



# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR EVENTOS**

**PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA  
2026**

Daiana Haidar  
daihaidar@gmail.com

Tutora: Candelaria Navarro



## Índice

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                    | <b>3</b>  |
| <b>Introducción.....</b>                | <b>4</b>  |
| <b>Situación Problemática.....</b>      | <b>6</b>  |
| <b>Preguntas de Investigación .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>Objetivo General .....</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Objetivos Específicos .....</b>      | <b>7</b>  |
| <b>Marco Metodológico .....</b>         | <b>7</b>  |
| <b>Marco Teórico .....</b>              | <b>8</b>  |
| <b>Aplicación .....</b>                 | <b>13</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>            | <b>37</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>               | <b>37</b> |
| <b>Referencias .....</b>                | <b>39</b> |
| <b>Apéndice.....</b>                    | <b>40</b> |
| <b>Anexo .....</b>                      | <b>42</b> |

## Resumen

El salón de fiestas Nika es una empresa familiar dedicada a la organización de eventos sociales, con más de diez años de experiencia en el rubro y un proceso de expansión iniciado a partir de 2019 mediante el fortalecimiento de su marca y la apertura de nuevas sucursales en la provincia de Tucumán. A pesar de este crecimiento, la organización presenta un alto grado de informalidad en su gestión interna, lo que ha generado dificultades en la coordinación operativa, la comunicación entre áreas y la gestión del personal.

La problemática central abordada en este trabajo se vincula con la ausencia de una estructura formal de recursos humanos, evidenciada en la falta de un organigrama definido, perfiles de puesto claros y procesos sistemáticos de capacitación. En este contexto, el objetivo general del estudio es proponer una estructura organizativa que clarifique roles y responsabilidades y contribuya a fortalecer el desempeño del personal y la gestión interna del salón.

Desde un enfoque metodológico cualitativo, se utilizaron técnicas como la observación directa, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, complementadas con el relevamiento de información proveniente de reseñas de clientes. A partir de este diagnóstico, se aplicaron herramientas de análisis organizacional y de control de gestión, tales como el análisis FODA, el diagrama de Ishikawa y el modelo de las palancas de control, con el fin de comprender las principales causas de las problemáticas detectadas.

Como resultado, se desarrolló una propuesta de mejora que incluye el diseño de un organigrama, la elaboración de perfiles de puesto para roles críticos y un plan de capacitación orientado a las necesidades identificadas, con especial énfasis en la comunicación interna y la atención al cliente. Asimismo, estas propuestas fueron integradas mediante un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, que permitió visualizar la relación entre la gestión de recursos humanos, los procesos internos y la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, el trabajo sugiere que la formalización gradual de la gestión de recursos humanos constituye un paso clave hacia la profesionalización de la empresa.

**Palabras Clave:** Recursos humanos – Organigrama – Perfil de puesto - Capacitación



## Introducción

En un contexto empresarial cada vez más competitivo, la profesionalización de la gestión se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad de las empresas familiares. Diversos estudios señalan que, a medida que estas organizaciones crecen y aumenta la complejidad de sus operaciones, resulta necesario incorporar estructuras organizativas formales y prácticas profesionales de gestión que permitan mejorar la toma de decisiones, fortalecer la coordinación interna y asegurar su continuidad en el mercado.

En este sentido, la gestión de recursos humanos adquiere un papel fundamental dentro de las organizaciones. Un informe de Randstad Research destaca que el 53 % de las empresas identificaron el déficit de talento como su principal reto en 2023, subrayando la importancia fundamental de la gestión de recursos humanos en el diseño e implementación de estrategias empresariales eficaces. El salón de fiestas "Nika" (nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la organización analizada), una empresa familiar con varias sucursales en Tucumán ha transitado un camino significativo desde sus orígenes, enfrentando desafíos y reinventándose para adaptarse a las demandas del mercado de eventos.

El salón comenzó su trayectoria bajo el nombre "La Quinta" (también ficticio), en un momento donde los eventos en clubes y casas con servicios de catering externo eran la norma. Con visión estratégica, los fundadores identificaron una oportunidad clave: integrar servicios como catering, mobiliario, iluminación y sonido directamente en el salón, simplificando la experiencia para los clientes y ofreciendo precios competitivos. Este modelo innovador marcó un hito en su crecimiento, diferenciándolos de otros salones que dependían de servicios externos.

A medida que el negocio creció, se expandieron con nuevas sucursales, consolidándose como líderes en el mercado local. Sin embargo, diferencias en las visiones estratégicas llevaron a la separación de los hermanos fundadores, lo que resultó en la creación de "Nika". Este rebranding, acompañado por una remodelación integral y una nueva estrategia de marketing, permitió al salón emerger con fuerza renovada tras los desafíos de la pandemia, convirtiéndose en un referente para bodas y eventos en Tucumán. Actualmente el salón cuenta con 3 sucursales, una cuarta sucursal cerró sus puertas en diciembre 2025, luego de 3 años de funcionamiento.

- Nika Tafí: Es el salón principal de la cadena. Este salón, ubicado en Tafí Viejo, es de propiedad exclusiva del dueño y cuenta con una capacidad para 400 personas. Con más de 10 años de trayectoria, es el salón más grande y consolidado de la marca, siendo ideal para bodas y eventos de gran magnitud.
- Nika Yerba Buena: Este salón, con capacidad para 200 personas, opera bajo un modelo societario en conjunto con otros dos socios. Al igual que Nika Talitas, se alquila el espacio. Aunque cuenta con una ubicación estratégica y un año de antigüedad, el equipo de trabajo está compuesto por personal nuevo, lo que ha generado algunos inconvenientes en la coordinación y el servicio, evidenciando la necesidad de una mayor capacitación y ajuste en los procesos.

- Nika Centro: Especializado en eventos pequeños, este salón se encuentra en pleno centro de San Miguel de Tucumán. Tiene una capacidad para 80 personas y requiere menos personal para su operación. Este salón se encuentra encima de las oficinas del centro. Tuvo una muy buena aceptación ya que al ser más chico pueden celebrarse eventos con menos personas y más económicos, como ser cumpleaños infantiles, reuniones empresariales y baby showers. También tiene una ubicación estratégica pero no es tan requerido como los otros salones.
- Nika Talitas (cerrado): Situado dentro de un country, este salón tiene una capacidad para 250 personas y se alquila para su operación. Con dos años cumplidos, enfrenta algunos problemas relacionados con la organización y el servicio al cliente, como se refleja en las reseñas obtenidas, que destacan inconsistencias en la atención y calidad del catering.

A pesar de su trayectoria y crecimiento, el salón enfrenta actualmente diversos desafíos vinculados a su organización interna y a la gestión del personal, los cuales impactan en el funcionamiento operativo del servicio.

A estos problemas se le suma una crisis en el sector de salones de eventos. En primer lugar, el sector creció mucho y se sumó una gran competencia. En la zona donde se encuentra Nika, en los últimos 10 años, pasaron de haber 3 salones de fiestas a ser 10. En segundo lugar, se encuentra la crisis económica a nivel nacional. En agosto de 2024 salió una nota que señalaba que “Alquilar un salón de eventos y organizar una fiesta se ha vuelto un lujo para la mayoría de los tucumanos. La situación económica ha puesto las prioridades en otro lado y los 15 años, comuniones, casamientos, fiestas de egresados o despedidas de año han pasado a un segundo plano debido a la imposibilidad de pagar el costo. En Tucumán, los precios se han incrementado y las consultas han caído casi en un 20%” (Los Primeros, 2024).



## Situación Problemática

El salón de fiestas Nika ha experimentado un proceso de crecimiento en los últimos años, expandiendo sus operaciones mediante la apertura de nuevas sucursales en la provincia de Tucumán. Este crecimiento ha implicado un aumento en la cantidad de eventos realizados, en el número de empleados involucrados y en la complejidad de la coordinación operativa entre las distintas áreas de trabajo.

A partir de las observaciones realizadas durante el desarrollo de eventos y de las entrevistas efectuadas al personal, se identificaron diversas dificultades en la organización del trabajo diario. En primer lugar, se observan situaciones de superposición de tareas y falta de claridad en la asignación de responsabilidades, lo que genera confusión entre los empleados y obliga a resolver múltiples situaciones de manera improvisada durante los eventos.

Asimismo, se detectan problemas de comunicación entre algunas áreas clave del salón, especialmente entre ventas, coordinación y el equipo operativo. En algunos casos, la información sobre los servicios contratados por los clientes no se transmite de manera completa o clara al personal encargado de ejecutar el evento, lo que genera inconsistencias entre lo planificado y lo efectivamente realizado.

Por otra parte, el proceso de incorporación de personal se realiza principalmente a través de recomendaciones informales y gran parte del equipo aprende sus tareas mediante la experiencia directa durante los eventos. Esta situación produce diferencias en la forma de ejecutar el servicio, especialmente entre empleados nuevos y aquellos con mayor experiencia. A estas dificultades se suma una alta rotación en algunas áreas operativas, como la cocina, donde en los últimos años se han producido cambios frecuentes en la conducción del equipo. Esta situación dificulta la continuidad en la organización del trabajo y la consolidación de criterios de funcionamiento estables.

Durante el año 2024 también se detectaron irregularidades económicas vinculadas a empleados que ocupaban posiciones de confianza dentro de la organización, lo que generó pérdidas significativas para el salón. Este hecho puso en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y seguimiento de determinadas tareas administrativas.

En conjunto, estas situaciones reflejan desafíos organizativos vinculados a la coordinación del trabajo, la gestión del personal y la comunicación entre áreas, los cuales impactan en el funcionamiento operativo del salón y en la calidad del servicio brindado durante los eventos.

## Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la estructura actual de la empresa y cómo se relacionan los diferentes roles y departamentos?
2. ¿Cuáles son las responsabilidades, habilidades y competencias requeridas para cada rol dentro del salón?
3. ¿Qué tipo de capacitación es necesaria para cada puesto para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del personal?

## Objetivo General

Proponer una estructura organizativa eficiente para el salón de fiestas Nika que clarifique roles y responsabilidades, con un plan de capacitación que fortalezca el desempeño del personal y la gestión interna.

## Objetivos Específicos

1. Elaborar un organigrama que represente las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes roles y departamentos.
2. Desarrollar perfiles de puestos para cada rol, destacando responsabilidades, habilidades y competencias necesarias.
3. Plantear un plan de capacitación basado en las necesidades identificadas, orientado a mejorar la eficiencia operativa del personal.

## Marco Metodológico

### Enfoque:

El estudio se desarrolló desde un paradigma socio-crítico y adoptó un enfoque mixto, con predominio del método cualitativo. La combinación de ambos enfoques permitió obtener una comprensión integral de la estructura organizativa actual del salón de fiestas Nika y de las necesidades de capacitación del personal.

### Diseño de Investigación:

Se utilizó un diseño exploratorio secuencial y la investigación se caracterizó como descriptiva y exploratoria. Este enfoque permitió describir la situación actual del salón de fiestas en términos de su estructura organizativa y de las necesidades de capacitación del personal, así como explorar posibles mejoras orientadas a fortalecer la gestión interna.

### Técnicas de Recolección de Datos:



1. Entrevistas Semiestructuradas: se realizaron entrevistas al propietario, a jefes de área y a algunos empleados clave del salón con el fin de comprender la percepción sobre los roles actuales, la estructura organizativa y las necesidades de capacitación del personal.
2. Observación Directa: se llevó a cabo la observación directa de los eventos y de las interacciones del personal durante su trabajo. Esta técnica permitió identificar discrepancias entre las funciones esperadas y las tareas efectivamente desempeñadas, así como detectar áreas de mejora en la organización del trabajo.
3. Análisis Documental: se revisaron registros de ventas del salón y se analizaron opiniones de clientes disponibles en la plataforma Google, con el objetivo de complementar el diagnóstico organizacional.

#### Análisis de los datos:

Para el análisis de la información recolectada se utilizaron distintas estrategias según el tipo de datos.

En el caso de los *datos cualitativos*, se emplearon matrices de análisis y el criterio de saturación de la información para identificar patrones y problemáticas recurrentes.

En cuanto a los *datos cuantitativos*, se realizaron análisis descriptivos y la elaboración de gráficos que permitieron visualizar la evolución de las ventas y otros indicadores relevantes para el estudio.

#### Procedimiento:

El desarrollo del trabajo se llevó a cabo en diferentes etapas. En primer lugar, se realizó la recolección de datos mediante entrevistas, observación directa y análisis documental durante un período representativo de eventos.

Posteriormente, con base en la información obtenida, se elaboró un organigrama que refleja la estructura actual del salón y se plantearon posibles ajustes orientados a mejorar la organización del trabajo.

En una tercera etapa se desarrollaron perfiles de puesto para los distintos roles identificados dentro de la organización, considerando la información relevada en las entrevistas y las observaciones realizadas.

Finalmente, se diseñó un plan de capacitación orientado a las necesidades detectadas en el diagnóstico, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal y mejorar el funcionamiento operativo del salón.

## Marco Teórico

### Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una empresa para alcanzar sus objetivos. Según Robbins (2005), se refiere a la distribución formal de los empleados y abarca elementos clave como la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización



y la formalización. Chiavenato (2011) profundiza en estos componentes, destacando la importancia de la especialización del trabajo para aumentar la eficiencia, aunque reconoce que una excesiva división de tareas puede generar alienación.

La departamentalización, por su parte, puede ser funcional (agrupando actividades similares), divisional (agrupando por productos, clientes o geografías) o matricial (combinando ambas), cada una con sus propias ventajas y desventajas. La cadena de mando establece una jerarquía clara, facilitando la coordinación y la toma de decisiones, mientras que la amplitud de control determina el número de empleados que un gerente puede supervisar de manera efectiva.

La centralización y la descentralización son dimensiones clave que influyen en la distribución del poder y la toma de decisiones. Una estructura altamente centralizada concentra el poder en la alta dirección, mientras que una estructura descentralizada delega la autoridad en los niveles inferiores. La formalización, por su parte, se refiere al grado de estandarización de los roles y procesos, y puede variar desde estructuras muy formales con reglas y procedimientos detallados hasta estructuras más flexibles y adaptables. Una estructura organizacional bien diseñada, según Mintzberg (1979), es fundamental para el éxito empresarial, ya que permite una eficiente división del trabajo y coordinación de tareas, mejora la comunicación, facilita la toma de decisiones y optimiza el uso de recursos. Sin embargo, es importante destacar que la estructura organizacional no es estática, sino que debe adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas estrategias empresariales. La tecnología, por ejemplo, ha transformado radicalmente la forma en que las organizaciones se estructuran, permitiendo una mayor flexibilidad y colaboración. Además, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la forma en que los empleados interpretan y viven la estructura organizacional.

### **Organigrama**

Un organigrama es una representación gráfica que visualiza la estructura de una organización, mostrando de manera clara las jerarquías, las relaciones entre los diferentes roles y departamentos, y el flujo de autoridad. Según Daft (2010), es una herramienta esencial para comprender la distribución de roles y responsabilidades dentro de una empresa.

Chiavenato (2012) clasifica los organigramas en varios tipos: el vertical, el más común, que muestra la jerarquía de arriba hacia abajo; el horizontal, que representa las relaciones de manera horizontal para visualizar mejor la división del trabajo; y el matricial, que refleja estructuras donde los empleados reportan a múltiples supervisores, ideal para proyectos interdepartamentales.

La utilidad de un organigrama es innegable. Facilita la comprensión de las relaciones jerárquicas y funcionales, mejorando la coordinación entre áreas y la asignación de tareas, según Robbins y Coulter (2010). Además, ayuda a identificar posibles vacíos o superposiciones en la estructura, permitiendo una optimización de los recursos y la toma de decisiones más informada.

Un organigrama bien diseñado no solo es una representación estática de la organización, sino también una herramienta dinámica que puede adaptarse a los cambios y evoluciones de la empresa. Al visualizar la estructura, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, optimizar procesos y fomentar una mayor transparencia y comunicación interna.



### **Perfil de puesto**

El perfil de puesto es una descripción detallada que define las características, tareas, responsabilidades y competencias necesarias para desempeñar un rol específico dentro de una organización. Según Chiavenato (2012), esta herramienta permite una gestión más eficaz del personal al clarificar el contenido del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con otros roles. Pereda (2011) subraya que los perfiles varían según el enfoque de gestión de recursos humanos, pero siempre describen los rasgos y competencias esenciales para el desempeño eficaz del puesto.

Un perfil de puesto completo, según Dessler (2013), incluye el título del puesto, una descripción detallada de las tareas y responsabilidades, las competencias técnicas y blandas requeridas, las relaciones jerárquicas y las condiciones de trabajo.

La importancia de los perfiles de puesto radica en que son el punto de partida para todas las actividades de gestión de recursos humanos. Chiavenato (2012) destaca que perfiles claros facilitan la asignación de tareas, la selección y capacitación del personal, y evitan duplicidades o sobrecargas de trabajo. Además, son fundamentales para planificar el desarrollo profesional de los empleados.

Pereda (2013) advierte sobre las consecuencias de perfiles mal elaborados, como la contratación de personas no adecuadas para el puesto o la implementación de programas de capacitación ineficaces.

Los perfiles de puesto son herramientas esenciales para una gestión de talento efectiva. Al definir con precisión los requisitos de cada rol, las organizaciones pueden atraer, seleccionar y desarrollar a los mejores candidatos, optimizando así su desempeño y contribuyendo al éxito de la empresa.

### **Capacitación**

La capacitación es un proceso educativo sistemático y a corto plazo diseñado para mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos actuales y prepararlos para asumir nuevas responsabilidades. Chiavenato (2012) destaca que este proceso permite adquirir conocimientos, habilidades y competencias específicas que aumentan la eficiencia y productividad. Robbins y Coulter (2010) agregan que, además de las habilidades técnicas, la capacitación abarca habilidades interpersonales y conceptuales esenciales para el liderazgo y la gestión.

La capacitación es una inversión clave en el capital humano de una organización. Becker (1964) sostiene que esta inversión incrementa la productividad y, por ende, los resultados empresariales. Las organizaciones que priorizan la capacitación se mantienen competitivas en un mercado dinámico. Un plan de capacitación bien estructurado no solo mejora el desempeño, sino que también aumenta la satisfacción y motivación del personal, reduciendo la rotación.

Los beneficios de la capacitación son múltiples: Blanchard y Thacker (2013) subrayan la adaptación a nuevas tecnologías y exigencias del mercado, además de fortalecer la moral y el compromiso. Gibb (2008) destaca la promoción de una cultura de aprendizaje continuo e innovación.



Existen diversas modalidades de capacitación: Dessler (2013) clasifica la capacitación en: en el puesto de trabajo, fuera del trabajo, técnica, en habilidades blandas y gerencial.

En un entorno competitivo, la capacitación es una herramienta estratégica. Porter (1990) sugiere que las empresas que invierten en capacitación no solo mejoran su productividad interna, sino que también están mejor preparadas para adaptarse a cambios y responder a las demandas del mercado. Además, atraen y retienen talento, fortaleciendo su posición competitiva.

La capacitación es un proceso fundamental para el desarrollo de las organizaciones y sus empleados. Al invertir en capacitación, las empresas no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fortalecen su competitividad a largo plazo.

### **Gestión de Recursos Humanos en Empresas Familiares**

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental en la estructura económica, especialmente en países como Argentina, donde representan más del 70% del total de organizaciones y generan una porción significativa del empleo privado (Kantis & Angelelli, 2014). Estas entidades se distinguen por la interacción de tres sistemas —la empresa, la familia y la propiedad—, lo que genera dinámicas distintivas en la toma de decisiones, la gestión del personal y la conformación de la cultura organizacional.

Una característica prominente de las empresas familiares es la tendencia a la informalidad en su gestión, particularmente en sus etapas iniciales o durante períodos de crecimiento acelerado no acompañados por procesos de profesionalización. La ausencia de estructuras organizativas formales, como organigramas o descripciones de puestos, a menudo se justifica por la confianza entre los miembros de la familia y la flexibilidad operativa. Sin embargo, esta informalidad puede conducir a la superposición de funciones, conflictos de interés y dificultades para la retención de talento externo (Poza, 2011).

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, es frecuente observar que estas funciones son asumidas de manera empírica por algún miembro de la familia, sin la aplicación de herramientas específicas ni políticas sistematizadas para el reclutamiento, la capacitación o la evaluación del desempeño. Esta situación puede generar inequidades, falta de criterios objetivos y una baja motivación entre el personal no familiar (Chiavenato, 2012).

En este contexto, la gestión de recursos humanos en empresas familiares suele desarrollarse de manera intuitiva y poco sistematizada, lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con marcos analíticos y herramientas de gestión que permitan comprender y ordenar estas dinámicas organizacionales.

### **Control de gestión aplicado a la gestión de Recursos Humanos**

El control de gestión constituye un conjunto de herramientas y procesos orientados a asegurar que las actividades de una organización se alineen con sus objetivos estratégicos y contribuyan al logro de sus resultados esperados. Tradicionalmente, este enfoque ha estado fuertemente vinculado al control financiero y presupuestario; sin embargo, autores contemporáneos señalan que el control de gestión debe incorporar también variables operativas y organizacionales para lograr una visión integral del desempeño empresarial (Anthony & Govindarajan, 2007).



En este marco, la gestión de recursos humanos adquiere un rol estratégico dentro del sistema de control de gestión, dado que el desempeño del personal impacta directamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Según Chiavenato (2017), las personas constituyen un recurso clave para la organización, y su adecuada gestión permite transformar los objetivos estratégicos en resultados concretos. La ausencia de estructuras formales, procesos definidos y mecanismos de seguimiento en el área de recursos humanos dificulta la toma de decisiones basada en información objetiva y favorece una gestión predominantemente intuitiva.

En el caso de las empresas familiares, el control de gestión suele desarrollarse de manera informal, apoyándose en la experiencia del dueño y en relaciones de confianza personal. Si bien esta modalidad puede resultar funcional en etapas iniciales del negocio, diversos autores coinciden en que, a medida que la organización crece y se complejiza, se vuelve necesario incorporar herramientas que permitan ordenar la información, reducir la incertidumbre y mejorar la coordinación entre áreas (Simons, 2000). En este contexto, el control de gestión aplicado a la gestión de recursos humanos no persigue un control rígido del comportamiento del personal, sino la generación de información relevante que facilite el aprendizaje organizacional, la mejora de los procesos internos y la sostenibilidad del crecimiento.

### **Palancas de Control (Simons)**

Desde una perspectiva moderna, Simons (1995) plantea que los sistemas de control deben equilibrar la tensión entre la necesidad de innovación y la necesidad de control. Para ello, introduce el concepto de palancas de control, conformadas por sistemas de creencias, límites, diagnóstico e interactivos. Estas palancas permiten gestionar la estrategia a través de la comunicación de valores, la definición de límites, el seguimiento de los resultados y la participación de los directivos, mediante cuatro palancas esenciales:

Sistemas de creencias: Transmiten los valores, la misión y el propósito de la empresa.

Sistemas de límites: Establecen los límites de lo que no se debe hacer, definiendo las zonas de riesgo.

Sistema de control diagnóstico: Miden el desempeño y comparan los resultados con los objetivos.

Sistema de control interactivo: Se centran en la estrategia, el aprendizaje y en la participación activa de la dirección en la toma de decisiones.

### **Mapa Estratégico**

Kaplan y Norton (1996) introducen el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta que traduce la estrategia organizacional en objetivos concretos distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque permite mantener una visión equilibrada del desempeño organizacional, integrando tanto los resultados financieros como los factores que los impulsan. El Mapa Estratégico, propuesto por los mismos autores, visualiza las relaciones de causa y efecto entre los distintos objetivos, facilitando la comunicación y comprensión de la estrategia en todos los niveles de la empresa.

### **Cuadro de mando integral**



El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton (1992), que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A diferencia de los sistemas tradicionales centrados únicamente en indicadores financieros, este modelo propone una visión más integral del desempeño organizacional, incorporando factores vinculados al desarrollo del personal, la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral facilita la alineación entre la estrategia y la gestión operativa, permitiendo monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y orientar la toma de decisiones dentro de la organización.

## Aplicación

### Diagnóstico organizacional

#### **Funcionamiento organizacional y dinámicas de trabajo**

El diagnóstico organizacional del salón de fiestas Nika evidencia un funcionamiento caracterizado por un alto grado de informalidad en la organización del trabajo y una fuerte centralización de las decisiones en la figura del dueño. A partir de la observación directa de los eventos y de las entrevistas realizadas a los distintos actores de la organización, fue posible identificar diversas dinámicas internas que condicionan el desarrollo operativo del servicio.

En primer lugar, se observa que la coordinación de las tareas durante los eventos se apoya principalmente en la experiencia individual de los trabajadores y en acuerdos informales entre los miembros del equipo. Si bien esta dinámica ha permitido sostener el funcionamiento del salón a lo largo del tiempo, también genera situaciones de superposición de tareas, dificultades en la asignación de responsabilidades y la necesidad de resolver múltiples situaciones de manera improvisada durante los eventos.

Otro aspecto relevante identificado durante el trabajo de campo es la existencia de dificultades en la comunicación entre algunas áreas clave del salón, particularmente entre ventas, coordinación y el equipo operativo. En determinados casos, la información sobre los servicios contratados por los clientes no se transmite de manera completa al personal encargado de ejecutar el evento, lo que genera inconsistencias entre lo planificado y lo efectivamente realizado.

Las entrevistas realizadas al dueño del salón permitieron comprender con mayor profundidad el origen de estas dinámicas organizacionales. El entrevistado reconoce que el crecimiento del negocio ha incrementado la complejidad de la coordinación interna y que la estructura organizativa se ha desarrollado históricamente de manera informal, apoyándose principalmente en la confianza personal y en la experiencia acumulada por el equipo de trabajo.

En este sentido, el propio entrevistado señala que ciertas experiencias recientes evidenciaron la necesidad de fortalecer algunos mecanismos de control interno dentro de la organización. Durante el año 2024 se detectaron irregularidades económicas vinculadas a empleados que ocupaban posiciones de confianza, lo que generó pérdidas significativas para el salón. Al respecto, el propietario reflexiona:

*"Confiar en el equipo es fundamental, pero con el tiempo entendí que también hacen falta procesos y controles claros para cuidar el funcionamiento del negocio"* (entrevista al propietario, 2024).

Las entrevistas realizadas a miembros del personal permitieron complementar esta mirada desde la dirección. El análisis comparativo de las entrevistas realizadas a los distintos responsables del salón permitió identificar una serie de problemáticas que se repiten en las distintas áreas de trabajo.

La Tabla 1 resume las principales responsabilidades, problemáticas identificadas y propuestas de mejora mencionadas por los entrevistados.

**Tabla 1:**

*Síntesis de responsabilidades y problemáticas identificadas por puesto*

### SÍNTESIS DE PROBLEMÁTICAS ORGANIZATIVAS IDENTIFICADAS POR PUESTO

| CATEGORIA                            | VENDEDOR                                                                                                                                                                                    | JEFE DE MOZO                                                                                                                                                                                   | JEFE DE MANTENIMIENTO                                                                                                                                       | COORDINADOR                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b> | REALIZAR VENTAS, COBROS, SEGUIMIENTO DE PAGOS Y CONTACTO CON CLIENTES.                                                                                                                      | SUPERVISAR A LOS MOZOS Y GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DE LOS COMENSALES                                                                                                                          | MANTENIMIENTO DEL SALÓN, GESTIÓN DE INSUMOS, Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DURANTE LOS EVENTOS                                                                  | COORDINACIÓN DEL EVENTO EN GENERAL, GESTIONANDO LOS TIEMPOS DE LA FIESTA Y SUPERVISANDO A TODO EL PERSONAL                                                                                     |
| <b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE COMPROMISO EN VENTAS.</li> <li>- POCO INTERÉS POR VENDER CIERTAS SUCURSALES.</li> <li>- COMUNICACIÓN LIMITADA CON OTRAS ÁREAS.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE COMPROMISO DE ALGUNOS MOZOS.</li> <li>- FALTA DE COMPAÑERISMO Y CONFLICTOS INTERNOS.</li> <li>- SELECCIÓN DEFICIENTE DE PERSONAL.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE MOTIVACIÓN Y PROACTIVIDAD EN SU EQUIPO.</li> <li>- ROLES MAL DEFINIDOS QUE GENERAN SOBRECARGA.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- COMUNICACIÓN DEFICIENTE CON VENTAS.</li> <li>- FALTA DE DEFINICIÓN CLARA DE ROLES.</li> <li>- FALTA DE RECONOCIMIENTO HACIA LOS EMPLEADOS.</li> </ul> |

NOTA. ELABORACIÓN PROPIA

Nota. Elaboración propia



En general, los trabajadores coinciden en señalar la necesidad de clarificar funciones y responsabilidades dentro del equipo de trabajo, ya que la ausencia de delimitaciones claras genera superposición de tareas y dificultades en la coordinación entre áreas.

Asimismo, varios entrevistados mencionan problemas en la comunicación interna, particularmente entre las áreas de ventas, coordinación y el equipo operativo. Estas dificultades impactan directamente en la organización de los eventos y en la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

Finalmente, también se identificaron percepciones vinculadas a la falta de incentivos y mecanismos de reconocimiento que contribuyan a fortalecer la motivación del personal. En conjunto, estos hallazgos permiten comprender las principales dinámicas organizacionales que caracterizan el funcionamiento cotidiano del salón y constituyen un insumo central para el diagnóstico presentado en los apartados siguientes.

### **Gestión del personal y funcionamiento de las áreas operativas**

En relación con la gestión del personal, el salón Nika presenta características propias de muchas empresas familiares, donde los procesos de administración del capital humano se desarrollan de manera principalmente informal.

Actualmente el salón no cuenta con un área formal de recursos humanos ni con procesos sistematizados para la gestión del personal. Durante el año 2023 se intentó incorporar una persona responsable de esta función; sin embargo, la iniciativa no prosperó debido a la resistencia tanto del equipo de trabajo como del propio dueño, lo que evidencia las dificultades de introducir cambios organizacionales en estructuras que históricamente han funcionado de manera informal.

El proceso de incorporación de personal se realiza principalmente a través de recomendaciones informales. Esta modalidad es especialmente frecuente en el caso del personal de servicio, particularmente los mozos, cuya demanda aumenta considerablemente durante la temporada alta de eventos. En la mayoría de los casos, las personas que se incorporan a trabajar no reciben instancias formales de capacitación previa, aprendiendo sus tareas directamente durante la ejecución de los eventos.

En cuanto a las modalidades de contratación, el salón presenta dos esquemas diferenciados de remuneración. Algunos empleados, como los integrantes de las áreas de ventas, mantenimiento y cocina, perciben ingresos de manera semanal, mientras que una parte importante del personal operativo cobra por evento. Este último grupo incluye jefes de mozos, mozos, coordinadores, personal de limpieza, seguridad, bacha y recepción.

La asignación de personal para cada evento es definida directamente por el dueño del salón, quien determina la cantidad de trabajadores necesarios según las características del evento. Posteriormente, esta información es transmitida a la jefa de coordinadores, quien se encarga de comunicar la convocatoria al resto del equipo. En el caso del personal de servicio, el jefe de mozos es responsable de contactar a los mozos, personal de limpieza y bacha.



La comunicación de los equipos de trabajo se realiza principalmente a través de un grupo de WhatsApp, donde el jefe de mozos envía un listado con los nombres de las personas convocadas para el evento. Generalmente este listado se comparte el día anterior al evento, momento en el cual los trabajadores deben confirmar su disponibilidad. En la práctica, suele convocarse con mayor frecuencia a los mismos trabajadores, mientras que otros empleados son llamados únicamente en situaciones excepcionales, lo que en ocasiones genera dificultades para completar el equipo cuando la demanda de personal aumenta.

Un aspecto relevante identificado durante el trabajo de campo es la inestabilidad en la conducción del área de cocina. En los últimos dos años el salón ha tenido cinco jefes de cocina diferentes, principalmente debido a conflictos internos dentro del equipo y dificultades en la gestión del área. Esta rotación frecuente dificulta la continuidad en la organización del trabajo y la implementación de criterios estables en el funcionamiento del servicio gastronómico.

En conjunto, estos elementos reflejan una gestión del personal basada principalmente en la experiencia práctica y en relaciones de confianza, pero con limitaciones para sostener el funcionamiento organizacional a medida que la empresa crece y aumenta la complejidad de los eventos.

### **Evolución del volumen de eventos**

Como se mencionó anteriormente, el sector de los salones de eventos atraviesa en los últimos años un contexto complejo caracterizado por la disminución de consultas, cancelaciones de eventos y mayor competencia en el mercado. En este contexto, se realizó un análisis documental de las ventas del salón Nika correspondientes al período 2019–2026.

La información utilizada proviene de una base de datos elaborada previamente en mayo de 2022 para la asignatura *Análisis Cuantitativo de Negocios*, la cual fue posteriormente actualizada con los registros más recientes de ventas del salón.

### **Tabla 2**

*Análisis comparativo de ventas del salón Nika por sucursal (2019–2026)*

## VENTAS EN SALONES NIKA

|      | TAFI | TALITAS | YERBA BUENA | CENTRO |
|------|------|---------|-------------|--------|
| 2017 | 112  |         |             |        |
| 2018 | 136  |         |             |        |
| 2019 | 127  |         |             |        |
| 2020 | 53   |         |             |        |
| 2021 | 97   |         |             |        |
| 2022 | 125  |         |             |        |
| 2023 | 163  | 68      | 17          |        |
| 2024 | 121  | 28      | 24          | 55     |
| 2025 | 89   | 18      | 35          | 10     |
| 2026 | 46   | 0       | 10          | 5      |

Fuente: Elaboración propia

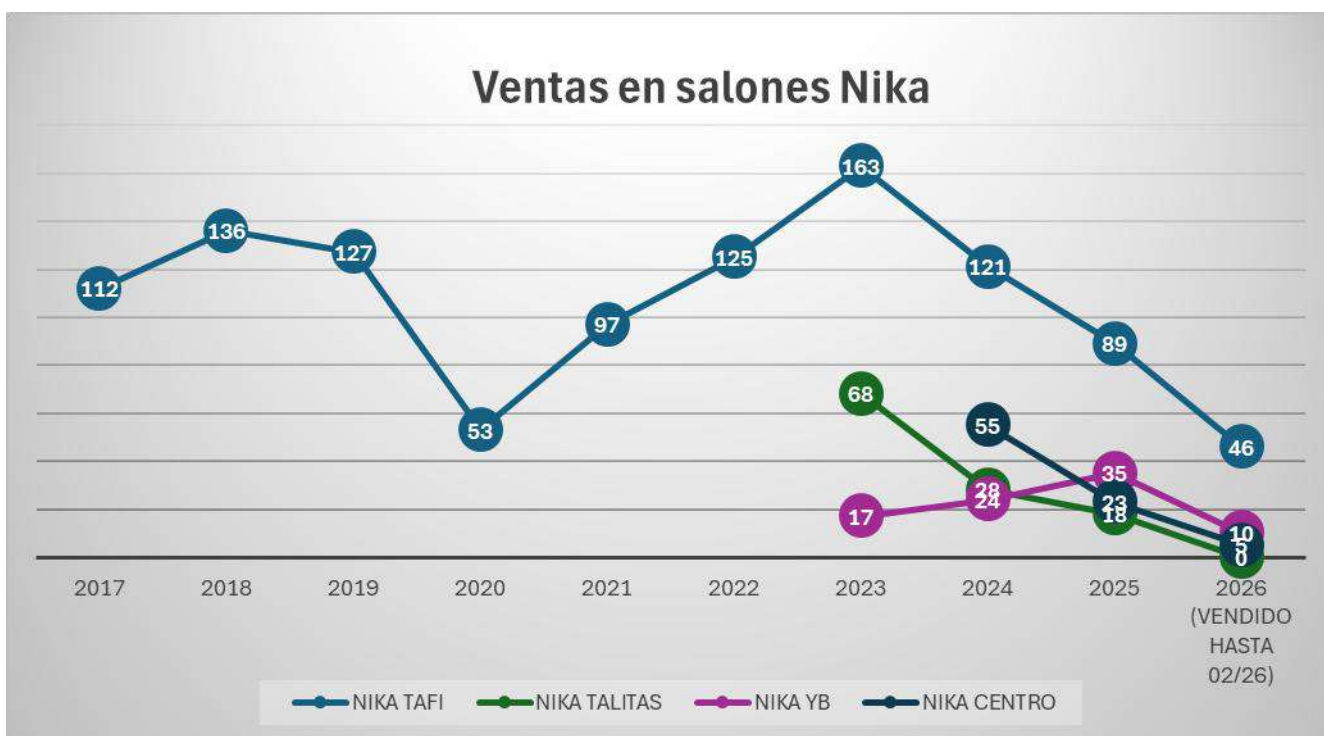
Nota. Elaboración propia a partir de registros internos de ventas del salón.

Aclaraciones sobre los datos analizados:

- En mayo de 2022 la sede Nika Tafi contaba con 120 eventos vendidos para ese año y finalizó con un total de 125 eventos realizados.
- En mayo de 2022 ya se encontraban vendidos 46 eventos para el año 2023, año que finalmente cerró con 163 eventos.
- Las ventas correspondientes a los años 2025 y 2026 reflejan los eventos registrados hasta mayo de 2025.
- Nika Talitas inició sus actividades el 01/01/2023.
- Nika Yerba Buena inició sus actividades el 01/09/2023.
- Nika Centro comenzó a operar el 01/04/2024.

### Figura 1

Gráfico de ventas del salón Nika por sucursal (2019–2026)



Nota. Elaboración propia a partir de registros internos de ventas del salón.

El análisis del gráfico lineal comparativo de ventas (Figura 1) muestra que el salón experimentó un crecimiento sostenido en el volumen de eventos hasta el año 2019, seguido por una caída significativa en 2020 como consecuencia de la pandemia. A partir de 2021 comienza un proceso de recuperación que se consolida en 2023 con la expansión hacia nuevas sucursales.

El gráfico permite observar con mayor claridad el desempeño de cada sede. En particular, se destaca el crecimiento de la sede principal (Nika Tafi) y la posterior incorporación de nuevas unidades de negocio. Sin embargo, a partir de 2024 se evidencia una disminución en el volumen de eventos vendidos, situación que coincide con el contexto de retracción del sector y el aumento de la competencia en el mercado local.

Asimismo, una de las sucursales abiertas durante el proceso de expansión, Nika Talitas, presentó un bajo nivel de ventas durante su período de funcionamiento, lo que derivó finalmente en el cierre del salón a fines de 2025.

Si bien el análisis de ventas refleja principalmente el impacto del contexto económico y del mercado, estos resultados también permiten complementar el diagnóstico organizacional, ya que las entrevistas y observaciones realizadas evidencian dificultades internas vinculadas a la coordinación entre áreas, la capacitación del personal y la formalización de procesos operativos. En este sentido, la profesionalización de la gestión interna aparece como un factor relevante para fortalecer la capacidad del salón de sostener su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo.

## Recopilación de opiniones de clientes a través de reseñas de Google

Con el objetivo de complementar el diagnóstico organizacional desde la perspectiva del cliente, se realizó un análisis de las reseñas publicadas en Google correspondientes a los salones **Nika Tafí** y **Nika Talitas**, que son las sedes que cuentan con opiniones registradas en esta plataforma.

Las reseñas fueron revisadas y clasificadas según distintos aspectos del servicio, tales como infraestructura, atención al cliente, calidad del evento, organización y relación precio-calidad. A partir de esta revisión se identificaron patrones recurrentes en las valoraciones positivas y negativas realizadas por los clientes.

**Tabla 3**

*Análisis comparativo de reseñas de clientes de Google*

| <b>Aspecto Evaluado</b>           | <b>Nika Tafí (1222 opiniones – ★ 4,4)</b>                                                                                                                                                       | <b>Nika Talitas (28 opiniones – ★ 3,6)</b>                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Infraestructura y ambiente</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplios espacios y decoración adaptable</li> <li>✓ Buena iluminación y áreas verdes</li> <li>✓ Estacionamiento propio</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estética destacada y elegante</li> <li>✓ Vistas desde terrazas</li> <li>✓ Espacios potencialmente agradables</li> </ul>          |
| <b>Atención al cliente</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal amable y servicial</li> <li>✓ Mozos elogiados</li> <li>✓ Trato cordial de los dueños</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Atención desigual</li> <li>⚠ Falta de respuesta ante reclamos</li> <li>✓ Algunos empleados bien valorados</li> </ul>             |
| <b>Calidad del evento</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena comida y organización</li> <li>✓ Eventos personalizados y flexibles</li> <li>⚠ Algunos fallos puntuales en cantidad o comida especial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Quejas frecuentes por poca comida</li> <li>✗ Problemas en barra y bebidas</li> <li>✗ Platos retirados antes de tiempo</li> </ul> |
| <b>Climatización y confort</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Críticas al aire acondicionado en días calurosos</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Problemas de limpieza y reposición de insumos en baños</li> </ul>                                                                |
| <b>Detalles organizativos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Problemas puntuales en mesas o servicio</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Fallos logísticos: cubiertos, platos fríos y tiempos mal coordinados</li> </ul>                                                  |
| <b>Comunicación y gestión</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buen trato de los dueños</li> <li>⚠ Algunos errores organizativos menores</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Falta de profesionalismo en la atención</li> <li>✗ Expectativas incumplidas</li> </ul>                                           |



|                                     |                                     |                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Relación precio–<br/>calidad</b> | Generalmente valorada como positiva | ✗ Percepción negativa del costo frente al servicio recibido |
| <b>Seguridad</b>                    | — (no mencionada con frecuencia)    | ✓ Valorada como un espacio seguro para eventos              |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de reseñas públicas de Google.

### **Análisis FODA**

La matriz FODA (Figura 2) permitió sistematizar los principales factores internos y externos que influyen en el funcionamiento del salón de fiestas Nika, a partir de la información relevada durante el diagnóstico organizacional. En relación con las fortalezas, se destaca la experiencia acumulada en el rubro, el reconocimiento de la marca a nivel local y el compromiso de la dirección con la mejora de la gestión, lo cual constituye una base favorable para impulsar procesos de profesionalización. Asimismo, la existencia empírica de roles funcionales, aunque informales, facilita la transición hacia una estructura organizativa más ordenada.

En cuanto a las debilidades, se identifican limitaciones vinculadas a la falta de formalización organizativa, deficiencias en la comunicación interna y ausencia de programas sistemáticos de capacitación, aspectos que impactan en la eficiencia operativa y en la coordinación del trabajo durante los eventos. En el plano externo, las oportunidades se relacionan principalmente con el acceso a herramientas de gestión, tecnologías y capacitaciones accesibles que podrían contribuir a fortalecer la gestión del personal. Por otro lado, entre las amenazas se destacan el aumento de la competencia en el sector de salones de eventos y la influencia de las reseñas digitales en la percepción del servicio por parte de los clientes.

**Figura 2**  
*Matriz FODA*



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y análisis documental.

A partir de este análisis se identifican principalmente estrategias de tipo DO, orientadas a superar debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas, especialmente a través de la formalización de la estructura organizativa y el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos. Asimismo, se reconocen estrategias de tipo FA, que buscan aprovechar la experiencia acumulada y el posicionamiento de la marca para enfrentar un contexto de creciente competencia en el mercado.

### **Análisis de causas: Diagrama de Ishikawa**

Con el objetivo de identificar y ordenar las principales causas que inciden en las deficiencias en la calidad del servicio durante los eventos, se utilizó el diagrama de Ishikawa como herramienta de análisis. Esta técnica permite visualizar la multicausalidad del problema, evitando interpretaciones simplificadas que atribuyan las fallas a un único factor o área de la organización.

En la Figura se presenta el diagrama de Ishikawa elaborado a partir de la información obtenida mediante entrevistas, observación directa y análisis documental. El problema central definido corresponde a las deficiencias en la calidad del servicio durante los eventos, mientras que las causas se agrupan en seis categorías principales: personas, capacitación, métodos y procesos, comunicación, estructura organizativa y gestión y control.

El análisis evidencia que las causas vinculadas a los recursos humanos ocupan un rol central, destacándose la selección de personal basada en recomendaciones informales, la ausencia de instancias de inducción y la alta rotación en áreas críticas



como la cocina. Estas condiciones impactan directamente en la consistencia del servicio y en el desempeño del personal durante los eventos.

Asimismo, se identifican debilidades en los métodos y procesos, caracterizadas por la inexistencia de protocolos estandarizados y la resolución improvisada de situaciones imprevistas. A esto se suma una comunicación limitada entre las áreas de ventas, coordinación y operaciones, lo que genera desajustes entre lo contratado y lo efectivamente brindado al cliente.

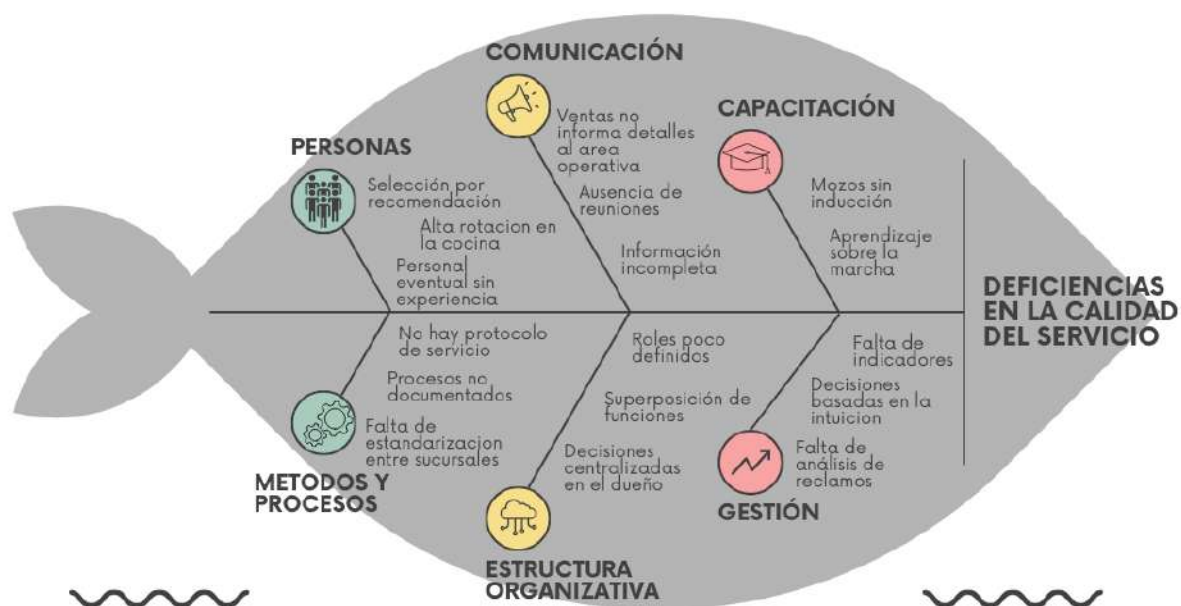
Por otra parte, la organización del trabajo presenta un alto grado de centralización en la figura del dueño, lo que limita la coordinación entre áreas y dificulta el seguimiento sistemático del desempeño del personal. Finalmente, la ausencia de herramientas de gestión y control, como indicadores de desempeño o instancias sistemáticas de retroalimentación, refuerza una gestión basada en la intuición y reduce la capacidad de anticipar y corregir desvíos.

En conjunto, el diagrama de Ishikawa permite observar que las deficiencias en la calidad del servicio no responden a un problema aislado, sino a la interacción de múltiples factores organizativos y humanos. Este análisis refuerza la necesidad de abordar la problemática desde una perspectiva integral, incorporando herramientas de gestión de recursos humanos y control de gestión que contribuyan a mejorar la coordinación interna y la experiencia del cliente.

### **Figura 3**

*Diagrama de Ishikawa sobre las causas de las deficiencias en la calidad del servicio*

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE SALÓN NIKA



Fuente: Elaboración propia

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas, observación y análisis documental.

### Lectura del diagnóstico a partir de las palancas de control

Con el objetivo de complementar el diagnóstico organizacional, se analizó el funcionamiento del salón de fiestas Nika a partir del modelo de las palancas de control de Simons, el cual permite comprender cómo las organizaciones orientan su comportamiento a través de distintos mecanismos culturales, normativos y de control.

- Sistema de creencias: En el caso del salón de fiestas Nika, se observa que la empresa no cuenta actualmente con una misión, visión ni valores formalmente definidos ni comunicados. Los lineamientos culturales existentes se transmiten principalmente de manera implícita a través de la experiencia cotidiana y de las decisiones del dueño, priorizando valores como la confianza, la cercanía en el trato y la flexibilidad operativa. Si bien esta modalidad ha permitido sostener el funcionamiento del negocio durante años, la ausencia de definiciones explícitas genera interpretaciones dispares entre los empleados, especialmente en un contexto de crecimiento organizacional y expansión hacia nuevas sucursales.



- Sistema de límites: Se identifica que la empresa no cuenta con un organigrama formal ni con líneas jerárquicas claramente definidas. Tampoco existen normas escritas que delimiten responsabilidades, comportamientos esperados o criterios de actuación dentro de la organización. Asimismo, la empresa no dispone de un código de ética ni de un sistema formal de sanciones o mecanismos institucionalizados para la resolución de conflictos. Esta situación favorece la superposición de funciones, genera tensiones entre áreas y dificulta la coordinación del trabajo durante los eventos.
- Sistema de control diagnóstico: Se encuentra escasamente desarrollado, dado que la organización no dispone de indicadores formales que permitan evaluar el desempeño del personal ni el impacto de las decisiones adoptadas. En la práctica, la gestión se apoya principalmente en la experiencia del dueño y en percepciones subjetivas sobre el funcionamiento general del negocio. La ausencia de herramientas sistemáticas de medición limita la posibilidad de realizar un seguimiento estructurado de variables relevantes como la rotación del personal, el cumplimiento de dotación por evento o la satisfacción de los clientes.
- Sistema de control interactivo: En relación con el sistema de control interactivo, se observa que la comunicación y el intercambio de información se desarrollan principalmente de manera informal, especialmente durante la ejecución de los eventos o frente a la aparición de problemas operativos. Si bien esta dinámica permite resolver situaciones de manera rápida, la ausencia de espacios sistemáticos de intercambio limita el aprendizaje organizacional y reduce las oportunidades de reflexión conjunta sobre el desempeño del equipo y la mejora de los procesos.

En conjunto, el diagnóstico realizado mediante observación, entrevistas, análisis documental y herramientas de análisis organizacional permitió identificar diversas debilidades vinculadas principalmente con la gestión de recursos humanos, la coordinación entre áreas y la formalización de los procesos de trabajo. Estos hallazgos evidencian la necesidad de avanzar hacia una organización más estructurada que permita mejorar el funcionamiento operativo del salón. En este contexto, a continuación, se presentan una serie de herramientas de gestión orientadas a fortalecer la estructura organizativa y el desempeño del personal.

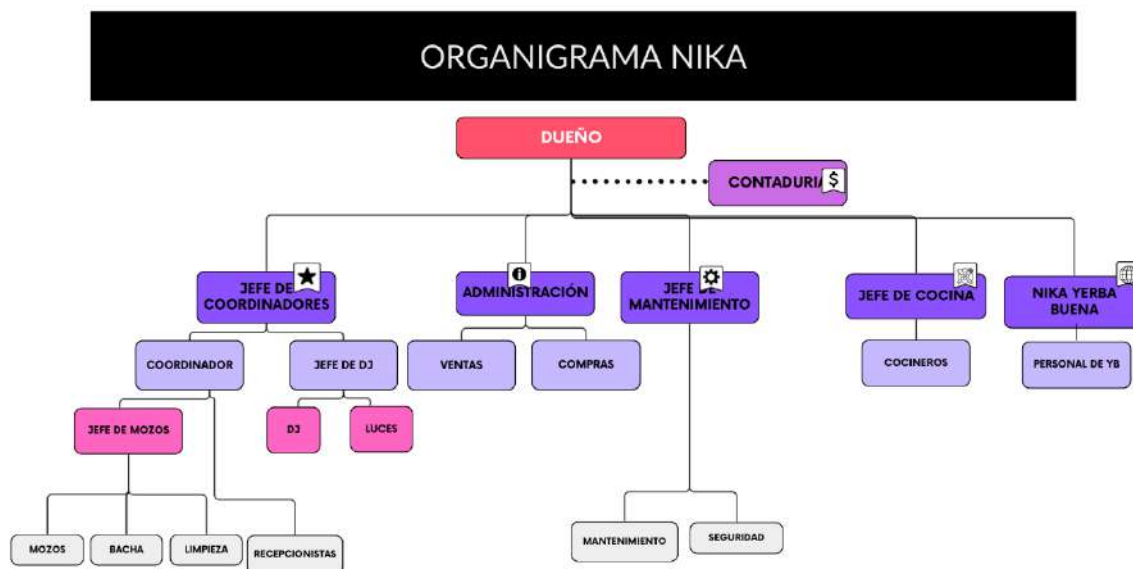
## Propuestas:

### **Organigrama propuesto**

En base a la información recopilada se recomienda el siguiente organigrama

#### **Figura 4**

*Organigrama propuesto para el salón de fiestas Nika*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Nota. Elaboración propia.

El organigrama presentado se elaboró reflejando cómo se ha venido manejando la estructura organizativa de Nika, pero incorporando algunos cambios clave que buscan mejorar la eficiencia y la formalización de las operaciones. Estos cambios se detallan a continuación:

1. **Contaduría exteriorizada:** La contabilidad de la empresa fue tercerizada hace unos meses debido a múltiples problemas relacionados con el desconocimiento de los costos reales. Este cambio ha permitido una gestión financiera más clara y precisa.
2. **Creación del área de Administración:** Se propuso un departamento de administración que integre las áreas de ventas y compras. Anteriormente, estas dependían directamente del dueño, lo que centralizaba demasiado las decisiones y ralentizaba los procesos. Con esta recomendación, se busca descentralizar estas funciones y darles mayor autonomía.
3. **Diferenciación de Nika Yerba Buena:** Este salón se separó en el organigrama debido a su estructura particular. Al estar en sociedad con otros dos socios, cuenta con personal y administración independiente del resto de los salones. Además, es gestionado directamente por los socios, lo que requiere un enfoque distinto en su organización.

### Perfiles de puesto

En base a la información recopilada se desarrollaron los siguientes perfiles de puesto. Si bien la organización cuenta con diversos puestos y funciones, se optó por analizar en profundidad los roles de vendedor, coordinador de eventos y mozo, debido a su

intervención directa en las distintas etapas del servicio y su influencia en la experiencia del cliente.

El puesto de vendedor de eventos resulta clave en la etapa inicial del proceso, ya que es el responsable de la captación de clientes, la comunicación de la propuesta de valor del salón y la correcta transmisión de la información al área operativa. Errores o inconsistencias en esta instancia impactan directamente en la ejecución del evento y en las expectativas del cliente.

El coordinador de eventos cumple un rol central durante la ejecución del servicio, actuando como nexo entre el cliente y las distintas áreas internas. Su función resulta crítica para garantizar el cumplimiento de los tiempos, la correcta coordinación del personal y la resolución de imprevistos durante el desarrollo del evento.

Por su parte, el mozo representa el contacto directo y permanente con los invitados, siendo uno de los principales responsables de la percepción del servicio. Su desempeño incide de manera significativa en la satisfacción del cliente y en la valoración general del evento.

La elección de estos tres perfiles permite analizar puestos estratégicos que atraviesan el proceso completo del servicio —antes, durante y después del evento— y que concentran gran parte de las problemáticas detectadas en el diagnóstico, tales como la falta de capacitación, la informalidad en la asignación de roles y las deficiencias en la comunicación interna.

**Tabla 4**

*Perfil de puesto: Coordinador de Eventos*

|                              |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título del Puesto</b>     | Coordinador                                                                                                                                                                                 |
| <b>Área</b>                  | Coordinación y Atención al Cliente                                                                                                                                                          |
| <b>Reporta a</b>             | Jefa de Coordinadores                                                                                                                                                                       |
| <b>Ubicación</b>             | Sucursales del Salón de Fiestas Nika                                                                                                                                                        |
| <b>Propósito del Puesto</b>  | Asegurar el éxito del evento mediante la coordinación efectiva entre el cliente, el equipo interno y los proveedores, garantizando cumplimiento de tiempos y estándares.                    |
| <b>Funciones Principales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar cronograma del evento</li> <li>- Coordinar áreas internas (mozos, cocina, DJ)</li> <li>- Ser enlace entre cliente y personal</li> </ul> |



|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver imprevistos</li> <li>- Controlar la disposición y ambientación del salón</li> <li>- Pagar sueldos al finalizar el evento</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>Responsabilidades Adicionales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar disponibilidad de insumos</li> <li>- Reportar incidentes al finalizar el evento para mejora continua</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Requisitos del Puesto</b>         | <p><b>Formación:</b> Secundario completo (cursos en eventos deseables)</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año en coordinación de eventos (deseable)</p> <p><b>Técnicas:</b> Planificación básica, herramientas de comunicación</p> <p><b>Blandas:</b> Liderazgo, resolución de conflictos, comunicación</p> |
| <b>Condiciones de Trabajo</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario nocturno y fines de semana</li> <li>- Interacción directa con clientes, equipos internos y proveedores</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Indicadores de Desempeño</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción del cliente</li> <li>- Cumplimiento del cronograma</li> <li>- Capacidad de resolución de problemas en tiempo real</li> </ul>                                                                                                           |

Nota: Elaboración propia

**Tabla 5**  
*Perfil de puesto: Mozo*

|                             |                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título del Puesto</b>    | Mozo                                                                                                                    |
| <b>Área</b>                 | Servicio de Eventos                                                                                                     |
| <b>Reporta a</b>            | Jefe de mozos                                                                                                           |
| <b>Ubicación</b>            | Sucursales del Salón de Fiestas Nika                                                                                    |
| <b>Propósito del Puesto</b> | Brindar atención profesional y eficiente durante los eventos, garantizando una experiencia positiva para los invitados. |



|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Funciones Principales</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el salón antes del inicio del evento, incluyendo el armado y disposición de mesas, vajilla y cristalería.</li> <li>- Brindar atención directa y cordial a los invitados durante todas las etapas del evento, garantizando un servicio ágil y eficiente.</li> <li>- Servir alimentos y bebidas durante la recepción, la cena y el baile, respetando los tiempos establecidos.</li> <li>- Retirar vajilla y colaborar en la organización del salón durante el desarrollo del evento.</li> <li>- Cumplir con las normas de higiene, seguridad y protocolo de atención del salón.</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades Adicionales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación constante con jefe y compañeros</li> <li>- Reporte de incidentes durante el evento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Requisitos del Puesto</b>         | <p><b>Formación:</b> Secundario completo (deseable)</p> <p><b>Experiencia:</b> 6 meses en puestos similares (no excluyente)</p> <p><b>Técnicas:</b> Manejo de bandejas, conocimiento básico de alimentos</p> <p><b>Blandas:</b> Comunicación, trabajo en equipo, actitud proactiva</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Condiciones de Trabajo</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios nocturnos y fines de semana</li> <li>- Ambiente dinámico, con interacción constante con el público</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Indicadores de Desempeño</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de tareas dentro del tiempo asignado</li> <li>- Cumplimiento del protocolo y presentación personal</li> <li>- Calidad de atención percibida por los clientes durante el evento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Nota: Elaboración propia

**Tabla 6**

*Perfil de puesto: Vendedor de eventos*

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>Título del Puesto</b> | Vendedor          |
| <b>Área</b>              | Ventas y atención |



|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reporta a</b>                     | Administración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ubicación</b>                     | Oficinas del Salón de Fiestas Nika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Propósito del Puesto</b>          | Captar clientes y cerrar contratos de eventos, brindando una atención personalizada alineada a los objetivos comerciales del salón.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Funciones Principales</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender consultas de clientes por distintos canales (presencial, telefónico y digital), brindando información clara sobre los servicios ofrecidos por el salón.</li> <li>- Promover los servicios del salón y realizar visitas guiadas a las instalaciones.</li> <li>- Elaborar presupuestos en base a las listas de precios definidas previamente por la dirección y realizar el seguimiento de las propuestas comerciales.</li> <li>- Cerrar la venta de eventos, formalizando acuerdos con los clientes dentro de las condiciones comerciales establecidas.</li> <li>- Informar al equipo operativo los detalles de los eventos vendidos, asegurando la correcta comunicación de los servicios contratados.</li> <li>- Registrar las ventas realizadas y reportar el desempeño comercial a la dirección.</li> </ul> |
| <b>Responsabilidades Adicionales</b> | - Proponer mejoras comerciales y nuevos servicios según demanda del mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Requisitos del Puesto</b>         | <p><b>Formación:</b> Secundario completo (cursos en ventas deseables)</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año en ventas (deseable)</p> <p><b>Técnicas:</b> CRM, redes sociales, técnicas de venta</p> <p><b>Blandas:</b> Comunicación, proactividad, organización</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Condiciones de Trabajo</b>        | - Horario flexible (oficina y visitas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                  |           |                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta interacción con clientes, proveedores y equipo interno</li> </ul>                             |
| <b>Indicadores<br/>Desempeño</b> | <b>de</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de eventos vendidos</li> <li>- Satisfacción del cliente en el proceso de venta</li> </ul> |

Nota: Elaboración propia

## Capacitación

**Figura 5**

*El ciclo de la capacitación*



Fuente: Chiavenato (2009) Administración de recursos humanos

### **Detección de necesidades de capacitación**

Siguiendo el modelo propuesto por Chiavenato (2009), la detección de necesidades de capacitación se realizó considerando tres niveles de análisis: organizacional, de recursos humanos y del puesto de trabajo.

En el nivel organizacional, el diagnóstico evidenció la ausencia de procesos formalizados, roles definidos y criterios homogéneos de servicio, lo que genera variabilidad en la prestación y dependencia de la supervisión directa para garantizar la calidad del evento. Asimismo, la inexistencia de valores, misión y visión formalmente comunicados dificulta la alineación del comportamiento del personal con los objetivos del salón.

En el nivel de recursos humanos, las entrevistas al personal permitieron identificar aprendizajes predominantemente informales, transmitidos por experiencia y observación. Esto produce diferencias en la ejecución de tareas, manejo de clientes y resolución de imprevistos, especialmente en empleados nuevos o eventuales.

Finalmente, en el nivel del puesto, la comparación entre las exigencias operativas de cada rol y los conocimientos observados evidenció la necesidad de estandarizar procedimientos básicos de servicio, coordinación operativa y comunicación interna durante el desarrollo de eventos.

En conjunto, estos elementos permiten identificar necesidades de capacitación orientadas principalmente a la estandarización del servicio, la integración del personal y la transmisión sistemática del conocimiento operativo del salón.

### Programa de Plan de Capacitación

En función de las necesidades detectadas, se diseñó un programa de capacitación interna orientado a estandarizar criterios operativos y mejorar la calidad del servicio.

**Qué capacitar:** atención al cliente, coordinación operativa, comunicación interáreas, manipulación de alimentos y protocolos de actuación.

**A quién:** personal operativo y mandos medios del salón según su rol.

**Cuándo:** instancias breves y periódicas previas a los eventos y refuerzos mensuales.

**Dónde:** en el propio salón, aprovechando el espacio de trabajo real (capacitación en el puesto).

**Cómo:** mediante demostraciones prácticas, simulaciones de evento y aprendizaje guiado.

**Quién capacita:** personal con mayor experiencia (jefe de mozos, coordinador y responsables de área), complementado con material audiovisual gratuito.

#### Modalidad

- **Duración:** módulos de 1 a 2 horas, 1 vez por semana.
- **Formato:** charlas prácticas, simulacros, capacitaciones internas o a través de plataformas gratuitas (como YouTube o plataformas locales).

**Tabla 7**

*Programa de capacitación por puesto*

| Puesto               | Temas clave a capacitar                                                                                                                            | Modalidad sugerida    |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Mozo/a</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Manejo de bandejas</li> <li>- Protocolo y presentación personal</li> </ul> | Taller práctico       |
| <b>Coordinador/a</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de eventos</li> <li>- Comunicación entre áreas</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul>      | Simulación de eventos |



|                      |                                                                                                                                                        |                                 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Vendedor/a</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de venta</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Herramientas digitales (CRM, redes)</li> </ul>    | Taller + guía digital           |
| <b>Cocina</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene y manipulación de alimentos</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Presentación de platos</li> </ul> | Cap. externa + práctica interna |
| <b>Mantenimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad eléctrica y sanitaria</li> <li>- Protocolo ante fallas en eventos</li> </ul>                        | Taller técnico con proveedores  |

Nota. Elaboración propia.

### **Capacitación para Mozos**

La capacitación en atención al cliente se orienta a fortalecer el trato cordial, respetuoso y profesional con los invitados durante todas las etapas del evento. Se busca que el mozo comprenda la importancia de su rol como principal contacto entre el salón y los asistentes, desarrollando habilidades como la amabilidad, la rapidez en la atención, la disposición para resolver pedidos y el uso de buenos modales en situaciones formales. En cuanto al manejo de bandejas y tiempos del servicio, la capacitación apunta a mejorar la eficiencia operativa, la seguridad en el traslado de platos y bebidas, y la coordinación con el resto del equipo para cumplir con los tiempos establecidos del evento.

Finalmente, la formación en protocolo, presentación personal e higiene tiene como objetivo unificar criterios de imagen y comportamiento, garantizando una experiencia de servicio coherente con el tipo de eventos que realiza el salón.

### **Capacitación para Coordinadores**

La capacitación en gestión y planificación de eventos busca fortalecer la capacidad del coordinador para organizar las distintas etapas del evento, anticipar necesidades y supervisar el cumplimiento del cronograma.

El eje de comunicación y coordinación entre áreas resulta central para este puesto, ya que el coordinador actúa como nexo entre ventas, mozos, cocina y mantenimiento. La capacitación se orienta a mejorar la transmisión de información, la asignación de tareas y la resolución de problemas durante el evento.

Asimismo, se incluye la formación en manejo de imprevistos y liderazgo operativo, con el fin de dotar al coordinador de herramientas prácticas para tomar decisiones rápidas y mantener el control del evento ante situaciones no planificadas.

### **Capacitación para Vendedores**

La capacitación en técnicas de venta y cierre de eventos se orienta a mejorar la capacidad del vendedor para identificar las necesidades del cliente, presentar adecuadamente los servicios del salón y concretar la venta dentro de las condiciones comerciales establecidas.

En relación con la comunicación clara de los servicios contratados, se busca reforzar la importancia de transmitir de manera precisa los detalles del evento al área operativa, evitando inconsistencias entre lo prometido y lo efectivamente brindado.

Asimismo, la formación en atención al cliente en la etapa pre-evento y en el uso de herramientas digitales apunta a mejorar la experiencia del cliente desde el primer contacto y a optimizar el registro y seguimiento de las ventas.

### **Capacitación para Cocina**

La capacitación en higiene y manipulación de alimentos tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias y la seguridad alimentaria durante los eventos. Además, se incluye la formación en trabajo en equipo y comunicación con el área de servicio, considerando la necesidad de coordinación entre cocina y mozos para cumplir con los tiempos del evento.

Por último, la capacitación en presentación de platos busca mejorar la percepción de calidad del servicio gastronómico ofrecido.

### **Capacitación para Mantenimiento**

La capacitación en seguridad eléctrica y sanitaria se orienta a prevenir riesgos y asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones. Asimismo, se aborda el protocolo de actuación ante fallas durante los eventos, priorizando la comunicación rápida y efectiva con el coordinador y otras áreas para minimizar el impacto en el servicio.

### **Ejecución de la capacitación**

La capacitación se desarrollará mediante instancias prácticas previas a la realización de eventos, utilizando el propio espacio de trabajo. El instructor mostrará el procedimiento correcto, luego el personal lo practicará bajo supervisión y finalmente se realizará una breve puesta en común para resolver dudas.

Se prioriza el aprendizaje por demostración y práctica directa, debido a la naturaleza operativa de las tareas.

### **Evaluación de resultados**

La evaluación se realizará comparando la situación previa y posterior a la capacitación mediante:

- Disminución de consultas operativas durante el evento
- Reducción de errores de servicio
- Mayor autonomía del personal nuevo
- Mejora en reseñas de clientes vinculadas al servicio
- Observación directa del desempeño por parte del encargado

El objetivo es verificar la transferencia efectiva del aprendizaje al puesto de trabajo.

## Articulación estratégica de las propuestas: Mapa estratégico

**Figura 6**

*Mapa estratégico del salón de fiestas Nika*



Nota. Elaboración propia

El mapa estratégico presentado en la figura 6 integra y sintetiza las principales propuestas desarrolladas en el trabajo, permitiendo visualizar la relación de causa-efecto entre la gestión de recursos humanos, los procesos internos, la experiencia del cliente y los resultados económicos del salón. A partir de las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton —aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera—, el mapa muestra cómo las mejoras en la base organizacional impactan progresivamente en niveles superiores de desempeño.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ubican los factores que constituyen la base del funcionamiento organizacional. En este nivel se destacan el desarrollo de las competencias del personal, la mejora de los sistemas de información para la gestión de eventos y el fortalecimiento de la alineación cultural dentro del equipo de

trabajo. Estos elementos buscan generar las condiciones necesarias para mejorar la coordinación del trabajo y favorecer un funcionamiento organizacional más ordenado. Estas mejoras inciden directamente en la perspectiva de procesos internos, donde se propone fortalecer la coordinación interna, estandarizar los procesos operativos de los eventos y formalizar los procedimientos de trabajo. El objetivo de estas acciones es reducir la improvisación en la organización de los eventos, mejorar la comunicación entre las áreas y establecer criterios claros para la ejecución del servicio.

A su vez, la mejora en los procesos internos impacta en la perspectiva del cliente, reflejada en una mayor satisfacción y en una mejor percepción de la calidad del servicio brindado. La correcta coordinación de los eventos, junto con una atención más profesional y consistente, contribuye a fortalecer la experiencia del cliente y la reputación del salón.

Finalmente, estos resultados se traducen en la perspectiva financiera, cuyo objetivo principal es incrementar los ingresos del salón. En este sentido, el mapa estratégico refleja que los resultados económicos no dependen únicamente de acciones comerciales, sino de una gestión organizacional más estructurada que permita mejorar la calidad del servicio y consolidar la confianza de los clientes.

De este modo, el mapa estratégico no constituye una herramienta de control operativo, sino un instrumento conceptual que permite articular las propuestas planteadas y comprender cómo la mejora en las capacidades del personal, la organización del trabajo y la experiencia del cliente contribuyen al fortalecimiento del desempeño general del salón de fiestas Nika.

### **Cuadro de mando integral**

**Tabla 8**

*Cuadro de mando integral propuesto para el salón Nika*

| <b>Objetivo Estratégico</b>               | <b>Indicador</b>                     | <b>Meta</b> | <b>Iniciativas Estratégicas</b>                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perspectiva Financiera</b>             |                                      |             |                                                                                                                                                                                           |
| <b>Incrementar los ingresos del salón</b> | Cantidad de eventos vendidos por mes | +15% anual  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer capacitación en ventas</li> <li>- Implementar seguimiento sistemático de presupuestos</li> <li>- Mejorar presencia digital</li> </ul> |



|                                                                   |                   |                                                    |                       |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mejorar rentabilidad</b>                                       | <b>la</b>         | Margen por evento                                  | Aumentar 10%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar costos por evento</li> <li>- Optimizar compras a proveedores</li> </ul>                             |
| <b>Perspectiva del Cliente</b>                                    |                   |                                                    |                       |                                                                                                                                                           |
| <b>Mejorar satisfacción cliente</b>                               | <b>la del</b>     | Calificación promedio en Google                    | ≥ 4.5 estrellas       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación en atención al cliente</li> <li>-Estandarizar protocolo de servicio</li> </ul>                       |
| <b>Fortalecer percepción de calidad del servicio</b>              | <b>la de</b>      | % de clientes satisfechos (encuesta post-evento)   | ≥85%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar checklist previo al evento</li> <li>- Definir responsables claros por área</li> </ul>                |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b>                           |                   |                                                    |                       |                                                                                                                                                           |
| <b>Mejorar coordinación interna</b>                               | <b>la</b>         | Cantidad de errores operativos                     | -40%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir roles formalmente</li> <li>- Reunión operativa previa a cada evento</li> </ul>                           |
| <b>Estandarizar procesos operativos de los eventos</b>            | <b>los de los</b> | Eventos con planificación formal previa            | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar planilla estándar de evento</li> <li>- Checklist obligatorio</li> </ul>                              |
| <b>Formalizar procedimientos de trabajo</b>                       | <b>los de</b>     | Procedimientos documentados                        | 100% cumplimiento     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual básico de servicio</li> <li>- Definir protocolos entre áreas</li> </ul>                                   |
| <b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>                  |                   |                                                    |                       |                                                                                                                                                           |
| <b>Mejorar sistemas de información para la gestión de eventos</b> | <b>los de</b>     | Registro digital de eventos y clientes             | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar planilla digital de seguimiento de eventos</li> <li>- Registro de información de clientes</li> </ul> |
| <b>Desarrollar competencias personal</b>                          | <b>las del</b>    | Horas de capacitación por semestre                 | 1 jornada semestrales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada interna por área</li> <li>- Simulación de eventos</li> </ul>                                             |
| <b>Fomentar alineación cultural</b>                               |                   | Nivel de comprensión de valores (encuesta interna) | ≥ 80%                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir misión y valores</li> <li>- Reunión de alineación con el equipo</li> </ul>                               |

Nota. Elaboración propia

## Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado y de la propuesta de mejora desarrollada, se presentan a continuación algunas recomendaciones orientadas a acompañar el proceso de profesionalización del salón de fiestas Nika de manera gradual y acorde a su realidad organizacional.

En primer lugar, se recomienda avanzar progresivamente en la formalización de la estructura organizativa, implementando el organigrama y los perfiles de puesto propuestos como herramientas de referencia para la asignación de responsabilidades y la coordinación del trabajo diario. Esta formalización mínima permitiría reducir la superposición de funciones y mejorar la comunicación interna.

Asimismo, se recomienda avanzar en la definición y comunicación de una misión, visión y valores organizacionales que orienten el accionar del salón y refuercen su identidad como empresa familiar del sector eventos. La formalización de estos lineamientos permitiría alinear al personal en torno a objetivos comunes, fortalecer la cultura organizacional y facilitar la toma de decisiones en un contexto de crecimiento y mayor complejidad operativa.

Además, resulta fundamental sostener el plan de capacitación diseñado, priorizando aquellas instancias vinculadas a la atención al cliente, la comunicación entre áreas y la coordinación operativa durante los eventos. La capacitación continua se presenta como un elemento clave para mejorar la calidad del servicio y fortalecer el desempeño del personal.

En relación con la gestión interna, se recomienda reforzar los canales de comunicación entre las áreas de ventas, coordinación y operaciones, mediante pautas claras de transmisión de información y espacios breves de retroalimentación posteriores a los eventos, favoreciendo el aprendizaje organizacional.

Por otra parte, se sugiere avanzar gradualmente en la incorporación de herramientas de seguimiento y medición del desempeño que permitan evaluar el funcionamiento de la organización y apoyar la toma de decisiones. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral presentado en este trabajo constituye una herramienta útil para vincular los objetivos estratégicos del salón con indicadores concretos de gestión.

Finalmente, se recomienda continuar profundizando el análisis organizacional mediante el uso de información cuantitativa, con el fin de evaluar el impacto de las mejoras implementadas y fortalecer una gestión basada en evidencia.

## Conclusiones

El presente trabajo permitió identificar y analizar los principales desafíos organizativos y operativos del salón de fiestas Nika, poniendo de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una mayor formalización de su estructura organizativa y de la gestión de recursos humanos. A partir de un enfoque cualitativo, basado en la observación directa, entrevistas y análisis documental, se construyó un diagnóstico integral que evidenció problemáticas vinculadas con la falta de definición de roles,



deficiencias en la comunicación interna, informalidad en los procesos de gestión del personal y ausencia de instancias sistemáticas de capacitación.

El análisis de estas problemáticas se enriqueció mediante la utilización de herramientas de análisis organizacional, como el modelo de las palancas de control y el diagrama de Ishikawa, las cuales permitieron comprender la multicausalidad de las dificultades detectadas y su relación con aspectos culturales, organizativos y operativos propios de una empresa familiar. De este modo, fue posible superar interpretaciones simplificadas y reconocer el carácter sistémico de las fallas observadas.

En este contexto, el diseño de un organigrama y el desarrollo de perfiles de puesto para los roles críticos representan un paso relevante hacia la profesionalización de la gestión, al establecer responsabilidades claras, delimitar funciones y favorecer una mejor coordinación entre áreas. Asimismo, la propuesta de un plan de capacitación orientado a las necesidades identificadas, con énfasis en la atención al cliente y la comunicación interna, constituye una herramienta clave para fortalecer el desempeño del personal y mejorar la calidad del servicio.

La articulación de estas propuestas a través de un mapa estratégico permitió visualizar la relación causa–efecto entre la gestión de recursos humanos, los procesos internos, la experiencia del cliente y la sostenibilidad económica del salón. En este sentido, se evidencia que la mejora en los resultados del negocio no depende únicamente de decisiones comerciales, sino de una gestión integrada del capital humano y de los procesos organizativos.

Finalmente, se reconoce que la incorporación progresiva de instrumentos de seguimiento y medición del desempeño, como indicadores de gestión de recursos humanos y el Cuadro de Mando Integral propuesto, puede contribuir a fortalecer la toma de decisiones y el monitoreo de los objetivos estratégicos. No obstante, su implementación deberá realizarse de manera gradual, acompañando el proceso de formalización organizacional. En este sentido, el trabajo no solo aborda las problemáticas actuales del salón de fiestas Nika, sino que también sienta las bases para un proceso de mejora organizacional sostenible y acorde a las características de la empresa.



## Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Becker, Gary (1964). *El Capital Humano*. Madrid. Alianza Editorial
- Blanchard, Nick y Tacker James (2013). *Entrenamiento Efectivo*. Editorial Pearson.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2012). *Gestión del talento humano*. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Daft, Richard (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning.
- Dessler, Gary (2013). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Editorial Pearson
- Gibb, Jack (2008). *Manual de dinámica de grupos*. México. Hvmánitas
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, Henry (1979). *La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación*. México. Editorial Prentice Hall.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Robbins, S, Coulter M. (2010). *Administración*. Editorial Pearson.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

[https://www.losprimeros.tv/economia/salones-de-eventos--caida-de-reservas-y-cancelaciones\\_a67ae5d6c31b2f3021abcefdd](https://www.losprimeros.tv/economia/salones-de-eventos--caida-de-reservas-y-cancelaciones_a67ae5d6c31b2f3021abcefdd)



## Apéndice

### Apéndice A

#### Ficha de observación

**Lugar:** Salón de Fiestas Nika Sucursal Tafi

**Horario:** 18 a 6

#### **1. Objetivo de la Observación:**

Identificar la estructura organizativa actual del salón, los roles y responsabilidades del personal, y las interacciones entre los empleados durante el desarrollo de sus tareas diarias.

#### **2. Aspectos a Observar:**

##### **a. Estructura Organizativa:**

- **Organigrama:** ¿Existe un organigrama visible en el salón? ¿Está actualizado?
- **Jerarquía:** ¿Cómo se percibe la jerarquía en las interacciones diarias? ¿Quién toma decisiones clave?
- **Distribución de tareas:** ¿Cómo se asignan las tareas entre los empleados?

##### **b. Roles y Responsabilidades:**

- **Descripción de Roles:** ¿Cada empleado tiene claro su rol y responsabilidades?
- **Funciones:** ¿Qué tareas específicas realiza cada empleado? (Describir para cada puesto observado)
- **Coordinación:** ¿Cómo se coordina el trabajo entre los diferentes roles y áreas del salón?

##### **c. Comunicación:**

- **Flujo de Comunicación:** ¿Cómo se comunica el personal entre sí? (oral, escrita, digital)
- **Eficiencia:** ¿La comunicación es clara y eficiente? ¿Existen barreras?
- **Resolución de Problemas:** ¿Cómo se resuelven los problemas o malentendidos que surgen durante el trabajo?

##### **d. Capacitación y Competencias:**

- **Capacitación:** ¿El personal ha recibido capacitación reciente? ¿Se nota en su desempeño?
- **Competencias:** ¿El personal posee las habilidades necesarias para cumplir con sus tareas?
- **Necesidades de Capacitación:** ¿Qué habilidades o conocimientos parecen faltar o necesitar refuerzo?

##### **e. Ambiente de Trabajo:**

- **Motivación:** ¿El personal parece motivado y comprometido con su trabajo?
- **Interacciones:** ¿Cómo son las relaciones entre el personal? ¿Hay cooperación o tensiones?
- **Satisfacción:** ¿El personal muestra signos de satisfacción o insatisfacción con su rol?



### **3. Descripción de la Jornada Observada:**

(Describir brevemente las actividades observadas, los eventos relevantes, y las dinámicas entre los empleados durante el tiempo de observación).

### **4. Comentarios Adicionales:**

(Incluir cualquier observación adicional que no esté cubierta en los puntos anteriores pero que sea relevante para el análisis).

## **Apéndice B**

### **Guía de Entrevista para el Dueño del Salón de Fiestas Nika**

#### **1. Introducción:**

- Breve presentación del propósito de la entrevista.
- Explicación de cómo se utilizará la información recolectada.
- Asegurar la confidencialidad de las respuestas.

#### **2. Antecedentes de la Empresa:**

- ¿Cómo ha sido el crecimiento del salón desde su creación hasta ahora?
- ¿Cuáles han sido los principales desafíos en términos de organización y gestión del personal?

#### **3. Estructura Organizativa:**

- ¿Cómo describiría la estructura actual del salón? ¿Existe un organigrama formal?
- ¿Considera que la estructura actual es eficiente? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades en su rol como dueño?

#### **4. Roles y Responsabilidades:**

- ¿Cómo se definen los roles y responsabilidades de cada empleado?
- ¿Hay roles que no están claramente definidos o que necesitan revisión?

#### **5. Comunicación y Coordinación:**

- ¿Cómo se maneja la comunicación interna en el salón? (entre áreas, con los empleados, etc.)
- ¿Existen dificultades en la coordinación de tareas entre las distintas áreas?

#### **6. Capacitación del Personal:**

- ¿Qué importancia le da a la capacitación del personal en el salón?
- ¿Qué tipo de capacitación considera que sería necesaria para mejorar el rendimiento del equipo?

#### **7. Motivación y Satisfacción del Personal:**

- ¿Cómo percibe la motivación y satisfacción del personal en el salón?
- ¿Qué estrategias utiliza para mantener al personal motivado y comprometido?

#### **8. Planes Futuros:**

- ¿Tiene planes para expandir o reorganizar la estructura del salón en el futuro?
- ¿Qué cambios le gustaría implementar para mejorar la gestión del personal?

#### **9. Comentarios Finales:**

- ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre la estructura organizativa y el manejo del personal?

## Apéndice C

### Guía de Entrevista para el Jefe de Mozos

#### 1. Introducción:

- Breve presentación del propósito de la entrevista.
- Explicación de cómo se utilizará la información recolectada.
- Asegurar la confidencialidad de las respuestas.

#### 2. Rol y Responsabilidades:

- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades como jefe de mozos?
- ¿Cómo se organizan y distribuyen las tareas entre los mozos?
- ¿Existen desafíos específicos en la coordinación del equipo?

#### 3. Capacitación y Competencias:

- ¿El personal de mozos ha recibido capacitación recientemente? ¿En qué áreas?
- ¿Qué habilidades considera que son más importantes para el equipo de mozos?
- ¿Hay alguna capacitación que considere necesaria para mejorar el servicio?

#### 4. Comunicación y Coordinación:

- ¿Cómo es la comunicación entre los mozos y otras áreas del salón, como la cocina o la administración?
- ¿Existen problemas de comunicación que afecten el servicio?

#### 5. Ambiente de Trabajo:

- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo entre los mozos?
- ¿Hay problemas de motivación o tensiones dentro del equipo?

#### 6. Satisfacción del Cliente:

- ¿Cómo se asegura de que el servicio de los mozos cumpla con las expectativas de los clientes?
- ¿Reciben feedback de los clientes sobre el servicio? ¿Cómo lo manejan?

#### 7. Propuestas de Mejora:

- ¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar el trabajo del equipo de mozos?
- ¿Cómo se podría mejorar la coordinación y la eficiencia del equipo?

#### 8. Comentarios Finales:

- ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre la organización y el manejo del equipo de mozos?

## Anexo

### Anexo 1

#### Recopilación de opiniones de clientes a través de reseñas de Google

Se realizó un análisis de las reseñas de Google de los salones Nika Tafi y Nika Talitas. El resto de los salones no cuenta con opiniones aún.

**Nika tafi: 1161 opiniones, 4,4 estrellas**

**Puntos fuertes:****1. Infraestructura y ambiente:**

- Amplios espacios, tanto interiores como exteriores, bien decorados y adaptados a diferentes tipos de eventos.
- Buena iluminación y áreas parquizadas.
- Estacionamiento propio.

**2. Atención al cliente:**

- Personal amable, atento y con buena disposición.
- Los mozos y empleados son frecuentemente elogiados por su servicio durante los eventos.

**3. Calidad del evento:**

- Comida y bebidas en su mayoría calificadas como ricas y abundantes.
- Buena organización en general, con capacidad de adaptarse a distintos tipos de eventos.
- Eventos personalizados y atención a los detalles mencionados como puntos diferenciadores.

**4. Experiencia general:**

- Muchos clientes mencionan haber tenido experiencias inolvidables y altamente satisfactorias.
- Reconocimiento de los dueños por su trato cordial y atento hacia los clientes.

**Puntos débiles:****1. Accesibilidad:**

- Recurrentes quejas sobre el estado de las calles de acceso al salón (oscuras, sin pavimentar o deterioradas).
- Falta de señalización adecuada para llegar al lugar.

**2. Comida y bebidas:**

- Algunos clientes reportaron problemas con la calidad o cantidad de la comida en ciertos eventos (ejemplo: platos principales fríos o poca variedad).
- Insatisfacción con el servicio a personas con dietas especiales (ejemplo: falta de opciones adecuadas para veganos, celíacos o diabéticos).

**3. Climatización:**

- Comentarios negativos sobre la climatización durante eventos con altas temperaturas, señalando que el aire acondicionado no daba abasto.

**4. Detalles organizativos:**

- Problemas ocasionales con el servicio, como bebidas calientes, mesas mal atendidas o confusiones en la ejecución de algunos detalles.

**Nika Talitas: 28 opiniones. 3,6 estrellas****Puntos fuertes:****1. Infraestructura y ambiente:**

- Bellas instalaciones, elegantes y bien decoradas.



- Espacios amplios y agradables, con terrazas que ofrecen vistas destacadas.
- Los clientes mencionan que el lugar tiene un gran potencial debido a su estética.
- 2. **Atención personalizada:**
  - Algunos usuarios destacan el trato amable y profesional de ciertos empleados, como coordinadores y mozos.
- 3. **Seguridad:**
  - El lugar es percibido como seguro y adecuado para eventos.

#### **Puntos débiles:**

1. **Catering y servicio:**
  - Recurrentes quejas sobre la calidad y cantidad de la comida, como platos insuficientes para el número de invitados y comida retirada antes de que los asistentes pudieran consumirla.
  - Problemas con bebidas: se menciona que se sirven marcas económicas en lugar de las premium prometidas, y que la barra no cumple con lo pactado (escasez de bebidas, vasos y mala organización).
  - Algunos clientes acusan a los mozos de quedarse con comida o bebidas.
2. **Atención al cliente y comunicación:**
  - Varias reseñas destacan falta de respuesta o disculpas por parte de la gerencia tras experiencias negativas.
  - Algunos clientes mencionan que el servicio no es como lo describen al vender los eventos, generando expectativas no cumplidas.
3. **Problemas organizativos:**
  - Deficiencias en la logística durante los eventos, como falta de cubiertos, platos que llegan fríos, y tiempos descoordinados entre los distintos servicios (cena, postres, bebidas).
  - Baja atención a detalles importantes como limpieza y distribución adecuada de recursos (baños sin papel ni jabón, largas filas en las barras).
4. **Relación precio-calidad:**
  - Clientes insatisfechos con la relación entre el alto costo del servicio y la calidad ofrecida.

La falta de profesionalismo en algunos aspectos del servicio es mencionada como un factor crítico.

## **Anexo 2**

### **Indicadores básicos de Recursos Humanos (propuesta)**

Los indicadores que se presentan a continuación se proponen como herramientas de seguimiento para una etapa posterior, una vez fortalecida la estructura organizativa y

los procesos de gestión de recursos humanos del salón de fiestas Nika. Su inclusión no implica una implementación inmediata, sino que busca ilustrar posibles mecanismos de control acordes a la realidad de la empresa.

Indicador: Rotación de personal

Descripción: Permite analizar el nivel de estabilidad del personal, especialmente en puestos críticos como cocina.

Utilidad: Identificar dificultades de retención y necesidades de mejora en selección y capacitación.

Indicador: Ausentismo por evento

Descripción: Registra la ausencia de personal asignado a un evento.

Utilidad: Detectar problemas de compromiso, planificación o condiciones laborales.

Indicador: Cantidad de reclamos por evento

Descripción: Releva los reclamos recibidos por parte de clientes durante o después de los eventos.

Utilidad: Evaluar la calidad del servicio y su relación con la gestión del personal.

Indicador: Nivel de satisfacción del cliente

Descripción: Se obtiene a partir de reseñas, encuestas breves o comentarios posteriores al evento.

Utilidad: Analizar la percepción del servicio y detectar oportunidades de mejora.

Indicador: Cantidad de capacitaciones realizadas

Descripción: Registra las acciones de capacitación llevadas a cabo en un período determinado.

Utilidad: Dar seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación propuesto.