



UNAPEC
ESCUELA DE GRADUADOS

Nombre de la Carrera:

Maestría en Gerencia y Productividad

Trabajo final para optar por el título de:

“Maestría en Gerencia y Productividad”

Tema:

Reorganización de una academia de danza. Caso:

Academia de danza MC. Período: Abril 2018

Sustentante:

Alexander William Corbett Iglesias

2000-2645

Asesor(a):

Edda Freitas, M.B.A

Santo Domingo, República Dominicana

Abril 2018

Resumen Ejecutivo

En el presente estudio se presenta la propuesta de reorganización de la Academia de Danza MC. Por sus características fue un estudio *cualitativo*, Las técnicas empleadas fueron *Revisión Bibliográfica y Entrevista*. Los métodos aplicados fueron el *Analítico y el Deductivo*. El estudio realizado arrojó que la directiva de la academia no tiene objetivos corporativos definidos. Además, a la academia no tener una estadística actualizada de la cantidad de niñas inscritas, así como no tener un control efectivo de sus ingresos, al no disponer de información oportuna de los cobros; se le dificulta la formulación de los mismos e incluso realizar un proceso de planificación adecuado, para así evaluar diversas alternativas de estrategias de crecimiento. Adicional, se realizan los procesos de forma manual, lo cual puede favorecer una mayor probabilidad de fallos humanos. Asimismo, faltan algunos formularios, no existe una descripción de puestos, tampoco dispone de un registro contable adecuado, pues no hay plataforma tecnológica. Es por la situación antes descrita, que se recomienda que se lleve a cabo la reorganización propuesta, ya que de esa forma la institución educativa objeto de estudio, aumentaría su nivel de productividad, sería más eficiente y eficaz y esto a su vez incrementaría sus niveles de rentabilidad.

Índice General

Resumen Ejecutivo	II
Índice General	III
Lista de Tablas y Figuras	V
Lista de Imágenes	VI
Índice de Anexos	VII
Introducción	VIII
Capítulo I. Reorganización. Aspectos Generales.	1
1.1 ¿Qué es organizar?	1
1.2 Fases de la organización.	4
1.2.1 División del trabajo.	5
1.2.2 Coordinación del Trabajo.....	16
1.3 Ventajas de organizar.....	17
1.4 Herramientas de Organización	17
1.5 Importancia de la Organización en una empresa.	18
1.6 Principios	20
1.7 ¿Por qué se reorganiza?	24
Capítulo II. Academia de Danza MC.....	26
2.1 Historia	26
2.2 Lineamientos estratégicos	27
2.3 Productos y Servicios.....	28
2.3.1 Horario de Servicios	31
2.3.2 Costos de clases	31
2.4 Segmento de Mercado	32
2.5 Estructura Organizacional	32
2.5.1 Descripción Funciones	33
2.6 Instrumentos: Formularios	35
2.7 Políticas.....	36
2.8 Procesos	36

2.8.1 Proceso de Inscripción.....	37
2.8.2 Proceso de cobro	38
2.8.3 Proceso de venta.....	39
2.8.4 Proceso de servicio	39
2.8.5 Proceso de compras.	41
2.8.6 Proceso de pago nómina.....	41
2.8.7 Procesos de comunicaciones.	42
2.9 Diagnóstico Situación actual.....	44
Capítulo III. Reorganización de la Academia de Danza MC	46
3.1 Diseño Estructura Organizacional.	46
3.1.1 Descripción de Puestos.....	47
3.2 Adquisición herramientas tecnológicas. Descripción.	51
3.3 Descripción procesos y formularios.	54
3.3.1 Proceso de Inscripción.....	55
3.3.2 Proceso de cobro.	56
3.3.3 Proceso de venta.....	57
3.3.4 Proceso de compras	58
3.3.5 Proceso de pagos de nómina.....	59
3.3.6 Proceso de comunicación	59
3.4 Costos de servicios	61
Conclusión	X
Recomendaciones	XII
Bibliografía	XIV
Anexos	XV

Lista de Tablas y Figuras

<i>Tabla No.1 Ventajas y Desventajas de la Departamentalización Funciones</i>	<i>12</i>
<i>Figura No.1 Etapas de la Organización</i>	<i>5</i>
<i>Figura No.2 Pasos de la división del trabajo.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura No.3 Organigrama Inicial Academia danza MC</i>	<i>33</i>
<i>Figura No.4 Proceso de Inscripción</i>	<i>37</i>
<i>Figura No.5 Proceso de Cobro</i>	<i>38</i>
<i>Figura No.6 Proceso de Venta.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura No.7 Proceso de Servicio</i>	<i>40</i>
<i>Figura No.8 Proceso de Compra</i>	<i>41</i>
<i>Figura No.9 Proceso de Pago Nómina</i>	<i>42</i>
<i>Figura No.10 Proceso de Comunicación Interna</i>	<i>43</i>
<i>Figura No.11 Proceso de Comunicación Externa</i>	<i>43</i>
<i>Figura No. 12 Organigrama Propuesto</i>	<i>48</i>
<i>Figura No. 13 Flujo Proceso de Inscripción Propuesto</i>	<i>55</i>
<i>Figura No. 14. Flujo de Cobro Propuesto</i>	<i>56</i>
<i>Figura No. 15. Flujo de Proceso de Venta Propuesto.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura No. 16. Flujo de Proceso de Compras Propuesto.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura No. 17. Flujo de Proceso de Compras Propuesto.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura No. 18 Flujo de Comunicación Propuesto</i>	<i>61</i>

Lista de Imágenes

<i>Imagen No. 1 Computador “All -In-One”</i>	<i>52</i>
<i>Imagen No. 2 Software Mónica, modulo Facturación</i>	<i>53</i>
<i>Imagen No. 3 Impresora Térmica</i>	<i>53</i>
<i>Imagen No. 4 Impresora all-in-one</i>	<i>54</i>

Índice de Anexos

Anexo No.1 Formulario autorización de empresa

Anexo No.2 Anteproyecto.

Anexo No.3 Cuestionario Entrevista

Anexo No.4 Formulario de Inscripción.

Anexo No.5 Ficha de Pago.

Anexo No.6 Formulario de Autorización.

Página de Antiplagio.

INTRODUCCIÓN

Introducción

Una organización, según explica Robbins (2005) es un acuerdo entre dos o más personas para realizar una actividad específica. La misma debe tener un propósito definido. Esta se compone de personas y demás recursos que permiten la consecución del propósito formulado a través de la declaración de los objetivos. Sin embargo, refiere este autor, para que se logren dichos objetivos, la empresa requiere contar con estructuras óptimas, es decir, que exista una adecuada distribución de las tareas a realizar dentro de las mismas. Que exista una clara definición de las funciones a desarrollar en cada área, así como líneas de comunicación adecuadas, al igual que procesos y sistemas que sirvan de apoyo para el desarrollo de las mismas; con esto señalan los catedráticos de la institución educativa UNAM se garantizaría la ejecución de las tareas con eficacia y eficiencia.

Sin embargo, lograr lo antes citado es complejo, pues el entorno actual es muy dinámico y existen diferentes factores tanto internos (clientes, proveedores, competencia, recursos humanos, materiales y financieros) como externos (leyes, economía, entre otros) que provocan u obligan a llevar a cabo un cambio o modificación parcial o total, en la estructura de la empresa. Es decir, realizar una "Reorganización".

En el presente estudio se presenta la propuesta de reorganización de la Academia de Danza MC. Por sus características fue un estudio *cualitativo*, pues no se requirieron cuantificar los elementos que componen la situación planteada.

Las técnicas empleadas para la recolección de las informaciones que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados fueron *Revisión Bibliográfica y Entrevista*. Con la primera se construyó el marco teórico del estudio, mientras que la segunda permitió la obtención de informaciones primarias sobre la problemática de estudio.

En lo que respecta a los métodos, se aplicaron el *Analítico y el Deductivo*. El analítico permitió descomponer las partes del problema arrojando de esa forma un

diagnóstico de la situación, lo cual fue la base para el proceso de reorganización propuesto. Mientras que el segundo, ayudo a la presentación de las ideas, pues se partió de premisas generales hasta arribar a premisas particulares, de ahí la composición de los capítulos. En los que en el primero se exponen las teorías que sustentan el estudio a nivel conceptual, mientras que en el segundo se presentan informaciones sobre la academia MC, y en el tercero y últimos capítulos se explica la propuesta de reorganización para la misma.

CAPÍTULO I. REORGANIZACIÓN. ASPECTOS GENERALES.

Capítulo I. Reorganización. Aspectos Generales.

En el presente capítulo se exponen los aspectos generales relacionados con el concepto reorganización, que es el tema objeto del estudio. Es importante resaltar que el término reorganizar, significa volver a organizar, de ahí que las teorías que se abordarán serán respectivas a este último término, tales como: definición, fases, ventajas y desventajas, importancia, entre otras teorías enfocadas en el concepto antes referido.

1.1 ¿Qué es organizar?

Antes de explicar el concepto objeto de esta investigación es importante explicar el concepto *Administración*. Roman & Solis (2009) explican que este concepto proviene del latín *ad*, que significa hacía, dirección o tendencia; así como del término *minister*, que implica subordinación u obediencia; de ahí que administrar significa *aquel que realiza una función bajo el mando de otro*. Es decir, expresan estos autores, que la palabra administración implica brindar un servicio a otra persona. No obstante, refieren estos que en la actualidad esta definición se ha ampliado y ha incluido los términos “procesos”, “recursos”, “eficiencia”, entre otros.

Para administrar afirman los autores antes mencionados se requiere en primer lugar que se posea autoridad que permita llevar a cabo una serie de órdenes, las cuales deben ser cumplidas en todos los niveles relacionados con dicho mandato, por lo que a la vez se necesita que exista control. Y es que de esa forma se favorece que se integre de forma adecuada la centralización de las responsabilidades y delegación de las mismas.

En segundo lugar, resaltan estos, se necesita que la empresa cuente con la cantidad de recursos que les permita encauzar sus esfuerzos hacia la meta que se haya formulado.

Y en tercer lugar, afirman Roman & Solis (2009) se necesita que los directivos de la organización conozcan la misión o propósito de la misma, así como tener una estrategia clara que logre integrar sus acciones u actividades con su situación actual y con el futuro al que se quiere arribar.

Por otro lado, y continuando con la conceptualización del término administración, una idea un tanto parecida aunque a juicio del autor del estudio un tanto más compleja, pues incluye los conceptos antes mencionados por Roman & Solis (2009), la explican Robbins & Coulter (2010), que resaltan que el término *Administración* implica la coordinación y supervisión de diversas acciones u operaciones que deberán ser desarrolladas de forma eficiente y eficaz para favorecer el alcance de los objetivos y/o metas de toda organización. Es oportuno resaltar que los términos eficacia y eficiencia bajo este contexto según señalan estos autores, se refieren a lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos (eficiencia) y con el desarrollo correcto de las actividades (eficacia).

Lo anterior los gerentes lo logran a través del desarrollo de cuatro (4) funciones principales, las cuales eran en un inicio cinco (5), según explicó Henri Fayol y citado por Robbins & Coulter (2010). Específicamente, Fayol las clasificó en las siguientes: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, las cuatro son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

De estas, la que compete al estudio es la segunda. Los autores antes citados refieren que *Organización* implica la estructuración de las tareas a fin de que se

logre el cumplimiento de las metas de la empresa. Y para lo anterior postulan que se deben desarrollar las acciones siguientes:

- Determinar las diversas actividades o tareas que se requieren realizar.
- Especificar la persona encargada de realizar las tareas.
- Definir los métodos para el agrupamiento de las tareas.
- Identificar los niveles de supervisión y comunicación.
- Entre otras.

Por su parte, Roman & Solis (2009) exponen que *Organizar* es la parte de la gestión administrativa que se refiere al establecimiento de un tipo de estructura en donde se explique el papel que desempeñara cada miembro de la institución o empresa. Es decir, en las que claramente se asignan las actividades que son primordiales para favorecer el cumplimiento de las metas trazadas.

Los autores antes citados resaltan que organizar significa de forma específica lograr integrar y coordinar los diversos recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) de forma tal que se favorezca no sólo el alcance de los objetivos, sino que se cumplan los mismos con la mayor eficiencia y eficacia. Resaltando que para esto es primordial que se tengan en consideración los elementos siguientes:

- Un propósito definido.
- Un plan de acción.
- Recursos suficientes y adecuados.
- Dominar y/o conocer el entorno en donde la empresa compite.
- Directivos capaces.

En ese mismo sentido, Munch explica una idea parecida resaltando que el propósito de organizar es reducir la carga de trabajo coordinando y mejorando el desarrollo de las funciones. Y es que refiere este autor, cuando se organiza se favorece que las actividades y recursos estén coordinados de forma que se puedan ejecutar con facilidad por los colaboradores internos de la organización y a la vez se satisfaga al cliente externo.

Asimismo, Roman & Solis (2009) resaltan que sin una buena gestión administrativa no sería posible que una empresa tenga éxito, es decir que alcance sus metas. Incluso explican que no es suficiente que se posean instalaciones adecuadas, un equipo humano experto e incluso una ubicación geográfica privilegiada, sino se organiza de forma eficaz y eficiente las diversas tareas de la misma. Y es que la administración implica conducir la organización de manera que se favorezca el aprovechamiento del recurso humano, financiero, físico, entre otros, para así a la vez alcanzar los objetivos planificados.

Como una idea personal del autor del estudio, si en una empresa no se es organizado, esto puede provocar un caos en todas las áreas de la misma, impactando de forma desfavorable no sólo en los niveles de rentabilidad de esta sino también en el clima organizacional existente.

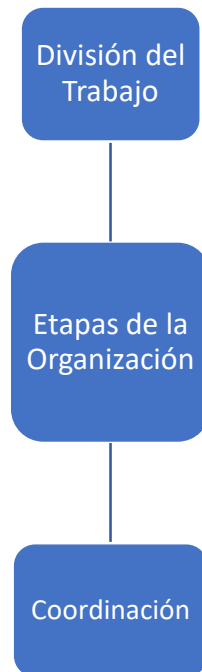
1.2 Fases de la organización.

Según explica Munch (2010), el término *Organización* se refiere al “*diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo*”. Pág. 61.

Este autor refiere que cuando las empresas deciden llevar a cabo un proceso de organización deben agotar las etapas siguientes (Ver Figura No.1):

- División del trabajo.
- Coordinación.

Figura No.1 Etapas de la Organización



Fuente: Munch, Lourdes (2010) Administración

1.2.1 División del trabajo.

La *División del Trabajo*, señala Münch (2010) consiste en delimitar las diferentes funciones de los cargos existentes, a fin de promover que las tareas sean realizadas con una precisión mayor, así como con eficiencia y especialización, logrando de esa forma que el trabajo se torne menos complejo.

Asimismo, Amaru (2009) refiere que este proceso ayuda a que sean superadas las limitaciones individuales de los colaboradores internos al definir de forma específica la tarea que debe desarrollar cada uno, favoreciendo así incluso a la especialización de estos.

En este mismo sentido, Münch (2010) refiere que para lograr una división óptima del trabajo es primordial cumplir la siguiente secuencia de actividades:

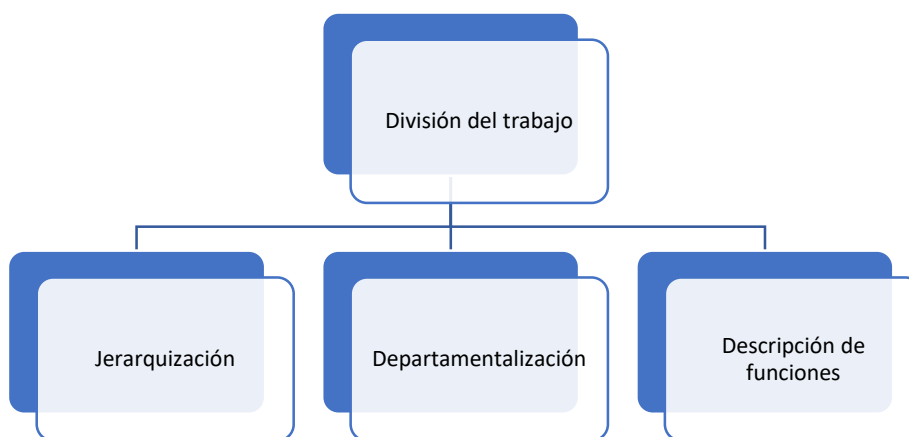
1. Describir los procesos.

2. Definir las funciones que sean las más importantes de cada puesto o cargo.
3. Clasificar y agrupar las responsabilidades definidas en el segundo paso en base a los macroprocesos.
4. Establecer las líneas de comunicación e interrelación entre los recursos humanos de la empresa.
5. Definir los microprocesos, pues de esa forma, señala Munch (2010), se favorece la organización de los procesos de cada unidad departamental.

En síntesis, la división del trabajo implica seguir o desarrollar los siguientes tres (3) pasos, según resalta Munch (2007):

1. Jerarquización.
2. Departamentalización.
3. Descripción de funciones. (Ver figura 2)

Figura No.2 Pasos de la división del trabajo



Fuente: Munch, Lourdes (2010) Administración

1.2.1.1 Jerarquización

Este término se relaciona con el ordenamiento o clasificación de las funciones de una empresa en torno a la cadena de mando o nivel jerárquico. Munch (2007) resalta que el nivel referido denota un conjunto de elementos agrupados conforme al grado de autoridad existente, así como la responsabilidad inherente en el mismo lo cual es independiente a la función que lleva a cabo.

Este proceso implica la definición de la estructura organizacional, la cual permite la definición de las líneas de comunicación y la identificación de los niveles de autoridad.

Antes de continuar con el próximo paso del proceso de división del trabajo es oportuno aclarar que el concepto *estructura organizacional* se refiere al resultado obtenido de las decisiones tomadas en relación a la clasificación de las tareas, así como la definición de las líneas de autoridad y de las responsabilidades que deberá desarrollar cada cliente interno y áreas de trabajo de la empresa u organización. (Amaru Maximiano, 2009).

Roman & Solis (2009) refieren que al estructurar una organización se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. *Carácter específico*: las estructuras deben ser específicas, es decir, ser diseñadas en concordancia con la organización, en base a las necesidades de esta última.
2. *Carácter dinámico*: las organizaciones se mantienen en constante cambios, por tal razón, los autores antes citados explican que las estructuras deben ser creadas para que posean el nivel de flexibilidad necesario para que soporten las fluctuaciones constantes del ambiente donde se desenvuelven, a fin de que la organización y/o empresa pueda responder de forma adecuada a los nuevos retos que plantea su entorno y obtener resultados favorables.

3. *Carácter humano*: al momento de diseñar una estructura, refieren Roman & Solis (2009) se debe tomar en cuenta las aptitudes de los colaboradores, pues este es el recurso más valioso que posee toda organización.
4. *Estar orientada hacia los objetivos de la organización*: Toda estructura debe ser diseñada conforme a los objetivos formulados por los directivos de la organización, y es que a juicio del autor del estudio, las estructuras se crean con el firme propósito de que las mismas faciliten el desarrollo de las actividades y/o tareas que se ejecuten en la empresa, pero todo esto se realiza con la finalidad de que estas se ejecuten de forma óptima, es decir, en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos.

Las estructuras organizacionales se representan a través de un organigrama, el cual permite visualizar los niveles jerárquicos de toda empresa, conforme a lo señalado por el autor citado en el párrafo anterior.

Por otro lado, toda estructura organizacional se compone de seis elementos, según explica DeCenzo (2009), los cuales son: especialización del trabajo, unidad de mando, esfera de control, autoridad y responsabilidad, centralización contra descentralización, y departamentalización, esta última se desarrollará de forma más amplia en el próximo subtema por estar incluida en una de las fases o etapas de la división del trabajo, primera fase del proceso de organizar.

- *Especialización del trabajo*:

El autor antes señalado refiere que el concepto de especialización en el área laboral se enfoca en que una persona desarrolle sólo una parte de una actividad o tarea en vez de hacerlo de forma completa, favoreciendo que se promueva un uso eficiente de las capacidades diversas que posee el personal interno de la organización.

Una idea similar en torno a este concepto la plantea Claude & Álvarez (2005) quienes explican que la especialización contribuye a optimizar la habilidad de los colaboradores de la empresa a través de la repetición de sus tareas u asignaciones, logrando a la vez una integración entre las aptitudes de los mismos con las necesidades que exige el puesto.

- *Cadena de Mando:*

Es una línea continua que refleja los niveles jerárquicos de una empresa en orden descendente, especificando a quien o quienes el personal debe reportar, es decir, aclara quien es el supervisor inmediato de una posición o puesto.

Kelchner citado por Rojahelis (2018) resalta que las organizaciones estructuran sus cadenas de mando con el objetivo de favorecer que los colaboradores de todos los niveles conozcan quien es su supervisor inmediato, y así reconocer a quien dirigirse si necesitan algún tipo de orientación o para reportar cualquier problemática.

Además, el autor antes nombrado explica que las cadenas de mando difieren de una empresa a otra, pues cada organización debe analizar su estructura y definir sus niveles jerárquicos, pues esta permitirá que el empleado reconozca la misma y acepte la autoridad de su jefe inmediato.

Por otro lado, afirman que el establecimiento de la cadena de mando permite o favorece que se obtenga eficiencia pues los colaboradores se dirigen de forma inmediata hacia su supervisor o gerente, externándole las quejas o el reporte de una situación problemática.

Como una idea personal del autor del estudio, cuando un empleado no acepta la autoridad que exhibe su supervisor inmediato, esto genera un caos en la organización, pues se ve mermado el nivel de productividad del mismo al no haber una autoridad que lo dirija.

- *Esfera de Control:*

Esta, según expone DeCenzo (2009), representa el número de subordinados que las líneas gerenciales tienen bajo su responsabilidad, y que deben gestionar de forma eficiente y eficaz.

- *Autoridad y Responsabilidad:*

El concepto de *autoridad* refleja conforme señala el autor citado en el párrafo anterior, la capacidad o derecho que posee un gerente para dictar un mandato y que el mismo sea obedecido. Además, resalta que cada puesto a nivel administrativo tiene derechos específicos y la persona que ingresa a la organización a ocupar dicho puesto adquiere estos derechos.

Asimismo, Roman & Solis (2009) explican una idea similar, pero resaltando que este derecho permite que los directivos y/o superiores ejerzan a discreción el proceso de toma de decisiones que en la mayoría de los casos repercuten en otros.

Por otro lado, DeCenzo (2009) expone que el término *responsabilidad* se refiere a que al subordinado que el gerente le asignó una tarea debe cumplir la misma.

Antes de explicar el otro componente de una estructura organizacional es oportuno resaltar que la autoridad en el plano o ámbito empresarial puede ser de dos tipos, de *Staff* o de *Línea*; la primera le asigna al administrador el derecho de poder gestionar a su equipo de trabajo, mientras que la segunda sirve de apoyo a las primeras.

Roman & Solis (2009) explican que se ha comprobado que uno de los problemas más importante que afecta a una organización que tiene una gestión administrativa deficiente es el hecho de poseer una delegación de autoridad confusa. Pues cuando esta no es clara, el directivo no transmite de forma adecuada la tarea del colaborador, por lo que se promueve la realización de

tareas y/o actividades de forma no efectivas, provocando esto la necesidad de un incremento en el tiempo de supervisión y guía para este empleado.

Es importante resaltar que el proceso de delegación implica lo siguiente, conforme a lo explicado por los autores anteriores:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo de trabajo o puesto.
2. Asignar las diversas tareas y/o actividades al puesto.
3. Delegación de autoridad para que otro colaborador desarrolle otras tareas y/o actividades.
4. Responsabilizar a cada colaborador, sin importar la jerarquía, de que debe cumplir con las diversas tareas y/o funciones asignadas en cada puesto o cargo de trabajo.

- *Centralización y Descentralización:*

Estos términos en base a lo señalado por DeCenzo (2009), se refieren al nivel en el que las decisiones son delegadas. Señalando que cuando las empresas son muy centralizadas menos personas de los niveles más bajos de esta podrán tomar decisiones.

- *Departamentalización:* este concepto será explicado en el subtema siguiente.

1.2.1.2 Departamentalización.

Conforme a lo explicado por Dale citado por Claude & Álvarez (2005), luego de definido el proceso de división de las tareas inicia el proceso de coordinación, analizando cómo se van a agrupar las diversas actividades desarrolladas en la organización, en base a la similitud de las mismas. Este proceso se conoce como *Departamentalización*.

Es oportuno resaltar que el proceso de departamentalización puede ser centrada en diversos campos de acción y/o tópicos, entre estos, los autores antes citados señalan los siguientes:

- Por funciones.
- Numérica.
- Por producto.
- Por lugar.
- Por cliente.
- Por proceso.
- Por maquinaria.
- Por tiempo u horario.
- Entre otros.

En este estudio se explicará de forma más amplia la primera por ser la que en opinión del autor del mismo es la que más se adapta al contexto en el que se desenvuelve la escuela de danza analizada. Bajo este criterio se podría señalar que según Claude & Álvarez (2005), la departamentalización por funciones, consiste en la agrupación de las diversas tareas o actividades que se llevan a cabo en la empresa en base a las funciones.

El tipo de proceso antes referido resaltan los autores antes citados, favorece eficiencia, pues se logra integrar en áreas comunes a los colaboradores que tienen habilidades, conocimientos, así como orientaciones similares. No obstante, tiene la desventaja de que provoca que se minimice la cooperación entre los diferentes departamentos internos e incluso puede dificultar que, ante cambios en el ámbito exterior a la empresa, la empresa se adapte de forma rápida. La síntesis de los beneficios y desventajas se presentan en la tabla no.1.

Tabla No.1 Ventajas y Desventajas de la Departamentalización por Funciones

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
○ Reflejo lógico de funciones. ○ Sigue el principio de la especialización ocupacional. ○ Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales. ○ Simplifica el entrenamiento o	○ La responsabilidad por la obtención de resultados recae en la alta gerencia o dirección. ○ Limita el desarrollo de directivos generales. ○ Reduce la coordinación entre las

capacitación de los colaboradores internos de la organización.	funciones.
○ Proporciona diversos medios de control para la alta gerencia.	○ Hace del crecimiento de la empresa un sistema complejo.
	○ Resta importancia a los objetivos globales de la empresa.
	○ Exagera la especialización y limita los puntos de vista de personal clave para el éxito de la organización.

Fuente: Gil (2010)

En ese mismo sentido, Gil (2010) explica que el uso de este tipo de departamentalización crea departamentos funcionales clasificados conforme a la actividad que se realiza principalmente por la organización, también por la dimensión de la organización, así como sus objetivos.

La autora antes citada explica que se deben tomar en cuenta dos factores importantes antes de llevar a cabo este tipo de departamentalización. Estos son:

- El nivel jerárquico al cual serán conectadas o coordinados los diversos departamentos y/o áreas.
- Los diversos criterios que permitirán la creación de las áreas o departamentos nuevos.

Los criterios pueden ser expone Gil (2010) los siguientes:

- Las actividades que conforman el propósito de la empresa, tales como: ventas, finanzas, producción, compra, entre otros.
- La semejanza entre los diversos puestos del trabajo.

- *Departamentalización Numérica:*

Esta según explica Gill (2010), esta es la que se lleva a cabo a través de números no complejos. La misma refiere esta autora era la que empleaban con mayor frecuencia las tribus en la antigüedad, los clanes e incluso los ejércitos, resaltando que en estas el éxito de tales organizaciones o grupos dependía de la cantidad de personas que los integraban.

- *Departamentalización por Territorio:*

La autora antes señalada resalta que este tipo de departamentalización es comúnmente empleada en empresas que se encuentran situadas en localidades distintas e incluso países o regiones lo cual en algunos casos se dificulta su gestión debido a la variedad de legislaciones y las culturas y creencias de la población.

La lógica que sustenta este tipo de es que las actividades que se realizan en un mismo territorio requieren ser agrupadas y asignarles una gerencia o un equipo administrador.

- *Departamentalización por Productos:*

En este tipo se estructuran las unidades en base a las características de producción y comercialización de cada producto.

- *Departamentalización por Procesos:*

En este caso, resalta Gil (2010), se agrupan en un departamento el personal que requiere el mismo equipo de trabajo, por ejemplo, prensas, pintura, perforadoras, entre otras.

Esta forma de clasificar o agrupar las tareas en una organización permite la obtención de diversos beneficios, algunos de estos son: favorece la concentración en un solo proceso, logrando con esto, refiere Gil, evitar la existencia de duplicidad en el desarrollo de las funciones o tareas asignadas en el cargo o puesto de trabajo.

- *Departamentalización por Clientes:*

Este tipo de agrupación consiste en clasificar las tareas y/o actividades de la empresa en base a los diversos tipos de clientes que conforman sus segmentos de mercados. De esa forma señala Gil (2010) la empresa puede alcanzar a una demanda diferenciada con características diferentes.

La ventaja de este tipo señala la autora antes citada, es que ayuda a que la organización pueda identificar y satisfacer a cada uno de los tipos de clientes que conforman su cartera, pues conocerá sus necesidades y gustos.

- *Departamentalización por Tiempo u Horario:*

Gil (2010) señala que la departamentalización en base al tiempo es comúnmente empleada en las áreas operativas de una organización. Pues la misma se realiza agrupando las diversas operaciones de la organización en función del horario en el que se ejecuta la misma, un ejemplo de esto es hacer la clasificación conforme a los turnos, por relevos, entre otros.

Es oportuno señalar que en cada turno se desarrolla una misma tarea o actividad. Algunos de los beneficios que se obtienen del empleo de este tipo es que favorece el establecimiento de controles adecuados y de relaciones a nivel jerárquico favorables después de los turnos de trabajo, e incluso esta realidad permite que se genere eficiencia en el desarrollo de las tareas.

1.2.1.3 Descripción de Funciones.

Antes de explicar el término antes señalado, es importante resaltar que el concepto *Función* en el ámbito organizacional, como una idea del autor del estudio, es el conjunto de responsabilidades que debe desarrollar una persona para satisfacer la demanda del puesto que le fue asignado. Según explica Varela (2006), antes de describir un puesto, es necesario llevar a cabo un análisis del mismo, este proceso permitirá que se realice un levantamiento de las diversas actividades incluidas en dicho puesto, para luego estudiarlas y ordenarlas, de

forma tal que se promueva un desempeño eficaz por parte del colaborador que las realiza.

En lo que respecta a la descripción de puestos, el autor citado explica que cuando se lleva a cabo esta, el directivo logra dar una explicación de forma escrita de las diferentes funciones y responsabilidades de dicho cargo, así como las condiciones de trabajo, riesgos, niveles de comunicación, entre otros aspectos primordiales de un puesto específico.

Además, afirma que el análisis y descripción de los puestos es el inicio de todo proceso de tecnificación de un área. Y es que resalta este, con estos los directivos conocen de forma detallada las obligaciones inherentes de cada puesto. Asimismo, los colaboradores realizan de forma más eficiente y eficaz sus tareas, pues conocen con detalle las actividades que le compete a su puesto y los requisitos mínimos para ejecutarlas.

1.2.2 Coordinación del Trabajo.

La segunda fase del proceso de organización antes señalada es la *Coordinación*, esta hace referencia a un proceso que permite la sincronización y armonía de las diferentes tareas y/o actividades que se realizan en la empresa con calidad y en un tiempo óptimo. (Munch, 2010). Esta autora señala que la primera fase se sustenta en la coordinación.

En tanto que, para Fayol, citado por Hernández (2006) el concepto *Coordinación*, significa lograr la generación de un equilibrio o armonía entre los diferentes elementos que lo componen facilitándose así el desarrollo de las diversas tareas, lo cual repercutirá de forma positiva en los resultados esperados de la empresa.

1.3 Ventajas de organizar.

La organización de una empresa permite que sus directivos perciban las siguientes ventajas conforme a lo explicado por Münch (2007):

- Suministra diversas vías para que las tareas sean desarrolladas de forma eficiente y con mínimo esfuerzo.
- Minimiza los costos generados por las diversas actividades ejecutadas en la empresa, incrementándose el nivel productivo de la misma.
- Evita que exista duplicidad de funciones, debido a que existe una clara definición de las tareas de cada colaborador.

Como una idea personal del autor del estudio, cuando una empresa esta se encuentra organizada, las líneas de comunicación también están bien definidas permitiendo así que no exista errores en la comunicación y por ende mejora el desempeño. Además, facilita que la supervisión se realice de forma óptima e incluso, la frecuencia de la misma se pueda reducir.

1.4 Herramientas de Organización

Existen diferentes instrumentos que permiten organizar una empresa. No obstante, dichas herramientas deben ser seleccionadas según las necesidades particulares de cada una. Entre las principales técnicas o instrumentos utilizados para organizar se encuentran, según señala Munch (2010), los siguientes:

- *Organigrama*, esta herramienta ayuda a representar de forma gráfica las diferentes áreas funcionales de la empresa, pues favorece la delimitación de las responsabilidades. Asimismo, Destino Negocios (2015) resalta una idea similar, explicando que estos ayudan a que en una organización el

proceso interno de división sea más ágil, pues reduce barreras entre la empresa y sus colaboradores externos (proveedores y socios).

Además, señalan los autores antes citados, que los organigramas permiten que los colaboradores internos visualicen mejor sus puestos, favoreciendo de esa forma que los mismos conozcan jerárquicamente cuál es su superior inmediato.

- *Diagramas de Proceso*, estos, señala Munch (2010), al igual que los organigramas son una representación gráfica de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en una función.
- *Cuadro de Distribución de Trabajo*, este permite optimizar la distribución de las diferentes tareas incluidas en un puesto a través del análisis de las actividades incluidas en el mismo.

1.5 Importancia de la Organización en una empresa.

Organizar, según la opinión del autor del estudio, acarrea diversas ventajas para las empresas, y es que cuando se organiza, se promueve que los procesos se realicen con más fluidez, pues las tareas resultan más simples. Esto ayuda a lograr que tanto los clientes internos como externos vean sus necesidades satisfechas.

Munch (2010) refiere que organizar provoca la obtención de los siguientes beneficios y/o ventajas:

- Se disminuyen los costos y se incrementa los niveles de productividad.
- Se reduce o se elimina la duplicidad de funciones.
- Permite el establecimiento de la arquitectura de la empresa.
- Promueve la simplificación de las tareas.

Una idea similar es la planteada por Munch & García Martínez (2015), quienes explican que existen ciertos fundamentos básicos que sirven de soporte

para medir la relevancia de organizar toda empresa, estos se resaltan a continuación:

- Es de carácter permanente, pues no se puede decir que la misma ha finalizado, ya que las organizaciones y sus diversos recursos varían de forma constante, lo que a su vez provoca la necesidad de realizar cambios para favorecer la adaptación de esta hacia las nuevas exigencias del mercado donde compete.
- Es un medio mediante el cual se define una forma más factible para favorecer el logro de los objetivos corporativos y del personal.
- La organización permite que se definan que métodos son más idóneos para desempeñar las tareas de forma eficiente y con el uso de recursos. Es oportuno resaltar que tal aseveración, en base al punto de vista del autor del estudio, comprende no sólo los recursos materiales sino también los humanos y técnicos.
- Impide que las diversas operaciones sean realizadas con lentitud e ineficiencia, como se dijo anteriormente; y esta realidad a su vez provoca una disminución con relación a los costos lo cual ayuda a que exista un incremento en la productividad, contribuyendo así, a juicio del autor de esta investigación, a mejorar los niveles de rentabilidad de la organización.
- Disminuye o elimina la duplicidad de tareas, ya que cada colaborador conoce sus funciones y responsabilidades, pues las mismas se encuentran delimitadas.

1.6 Principios

Según explican Munch & García Martínez (2015) existen nueve (9) principios que sirven de pauta o guía para el establecimiento de un proceso de organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados. Es oportuno resaltar que algunos de los mismos han sido explicados en subtemas anteriores, de ahí, que se ampliarán los nuevos.

1. *Del Objetivo:*

Los autores antes citados resaltan que cada actividad definida en la organización debe responder a los objetivos y metas trazadas en la misma. Es decir, no pueden crearse puestos sin que su origen se fundamente en los objetivos.

2. *Especialización:*

Este principio ya explicado anteriormente, fue establecido por Adam Smith hace aproximadamente 200 años, señalan Munch & García Martínez (2015) y resaltan que el trabajo de una persona requiere ser limitado hacia una sola actividad.

3. *Jerarquía:*

Este término se refiere, como se señaló en otro subtema, a que es primordial el establecimiento de líneas de autoridad, a fin de que la comunicación tenga el nivel de fluidez necesaria para el aseguramiento del logro de los planes, al comunicar de forma clara la responsabilidad de cada colaborador sin importar el nivel jerárquico al que pertenezca el mismo.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad:

Este principio se refiere a que el grado de responsabilidad debe estar acorde al grado de autoridad, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo asignado, y será responsable por los resultados obtenidos.

5. Unidad de Mando:

Este principio explica que se debe asignar un solo superior a cada centro de autoridad para cada función, resaltando que un colaborador no debe responder a más de un superior, pues esta situación puede promover confusión e ineficiencia, al existir probablemente fugas de responsabilidad.

6. Difusión:

Las obligaciones de cada puesto, así como la responsabilidad y autoridad ser debe tener por escrito, y deben estar disponibles a requerimiento de todo colaborador interno con la que guarde relación esa posición o puesto de trabajo.

7. Amplio o tramo de control:

Los autores Munch & García Martínez (2015), explican que un superior no es recomendable que tenga a su cargo más de cinco colaboradores internos, pues una cantidad mayor puede provocar que se sobrecargue y por tal razón no les dedique el tiempo necesario a funciones tal vez más relevantes para su posición.

8. De coordinación:

Las unidades dentro de la organización requieren mantenerse en equilibrio. Los autores antes citados señalan que debe promoverse un equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, y es que, como un comentario particular del autor del estudio, la organización es un sistema por lo que si una de las partes, es decir, unidad o departamento está siendo ineficiente, esto repercutirá de forma desfavorable hacia los departamentos relacionados con la misma, lo cual afectará a su vez la consecución de los objetivos formulados.

9. Continuidad:

Como se explicó con anterioridad, la organización no es estática, ni sus recursos. Por lo que necesita adaptarse constantemente. Este principio resalta que toda estructura organizacional requiere ser mejorada de forma continua para que con esta la organización pueda responder a las exigencias de su entorno.

Por último, es oportuno explicar los principios señalados por Roman & Solis (2009), resaltando que algunos de estos son similares a los contemplados por los autores anteriores y otros no.

1. *Según la misión de la organización*, en el cual promueven a que los directivos contribuyan a que los objetivos tengan *significado*, y a la vez promuevan una gestión empresarial eficiente.
 - a. *Principio de unidad de objetivos*, enfatizando el supuesto de que una estructura organizacional es adecuada siempre que permita que cada colaborador contribuya en el alcance o logro de los objetivos corporativos.
 - b. *Principio de eficiencia organizacional*, en el que refieren los autores antes citados que una empresa logra ser eficiente si su estructura ayuda al alcance de los objetivos como se explicó anteriormente, pero con un nivel reducido de consecuencias y con un mínimo de recursos.
2. *Según la causa de la organización*, es decir, en base a la limitación existente en relación a la amplitud gerencial.
 - a. *Principio de la amplitud de la gerencia*, este refiere que en cualquier puesto de trabajo que compone la estructura de la organización existe un número limitado de personas que todo directivo puede tener a su cargo y lograr su gestión con un nivel de efectividad adecuado. Estos autores explican que la cantidad dependerá de las consecuencias de las variables fundamentales.

3. *Según la estructura organizacional*, tomando como fundamento del diseño de la estructura a la autoridad, los autores formulan o explican los siguientes principios:
- a. *Principio escalar*, donde se resalta que mientras mayor sea el nivel de claridad entorno al nivel de autoridad existente en todas las escalas jerárquicas existirá un margen más amplio de probabilidad de promover un desempeño óptimo de cada colaborador al asignarle sus responsabilidades individuales.
 - b. *Principios de delegación por los resultados esperados*, este se refiere a que no solo es asignar las responsabilidades a cada colaborador, sino que se tiene que analizar cual nivel es el adecuado para que el mismo tenga la capacidad para cubrir de manera efectiva todas sus asignaciones y con esto favorecerá el cumplimiento de los objetivos de su puesto.
 - c. *Principio de carácter absoluto de la responsabilidad*, los autores antes citados señalan que la responsabilidad de cada cliente interno o colaborador ante sus superiores inmediatos es absoluta.
 - d. *Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad*, el nivel de autoridad debe de estar en equilibrio con la responsabilidad asignada a cada persona.
 - e. *Principio de unidad de mando*, bajo este se sustenta en que existe una relación inversa entre las relaciones de dependencia y la cantidad de mandatos del superior a su subordinado. Es decir, si existe una armonía en el nivel de dependencia del subordinado alto menor será la posibilidad de que las asignaciones sean entendidas de forma errónea. En cambio, mayor será la percepción de responsabilidad del colaborador por los potenciales resultados del departamento o área donde se desenvuelve.
 - f. *Principio del nivel de autoridad*, en este se explica que cada gerente debe ejercer la autoridad conforme a su puesto, y esta no puede ser

ejercida por otro colaborador e incluso una persona que se encuentre en otra escala jerárquica.

4. *Según la estructura organizacional tomando como fundamento el diseño de esta según las funciones asignadas*, en este se encuentran los siguientes principios:
 - a. *Principio de la definición funcional*, mientras mas acordes o en equilibrio están todos los demás principios mas se incrementa la probabilidad de que la organización alcance sus objetivos, refiere este principio, lo cual fue señalado por Roman & Solis (2009).
5. *Según las características propias del proceso organizacional*, en este los autores consideran los principios siguientes:
 - a. *Principio de equilibrio*, en cada estructura organizacional diseñada debe existir uniformidad en las funciones, en el nivel de especialización de cada colaborador; al igual que en los intereses de cada empleado, entre otros.
 - b. *Principio de flexibilidad*, las estructuras deben ser individualizadas conforme a la organización y al entorno de esta, pues de no ser así la empresa no podrá hacerles frente a los cambios de su entorno.
 - c. *Principio de facilitación del liderazgo*, un adecuado diseño estructural, líneas de autoridad adecuados, y un ambiente optimo, ayuda al desarrollo de un liderazgo efectivo en los directivos.

1.7 ¿Por qué se reorganiza?

Díaz (2017) explica que todas las tareas que se llevan a cabo en organización deben relacionarse con los objetivos corporativos de la misma, es decir, en base a la misión y visión que se tenga establecida. Cuando estas no están alineadas no se desarrollarán las actividades de la forma que se requieren para que se promueva eficacia y eficiencia en la ejecución de las mismas, lo cual llevará a que

la organización no alcance sus metas. Y es que resalta la misma, para lograr el éxito de una empresa se necesita que este organizada.

La desorganización produce lentitud en el desarrollo de las tareas, incrementa los costos; asimismo provoca duplicidad de esfuerzos al no estar delimitadas las funciones y responsabilidades de cada colaborador interno.

En adición a lo señalado por esta autora, una empresa no organizada no podrá hacer un uso eficiente de los recursos que posee, tanto humanos como materiales; lo cual que se incurra en gastos innecesarios, reduciendo esta realidad los beneficios organizacionales.

Por todas las razones antes señaladas, es que los directivos de una empresa llevan a cabo la reorganización de una empresa, cuando se visualiza la existencia de graves problemas en todas las áreas debido a la falta de organización de dicha entidad.

CAPÍTULO II. ACADEMIA DE DANZA MC.

Capítulo II. Academia de Danza MC.

En este capítulo se presentan los aspectos específicos relacionados con la academia que se constituyó en la unidad de análisis de esta investigación. En el mismo se detallan su historia, lineamientos estratégicos, los productos y servicios que esta ofrece a su mercado meta, estructura jerárquica, procesos, formularios, líneas de comunicación, entre otros puntos considerados relevantes para dar respuesta a los objetivos formulados en el estudio.

Es oportuno resaltar que la mayoría de las informaciones aquí expuestas fueron obtenidas a través de una entrevista estructurada a la Señora *Inés Iglesias*, directora de la empresa de objeto de estudio. (Ver Anexo No. 2 Cuestionario Entrevista).

2.1 Historia

La academia de danza MC, fue fundada en el año 1948 por la profesora del mismo nombre de la escuela, en un salón del parque Eugenio de María de Hostos.

Años más tarde, la academia fue trasladada al Instituto Cultural Dominicano Americano, lugar en donde ha continuado la educación artística de todos sus alumnos hasta el día de hoy.

En la academia, refiere la Directora Inés, la Señora Magda Corbett formó grandes bailarines dominicanos, algunos de los cuales se han destacado tanto en escenarios locales como extranjeros. Entre sus alumnos surgieron algunos que fueron una gran compensación para ella, como como Michelle Jiménez, única bailarina dominicana en llegar a bailar para el Ballet de Washington y posterior Ballet Nacional Holandés.

Al morir la Señora Magda Corbett, la esposa de su hijo, Inés Iglesia, ha seguido la enseñanza artística trazada por esta; y es la que dirige esta academia desde el año 2004 hasta la fecha.

2.2 Lineamientos estratégicos

La empresa objeto de este estudio no tiene lineamientos estratégicos formulados. No obstante, con el propósito de iniciar el proceso de organización de la misma se formularán estos.

El término *Misión* según explica Chiavenato (2009) permite aclarar y comunicar los objetivos definidos en una empresa, además de sus valores y su estrategia organizacional. La academia analizada debe tener como Misión la siguiente:

“Promover educación artística a través de la danza y la música en diferentes vertientes, así como ayudar al fortalecimiento físico de personas de la tercera edad”

Por otro lado, el concepto *Visión*, explica Jack Fleitman citado por Thompson (2006), se refiere al camino en el cual la organización desea encontrarse en el largo plazo, este afirma este autor, permite que la misma oriente sus decisiones estratégicas de crecimiento ayudando a que se integren las mismas al nivel de competitividad de dicha empresa. La Visión sugerida para la academia objeto de este estudio es:

“Ser la academia de danza más conocida y forjadora de nuevos talentos en el arte de la danza”.

En lo que respecta al término *Valor*, Chiavenato (2009) resalta que este se relaciona con las diversas creencias y actitudes que son la base del comportamiento específico de una persona. En el ámbito empresarial, refiere este autor, este concepto se integra por el conjunto de normas que sirven de guía al

colaborador interno de una empresa. Los valores que deben regir el comportamiento del personal de la Academia de Danza MC son los siguientes:

- Disciplina.
- Respeto.
- Perseverancia.
- Honestidad.

Por último, la academia no tiene objetivos formulados, lo cual provoca que no se tenga un horizonte a seguir, y es que la definición de estos, según el autor del estudio son un punto que permite a la empresa saber lo que desea alcanzar. De ahí, la importancia de que la misma formule estos, para de esa forma encaminar sus acciones para el alcance de los mismos.

2.3 Productos y Servicios.

Thompson (2006) explica que un *Producto* es un conjunto de atributos que el público meta de una organización percibe que tiene las características necesarias para cubrir sus necesidades. Afirmando este autor que este es el punto central de promoción de una empresa hacia su mercado meta, con este es que tiene el propósito de satisfacer su blanco de público.

La academia de Danza MC ofrece los siguientes productos a sus segmentos de mercados a fin de que los mismos posean los equipos e instrumentos necesarios para que el proceso de aprendizaje sea efectivo:

- Medias;



- Leotardo;



- Zapatilla;



- Faldas;



- Redecillas;



- Y otros utensilios propios de danza.

Por otro lado, en lo que respecta al concepto *Servicio*, este es según exponen Stanton, Etzel & Walker (2004) son las diversas actividades intangibles que permiten brindar a los siguientes una transacción u operación con el propósito de satisfacer, al igual que con el producto, sus necesidades. La academia de Danza MC ofrece los servicios enunciados a continuación:

- Clases de Ballet.
- Clases de Jazz.
- Ejercicio Rítmico.
- Ejercicio Terapéutico.

En los próximos párrafos se describe cada servicio en base a lo expuesto por la directora Inés Iglesias, a fin de ofrecer más claridad en torno al tema al lector.

- *Clases de Ballet:*

Estas clases están destinadas para las niñas de tres (3) años en adelante. Las mismas son grupales, con un mínimo de 8 niñas y un máximo de 20. Estas son totalmente prácticas, donde se les introduce a las niñas en el arte del baile, mostrándole la belleza de ese arte y contribuyendo al desarrollo corporal de las mismas. Igualmente, a través de estas clases en las niñas disciplina, sociabilidad, integración, y perseverancia, además de respeto.

- *Clases de Jazz:*

Este estilo de baile que se popularizo a mediados del siglo XX. El mismo se nutre de técnicas del ballet contemporáneo, lirico y funk. Esta clase, según refiere la directora de la academia ha sido muy solicitada por niñas de 8 a 10 años, debido a que este estilo en la actualidad se ha integrado con estilos urbanos, como el hip hop. En la academia se imparten clases de jazz contemporáneo, jazz lirico, jazz funk, además del hip hop.

- *Ejercicio Terapéutico:*

Esta clase está dirigida a personas de la tercera edad que tengan algún tipo de dolencias; los ejercicios suministrados van dirigidos a fortalecer los músculos, tendones u órgano afectados.

2.3.1 Horario de Servicios

Actualmente, la academia de danza MC ofrece sus servicios en diferentes horarios como son los siguientes:

- Los *lunes y miércoles* de 3:30pm a 4:30pm y de 4:30pm a 5:30pm.
- Los *lunes, miércoles y viernes* de 11:00am a 12:30PM *ejercicios terapéuticos*. (En estos momentos este servicio no se está brindado, porque no cumplió la cantidad mínima de alumnas)
- Los *martes y jueves* 3:30pm a 4:30pm y de 4:30pm a 5:30pm.
- Los *sábados* 9:00am a 11:00am y de 11:00am a 1:00pm

2.3.2 Costos de clases

La academia de danza MC realiza revisión de los costos anualmente, para ser más exactos, todos los eneros de cada año.

Para el periodo del año 2017 el costo de la inscripción de las clases de danza es de Mil quinientos pesos (RD\$1,500.00) y la mensualidad es de mil cuatrocientos pesos (RD\$1,400.00).

En los últimos 3 años se ha aumentado se ha aumentado cien pesos (RD\$100.00) por año.

2.4 Segmento de Mercado

Kotler & Armstrong (2012) define al *Segmento de Mercado* como “un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”. La academia objeto de esta investigación posee dos segmentos definidos, según lo expuesto por la Directora Inés Iglesias, uno es el principal que es el formado por *niñas de 3 años en adelante*. Y el secundario compuesto por personas de avanzada edad.

Es oportuno resaltar, según explico la directora antes citada, que, de los servicios brindados, las clases de ballet y jazz van dirigidas al segmento principal de la academia. Mientras que el servicio terapéutico, va dirigido al segmento secundario.

Por último, es válido explicar en lo que respecta a la cantidad de niñas que conforman el principal segmento, que el número de este varía. Es decir, el flujo de alumnas activas varía dependiendo de la temporada. Para el primer cuatrimestre de cada año la cantidad de alumnas fluye entre 20 a 40 estudiantes. Para el segundo cuatrimestre tiene un flujo estimado de entre 40 a 60 alumnas, mientras que para el último cuatrimestre del año hay un flujo de 60 hasta 110 alumnas.

Al momento de haber realizado la investigación preliminar (septiembre-noviembre 2017) había 78 alumnas activas.

2.5 Estructura Organizacional

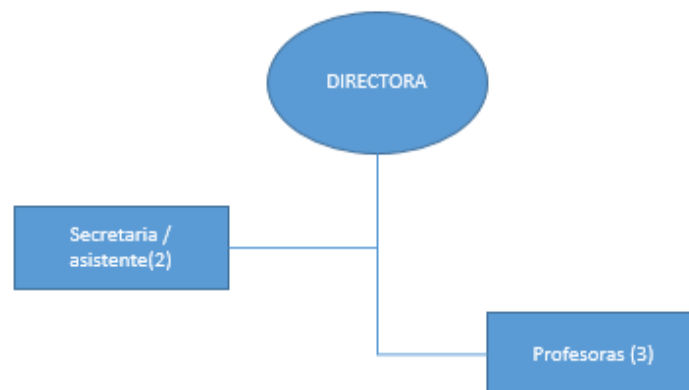
Como se explicó en el subtema 1.2.1.1 el término estructura organizacional encierra el conjunto de herramientas que permiten dividir las diversas tareas en una empresa, lo cual les ayuda a que se promueva una coordinación adecuada de las mismas. Esta estructura se presenta de forma gráfica en un organigrama.

En la academia de danza analizada no existe una estructura definida. No obstante, la directora Inés Iglesias explicó que tiene un personal conformado por cinco (5) colaboradores internos.

- Una (1) Directora.
- Tres (3) profesores de danza para las clases de Movimiento creativo, neoclásico, y ballet clásico.
- Dos (2) Secretarias que asisten a la directora en la función administrativa de la academia.

El organigrama de dicha estructura, según lo descrito en la entrevista, se presenta en la figura No. 3.

Figura No.3 Organigrama Inicial Academia danza MC



Fuente: Inés Iglesias, Directora Academia Danza MC

2.5.1 Descripción Funciones

En la Academia de Danza MC, organización objeto de esta investigación, no existe una descripción de puestos ni de funciones definida. Conceptos explicados en el anterior capítulo. La Directora Inés Iglesias expreso que las funciones generales que desempeñan cada colaborador y ella bajo su cargo de trabajo, son las siguientes:

- *Directora:*

Esta tiene a su cargo las funciones siguientes:

- Dirigir la academia de danza.
- Trazar todas las pautas a seguir en el negocio.
- Coordinar el horario de las clases, así como la distribución de las profesoras.
- Supervisar y a la vez coordinar el trabajo de las secretarias.
- Realizar los pagos a los suplidores y a los empleados.

- *Secretarias*

Este puesto tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de las funciones siguientes:

- Dar asistencia en el registro de las nuevas inscripciones.
- Llevar a cabo la gestión del cobro de las mensualidades de las bailarinas.
- Brindar informaciones a los interesados ya sea porque se hayan acercado al negocio o a través de alguna llamada telefónica.
- Asistir a la directora en todo lo que la misma requiera.

Es oportuno resaltar que en ocasiones debido a problemas de comunicación la secretaria de los días de semana se le olvida dar un mensaje a la asistente de los fines de semana, o transmite una información errónea, y esta realidad ha traído retrasos en algunas actividades e incluso disgustos por parte de los padres de las niñas.

Por último, en relación a este cargo es importante resaltar que actualmente, en base a lo explicado en la entrevista a la directora de la academia analizada, existen dos (2) secretarías que tienen las mismas funciones.

- *Profesoras:*

Estas se encargan de impartir las diferentes clases de ballet que la academia ofrece a sus clientes, instruyendo en la educación artística a las niñas y ayudando a las personas de edad avanzada en lograr darle fluidez a sus movimientos.

Finalmente, es importante destacar que el personal que labora en la academia para su contratación no se tomó en cuenta perfil del puesto, pues no existe un documento formulado para tal fin en la organización, lo cual ha permitido que el personal contratado en algunos casos, como el de las asistentes (secretarias) no tengan las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar de forma óptima las actividades de su cargo.

2.6 Instrumentos: Formularios

Un *Formulario* explica en Educalingo (2017), es un documento, que puede ser físico o digital, que se diseña con la finalidad de que se le introduzca datos de forma estructurada, los cuales serán almacenadas para posteriormente ser procesados. Este si es digital tiene diferentes campos de datos.

La Academia de Ballet analizada posee algunos formularios que le permiten favorecer el registro de diferentes actividades desarrolladas en la organización. Es oportuno resaltar que, estos documentos son físicos, pues todavía en dicha empresa no se han automatizado los procesos.

Entre los formularios que posee la misma se encuentran:

- Formulario de inscripción. (Anexo No. 3)
- Ficha de pago. (Anexo No.4)

2.7 Políticas.

El término *Política* se refiere al “conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser de utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y adónde se la quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno. (Ongallo, 2007, pág. 94).

La empresa analizada no tiene políticas establecidas, pero en concordancia con las informaciones suministradas en la entrevista con la Directora Inés Iglesias se pudo inferir las siguientes políticas:

- Todo empleado debe de respetar los horarios laborales establecidos.
- Los pagos de las clases son anticipadas y deben ser pagadas a más tardar los días 1ero de cada mes o en su defecto el próximo día laborable.
- Toda alumna debe de tener el uniforme puesto para recibir las clases
- El padre, madre o tutor debe ser la persona quien retire la alumna. En caso de que sea otra persona que no sean los mencionados, debe de anunciarlo al momento de llegar a clase.

De estas políticas, la referente al cobro es en la que se ha evidenciado problemas, refirió la directora Inés, pues en algunos casos se le ha acumulado varios meses a diversas alumnas; y la directiva no lo percibe. Y es que no hay un control adecuado de los cobros realizados, pues es totalmente manual.

2.8 Procesos

Krajeswki, Ritman & Malhotra (2008) explica que un *Proceso* es cualquier acción o conjunto de acciones en las que se favorece la transformación de insumos en productos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes de

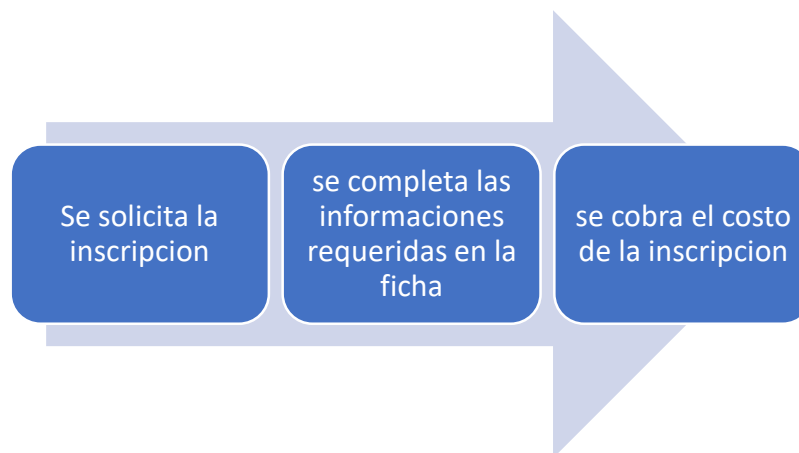
una organización. Estos son muy importantes en una empresa, pues ayudan a crear una ventaja competitiva.

La empresa analizada desarrolla diversos procesos los cuales son descritos en los próximos subtemas. Es importante explicar que estos procesos no se encuentran documentados, por lo que se exponen de acuerdo a lo informado por su directora Inés Iglesias durante la entrevista realizada a la misma.

2.8.1 Proceso de Inscripción

El proceso de inscripción inicia cuando los interesados solicitan la inscripción, el cual inmediatamente se procede a llenar la ficha de registro, tomando los datos personales tanto de la alumna como del padre, madre o tutor de la misma. También en la ficha antes mencionada, se le asignan los días y horarios de las clases a tomar. Luego de realizado el proceso de registro, se procede al cobro de la inscripción.

Figura No.4 Proceso de Inscripción



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

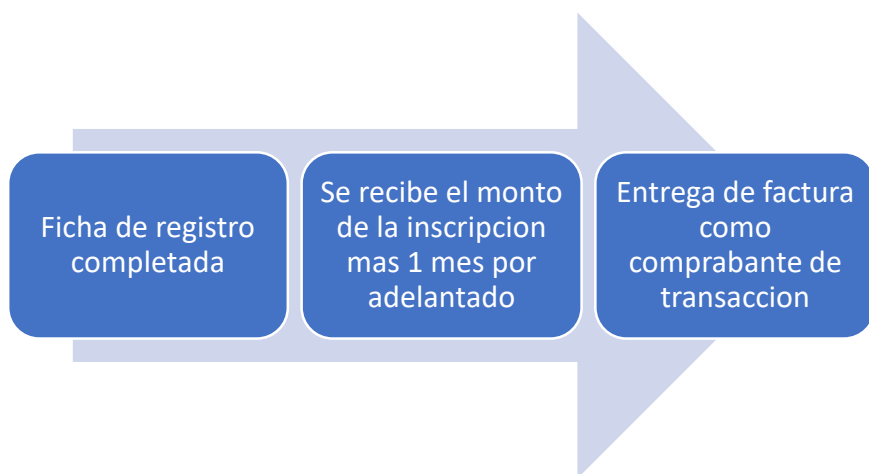
Es importante explicar que en este proceso no se ha evidenciado ninguna situación que se desvíe de la norma. No obstante, se puede mejorar para que este sea más fluido y rápido.

2.8.2 Proceso de cobro

El proceso de cobros inicia cuando él o la interesada realiza el proceso de inscripción para luego entregar o pagar el monto acordado por la inscripción más el mes de renta de las clases adelantado. Al recibir el pago, al cliente se le entrega una factura como comprobante.

Para realizar el cobro de las mensualidades se realiza el mismo proceso.

Figura No.5 Proceso de Cobro



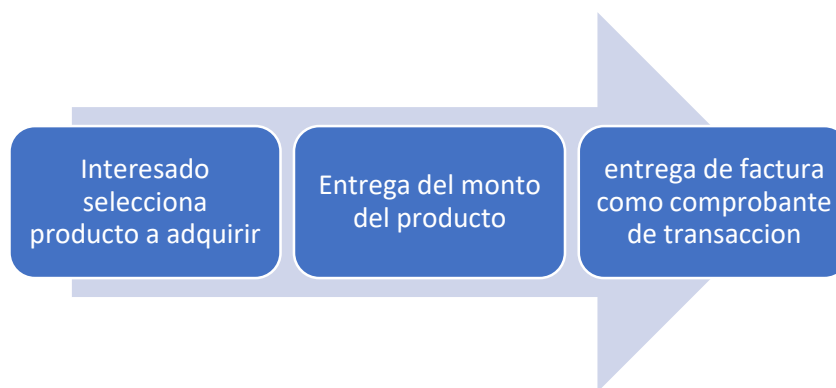
Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

Es oportuno resaltar, que en este proceso se han presentado algunas situaciones de atraso en el cobro de las mensualidades como se explicó anteriormente, incluso de hasta tres (3) meses, que es cuando la directora percibe el mismo, pues la secretaria u asistente no le da el seguimiento adecuado.

2.8.3 Proceso de venta

El proceso de venta es cuando alguna alumna, padre, madre o tutor desea o debe de comprar uno de los accesorios o utensilios a utilizar durante las clases de ballet, jazz o algún ejercicio. El interesado selecciona la pieza que desea comprar y paga por el producto entregando el dinero a una de las secretarias/asistentes que al final de la transacción le emitirá una factura como comprobante y le entregará el producto.

Figura No.6 Proceso de Venta



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

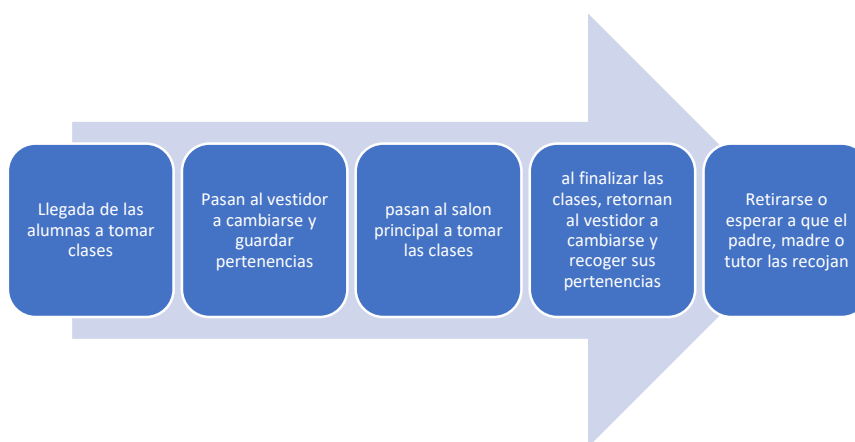
Es importante explicar que en este proceso no se ha evidenciado ninguna situación que se desvíe de la norma, pues es cobrado inmediatamente.

2.8.4 Proceso de servicio

Las alumnas son recibidas en la entrada de la academia por la asistente /secretaria/profesora, para que luego pasen a los vestidores. Luego que han dejado sus pertenencias guardadas, pasan al salón principal a calentar músculos (ejercicios de estiramientos), para después iniciar las clases. Estas tienen una

duración aproximada de 50 minutos. Al terminar dichas clases pasan a los vestidores, para esperar luego a sus padres en el patio español del recinto educativo.

Figura No.7 Proceso de Servicio



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

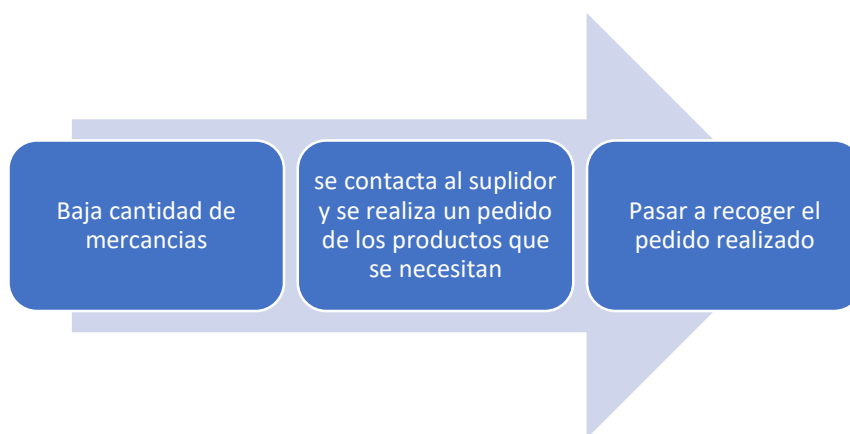
El servicio dado por las profesoras no ha presentado ninguna situación anómala. Los padres y personas de edad no han externado queja alguna. Sin embargo, existen dos factores que se deben tomar en cuenta. Primero no existe un buzón de sugerencias que permita detectar si existe algún descontento y segundo, el servicio brindado no cumple con los requisitos para preparar bailarinas que alcancen un nivel profesional; lo cual implica que la visión de Magda Corbett no se ha podido continuar, y analizando desde el punto de vista administrativo, se está perdiendo un mercado potencial. Y es que las bailarinas que desean alcanzar el nivel de profesionalidad referido deben entonces acudir a otra institución o academia de ballet, como Bellas Artes.

2.8.5 Proceso de compras.

El proceso de compras de materiales inicia cuando existe una baja cantidad de inventarios de los artículos que se venden, lo cual debe ser supervisado y realizado por la directora Inés Iglesias.

Cuando hay algún tipo de zapatilla, leotardo, media u otros accesorios que se esté agotando, se realiza un pedido a un suplidor local, que luego se pasa a recoger en ubicación del vendedor. Dicho producto lo recibe la directora Inés Iglesias. Es oportuno resaltar que estos productos pueden ser pagados en efectivo o aprovechar el crédito de 60 días. En el periodo de la investigación la academia nunca ha incumplido con los plazos de pago.

Figura No.8 Proceso de Compra

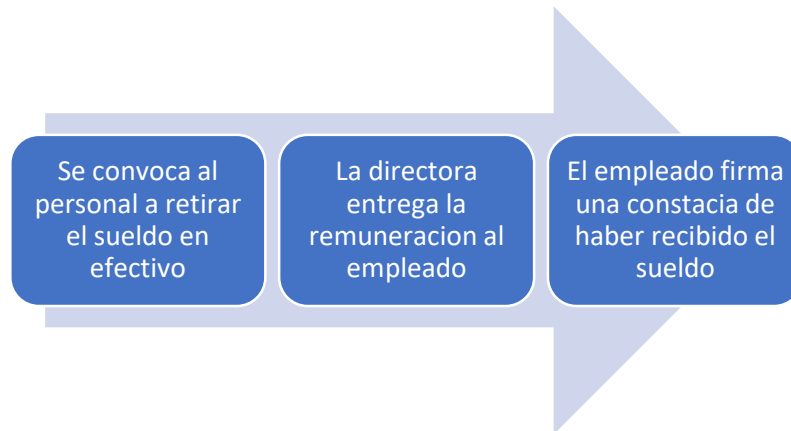


Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

2.8.6 Proceso de pago nómina.

El proceso de pago de nómina se realiza los días 30 de cada mes. Se anuncia o se convoca al personal a que pase a recoger su sueldo en efectivo para luego de firmar un comprobante de pago. Cabe mencionar que la academia de danza MC, cada mes de diciembre le entrega un sueldo extra a los empleados que tenga 1 año o más laborando. Dicho sueldo extra también se paga en efectivo.

Figura No.9 Proceso de Pago Nómina



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

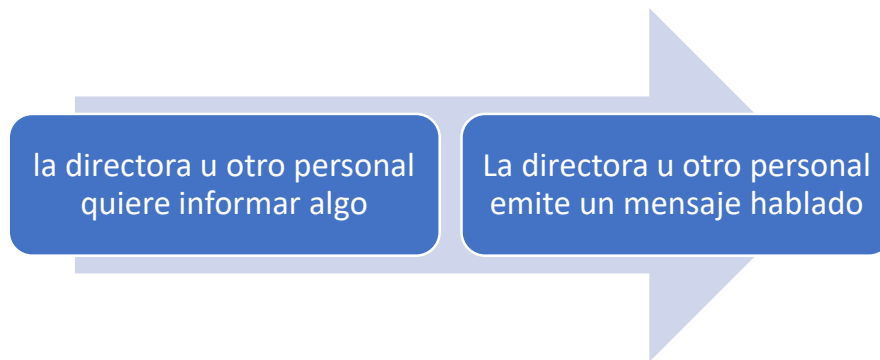
En relación a los demás pagos operativos, como alquiler y servicio de telecomunicaciones, se puede resaltar que se pagan en efectivo la primera semana de cada mes.

En este proceso no ha habido ninguna situación que se desvíe de la norma.

2.8.7 Procesos de comunicaciones.

El proceso de comunicación interna, al ser un equipo reducido la comunicación se hace verbal, originando esto el vicio existente en las comunicaciones de este tipo; por lo que en ocasiones ha ocurrido la transmisión de mensajes incorrectos, generando así fallas operativas tales como darle una información incorrecta al interesado. Asimismo, la asistente de los sábados puede no tener todas las informaciones de las operaciones pendientes de la semana.

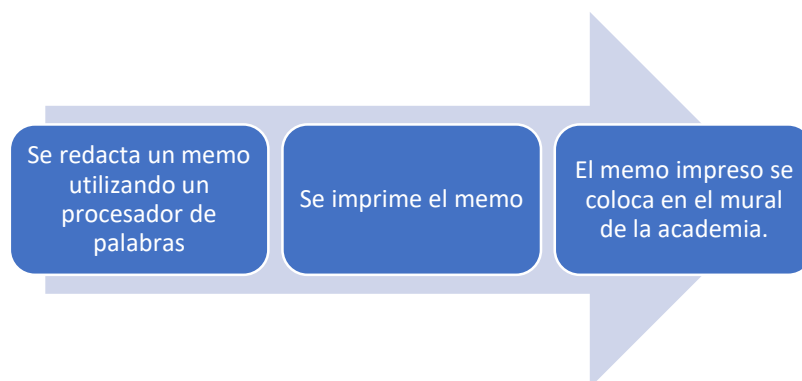
Figura No.10 Proceso de Comunicación Interna



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

Por otro lado, en lo que respecta a las comunicaciones externas, estas se hacen a través de una herramienta de Microsoft Office (la hace en la oficina o casa el hijo de la directora). Luego dicha información se imprime y se adhiere al mural de información de la academia.

Figura No.11 Proceso de Comunicación Externa



Fuente: Entrevista Inés Iglesias, Directora Academia MC

2.9 Diagnóstico Situación actual

En base a lo definido en los anteriores subtemas se puede explicar lo siguiente, lo cual justifica la necesidad de la reorganización propuesta.

La directiva de la academia no tiene objetivos corporativos definidos, lo cual impide que sus acciones estén encaminadas hacia una meta específica. No obstante, es oportuno aclarar que a la academia no tener una estadística actualizada de la cantidad de niñas inscritas, así como no tener un control efectivo de sus ingresos, al no disponer de información oportuna de los cobros; se dificulta la formulación de los mismos e incluso realizar un proceso de planificación adecuado, para así evaluar diversas alternativas de estrategias de crecimiento.

Otro problema que se percibió es la realización de todos los procesos de forma manual, lo cual provoca una mayor probabilidad de fallos humanos. Se pueden citar, la deficiente gestión de cobros actual, el no tener una estadística de la cantidad de alumnas inscritas ni el nivel de ingresos mensuales, aunque si la cantidad de desembolsos.

En ese mismo sentido, la realización de los procesos de forma manual contribuye a que estos se realicen de forma más lenta lo cual repercute negativamente en el tiempo de respuesta hacia el cliente de la academia.

Por otro lado, en la academia faltan algunos formularios que permitan llevar un mejor registro de las diversas actividades que se realizan; logrando de esa forma promover un mayor control.

Asimismo, no existe una descripción de puestos, por esa razón no están definidas las funciones de cada cargo, sino que el personal realiza lo asignado por la directora.

También, se pudo detectar que la academia no dispone de una herramienta tecnológica que le facilite el registro y control de sus operaciones.

Por igual, se pudo notar que la academia de Ballet tiene algunas horas de productividad inactivas.

Finalmente, en la academia no hay una persona que se encargue de llevar los registros contables de la misma.

CAPÍTULO III. REORGANIZACIÓN DE LA ACADEMIA DE DANZA MC.

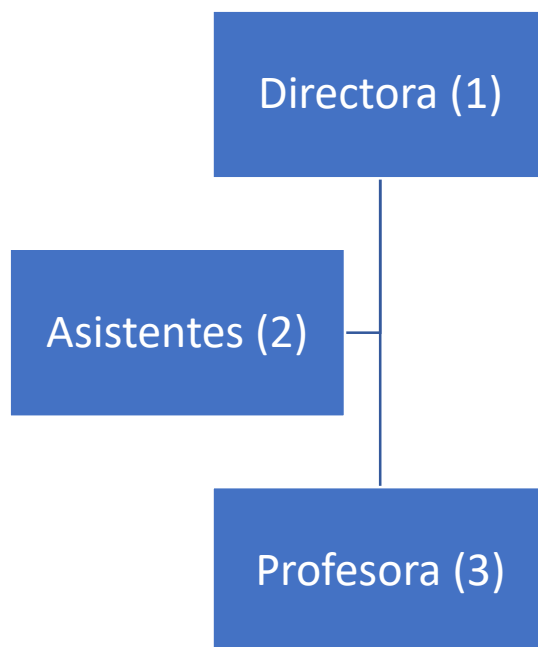
Capítulo III. Reorganización de la Academia de Danza MC

En este capítulo se exponen las diferentes acciones que se sugieren realizar para llevar a cabo la reorganización propuesta. Es importante resaltar que este proceso se fundamenta en el diagnóstico de la situación actual realizado.

3.1 Diseño Estructura Organizacional.

En relación a la estructura organizacional, se sugiere que se tenga la misma cantidad de empleados, en base a la jerarquía mostrada en el organigrama propuesto (Ver Figura No.4).

Figura No. 12 Organigrama Propuesto



Fuente: Propia

Es oportuno resaltar que no se recomienda contratar otra persona, porque el volumen de trabajo con la automatización de los procesos será más fluido y con esta cantidad de colaboradores se puede mantener de forma óptima el ritmo

laboral. No obstante, al personal actual administrativo se le debe capacitar para que aprendan a emplear las nuevas herramientas. Y si no se visualizan buenos resultados en un lapso de por lo menos un mes de trabajo se sugiere considerar la contratación de nuevos colaboradores que cumplan el perfil del puesto, el cual se define en el próximo subtema.

Antes de iniciar la descripción de puesto es importante explicar que las profesoras laboran los lunes, martes, miércoles, jueves y sábados. Los cuatro primeros días, en horario de 3:30 p.m. a 5:30 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 pm. Además, no reciben un pago fijo, sino por hora, específicamente se les paga a RD\$800 por hora.

En lo que respecta a las asistentes, una de ellas labora los lunes, martes, miércoles y jueves en el horario antes citado, y gana RD\$6000 al mes. Mientras que la asistente de los sábados recibe RD\$500 por día trabajado.

3.1.1 Descripción de Puestos.

3.1.1.1 Directora

Este puesto tiene como *Objetivo General*: Dirigir la academia de ballet, prestando especial atención a la dirección de los montajes de espectáculos, la calidad de las clases impartidas, así como supervisar que toda la gestión administrativa se realice según las políticas y planes de la institución.

Las *funciones* de este puesto son las siguientes:

- Planifica, dirige, coordina y supervisa las diversas actividades desarrolladas en la academia.
- Supervisa la planificación y ejecución de los espectáculos coreográficos de las alumnas.

- Velar por la buena ejecución de los procesos de compra, venta, inscripción y cobros; que los mismos sean ejecutados conforme a los procedimientos y políticas establecidos.
- Gestionar las diversas remuneraciones del personal contratado.

Este cargo no recibe *supervisión*, y todos los demás colaboradores le deben reportar sus acciones.

En relación al *riesgo*, este es mínimo en cuanto al físico. En el mental, requiere despliegue de mucha energía mental.

Este puesto se *relaciona* de manera interna con todos los colaboradores, mientras que, de forma externa, con los proveedores de servicios y productos, así como con los padres y alumnas.

En lo que respecta a la *educación*, la persona que desempeñe este cargo debe ser licenciado en administración y/o áreas afines. Con 2 años de experiencia como mínimo. Y tener las siguientes habilidades y destrezas:

- Dominar el paquete de office.
- Tener buenas relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Proactivo.

3.1.1.2 Asistente Administrativo

Este puesto tiene como objetivo general: asistir a la directora de la academia, gestionando y resolviendo tareas recurrentes de la institución educativa.

Las *funciones* de este puesto son las siguientes:

- Atender las llamadas telefónicas y visitas presenciales para brindar información sobre los productos y servicios ofrecidos por la academia.

- Realizar el registro de nuevas inscripciones, cobros de servicios y ventas de los accesorios a clientes.
- Actualizar y tener a mano el listado de los clientes con pagos pendientes.
- Archivar las facturas generadas, las cuales serán entregadas posteriormente al contador.
- Llevar el inventario y notificar a la dirección cuando haya baja mercancía.
- Generar la orden de pedido de los diferentes productos que se comercializan en la academia, luego de haber sido solicitada por la directora.
- Hacer cuadre diario de caja (efectivo).

Este cargo recibe supervisión directa de la Directora.

En relación con el *riesgo*, al igual que el anterior, es mínimo en cuanto al renglón físico. En el mental, requiere despliegue de energía mental y concentración.

Este puesto se *relaciona* de manera interna con la Directora, mientras que, de forma externa, con los proveedores de servicios y productos, así como con los padres y alumnas.

En lo que respecta a la *educación*, la persona que desempeñe este cargo debe ser estudiante de término en administración y/o áreas afines. Con 2 años de experiencia como mínimo. Y tener las siguientes habilidades y destrezas:

- Dominar el paquete de office.
- Tener buenas relaciones humanas.
- Proactivo.

- Ser organizada.

3.1.1.3 Profesoras.

El objetivo general de este puesto es “formar y entrenar a sus alumnas en los diferentes tipos de danza que son impartidos en la academia”.

Las funciones de este cargo serán los siguientes:

- Planificar el programa de formación que impartirá a sus alumnas.
- Elegir el tipo de música y las diferentes rutinas de ensayo.
- Preparar los ejercicios previos a la rutina de danza que permitan el calentamiento de los músculos y articulaciones de las alumnas, a fin de evitar la ocurrencia de cualquier tipo de lesión.
- Llevar un registro de la evolución de sus alumnas, con el propósito de planificar las rutinas que permitirán que las más atrasadas alcancen a las avanzadas.
- Coordinar bajo supervisión de la directora los diversos eventos que están incluidos en la planificación anual de la academia.
- Preparar las coreografías, planificando el baile que se presentara, horario de las sesiones de ensayo, así como el vestuario.

Este cargo recibe supervisión directa de la Directora.

En relación al *riesgo*, es alto en cuanto al renglón físico, debido a las rutinas de baile, al desgaste de los músculos y de las extremidades. En el mental, requiere despliegue de energía mental y concentración.

Este puesto se *relaciona* de manera interna con la Directora, mientras que, de forma externa, con los padres y alumnas.

En lo que respecta a la *educación*, la persona que desempeñe este cargo debe tener formación de bailarina clásica y/o ejercicios terapéuticos. Con 2 años de experiencia como mínimo. Y tener las siguientes habilidades y destrezas:

- Tener conocimiento de anatomía y fisiología.
- Tener buenas relaciones humanas.
- Tener una excelente condición física.
- Proactivo.
- Ser organizada.
- Ser disciplinada.

3.2 Adquisición herramientas tecnológicas. Descripción.

A fin de optimizar algunos de los procesos principales de la academia de Danza MC se sugiere para la reorganización propuesta invertir en una plataforma tecnológica escalable, es decir, que permita adicionar módulos según sea requerido.

Para la plataforma citada en primer lugar se necesita adquirir para esta academia un computador “All-In-One” o todo en uno (Ver imagen No. 1), el cual se utilizará para alojar y ejecutar el sistema de información que se tiene planeado instalar para automatizar procesos como es el de facturación, registro contable, gestión de inventarios, entre otros.

Imagen No. 1 Computador “All -In-One”

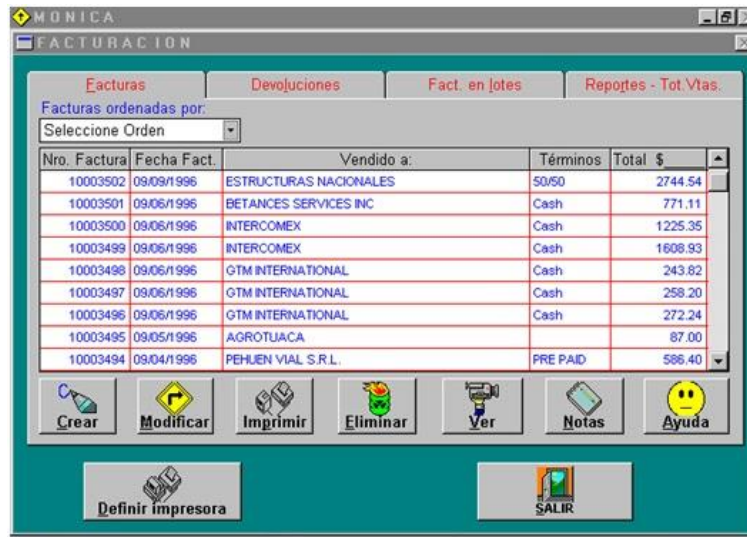


Fuente: <https://www.cecomsa.com/detalle-producto/1837>

Es importante resaltar que el equipo referido tiene la peculiaridad de que es un monitor de pantalla plana de 19', con capacidad táctil, el cual aloja todos los componentes de una computadora en una sola carcasa, convirtiéndose un equipo de tecnología minimalista.

Este equipo estaría ejecutando el Software de facturación y contabilidad llamado *Mónica* (Ver imagen No. 2), aplicación que se recomienda instalar para así empezar automatizar los procesos antes señalados. La selección de este software se fundamentó en la conveniencia de este, pues posee una relación de precio-funcionalidad ajustada a la capacidad de dicha academia.

Imagen No. 2 Software Mónica, modulo Facturación



Fuente: www.google.com

Por otro lado, en lo que se refiere al almacenamiento de la Data, esta será respaldada tanto en el computador como en la Nube o comúnmente conocida esta última como “Cloud”.

La construcción de la plataforma tecnológica sugerida contempla la necesidad de adquisición de una impresora Térmica marca EPSON que será utilizada para la impresión de las facturas. Este tipo de equipo es utilizado en grandes sistemas de punto de venta debido a la calidad, durabilidad y por sus mínimos costos de mantenimiento y reabastecimiento de papel de impresión.

Imagen No. 3 Impresora Térmica



Fuente: <https://www.cecomsa.com/detalle-producto/1951>

Igualmente, se requerirá la compra de una impresora Multifuncional (Impresión, scanner y Fax (aunque este último ya se encuentre desfasado)) para realizar otras tareas administrativas requeridas.

Imagen No. 4 Impresora all-in-one



Fuente: <https://www.cecomsa.com/detalle-producto/3372>

También se tendrá que adquirir un lector de código de barra, para ser utilizado para registrar los códigos de los diferentes productos dentro del Sistema de Información Mónica, y así fomentar un mayor control en la gestión del inventario.

Por último, se solicitará la instalación del servicio de Internet. Este servicio será utilizado tanto para ir realizando los respaldos de información en la Nube, como brindar servicio de internet wifi a sus clientes y estudiantes.

3.3 Descripción procesos y formularios.

Luego de disponer de la plataforma tecnológica descrita en el anterior subtema, se explican los cambios que la utilización de esta provocara en el flujo de los procesos relacionados.

3.3.1 Proceso de Inscripción.

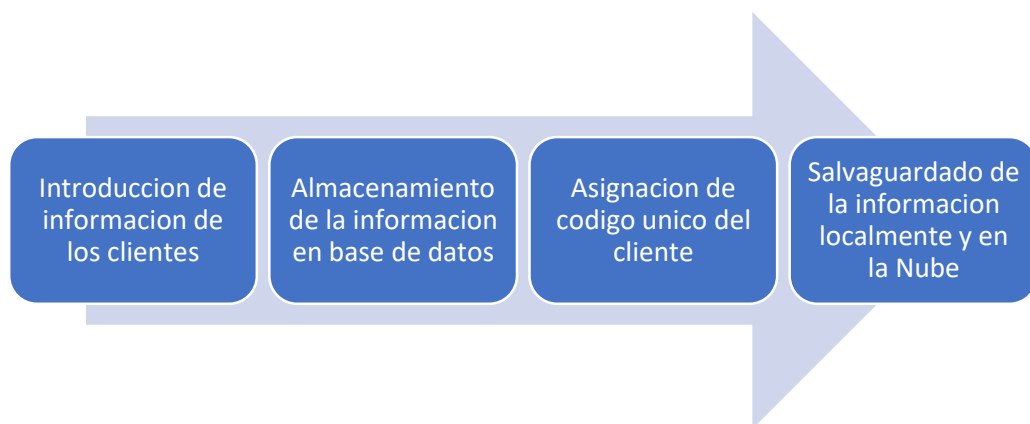
El proceso de inscripción se deberá realizar de manera digital. El sistema de información que se recomienda instalar contará con un formulario electrónico de inscripción (Ver Figura No. 13), el cual permitirá la introducción de la información de los clientes de la academia, así como su almacenamiento y visualización de la información a discreción; lo cual ayudará a su vez a crear una base de datos, favoreciendo la construcción de un perfil.

Es oportuno destacar que toda inscripción debe ser registrada de forma digital para así promover un mayor control.

Dicho proceso de inscripción captará información básica de las alumnas, como los datos del padre, madre, tutor; así como los datos de las personas que toman las clases de movimiento rítmico, y el contacto en caso de emergencia de las mismas. Al momento de crear el perfil, el sistema le asigna un código único a cada alumno con el que más adelante se podrá visualizar información y status del estudiante.

Luego del registro, la data será guardada en el disco duro de la PC, para que luego de cerrado el sistema de información, la base de datos sea respaldada en la Nube.

Figura No. 13 Flujo Proceso de Inscripción Propuesto

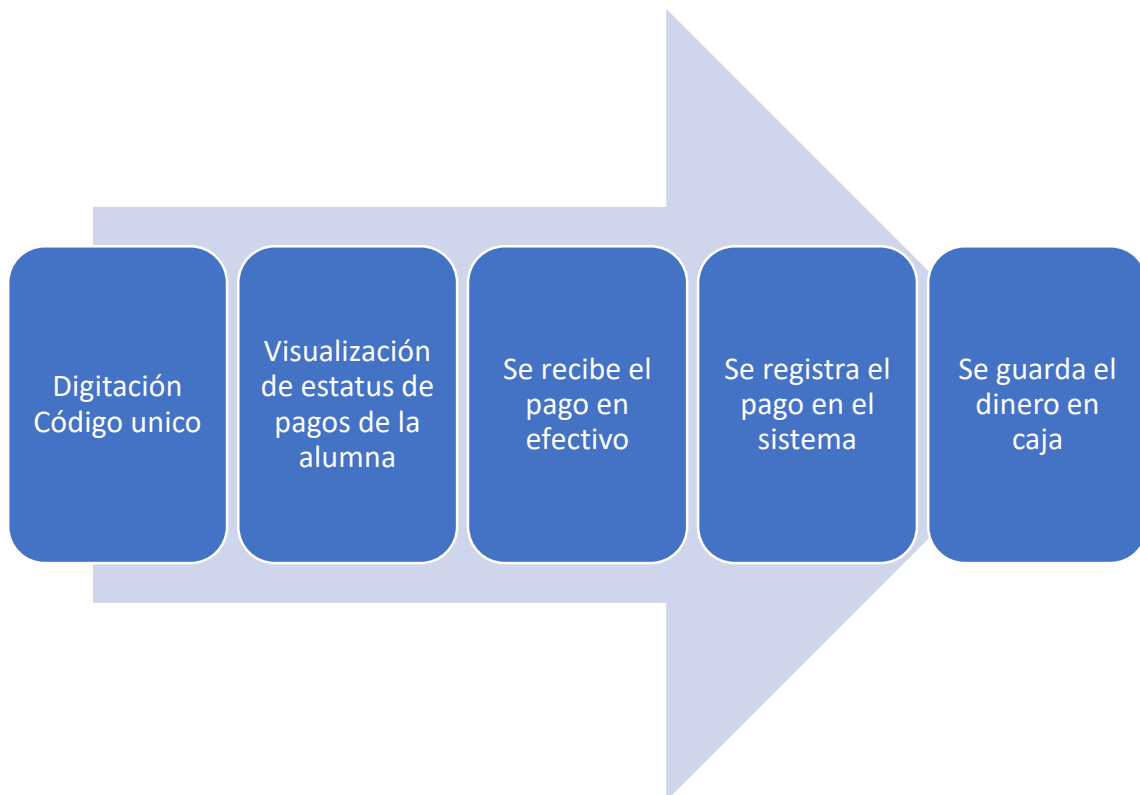


Fuente: Propia

3.3.2 Proceso de cobro.

Con la puesta en ejecución del sistema de *información*, el proceso de cobro se tornará más fácil. Debido a que, como la alumna, ya va a estar registrada en el sistema, sólo se debe digitar el código único para visualizar la información, el estatus de pagos, y otras transacciones de la bailarina. Luego de realizado el pago, se registra el mismo en el sistema, generando la factura. Esta transacción queda registrada y guardada en el computador, que luego servirá para uso del contable. Cabe mencionar que, por el momento, todos los pagos se realizaran en efectivo o transferencia bancaria. (Ver Figura No. 14)

Figura No. 14. Flujo de Cobro Propuesto



Fuente: Propia

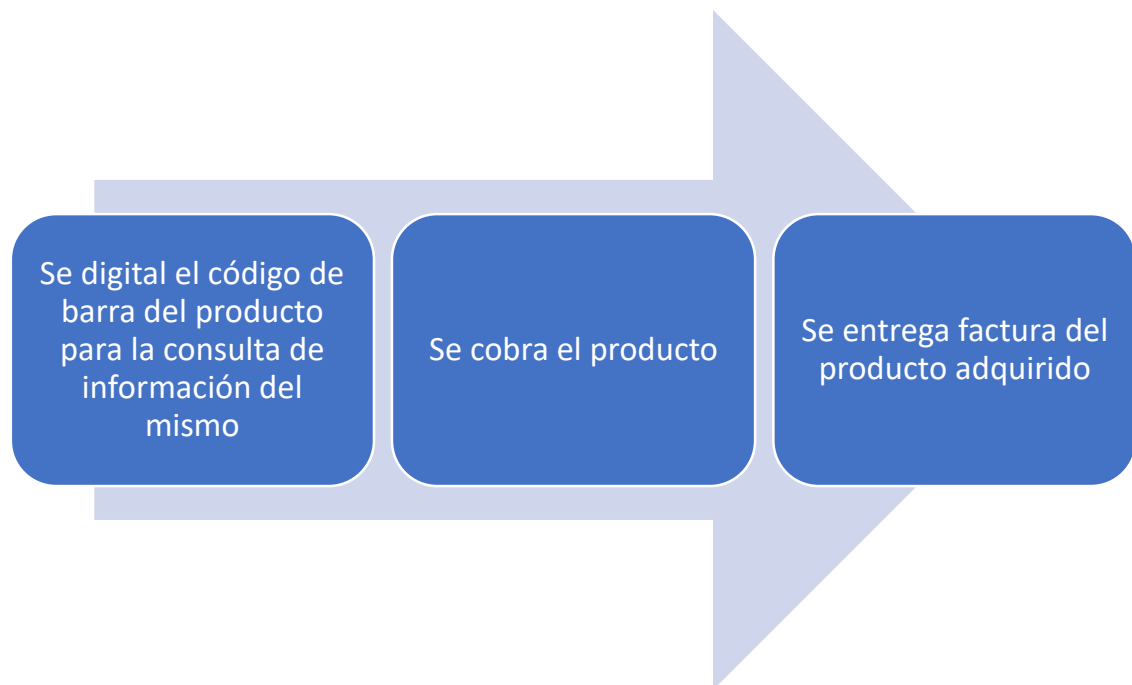
3.3.3 Proceso de venta

El Sistema de información *Mónica* tiene un módulo adicional de ventas, el cual permitirá identificar el volumen vendido, descontando de forma automática del inventario disponible, los diversos productos facturados.

El proceso de ventas no tendrá modificación, lo que se promoverá con la utilización del sistema antes citado es la agilización de este. Pues como el sistema tiene generado el inventario de los productos de forma codificada, solo el usuario buscará el código de este, y de esa forma se creará la factura del producto, actualizándose inmediatamente la base de datos del inventario.

El proceso de servicio seguirá de la misma manera. Los profesores serán los encargados de impartir las clases de a las alumnas. (Ver figura No. 15)

Figura No. 15. Flujo de Proceso de Venta Propuesto



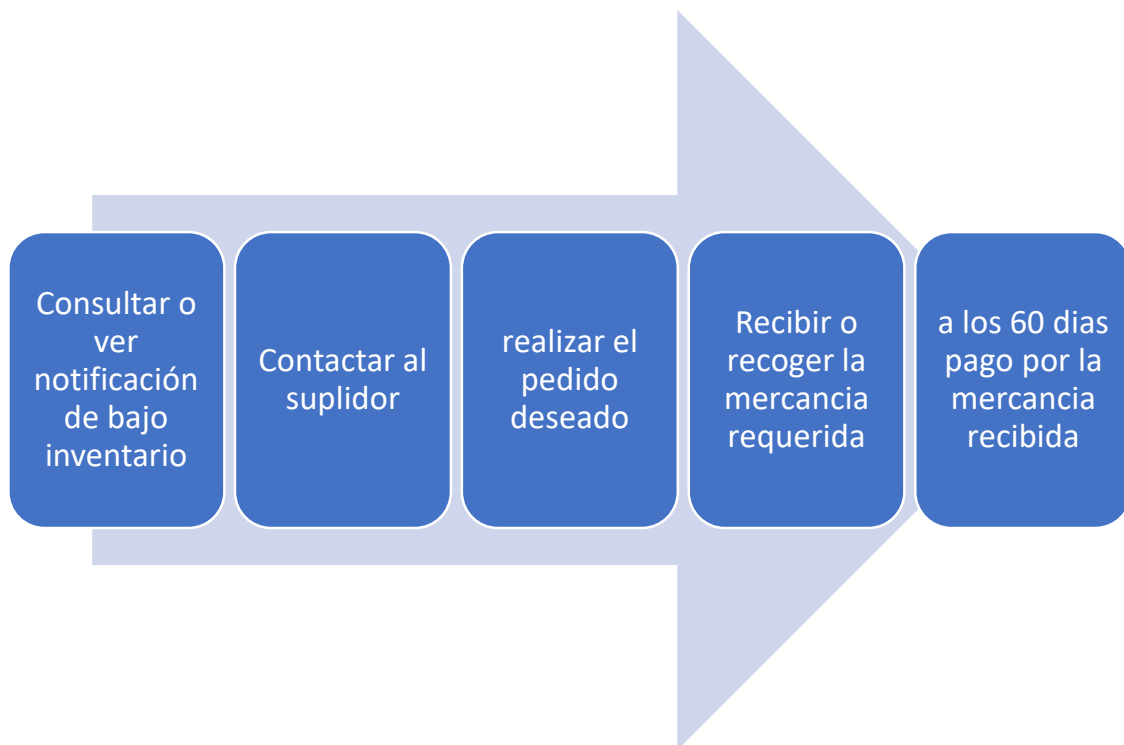
Fuente: Propia

3.3.4 Proceso de compras

En vista de que ya se contaría con un sistema de información y que todo inventario estaría registrado en el sistema de información, el proceso de compras se realizará de una manera más fluida debido a que el sistema cuenta con notificación de bajo inventario los que permitirá tener conocimiento a tiempo y realizar pedidos de los productos que se están agotando.

Luego de tener conocimiento de los productos a reabastecer, se contactará con el suplidor ya sea vía teléfono o correo electrónico para realizar el pedido y posteriormente recogerlo o que se nos envíe.

Figura No. 16. Flujo de Proceso de Compras Propuesto



Fuente: Propia

3.3.5 Proceso de pagos de nómina

Por el momento el pago de nómina será de la misma manera que se ha venido realizando. Los pagos serán efectuados de manera en efectivo los días 30 de cada mes.

Figura No. 17. Flujo de Proceso de Compras Propuesto



Fuente: Propia

3.3.6 Proceso de comunicación

Las líneas de comunicación en la academia deben de cambiar. Las mismas deberán ser aprovechadas haciendo el uso de la tecnología antes recomendada, para de esa forma promover la reducción de costos y maximizar la productividad.

Para tomar ventajas de la tecnología y evidenciar toda comunicación en la academia, las líneas de comunicación serán de manera digital. Para esto, la

dirección contará con un correo institucional que será utilizado para notificar informaciones concernientes a la Academia de Ballet. Dichas informaciones incluyen:

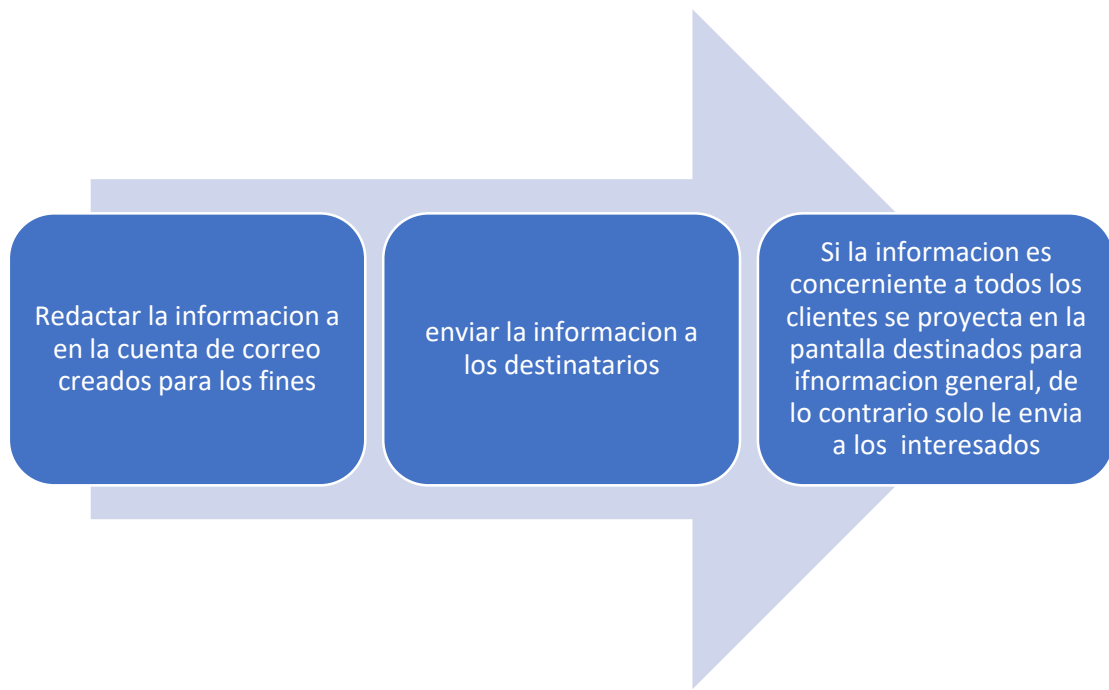
- Notificaciones de pagos a empleados;
- Recordatorio de pagos a los padres con atrasos;
- Comunicación con el personal de la academia tanto administrativo como profesores;
- Informaciones a los padres de las alumnas;
- Publicidad de la academia;
- Entre otros.

Cabe mencionar que todas estas informaciones serán enviadas o remitidas por el correo oficial de la Academia, que se explicara en lo adelante. De igual manera, todos los empleados de la Academia contarán con un correo electrónico con el dominio oficial de la academia.

Por otro lado, el mural de información deberá ser de manera digital, reemplazando el mural tradicional, por una televisión de pantalla plana con conectores USB y HDMI para que las informaciones que se presentaban en el mural de manera tradicional utilizando hojas, fotos impresas y otros materiales, se presenten de manera digital en la pantalla que se utilizara para estos fines.

Para ser buen uso de la tecnología y tener el control de toda la información que se realice, la academia de Danza MC estará creando un dominio que en lo adelante se llamara BMC.ORG. Dicho dominio contara con un correo institucional que se le asignara a cada empleado.

Figura No. 18 Flujo de Comunicación Propuesto



Fuente: Propia

3.4 Costos de servicios

Según una investigación realizada, se pudo determinar que la academia de danza MC, tiene los costos de servicio por debajo de las 3 academias que son competencias directas, donde una de estas posee una diferencia de hasta mil doscientos (RD\$1200) pesos en la inscripción y una diferencia de hasta (RD\$700) pesos en la mensualidad.

El costo de los servicios de la academia de danza MC debe de continuar la práctica de la revisión de los costos anualmente, de manera que vaya cubriendo los gastos por inflación que se produce anualmente y que sea competitivo con relación a las otras academias.

CONCLUSIÓN

Conclusión

Organizar según Robbins y Coulter (2010) implica la estructuración de las tareas a fin de que se logre el cumplimiento de las metas de la empresa.

En ese mismo sentido, refieren a que cuando una empresa se organiza, logra que las actividades u operaciones de esta sean desarrolladas de forma eficiente y con poco esfuerzo. Además, se favorece la minimización de los costos y gastos implicados en las operaciones, mejorando de esa forma el nivel de productividad de cada colaborador al no existir duplicidad de funciones, sino responsabilidades bien definidas y líneas de comunicación claras.

El estudio realizado a la academia de Danza MC arrojó que la misma la directiva de la academia no tiene objetivos corporativos definidos, lo cual impide que sus acciones estén encaminadas hacia una meta específica. No obstante, es oportuno aclarar que a la academia no tener una estadística actualizada de la cantidad de niñas inscritas, así como no tener un control efectivo de sus ingresos, al no disponer de información oportuna de los cobros; se le dificulta la formulación de los mismos e incluso realizar un proceso de planificación adecuado, para así evaluar diversas alternativas de estrategias de crecimiento.

Otro problema que se percibió es la realización de todos los procesos de forma manual, lo cual provoca una mayor probabilidad de fallos humanos. Se pueden citar, la deficiente gestión de cobros actual, el no tener una estadística de la cantidad de alumnas inscritas ni el nivel de ingresos mensuales, aunque si la cantidad de desembolsos.

En ese mismo sentido, la realización de los procesos de forma manual contribuye a que estos se realicen de forma más lenta lo cual repercute negativamente en el tiempo de respuesta hacia el cliente de la academia.

Por otro lado, en la academia faltan algunos formularios que permitan llevar un mejor registro de las diversas actividades que se realizan, logrando de esa forma promover un mayor control.

Asimismo, no existe una descripción de puestos, por esa razón no están definidas las funciones de cada cargo, sino que el personal realiza lo asignado por la directora.

También, se pudo detectar que la academia no dispone de una herramienta tecnológica que le facilite el registro y control de sus operaciones.

Por igual, se evidencio que esta unidad de estudio tiene algunas horas de productividad inactiva, lo cual en sí mismo implica un costo. Igualmente, no

Por último, en la academia no hay una persona que se encargue de llevar los registros contables de la misma.

Es por la situación antes descrita, que se sustenta la necesidad de reorganizar esta academia, pues con la implementación de este proceso, esta institución educativa aumentaría su nivel de productividad, sería más eficiente y eficaz y esto a su vez incrementaría sus niveles de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

En concordancia con la conclusión expuesta, se sugiere para la academia de Danza MC el proceso de reorganización propuesto. En específico:

- Mejoras en la parte operativa:
 - Aprovechando la coyuntura de que algunas madres que llevan sus hijos al Colegio donde se encuentra ubicada la academia MC, se puede ampliar la carpeta de servicios que puede ofrecer la misma, como lo es clases de Zumba y Yoga. Estos nuevos servicios se pueden crear, vendiendo el mínimo quorum que debe de tener una clase (10 personas) a través de las páginas de ofertas que existen en República Dominicana, asignándole un precio atractivo para la captación de nuevos clientes.
 - Aparte de utilizar las páginas de ofertas existentes en República Dominicana, también emplear otros medios de promoción, como la utilización de redes sociales populares como Facebook e Instagram.
 - Que la academia se programe para que en los meses de menos actividad se invierta en publicidad masiva de los servicios de la Academia, a fin de captar nuevos clientes y mantener los niveles de ingresos de esta.
- Invertir en una plataforma tecnológica que ayude a facilitar el trabajo de las tareas recurrentes como son:
 - Automatizar la máxima cantidad de procesos que posee la Academia MC utilizando un Sistema de Información que le sea factible y no tan costoso. Una buena opción sería el Software Mónica sugerido en el estudio.

- Crear formulario de inscripción digital con posibilidad de pagos en línea,
 - Crear página web dinámica que permita la venta de los accesorios en línea.
 - Adquisición de impresoras multifuncional y térmicas para el proceso de facturación y contabilidad, entre otros.
- Diseñar una nueva estructura organizacional basada en las necesidades operativas de la academia; y/o acoger la estructura propuesta en la investigación.
- Crear la descripción de puestos propuesta en el estudio, a fin de que las responsabilidades, funciones, líneas de comunicación, entre otros aspectos, estén claros.
- Contratar personal capacitado y que sean proactivos. Además, que dicha selección se sustente en el perfil de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gesiión dle Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Claude, G. j., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Corbett, A. (2018). *Como hacerse rico*. Santo Domingo: UNAPEC.
- DeCenzo, R. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Education.
- Destino Negocios. (2015, Mayo 5). *destinonegocio.com*. Retrieved from La importancia del organigrama: <http://destinonegocio.com/gestion/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- Díaz, D. (2017, September 5). *Intercorpms*. Retrieved from Importancia de la etapa de organización en una empresa: www.intercorpms.com/importancia-de-la-etapa-de-organizacion-en-una-empresa/
- educalingo. (2017). *Que es un Formulario?* Retrieved from Educalingo.com: <https://educalingo.com/es/dic-es/formulario>
- Gil Estalio, A. (2010). *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. Retrieved from googlebooks: <https://books.google.com.do/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA299&dq=tipos+de+departamentalizacion+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjM1Z67t7jZAhuFzGMKHUJ5BtgQ6AEILDAB#v=onepage&q=tipos%20de%20departamentalizacion%20en%20una%20empresa&f=false>
- Hernández Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, Nauhcalpan de Juarez: Pearson Educación.
- Munch, L., & Garcia Martinez, J. (2015). *Fundamentos de Administracion* . Mexico: Editorial Trillas.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la*. (S. Editorial Dykinson, Ed.) Retrieved Marzo 3, 2017, from googlebooks.com: https://books.google.com.do/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA94&dq=Pol%C3%ADtica++en+una+empresa+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTz47m9M_ZAhVHsFQKHQlHDu4Q6AEIPzAF#v=onepage&q=Pol%C3%ADtica%20%20en%20una%20empresa%20definicion&f=false
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson Editores.
- Rojahelis, E. (2018). *La importancia de seguir la cadena de mando en una empresa*. Retrieved from La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-seguir-la-cadena-de-mando-en-la-empresa-6074.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. (2006, Diciembre). *Definición Visión*. Retrieved Marzo 15, 2017, from Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo No. 1 Formulario de autorización de empresa



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, _____, cédula _____, matrícula de la Universidad APEC
_____, estudiante de término del programa de _____
_____, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita
la autorización de _____

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en _____.

(Firma del estudiante)

Yo, _____

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

(Cargo que ocupa)

cédula _____, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

☐

Utilizar el nombre de la empresa

☐

Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☐

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

☐

Aplicarlo en

☐

el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Anexo No. 2 Anteproyecto



UNAPEC
ESCUELA DE GRADUADOS

“Anteproyecto para optar por el título de: Maestría en Gerencia y Productividad”

“Reorganización de una academia de danza. Caso: Academia de danza MC. Período: Septiembre-diciembre 2017”

Título

Alexander William Corbett Iglesias

Sustentante

2000-2645

Matricula

Edda Freitas

Profesora

Diciembre 2017

Santo Domingo, República Dominicana

1. Selección y definición del Tema

El tema seleccionado para este estudio es “Reorganización de una academia de danza. Caso: Academia de danza MC. Período: Septiembre-Diciembre 2017”.

La reorganización sugerida para esta academia requiere que se lleve a cabo un análisis de la situación actual en torno a diferentes áreas de la misma, tales como su gestión administrativa (cobros, pagos, servicios, entre otros), nivel de operatividad, evaluación de la estructura organizacional (puestos existentes, funciones y líneas de comunicación), controles existentes, sistemas y procesos de apoyo, entre otras. Y es que organizar, tal como explica Robbins & Coulter (2010) es *“distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización”*. De ahí que con el proceso de reorganización propuesto se espera que la empresa objeto de estudio logre optimizar sus niveles actuales de operatividad favoreciendo resultados más rentables.

2. Formulación del problema

- ¿Por qué el negocio no está realizando mejor gestión administrativa?

Sistematización

- ¿Por qué el negocio no le está sacando el máximo potencial operativo?
- ¿Por qué el negocio se ha mantenido fuera del foco de los medios de publicidad y redes sociales?

3. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

Reorganizar la Academia de Danza MC en el periodo Mayo-agosto de 2018

b. Objetivos Específicos

Para promover el alcance del objetivo general antes citado se requiere el logro de los objetivos particulares siguientes:

- Investigar los aspectos generales relacionados con el proceso de reorganización en una empresa, tales como: concepto, fases, importancia y desventajas, entre otros.
- Describir la empresa objeto de estudio “Academia de Danza MC”, abordando aspectos como: historia, lineamientos estratégicos, servicios, estructura organizacional.
- Llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual en torno a la estructura organizacional de la Academia de Danza MC, así como de la gestión administrativa, procesos y sistemas de la misma, para luego sugerir las diversas acciones que permitirán la reorganización de esta academia.

4. Justificación de la Investigación

Las razones que justifican el desarrollo de esta investigación se describen en los siguientes acápite:

a. Justificación Teórica

Para fomentar el buen funcionamiento operativo de una empresa se necesita que la misma se encuentre *organizada*. Pues esto conllevará a que este alcance las metas propuestas en su plan estratégico. Delgado & Ventura (2011). De ahí, la importancia de que los directivos creen estructuras adecuadas a sus necesidades, e incluso modificarlas cuando las exigencias del mercado obliguen a un cambio.

Es válido aclarar tal como exponen Stephen & Coulter (2010), que una estructura organizacional es “*la distribución formal de los puestos de una organización*”. La misma se presenta de forma gráfica a través de un organigrama.

De igual forma, resaltan Delgado & Ventura (2011) que una estructura debe estar formada por:

- Un conjunto de elementos (puestos y responsabilidades) que la integran.
- Funciones que son asignadas a cada uno de los puestos.
- Las relaciones de tipo jerárquicas y funcionales existentes en los diferentes puestos creados en la organización.

Asimismo, Stephen, R. (2005) afirma que una estructura óptima, cumple los siguientes propósitos:

- Clasificar las tareas a realizarse en actividades específicas y departamentos.
- Asignar las responsabilidades y tareas de cada puesto o cargo de manera individual.
- Lograr la coordinación de las diversas tareas de la organización.
- Unir los puestos existentes en unidades de trabajo.
- Establecer las diferentes relaciones que se deben crear entre el personal de la organización, y los demás grupos de interés.
- Identificar las líneas de comunicación y de autoridad.
- Asignar y efficientizar el uso de los recursos.

De ahí, lo primordial que es el proceso de reorganización sugerido para la Academia de Danza MC.

b. Justificación Metodológica

La palabra Organizar, tal como explica López (2015) proviene del griego *Organon*, que hace referencia a un instrumento. Aplicando esta idea en las empresas, se puede inferir que la organización es el instrumento que permite a las empresas alcanzar sus objetivos. De esa idea parte el uso del proceso de reorganización en este estudio, pues este permitirá al Estudio de Danza MC, tal como resalta el autor antes citado en diseñar y fijar estructuras, así como procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que favorecen que

las tareas se realicen de forma más eficiente e incluso ayuda a reducir el uso de los diferentes recursos (materiales, financieros, tecnológicos, humanos), promoviendo así también eficacia.

c. Justificación Práctica

Macgregy, J. (2012) afirma que las estructuras organizacionales son la pieza clave para que una empresa *organice* su cadena de mando, las líneas de autoridad y de control. Pues estas brindan guías, parámetros y procedimientos necesarios para que una organización logre alcanzar sus objetivos generales formulados. Incluso Mintzberg, H. (1985) resalta que cuando una organización cuenta con una estructura organizacional óptima se logra favorecer lo siguiente:

- Promover organización y control.
- Establecimiento de estrategias y distribución clara de las responsabilidades de cada puesto, lo cual a su vez contribuirá al logro de los objetivos y metas.
- Definición de los deberes, responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo.
- Fijación de las líneas de autoridad y de comunicación.

En caso contrario y a juicio del autor del estudio, cuando una organización no posee una estructura bien definida, es decir, no está organizada adecuadamente, tendrá continuamente que enfrentar problemas de competitividad, pues el desempeño de su personal interno será deficiente. Pues estos no serán orientados de forma adecuada en sus funciones y responsabilidades, lo que ocasionará choques de tareas, mensajes distorsionados por no tener las líneas de comunicación claras. Además, no habrá un control de las tareas provocando que no se puedan cumplir los objetivos y metas trazadas. De ahí, la importancia de que en el estudio de danza se lleve a cabo la reorganización propuesta, a fin de que la directiva pueda optimizar su operatividad, generando de esa forma mejores resultados, al fomentar control y eficiencia.

5. Marco Referencial

a. Marco Teórico

Antes de iniciar en la explicación de las teorías que sustentan el tema objeto de esta investigación, es importante resaltar que el término reorganizar, significa volver a organizar. De ahí, que las teorías antes referidas se fundamentan en el término organizar.

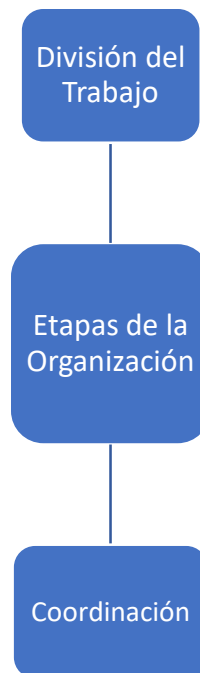
Organizar. Conceptualización y Etapas

Según explica Munch (2010), el término *Organización* se refiere al “*diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo*”. Pág. 61

Este autor refiere que cuando las empresas deciden llevar a cabo un proceso de organización deben agotar las etapas siguientes (Ver Figura No.1):

- División del trabajo.
- Coordinación.

Figura No.1 Etapas de la Organización



Fuente: Munch, Lourdes (2010) Administración

Es importante aclarar que la *División del Trabajo* consiste en delimitar las diferentes funciones de los cargos existentes, a fin de promover que las tareas sean realizadas con una precisión mayor, así como con eficiencia y especialización, logrando de esa forma que el trabajo se torne menos complejo.

La autora antes citada refiere que para lograr una división óptima del trabajo es primordial cumplir la siguiente secuencia de actividades:

6. Describir los procesos.
7. Definir las funciones que sean las más importantes de cada puesto o cargo.
8. Clasificar y agrupar las responsabilidades definidas en el segundo paso en base a los macroprocesos.
9. Establecer las líneas de comunicación e interrelación entre los recursos humanos de la empresa.
10. Definir los microprocesos, pues de esa forma, señala Munch (2010), se favorece la organización de los procesos de cada unidad departamental.

Por otro lado, la segunda fase del proceso de organización, *Coordinación*, hace referencia a un proceso que permite la sincronización y armonía de las diferentes tareas y/o actividades que se realizan en la empresa con calidad y en un tiempo óptimo. (Munch, 2010). Esta autora señala que la primera fase se sustenta en la coordinación.

Herramientas de Organización

Existen diferentes instrumentos que permiten organizar una empresa. No obstante, dichas herramientas deben ser seleccionadas según las necesidades particulares de cada una. Entre las principales técnicas o instrumentos utilizados para organizar se encuentran, según señala Munch (2010), los siguientes:

- *Organigrama*, esta herramienta ayuda a representar de forma gráfica las diferentes áreas funcionales de la empresa, pues favorece la delimitación de las responsabilidades.
- *Diagramas de Proceso*, estos, señala la autora antes citada, al igual que los organigramas son una representación gráfica de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en una función.
- *Cuadro de Distribución de Trabajo*, este permite optimizar la distribución de las diferentes tareas incluidas en un puesto a través del análisis de las actividades incluidas en el mismo.

Importancia de la Organización

Organizar, según la opinión del autor del estudio, acarrea diversas ventajas para las empresas, y es que cuando se organiza, se promueve que los procesos se realicen con más fluidez, pues las tareas resultan más simples. Esto ayuda a lograr que tanto los clientes internos como externos vean sus necesidades satisfechas.

Munch (2010) refiere que organizar provoca la obtención de los siguientes beneficios y/o ventajas:

- Se disminuyen los costos y se incrementa los niveles de productividad.
- Se reduce o se elimina la duplicidad de funciones.
- Permite el establecimiento de la arquitectura de la empresa.
- Promueve la simplificación de las tareas.

b. Marco Conceptual

En este subtema se definen algunos términos considerados importantes para una mejor comprensión del tema analizado.

- *Autoridad*: capacidad de poder mandar e influir sobre otras personas. (Vásquez Rojas, 2012). También, es la facultad inherente de una

posición superior que permite dar órdenes y esperar que las mismas la cumplan los subordinados. (Amoros, 2007)

- *Burocracia*: esta se refiere a la ineficiencia organizativa, y en la actualidad se relaciona con la función pública. (Vásquez Rojas, 2012)
- *Cadena de Mando*: esta es la línea continua de autoridad que comienza desde la cúpula de una organización hasta la posición más inferior. (Amoros, 2007)
- *Cargo o Puesto*: es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades, así como de obligaciones que se encuentran relacionadas entre sí, las cuales son asignadas por un superior a un subalterno. (Zelaya, 2006)
- *Comunicación*: se refiere a la transferencia de una información la cual debe ser interpretada por el receptor. (Robbins & Judge, 2009)
- *Control*: Mediante esta función los directivos aseguran el buen uso de los recursos, y la optimización del desempeño de los empleados. La finalidad de esta es supervisar el desarrollo de las diversas estrategias que permitirán el alcance de los objetivos corporativos. (Vaiga Rojas, 2008)
- *Danza*: Arte donde se emplea el movimiento del cuerpo como una forma de expresión de sentimientos y emociones. Dichos movimientos en la mayoría de los casos están asociados a la música. (Definicion.de., 2008)
- *Departamentalización*: este es el proceso mediante el cual se unen las diferentes actividades o funciones que estén relacionadas, entre los componentes de una organización. (Amoros, 2007)

- *Estructura Lineal*: de acuerdo a los catedráticos del Instituto Alberto Blest Gana, es la que se fundamenta en la autoridad lineal, es decir, sigue el principio de unidad de mando, estableciendo que el superior inmediato es el que tiene la autoridad absoluta del personal a su cargo. Es decir, en esta la autoridad no es compartida. Resaltan estos catedráticos, que, en este tipo de estructura, los superiores toman las decisiones y los subordinados deben ejecutarlas. Adicional a esto, las únicas líneas de comunicación existentes son las descritas en el organigrama (forma gráfica de presentar los puestos de trabajo y jerarquías existentes, según criterio del autor del escrito), además todas las decisiones se centralizan en la alta gerencia, por tal razón tiene forma de pirámide. (Instituto Blesgana, na)
- *Estructura Funcional*, se fundamenta en una autoridad especializada, que principalmente posee los conocimientos, pero no es la que toma las decisiones. Por tal razón, en esta no existe una autoridad única como en la lineal. Según resaltan en el Instituto Alberto Blest Gana, un subordinado puede tener varios jefes con distintas especialidades. Incluso, refieren que los subalternos reportan de forma directa a cada especialista (superior), sin intermediación. Además, en esta las decisiones son descentralizadas, contrario a la lineal que es centralizada. (Instituto Blesgana, na)
- *Estructura Línea-Staff*, es la unión de las estructuras antes descritas, pues toma componentes de ambas, procurando reducir las desventajas de las mismas. Por tal razón, en esta las decisiones y a las operaciones realizadas en la organización tanto por los superiores y subalternos se enfocan en el alcance de los objetivos corporativos. (Instituto Blesgana, na)
- *Organigrama*: Es la representación gráfica de la organización de la empresa. El mismo consiste en un gráfico que representa la estructura

de la empresa, así como la interdependencia entre sus departamentos y servicios. (Marino Pino, 2008)

- *Jerarquía:* es la forma de organización que se le asignara a diversos elementos de un mismo sistema. (Amoros, 2007)
- *Supervisión:* Es una actividad técnica y especializada que tiene como propósito el uso racional de los diferentes factores que permiten la realización de los diversos procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos, que de forma directa o indirecta participan en la prestación de servicios o venta de productos, destinados ambos a satisfacer las necesidades de un mercado de consumidores cada día más exigente, y a la vez contribuir en el alcance de los objetivos. (Básico, 2007)

c. Marco Espacial

La actual investigación tiene como límite espacial la Academia de Danza MC, la cual está ubicada en el Instituto Cultural Dominicano Americano (Ave. Abraham Lincoln No.21).

d. Marco Temporal

El presente estudio tiene como límite temporal el periodo septiembre-diciembre del año 2017, no obstante, a fin de favorecer la consecución de los objetivos antes planteados se requerirá verificar informaciones de periodos anteriores.

6. Hipótesis

Debido a las características de este estudio este subtema no aplica.

7. Aspectos Metodológicos

Los métodos, procedimientos y técnicas que permitirán la obtención de las informaciones que se necesitarán para dar respuesta a los objetivos formulados se exponen en los siguientes acápite:

a. Métodos

Los métodos según explican Bonilla y Rodríguez citado por Bernal Torres (2010), son los diferentes procedimientos que a través de las técnicas permiten definir la solución de un problema de investigación. En este estudio los métodos que se requieren emplear los siguientes:

- *Deductivo*: Según refiere Bernal, C. (2010), estos permiten a partir de conclusiones generales arribar a explicaciones particulares o específicas en torno a un tema. En este estudio, se empleará este método debido a que se necesita en primer lugar conocer la fundamentación teórica sobre el tema a analizar, a fin de en base a estas lograr llevar a cabo el proceso de reorganización propuesto.
- *Analítico*: este método se basa en la descomposición en sus diferentes partes del problema estudiado, de acuerdo a Bernal Torres, C. (2010). En esta investigación se requerirá conocer todos los componentes de la estructura organizacional del estudio de danza, objeto de investigación. De esa manera, se favorece conocer a profundidad las causas que han provocado los problemas existentes en dicho estudio y así proponer medidas correctivas que permitan la reorganización de dicho estudio.
- *Cualitativo*: Bonilla y Rodríguez (2000) citado por Bernal, C. (2010) refieren que este método tiene la finalidad de llevar a cabo una cualificación y descripción del estudio en base a los rasgos que lo definen, sin necesidad de cuantificar los mismos. Se pretende en el estudio llevar a cabo una

descripción de todas las partes que componen la estructura organizacional del estudio de danza, para de esa forma identificar cuáles de estas presentan algún problema y trazar las acciones que facilitarán la reorganización sugerida en esta investigación.

b. Procedimientos

Los *procedimientos*, como explica Zorob (2008) son los diversos procesos que permiten la adaptación del método a las condiciones de una investigación específica.

Para el desarrollo de este estudio, se realizarán los procedimientos siguientes. En primer lugar, para construir la fundamentación teórica del mismo se revisarán documentos escritos por otros autores. Luego se contactará a la Señora Inés Iglesias para que obtener las informaciones primarias de la investigación a través de una entrevista estructurada; de esa forma se tendrán las bases para hacer un diagnóstico de la problemática evidenciada. El siguiente paso será realizar el proceso de reorganización propuesto. Por último, la presentación de las informaciones obtenidas se hará a través de gráficas, imágenes, figuras y tablas.

c. Técnicas

Las técnicas que se aplicarán con el fin de recolectar las informaciones que permitirán el alcance de los objetivos del estudio son:

- *Revisión Bibliográfica:* estas consisten en la revisión de informaciones escritas por otros autores, básicamente esta técnica se empleará para construir el soporte teórico sobre el tema propuesto. Se pretende investigar en diversas fuentes, tales como: libros, tesis, monografías, informes, páginas web, entre otros.
- *Entrevista:* se diseñará un cuestionario a fin de llevar a cabo una entrevista a todo el personal del estudio (es decir, que no se requerirá llevar a cabo un muestreo pues la población es de solo cinco (5) personas), a fin de

conocer sus funciones, responsabilidades, procesos ejecutados, documentos utilizados, entre otros; que permitan evaluar el funcionamiento de la estructura organizacional existente.

8. Tabla de Contenido

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen Ejecutivo

Capítulo I. Reorganización. Aspectos Generales.

1.1 ¿Qué es organizar?

1.2 Fases de la organización.

1.3 Ventajas y desventajas de organizar.

1.4 ¿Por qué se reorganiza?

2 Capítulo II. Academia de Danza MC.

2.1 Historia

2.2 Lineamientos estratégicos

2.3 Servicios y Productos

2.4 Estructura Organizacional

3 Capítulo III. Reorganización de la Academia de Danza MC

3.1 Diagnóstico de la estructura organizacional.

3.2 Diseño y fijación estructura

3.3 Evaluación procesos y funciones

3.4 Evaluación de las líneas de comunicación.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía.

9. Bibliografía Preliminar

DeCenzo, R. (2009). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Education.

Destino Negocios. (2015, Mayo 5). destinonegocio.com. Retrieved from La importancia del organigrama: <http://destinonegocio.com/gestion/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>

Díaz, D. (2017, September 5). Intercorpms. Retrieved from Importancia de la etapa de organización en una empresa: www.intercorpms.com/importancia-de-la-etapa-de-organizacion-en-una-empresa/

educalingo. (2017). Que es un Formulario? Retrieved from Educalingo.com: <https://educalingo.com/es/dic-es/formulario>

Gil Estalio, A. (2010). ¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. Retrieved from googlebooks: <https://books.google.com.do/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA299&dq=tipos+de+departamentalizacion+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjM1Z67t7jZAhUFzGMKHUJ5BtgQ6AEILDAB#v=onepage&q=tipos%20de%20departamentalizacion%20en%20una%20empresa&f=false>

Hernández Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración. México: McGraw Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educación.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones. México: Pearson Prentice Hall.

Munch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.

Munch, L. (2010). Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, Nauhcalpan de Juárez: Pearson Educación.

Munch, L., & Garcia Martinez, J. (2015). Fundamentos de Administracion . Mexico: Editorial Trillas.

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la. (S. Editorial Dykinson, Ed.) Retrieved Marzo 3, 2017, from googlebooks.com:

https://books.google.com.do/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA94&dq=Pol%C3%ADtica++en+una+empresa+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTz47m9M_ZAhVHsFQKHQIHdu4Q6AEIPzAF#v=onepage&q=Pol%C3%ADtica%20%20en%20una%20empresa%20definicion&f=false

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administracion. Mexico: Pearson Editores.

Rojahelis, E. (2018). La importancia de seguir la cadena de mando en una empresa. Retrieved from La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-seguir-la-cadena-de-mando-en-la-empresa-6074.html>

10. Cronograma

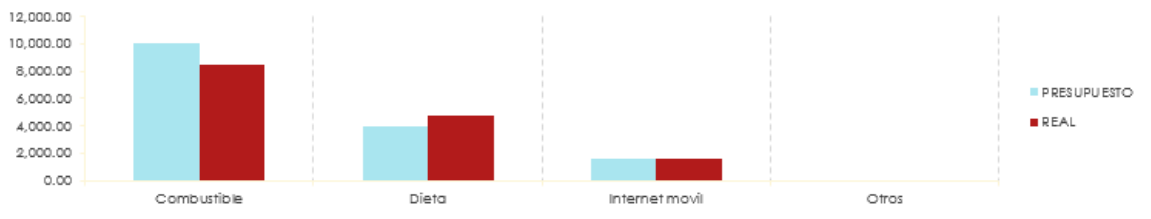
★	➤ Análisis de procesos administrativos	10 days	Mon 10/2/17	Fri 10/13/17
★	Analizar las funciones del personal administrativo del negocio	1 day	Mon 10/2/17	Mon 10/2/17
★	Analizar y documentar procesos de contabilidad del negocio	2 days?	Tue 10/3/17	Wed 10/4/17
➡	Analizar procesos de registro de nuevos estudiantes	1 day	Thu 10/5/17	Thu 10/5/17
➡	Analizar proceso de cobro a estudiante	1 day	Fri 10/6/17	Fri 10/6/17
★	Analizar procesos de pagos de servicios	1 day	Mon 10/9/17	Mon 10/9/17
★	Análisis de capacidad operativa del negocio	1 day	Tue 10/10/17	Tue 10/10/17
➡	➤ Análisis de procesos de profesores	3 days	Mon 10/2/17	Wed 10/4/17
➡	Asignaciones de clases	3 days	Mon 10/2/17	Wed 10/4/17
➡	➤ Análisis de procesos de marketing	20 days?	Mon 10/2/17	Fri 10/27/17
★	proceso de mercadeo de servicio	3 days	Fri 10/20/17	Tue 10/24/17
➡	Reporte de mejoras y soluciones	5 days	Mon 10/2/17	Fri 10/6/17
★	Creación de reporte de mejoras y soluciones	4 days	Mon 10/23/17	Thu 10/26/17
★?	Entrega de reporte con las mejoras y soluciones a implementar		Fri 10/27/17	

11. Presupuesto

Presupuesto para gastos de investigacion

Noviembre 2017

PRESUPUESTO



ESTADO	PERSONAL	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA (RD\$)	DIFERENCIA (%)
▲	Combustible	\$ 10,000.00	\$ 8,500.00	\$ 1,500.00	15%
▼	Dieta	\$ 4,000.00	\$ 4,700.00	\$ (700.00)	-18%
■	Internet movil	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ -	0%
	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	
Total		15600	14800	800	-0.025



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, _____, cédula _____, matrícula de la Universidad APEC

_____, estudiante de término del programa de _____

_____, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita

la autorización de _____

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en _____.

(Firma del estudiante)

Yo, _____

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

(Cargo que ocupa)

cédula _____, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

☐

Utilizar el nombre de la empresa

☐

Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☐

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

☐

Aplicarlo en

☐

el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Anexo No. 3. Cuestionario Entrevista

1. ¿De dónde surge la idea de crear una academia de Ballet? ¿Quién fue su fundadora?
2. ¿Cuál es la misión, visión, valores y objetivos de esta academia?
3. ¿Qué productos y servicios ofrece a su mercado meta? ¿Y en cuales segmentos de este mercado se enfocan sus acciones?
4. ¿Cómo es su estructura organizacional? ¿Cuáles son las funciones que los mismos desempeñan?
5. ¿Me podría por favor describir los diferentes procesos que se realizan en esta academia?
6. ¿Posee algunos instrumentos que ayuden a la ejecución de los diversos procesos antes mencionados?
7. ¿Qué políticas tienen establecidas?
8. ¿Cuáles líneas de comunicación emplean?
9. ¿Qué problemas ha visualizado en la ejecución de sus diversos procesos?

Anexo No. 4. Formulario Inscripción

**ACADEMIA DE BALLET
MAGDA CORBETT**

FORMULARIO DE INSCRIPCION

APELLIDOS ESTUDIANTE: _____ NOMBRES: _____

DIRECCION: _____
 (CALLE) (NO) (SECTOR) (CIUDAD)

TELEFONO: _____ (HOGAR) _____ (OTROS-ESPECIFIQUE)

FECHA DE NACIMIENTO: _____ EDAD ACTUAL: _____

NIVEL CURSO: _____ HORARIO: _____ DIAS: _____

FECHA SOLICITUD: _____ FECHA INICIO CLASES: _____

ESTADO DE SALUD: _____

NOTA: FAVOR DE INDICAR SI EXISTE ALGUN PROBLEMA DE SALUD QUE AMERITA ATENCION ESPECIAL, POR EJEMPLO, EL USO DE LENTES, ALERGIAS, ETC.

OBSERVACIONES: _____

NOMBRES/APELLIDOS PADRE: _____

NOMBRES/APELLIDOS MADRE: _____

(FIRMA PADRE, MADRE O TUTOR) _____ (FECHA) _____

Anexo No. 5 Ficha de Pago





Instituto Cultural Dominicano Americano
 Av. Américo Lindero No. 17, P.O. Box 50000, Santo Domingo, Rep. Dom.
 Instituto@gmail.com, No. 809-535-2441

Prof: _____

Alumna (a): _____

Año 2º _____

No. _____

Fecha: _____

MARZO	ABRIL
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____
MAYO	JUNIO
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____
JULIO	AGOSTO
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____

Reinscripción RDS	
SEPTIEMBRE	OCTUBRE
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____
NOVIEMBRE	DICIEMBRE
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____
ENERO	FEBRERO
RDS _____	RDS _____
Fecha: _____	Fecha: _____

Fecha de Inscripción: _____

Anexo No. 6 Formulario de Autorización



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, ALEXANDER CORBETT, cédula 001-1504199-8, matrícula de la Universidad APEC 2000-2645, estudiante de término del programa de MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de ACADEMIA DE BALLET MAGDA CORBETT
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

'REORGANIZACIÓN DE UNA ACADEMIA DE DANZA. CASO: ACADEMIA DE DANZA M.C. PERIODO: ABRIL 2018'
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en LA REORGANIZACIÓN DE LA ACADEMIA DE DANZA M.C. (MAGDA CORBETT)
(Firma del estudiante)

Yo, INES IGLESIAS DE CORBETT
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

DIRECTORA DE LA ACADEMIA
(Cargo que ocupa)

cédula 001-0182045-4 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar ☒ el nombre de la empresa ☒ Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas

Ines Iglesias de Corbett
MAGDA CORBETT
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



PÁGINA DE ANTIPLAGIO

THE PLAGIARISM CHECKER PREMIUM

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

Congratulations. You are using the premium version which searches more than three times as many phrases, and ignores many types of citations.

Text being analyzed	Result
presente estudio tiene como límite temporal el periodo septiembre-d...	✓ OK
Gestionar las diversas remuneraciones del personal contratado	✓ OK
Clasificar y agrupar las responsabilidades definidas en el segundo p...	✓ OK
estructuras organizacionales se representan a través de un organigr...	✓ OK
Planifica, dirige, coordina y supervisa las diversas actividades desar...	✓ OK
Estructura Funcional, se fundamenta en una autoridad especializad...	✓ OK
principio resalta que toda estructura organizacional requiere ser mej...	✓ OK
Diseñar una nueva estructura organizacional basada en las necesid...	✓ OK
Clasificar y agrupar las responsabilidades definidas en el segundo p...	✓ OK
obstante, dichas herramientas deben ser seleccionadas según las n...	✓ OK
término estructura organizacional encierra el conjunto de herramient...	✓ OK
obstante, dichas herramientas deben ser seleccionadas según las n...	✓ OK
Archivar las facturas generadas, las cuales serán entregadas poster...	✓ OK
Kelchner citado por Rojahelis (2018) resalta que las organizaciones...	✓ OK
bailarinas que desean alcanzar el nivel de profesionalidad referido d...	✓ OK
Establecimiento de estrategias y distribución clara de las responsab...	✓ OK
(2012) afirma que las estructuras organizacionales son la pieza clave	✓ OK

Results: Unknown - investigate with links above

[Download Plagiarism Report PDF](#)