Ayuda a controlar el exceso de grasa en la piel, mejorando su apariencia.
 - ✓ **Peelings:** Este tratamiento pela y remueve las capas de la piel, puede ser a nivel superficial, medio o profundo, proporciona la renovación de la piel.

- ❖ **Tratamientos Corporales:** Se pueden realizar en todo el cuerpo principalmente para el cuidado y embellecimiento de la piel.
 - ✓ **Envoltura Corporal:** Envoltura o mascarilla que se realiza con hierbas o algas que estimulan el proceso de regeneración de la piel. Elimina células muertas y propicia la producción de colágeno, elastina e hidratación de la piel.
 - ✓ **Exfoliación:** Se elimina la capa superior de células muertas sin lastimar la piel y evita la acción de bacterias.



- ✓ **Capsula de Rayos Infrarrojos:** A través de los rayos infrarrojos este tratamiento ayuda a remover toxinas, activa la circulación, mejora el metabolismo. Elimina el estrés y la celulitis.
 - ✓ **Baño de Oxígeno:** Respirar oxígeno ayuda a la eliminación del estrés, elimina grasas y toxinas del cuerpo al mismo tiempo que oxigena todos los tejidos del organismo.
 - ✓ **Sauna:** Elimina las toxinas del cuerpo y relaja el sistema muscular.
 - ✓ **Chocolaterapia:** Este tratamiento ayuda a hidratar reafirmar la piel, contrarresta los signos de envejecimiento y de maltrato en la piel por la exposición al ambiente. Estimula la formación de colágeno y elastina.
 - ✓ **Vinoterapia:** Ayuda a hidratar y reafirmar la piel por medio de la vitamina “C” estimula la formación de colágeno y elastina.
- ❖ **Tratamientos con agua:** Se basan en aguas termales o minerales que pueden ser naturales o artificiales.
- ✓ **Jacuzzi:** Propicia la relajación por medio del agua, elimina la tensión muscular y activa la circulación.
 - ✓ **Hidromasaje:** Ayuda a la circulación y relaja los músculos, combate el cansancio y la tensión nerviosa. Alivia los dolores de artritis, bursitis y cualquier enfermedad ósea o muscular.
 - ✓ **Temazcal:** Ayuda a la eliminación de toxinas, relajación y limpieza de las vías respiratorias.



Algunos Spas también proporcionan servicios de estéticos como depilaciones, cortes de cabello, diseño de imagen, entre otros. Es importante mencionar que todos los servicios de un Spa deberán ser realizados bajo las más altas condiciones de higiene y limpieza con la finalidad de asegurar la salud del cliente y darle confianza.

Entre las ventajas que proporciona un Spa se pueden encontrar las siguientes:

- ❖ Propicia la relajación y elimina el estrés para mejorar la salud psíquica de las personas.
- ❖ Mejora algunos dolores musculares y problemas óseos, por medio de las aguas termales, tratamientos y masajes.
- ❖ Proporciona sensación de bienestar integral.
- ❖ Mediante algunos tratamientos las personas pueden mejorar su figura y lucir más jóvenes.
- ❖ Los servicios que se ofrecen no son sólo para mujeres, los hombres también pueden hacer uso de ellos.
- ❖ Como negocio el Spa se ha convertido en un segmento de alto crecimiento y con el retorno rápido de la inversión.
- ❖ Actualmente estos centros tienen grandes posibilidades de expansión.



4.4 Distribución del Espacio en las Áreas de Trabajo y Ambientes Físicos

Como se mencionó un Spa debe transmitir a sus clientes sensaciones de pureza, tranquilidad y equilibrio. Debe ser un lugar que propicie la paz y la relajación, para lograr estas sensaciones los Spas generalmente recurren al minimalismo, el cual implica espacios libres, luminosos y que tienen a reducir a lo esencial.

El minimalismo utiliza colores puros, figuras simples y materiales muchas veces ecológicos, lo cual proyecta una sensación de limpieza. “En un Spa es ideal utilizar colores como el blanco en todas sus tonalidades, beige, marrón, azul, etc.”⁴⁴

En los muebles predominan las figuras rectas y para la decoración se utilizan telas sin estampados, lámparas simples, entre otros. Como complementos se pueden encontrar algunos materiales como el vidrio y cuero. Las paredes, techos y suelos del Spa deben combinarse perfectamente de manera que formen una unidad y la perspectiva de armonía que se busca.

Por otra parte, cada servicio que se proporciona en un Spa se realiza en cabinas especializadas donde el tamaño, la distribución y privacidad ejercen influencia en la forma de percibir y proporcionar el servicio.

El tamaño se refiere al espacio de cada cabina, el espacio es costoso por lo cual se debe administrar de manera que cada servicio se realice adecuadamente y con flexibilidad pero sin desperdiciar zonas.

⁴⁴ La Guía Spa, editorial kii'ol, edición 49, página



La distribución se refiere a la ubicación de cada área de trabajo y la distancia entre ellas, así como la disposición de los muebles para que exista una interacción entre el terapeuta y el cliente.

La privacidad se refleja por las divisiones, muros, puertas, cortinas, biombos plegables, etc., que separan una cabina de otra o dentro de la cabina separan un espacio. Lo anterior ayuda a que los usuarios se sientan más cómodos al recibir el servicio.

El diseño de un Spa y la distribución de sus espacios son de suma importancia para alcanzar los objetivos que se desean ya que dependerá de la imagen que proyecte para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.

Capítulo 5

Caso Práctico



El diseño organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones actuales, las cuales para mantenerse en el mercado deben estar a la vanguardia en los servicios y equipos que utilizan.

Derma Beauty Spa es un espacio que ofrece servicios de relajación y cuidado personal, que cuenta con tecnología de punta y personal capacitado. Sin embargo la falta de una estructura organizacional dificulta la estabilidad y crecimiento de la organización, por tal motivo en este capítulo se propone un diseño organizacional que logre la sustentabilidad del Spa.

Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa



5.1 Diseño Organizacional como Propuesta para la Sustentabilidad de un Centro de Relajación y Cuidado Personal: Spa

A continuación se presentará la propuesta de diseño organizacional de un centro de relajación y cuidado personal: Spa; para su elaboración se siguieron las fases de diseño organizacional mencionadas en el capítulo dos propuestas por David A. Nadler y Michael L. Tusman.

Análisis preliminar

Derma Beauty Spa es un espacio que ofrece servicios de relajación, salud y cuidado personal brindados por especialistas en el giro, al cual acuden hombres y mujeres de cualquier edad que buscan estos beneficios. De acuerdo a los tipos de Spa que existen, Derma Beauty Spa es un Day Spa (Spa de Día) ya que los servicios que se proporcionan duran sólo unas horas del día.

Derma Beauty Spa se encuentra ubicado en Emiliano Zapata número 4, Colonia San Cristóbal Centro, Ecatepec de Morelos, Estado de México.





La propietaria de Derma Beauty Spa es la Lic. en Contaduría María Victoria Santos Gamez, egresada de la FES Cuautitlán, UNAM, quién a través de su visión empresarial detectó la necesidad actual de la población de Ecatepec de Morelos para tener a su alcance un espacio de relajación, de placer por la belleza y armonía con su interior, con precios accesibles y de excelente calidad.

Con la idea de ser los mejores en el ramo, Derma Beauty Spa inicio operaciones en Noviembre del 2009, con un equipo entusiasta y comprometido a ofrecer el mejor servicio al cliente a través de cosmetólogas altamente capacitadas, una línea de productos profesionales, instalaciones confortables y equipo con tecnología a la vanguardia.





Actualmente Derma Beauty Spa cuenta con los siguientes servicios:

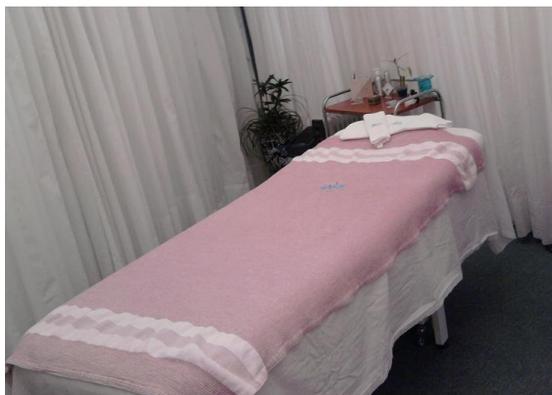
❖ Tratamientos Faciales

- ✓ Facial Hidratante
- ✓ Facial Control Acné (preventivo y correctivo)
- ✓ Facial Contra Líneas de Expresión
- ✓ Despigmentación
- ✓ Skin Bar (prueba de línea de productos)
- ✓ Masaje Facial de Relajación



❖ Tratamientos Corporales

- ✓ Bronceado (aerógrafo)
- ✓ Depilación (cera profesional)
- ✓ Exfoliación (con sales minerales, aceites, jacuzzi e hidratación)
- ✓ Hidroterapia (con jacuzzi e hidratación)
- ✓ Chocoterapia (a base de chocolate)





❖ Masajes

- ✓ Masaje Relajante
- ✓ Masaje Relajante con Piedras Calientes
- ✓ Reflexología Podal (Masaje en pies)
- ✓ Masajes para embarazadas

Todos los masajes incluyen sauna o cámara de rayos infrarrojos.



❖ Tratamientos Reductivos

- ✓ Masaje Reductivo
- ✓ Masaje con vendas frías (con sustancias quemar grasa)
- ✓ Masajes anti-celulitis
- ✓ Masajes para prevenir varices
- ✓ Reafirmación de senos
- ✓ Masajes anti-estrías





- ❖ Acupuntura y Rehabilitación Médica: Es una técnica china a base de agujas que se colocan en puntos clave del cuerpo estimularlo y mejorar la salud. Este servicio acaba de ser incorporado al Spa para ofrecer más beneficios a sus clientes.



Para la realización de sus operaciones Derma Beauty Spa cuenta con seis empleados entre los que se encuentran:

- ❖ Dirección General:
 - ✓ Realiza la administración general del Spa.
 - ✓ Supervisa al personal.
 - ✓ Verifica la limpieza, orden y condiciones del equipo e instalaciones.
 - ✓ Recibe y controla los ingresos diarios por los servicios prestados.
 - ✓ Autoriza los egresos del Spa.

En este puesto se encuentra una persona laborando.



- ❖ Encargada/ Recepcionista de Spa:
 - ✓ Coordina al personal.
 - ✓ Proporciona información a clientes.
 - ✓ Agenda citas de clientes.
 - ✓ Atiende las llamadas telefónicas.
 - ✓ Brinda atención personalizada a clientes.
 - ✓ Realiza la limpieza de las instalaciones.
 - ✓ Controla los ingresos y egresos del Spa.
 - ✓ Realiza el pago a empleados.
 - ✓ Realiza las compras de materiales.
 - ✓ Elabora los expedientes de clientes.
 - ✓ Lleva control del inventario de productos.
 - ✓ Realiza volanteo de publicidad.

En este puesto se encuentra una persona laborando.

- ❖ Recepcionista:
 - ✓ Proporciona información a clientes.
 - ✓ Agenda citas de clientes.
 - ✓ Atiende las llamadas telefónicas.
 - ✓ Brinda atención personalizada a clientes.
 - ✓ Realiza la limpieza de las instalaciones.
 - ✓ Elabora los expedientes de clientes.
 - ✓ Realiza volanteo de publicidad.

En este puesto se encuentra una persona laborando.



❖ Cosmetóloga:

- ✓ Brinda atención personalizada a clientes.
- ✓ Realiza la limpieza de las instalaciones.
- ✓ Se encarga del lavado de blancos en general.
- ✓ Realiza masajes y tratamientos reductivos, corporales así como faciales.
- ✓ Informa de los materiales utilizados para su reposición.}
- ✓ Realiza volanteo de publicidad.

En este puesto se encuentran dos personas laborando.

❖ Médico Acupunturista y Rehabilitador:

- ✓ Realiza tratamiento de acupuntura y rehabilitación.
- ✓ Realiza volanteo de publicidad.

En este puesto se encuentra una persona laborando.





El proceso que se sigue en Derma Beauty Spa para la realización de cualquier tratamiento es el siguiente:

Actividad	Responsable
1. Agendar cita a cliente.	Encargada/Recepcionista
2. Recibir al cliente.	Encargada/Recepcionista
3. Avisar a cosmetologa la llegada del cliente y tratamiento a realizar.	Encargada/Recepcionista
4. Preparar material y equipo para la sesión.	Cosmetóloga
5. Pasar a cliente a vestidores.	Cosmetóloga
6. Pasar a cliente a cabina.	Cosmetóloga
7. Realizar tratamiento.	Cosmetóloga
8. Informar a cliente el término de la sesión.	Cosmetóloga
9. Realizar cobro de tratamiento.	Encargada/Recepcionista



Con la finalidad de detectar el tipo de consumidores, el servicio que más se busca y la calidad en el mismo se realizó una encuesta a clientes actuales de Derma Beauty Spa tomando en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{s^2 N p q}{e^2 (N-1) + s^2 p q}$$

Dónde:

s= nivel de confianza	1.96= 95%
N= universo o población	50
p= probabilidad a favor	50%
q= probabilidad en contra	50%
e= error	5%
n= muestra	

Se aplicó la fórmula anterior para determinar la muestra:

$$n = \frac{48.02}{1.08} = 44$$

Con la muestra de 44 encuestas que se calculó anteriormente se determinó el error de estimación con la siguiente fórmula:

$$e = \frac{\sqrt{s^2 p q}}{n}$$

Dónde:

s=nivel de confianza	1.96
p= probabilidad a favor	50%
q= probabilidad en contra	50%
n= muestra	44
e= error	



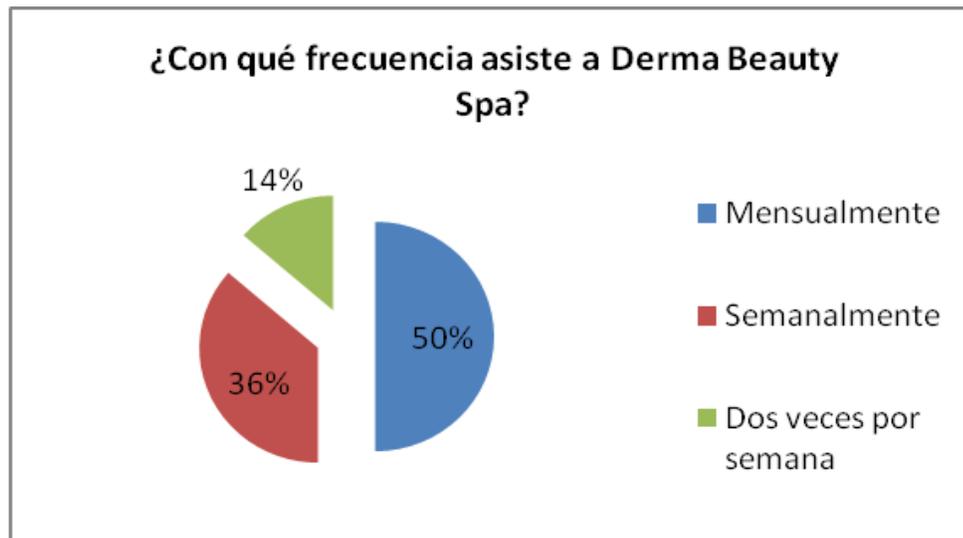
Se aplicó la fórmula anterior para determinar el error de estimación:

$$e = \sqrt{\frac{9604}{44}} = 0.15$$

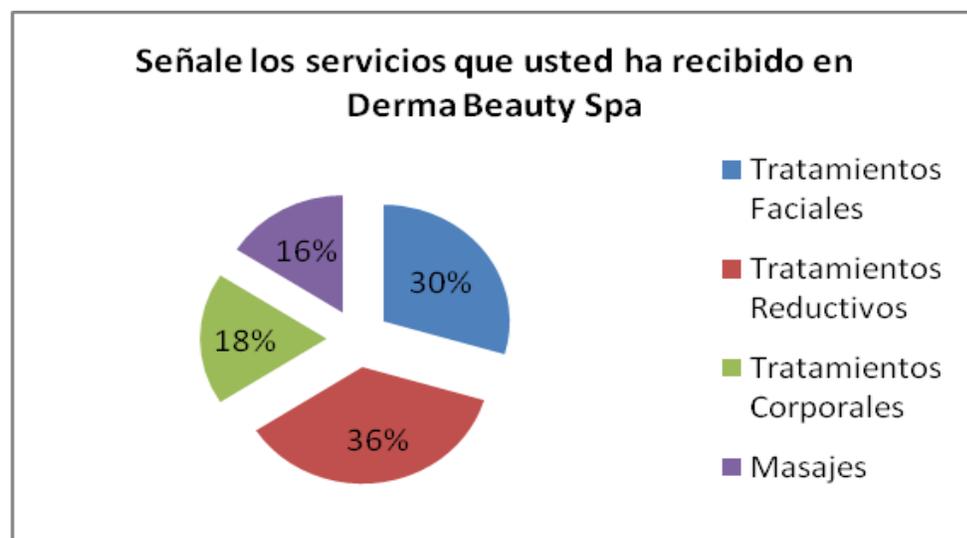
Durante tres semanas se aplicaron 44 encuestas a clientes actuales de Derma Beauty Spa, para determinar lo siguiente:



El resultado anterior muestra que la mayoría de los clientes de Derma Beauty Spa no conocen todo el menú de servicios que éste ofrece, debido a la falta de promoción e información de los mismos, por lo tanto se necesita difundir la información por parte de la recepción del Spa ya que es el primer contacto directo con el cliente.

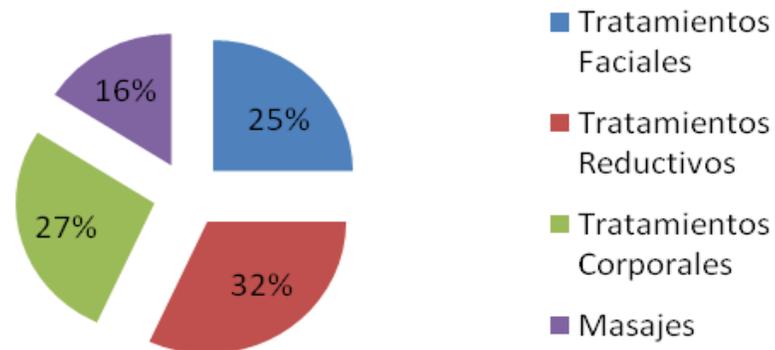


La frecuencia con la que acude un cliente a Derma Beauty Spa generalmente es mensual. Debido a los tratamientos con los que cuenta, se tiene la oportunidad de crear paquetes para que el usuario acuda una vez por semana.

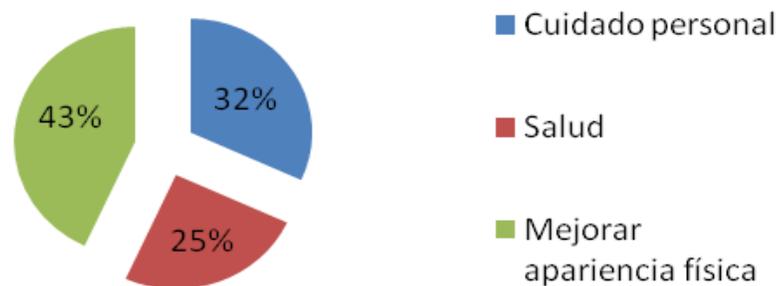




Preferencia de servicios en Derma Beauty Spa



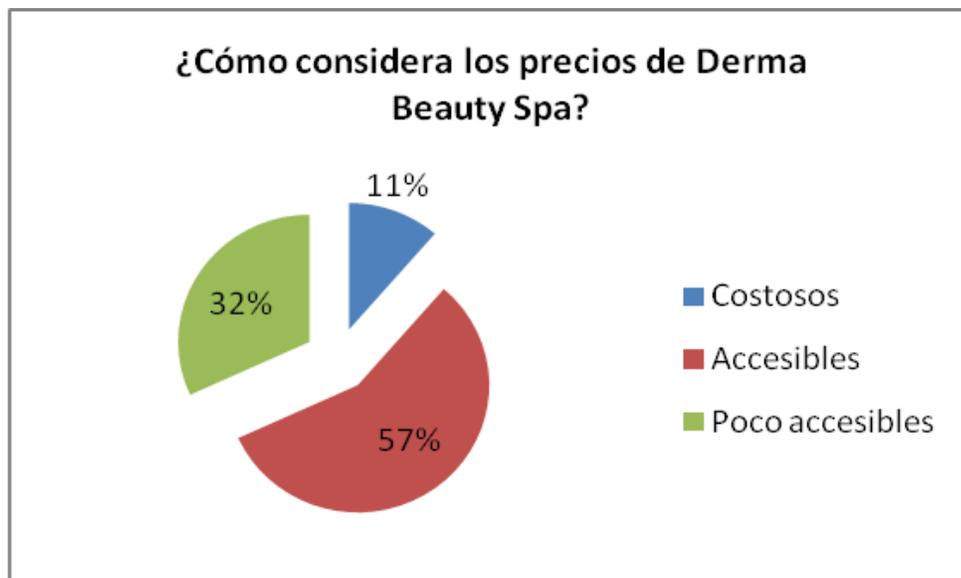
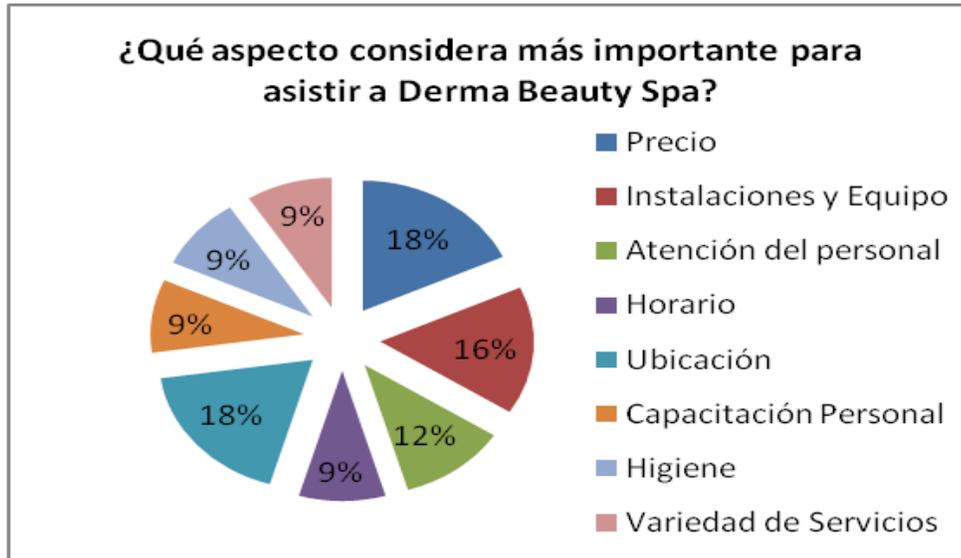
¿Cuál es el principal motivo por lo que usted asiste a Derma Beauty Spa?



Con los resultados anteriores se identificó que el servicio de tratamientos reductivos es el preferido y más utilizado por los clientes de Derma Beauty Spa, además de que mejorar la apariencia física es el principal motivo para asistir al Spa.



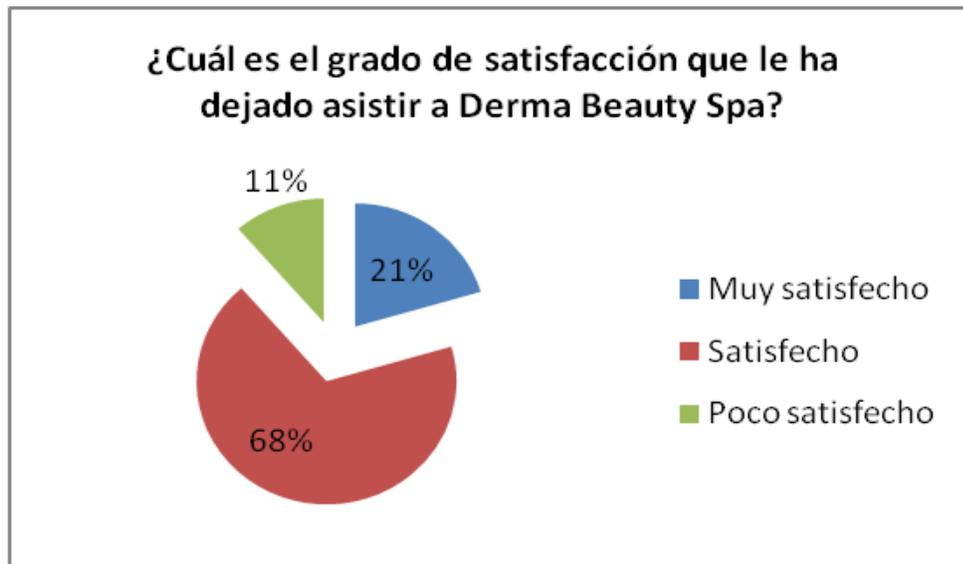
Por lo tanto se sugiere implementar otros tratamientos en esa área como: Mesoterapia (inyecciones medicinales), asesoría nutricional por expertos, etc.





Con las gráficas anteriores se detectó que los aspectos más importantes para los clientes son el precio, ubicación e instalaciones y equipo con los que cuenta Derma Beauty Spa, se identificó que una fortaleza de la organización es su ubicación ya que es el único Spa al alcance de los habitantes de San Cristóbal Centro, existen competidores que ofrecen servicios similares pero no forman un Spa.

Uno de los factores que los clientes toman en cuenta para asistir a Derma Beauty Spa es el precio. La mayoría de los clientes consideran que los precios de la organización son accesibles, por lo que se recomienda mantener estos precios e implementar nuevas promociones y formas de pago.





Con los resultados anteriores se identificó que los clientes están satisfechos con el servicio obtenido y la atención del personal. Sin embargo se sugiere mejorar aspectos como la limpieza y orden de las instalaciones así como reducir el tiempo de espera para que el cliente reciba su tratamiento.



Análisis FODA de Derma Beauty Spa



Figura 21. Análisis FODA Derma Beauty Spa.



Diseño Estratégico

Visión 2013

Derma Beauty Spa pretende convertirse en una organización competitiva, innovadora y líder en su ramo, mediante una mejora continua de sus servicios, un equipo de trabajo armonioso y motivado para lograr la satisfacción de sus selectos usuarios.

Misión

Derma Beauty Spa es un espacio de relajación, salud y cuidado personal comprometido a brindar un servicio profesional de excelente calidad, que busca el bienestar, placer y belleza de sus selectos usuarios, teniendo a su alcance un concepto innovador con la mejor tecnología sin necesidad de salir de la ciudad.

Valores

- ❖ Calidad: Asegurar la satisfacción del usuario.
- ❖ Servicio: Atención cordial y personalizada a los usuarios.
- ❖ Armonía: El mejor ambiente y confort para una sesión inolvidable.
- ❖ Responsabilidad: Cada persona cumple con sus funciones para el cumplimiento de los objetivos
- ❖ Respeto: Un equipo que escucha y acepta las ideas de todos los integrantes.
- ❖ Disciplina: Apego a las políticas normas y procedimientos y horarios establecidas.



Propuesta de Estructura Organizacional Derma Beauty Spa

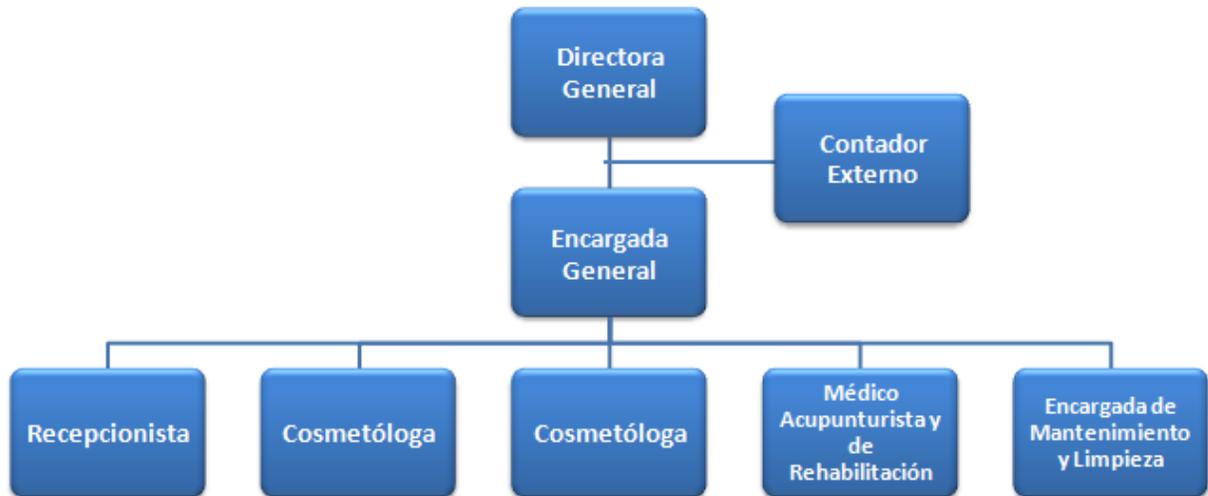


Figura 22. Propuesta de estructura organizacional para Derma Beauty Spa.

A continuación se presentan las descripciones de cada puesto mencionado en la estructura anterior con la finalidad de determinar las funciones de cada integrante.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Directora General		No Aplica
OBJETIVO GENERAL:		
Administrar los recursos humanos, financieros y tecnológicos con el objetivo de asegurar la estabilidad y crecimiento del Spa.		
FUNCIONES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer el material y herramientas de trabajo necesarias para el cumplimiento de las actividades. 2. Programar y realizar la junta semanal con la Encargada de Spa para la entrega de resultados. 3. Verificar los resultados e indicadores para la toma de decisiones estratégicas del Spa. 4. Realizar junta mensual con los empleados para escuchar avances, quejas y sugerencias. 5. Programar y realizar la reunión mensual con el contador externo para entrega de estados financieros y pago de impuestos. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	30 a 50 años	Deseable
Sexo:	Indistinto	Deseable
Estado Civil:	Indistinto	Deseable
Escolaridad:	Lic. Administración/Contaduría	Indispensable
Experiencia:	De 3 a 5 años en manejo de personal y negocios.	Indispensable
Idioma extranjero:	Inglés Intermedio	Deseable
Habilidades personales:	Líder, visión de negocios, proactiva.	Indispensable
Manejo de equipo:	Computadora	Indispensable
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Contador Externo		Directora General
OBJETIVO GENERAL:		
Garantizar el registro contable de las operaciones con la finalidad de cumplir con las responsabilidades fiscales.		
FUNCIONES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar las operaciones del Spa en sistema contable para garantizar las obligaciones contables y fiscales. 2. Elaborar y entregar a Directora General los de estados financieros de Derma Beauty Spa con el objetivo de analizar su situación financiera. 3. Realizar las declaraciones provisionales y anuales con la finalidad de cumplir con las obligaciones fiscales. 4. Realizar el cálculo y pago de impuestos para tener en orden la situación fiscal del Spa. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	25 a 35 años	Deseable
Sexo:	Indistinto	Deseable
Estado Civil:	indistinto	Deseable
Escolaridad:	Lic. Contaduría	Indispensable
Experiencia:	3 años en el manejo de contabilidad general e impuestos.	Indispensable
Idioma extranjero:	Inglés Básico	Deseable
Habilidades personales:	Excelente capacidad de análisis, honesto, proactivo.	Indispensable
Manejo de equipo:	Paquetería ASPEL	Indispensable
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Encargada General		Directora General
OBJETIVO GENERAL:		
Coordinar las operaciones generales del Spa con la finalidad de asegurar su funcionamiento.		
FUNCIONES:		
<ol style="list-style-type: none"> Supervisar y coordinar al personal del Spa en el cumplimiento de sus funciones para la realización de las actividades diarias. Recibir el pago por el servicio prestado a los clientes con la finalidad de controlar e informar a Directora General las entradas de efectivo. Controlar las salidas de efectivo por concepto de nómina, pago de servicios y mantenimiento con el objetivo de entregar a Directora General los reportes necesarios. Asegurar el inventario de productos y materiales para que se realicen las compras necesarias. Informar a Directora General las condiciones generales del Spa para las decisiones estratégicas de la organización. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	De 24 a 35 años.	Indispensable
Sexo:	Mujer.	Indispensable
Estado Civil:	Indistinto.	Indispensable
Escolaridad:	Pasante o titulado en Lic. en Administración o afin.	Indispensable
Experiencia:	Un año en manejo de personal y Administración de Negocios.	Deseable
Idioma extranjero:	No necesario.	No necesario
Habilidades personales:	Organizada, proactiva, liderazgo y trabajo bajo presión	Indispensable
Manejo de equipo:	Computadora y caja.	Indispensable
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Recepcionista		Encargada General
OBJETIVO GENERAL:		
Brindar atención personalizada al cliente con el objetivo de garantizar su satisfacción.		
FUNCIONES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la agenda de citas de los clientes para proporcionarles su tratamiento a la hora previamente acordada. 2. Atender llamadas telefónicas de clientes con la finalidad de proporcionar información sobre citas y servicios. 3. Coordinar las sesiones de las cosmetólogas para la atención de los clientes. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	De 20 a 25 años.	Indispensable
Sexo:	Mujer.	Indispensable
Estado Civil:	Indistinto.	Indispensable
Escolaridad:	Preparatoria con certificado.	Indispensable
Experiencia:	Un año en puesto de recepción.	Deseable
Idioma extranjero:	No necesario.	No necesario
Habilidades personales:	Organizada, excelente presentación, actitud de servicio.	Indispensable
Manejo de equipo:	Computadora, fax, copiadora y conmutador	Indispensable
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Cosmetóloga		Encargada General
OBJETIVO GENERAL:		
Brindar y orientar al cliente sobre los tratamientos con el objetivo de lograr su satisfacción.		
FUNCIONES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el tratamiento solicitado con la finalidad de dar atención y servicio al cliente. 2. Dar aviso del material y cabina utilizados para su reposición y limpieza. 3. Revisar las condiciones de los aparatos utilizados con el objetivo de reportar cualquier desperfecto. 4. Proporcionar información de los tratamientos y recomendaciones a cada cliente para orientarlo sobre los servicios que puede utilizar. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	De 23 a 30 años.	Indispensable
Sexo:	Mujer.	Indispensable
Estado Civil:	Indistinto.	Indispensable
Escolaridad:	Técnica en cosmetología.	Indispensable
Experiencia:	Un año en puesto similar.	Indispensable
Idioma extranjero:	No necesario.	No necesario
Habilidades personales:	Organizada, honesta, actitud de servicio.	Indispensable
Manejo de equipo:	Equipo de faciales, Sauna y Cápsula de rayos infrarrojos.	Indispensable
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Médico Acupuntirista de de Rehabilitación		Encargada General
OBJETIVO GENERAL:		
Brindar tratamientos de acupuntura y rehabilitación con el objetivo de ofrecer a los clientes de Derma Beauty Spa una opción para su salud.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las terapias de rehabilitación con la finalidad de ayudar a la mejora en la salud del cliente. 2. Diagnosticar y orientar al cliente para dar a conocer las alternativas de Derma Beauty Spa en el área de salud. 3. Realizar los tratamientos de acupuntura para lograr la mejoría en la salud del cliente. 4. Revisar las condiciones de los aparatos utilizados con el objetivo de reportar cualquier desperfecto. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	De 23 a 30 años.	Indispensable
Sexo:	Hombre	Indispensable
Estado Civil:	Indistinto.	Indispensable
Escolaridad:	Médico acupunturista y rehabilitación física.	Indispensable
Experiencia:	Dos años en puesto similar	Deseable
Idioma extranjero:	No necesario.	No necesario
Habilidades personales:	Organizado, actitud de servicio.	Indispensable
Manejo de equipo:	No necesario.	No necesario
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
PUESTO:		JEFE INMEDIATO:
Encargada de Mantenimiento y Limpieza		Encargada General
OBJETIVO GENERAL:		
Realizar la limpieza e higiene de las instalaciones con la finalidad de brindar un servicio de calidad.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza de las instalaciones con el objetivo de contar con higiene en el lugar de trabajo. 2. Lavar los materiales utilizados en el tratamiento (toallas, sábanas, uniformes, etc.) con la finalidad de asegurar la higiene de los mismos. 3. Realizar el mantenimiento necesario en instalaciones y equipo para asegurar el funcionamiento del Spa. 		
PERFIL DEL PUESTO:		
Especificación	Característica	Requerimiento Indispensable/Deseable
Edad:	De 30 a 40 años.	Indispensable
Sexo:	Mujer	Indispensable
Estado Civil:	Indistinto.	Indispensable
Escolaridad:	Secundaria	Indispensable
Experiencia:	Un año en puesto similar	Deseable
Idioma extranjero:	No necesario.	No necesario
Habilidades personales:	Organizado, actitud de servicio.	Indispensable
Manejo de equipo:	No necesario.	No necesario
APROBACIONES:		
Jefe Inmediato		Dirección General



Diseño Operativo

Una vez propuesta la estructura organizacional para Derma Beauty Spa y las funciones de cada puesto, es necesario realizar el Diseño Operativo, el cual determina los procesos y flujos de trabajo que la organización deberá seguir.

Se propone el siguiente proceso operativo:

Actividad	Responsable
1. Agendar previa cita con el cliente.	Recepcionista
2. Recibir al cliente en la sala de recepción.	Recepcionista
3. Dar aviso a la cosmetóloga de la llegada del cliente y el tratamiento a realizar.	Recepcionista
4. Ofrecer al cliente café, agua o jugo en lo que es atendido por la cosmetóloga.	Recepcionista
5. Preparar material y equipo para la sesión.	Cosmetóloga
6. Salir a recibir al cliente a recepción.	Cosmetóloga
7. Indicar al cliente en que vestidor podrá prepararse para su sesión.	Cosmetóloga
8. Ir por el cliente a vestidores e indicarle en que cabina será atendido.	Cosmetóloga
9. Informarle en que consistirá el tratamiento.	Cosmetóloga
10. Realizar tratamiento al cliente.	Cosmetóloga
11. Informar al cliente el término de la sesión.	Cosmetóloga
12. Acompañar al cliente a recepción.	Cosmetóloga
13. Realizar cobro de tratamiento.	Encargada General
14. Programar al cliente su próxima visita.	Recepcionista



Se propone el siguiente proceso de ingresos y egresos:

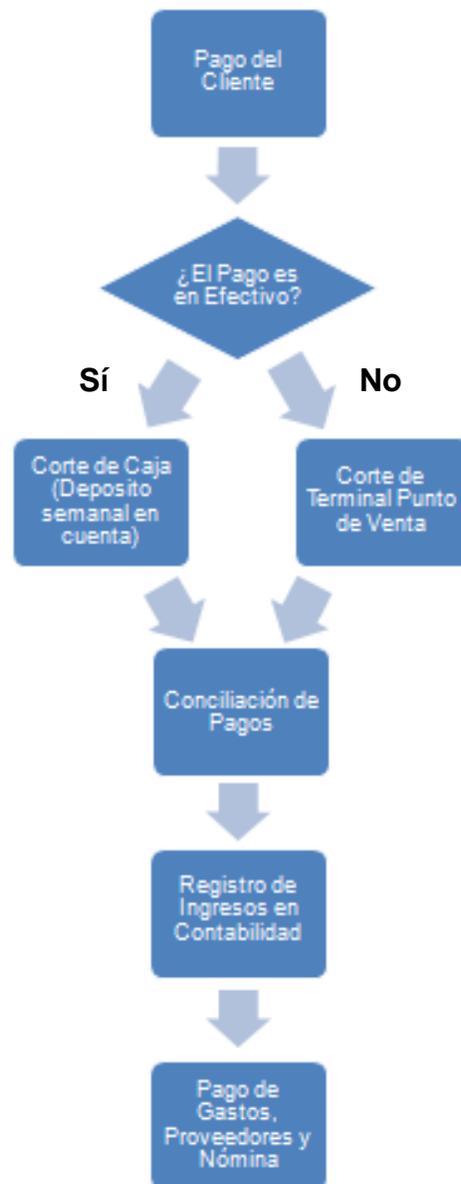


Figura 23. Proceso de ingresos y egresos.



Conclusiones

Después de investigar, observar y recopilar información para desarrollar una propuesta de diseño organizacional para el centro de relajación y cuidado personal: Spa, se puede concluir que Derma Beauty Spa es una organización que se precipitó en su funcionamiento ya que inició sus operaciones sin planear ni diseñar su estructura organizacional.

Lo cual trajo como consecuencia la inconformidad de empleados por realizar funciones que no se relacionaban con el puesto para el cual fueron contratados o incluso demasiadas funciones para una sola persona. Además de la inseguridad de trabajar sin contar con las prestaciones mínimas de ley y estar asegurados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

A pesar de que hoy en día los Spa han tomado gran popularidad entre la población debido a los tratamientos relajantes y de belleza que ofrecen, se observó que no es suficiente contar con recursos humanos, tecnológicos y financieros para ser una organización que permanezca en el mercado, ya que su calidad en el servicio y formalidad afectan de manera directa a los usuarios de Derma Beauty Spa.

Se tuvo la oportunidad de conocer a fondo el funcionamiento de la organización, se realizaron entrevistas al personal y encuestas a clientes actuales, con el objetivo de conocer la situación real en la que se encontraba Derma Beauty Spa para así realizar una propuesta eficiente.



La propuesta se realizó identificando y analizando las fortalezas y deficiencias de la organización.

Se definió la visión, misión y valores de Derma Beauty Spa, al ser parte fundamental de la cultura organizacional ya que los empleados se identificarán con ésta filosofía y determinará la forma de actuar de la organización.

A través de un organigrama se propuso una estructura organizacional que refleja las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad, definiendo el nombre de los puestos y posiciones consideradas, lo cual da una idea general del funcionamiento de la organización.

Como complemento de lo anterior se realizaron las descripciones de cada uno de los puestos de la estructura, con la finalidad de lograr que cada miembro identifique su posición y tenga claras las funciones que tiene que realizar, así como conocer de manera general las actividades de todos los empleados y saber a quién dirigirse en caso de alguna duda.

Se diseñaron los puestos de encargada general y contador externo con el objetivo de cumplir con todos y cada uno de los requerimientos legales a través del reordenamiento y saneamiento de las finanzas de la organización. Lo anterior a demás de evitar problemas legales motiva a los empleados al contar con los derechos a los que son acreedores por trabajar.



Del mismo modo se definió el proceso de la operación principal de Derma Beauty Spa, el cual es brindar el tratamiento deseado al cliente. También se realizó el proceso de ingresos y egresos para dar entrada, registro y salida al dinero recibido.

Por lo anterior podemos determinar que la propuesta de diseño organizacional realizada dará lugar al cumplimiento de la hipótesis: *“Si se diseña la estructura organizacional correcta se logrará la sustentabilidad del centro de relajación y cuidado personal: Spa”*, ya que contempla los aspectos administrativos y el funcionamiento que la organización necesita para mejorar e implementar nuevos servicios, lograr su permanencia y futuro crecimiento.



Anexos



Cuestionario a Dirección General

1. ¿Por qué decidió incursionar en el giro de un Spa?
2. ¿De donde surgió el nombre de Derma Beauty Spa?
3. ¿Cuándo inició operaciones Derma Beauty Spa?
4. ¿Cuál es el objetivo de Derma Beauty Spa?
5. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?
6. ¿Cuál es monto de la inversión general que realizó para la apertura de Derma Beauty Spa?
7. ¿Podría contarnos la historia de Derma Beauty Spa?
8. ¿Cuál es la visión y misión de Derma Beauty Spa? ¿Están por escrito?
9. ¿Cuáles son los valores que rigen de Derma Beauty Spa?
10. ¿Con cuantos empleados cuenta?
11. ¿Podría darnos a conocer el puesto y funciones de cada uno de sus empleados?
12. ¿Cuál es la estructura actual de Derma Beauty Spa?
13. ¿Cómo evalúa la comunicación con sus empleados?
14. ¿Utiliza algún programa de evaluación de desempeño para empleados? ¿Cuál?
15. ¿Utiliza algún programa de motivación para sus empleados? ¿Cuál?
16. ¿Qué fortalezas detectas en la organización y pueden ayudar a su crecimiento?
17. ¿Qué problemas detecta en su organización?
18. ¿Qué áreas de mejora detecta en su organización?



Cuestionario para Empleados

1. ¿Qué puesto ocupas en Derma Beauty Spa?
2. ¿Cuánto tiempo llevas laborando aquí?
3. ¿Cuáles son tus funciones?
4. ¿En qué horario laboras?
5. ¿Quién es tu jefe directo?
6. ¿Qué te gustaría que cambiara o mejorara en el Spa?



Encuesta a Clientes Actuales de Derma Beauty Spa

EDAD: ____ SEXO: M ____ F ____ OCUPACION: _____
NIVEL DE ESTUDIOS: _____ INGRESO MENSUAL APROXIMADO: _____

1.- ¿Conoce todos los servicios que ofrece Derma Beauty Spa?

Si ____ No ____

2.- ¿Con qué frecuencia asiste a Derma Beauty Spa?

Semanalmente ____ Mensualmente ____ Dos veces por semana ____

3.- Señale los servicios que usted ha recibido en Derma Beauty Spa

Tratamientos Faciales ____ Tratamientos Reductivos ____ Tratamientos Corporales

Masajes ____

4.- Señale los servicios que usted prefiere de Derma Beauty Spa, en una escala del 1 al 4, siendo el 1 el más importante.

Tratamientos Faciales ____ Tratamientos Reductivos ____ Tratamientos Corporales

Masajes ____

5.- ¿Qué aspecto considera más importante para asistir a Derma Beauty Spa?

Precio ____ Instalaciones y Equipo ____ Atención del personal ____ Horario ____

Ubicación ____ Capacitación del personal ____ Higiene ____ Variedad de servicios ____

6.- ¿Cómo considera los precios de Derma Beauty Spa?

Costosos ____ Accesibles ____ Poco accesibles ____

7.- ¿Cuál es el principal motivo por lo que usted asiste a Derma Beauty Spa?

Cuidado personal ____ Salud ____ Mejorar apariencia física ____

8.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que le ha dejado asistir a Derma Beauty Spa?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Poco satisfecho ____

9.- ¿Cómo considera la atención que el personal de Derma Beauty Spa tiene hacia usted?

Buena ____ Regular ____ Mala ____

10.- Mencione alguna sugerencia, queja u observación para mejorar el servicio de Derma Beauty Spa.



Bibliografía

- 📖 AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, Desarrollo Organizacional y Consultoría, editorial Trillas, México, 2007.
- 📖 CUMMINGS, Thomas G., Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª. edición, editorial Thomson, México, 2007.
- 📖 DAFT, Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, 8ª. edición, editorial Thomson, México, 2006.
- 📖 DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM.
- 📖 FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, editorial Diana, México, 2006.
- 📖 FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 2ª. edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.
- 📖 GARZA Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, 2ª. edición, editorial McGraw Hill, México, 2005.
- 📖 GIBSON James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, Jr. James H., Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª. edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2001.
- 📖 GIL Estallo, Ma. de los Ángeles, Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa, Concepto e Instrumentos, 4ª. Edición, editorial ESIC, Madrid, 1998.
- 📖 GONZÁLEZ López, Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, UNAM, México, 2009.
- 📖 GÓMEZ Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, editorial McGraw-Hill, México, 2004.
- 📖 GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, 5ª. edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México,



- 📖 HERNÁNDEZ, Sampieri y otros, Metodología de la Investigación, editorial McGraw-Hill, México, 1994.
- 📖 JONES, Garet R., Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 5ª. edición, editorial Pearson Prentice Hall, México, 2008.
- 📖 KOONTZ, Harold, Elementos de Administración, editorial McGraw-Hill, México, 2007.
- 📖 KOPELMAN, Richard E., Administración de la Productividad en las Organizaciones. Perspectiva Práctica Orientada hacia las Personas, 1ª. edición, editorial McGraw-Hill, México, 1988.
- 📖 L. DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, 9ª. edición, editorial Thomson, Mexico, 2007.
- 📖 MÜNCH, Lourdes, Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, editorial Pearson Educación, México, 2007.
- 📖 NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L., El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, El poder de la Arquitectura Organizacional, editorial Oxford, 1ª. Edición, México, 1999.
- 📖 REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, 27 reimpresión, editorial Limusa, México, 1990.
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Administración con Enfoque Estratégico, 1ª. edición, editorial Trillas, México, 2000.
- 📖 ROBBINS, Sthephen P., Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Prentice Hall, 10ª. Edición, México, 2004.
- 📖 RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Dirección Moderna de Organizaciones, 1ª. edición, editorial Thomson, México, 2006.
- 📖 La Guía Spa, editorial kii'ol, edición 49, México, 2009.



<http://www.elprisma.com/>

<http://www.grupoconsultoria.com.co/diseño.pdf>

<http://www.kiiol.com>

<http://www.promonegocios.net>

<http://www.salutespa.com.mx/>

<http://www.skyscraperlife.com>

<http://www.spa.com.mx>

<http://www.spasalud.es>

<http://www.terapia-fisica.com>

<http://www.trabajo.com.mx>