



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**Enfoque integral del diseño organizacional con  
base en el modelo estrella: un estudio de caso.**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA:**

I.B.T CLAUDIA ANGÉLICA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

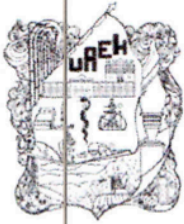
**DIRECTORA:**

DRA. BLANCA CECILIA SALAZAR HERNÁNDEZ

**CO- DIRECTORA:**

DRA. CARLA CAROLINA PÉREZ HERNÁNDEZ

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO, MÉXICO  
NOVIEMBRE, 2019



OF.ICEA/ MA / 091/2019  
 Asunto: Autorización de impresión

**M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
**DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**PRESENTE.**

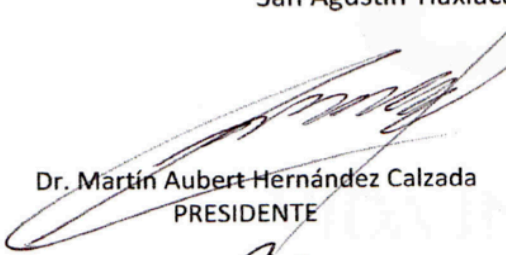
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Enfoque integral del diseño organizacional con base en el modelo estrella: un estudio de caso”**, realizado por la sustentante Claudia Angélica Hernández Rodríguez, con número de cuenta 387735, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

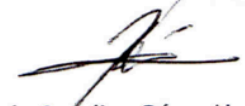
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

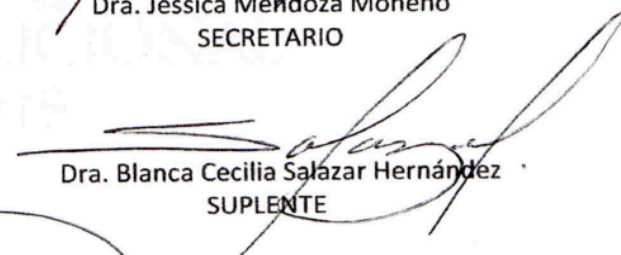
Atentamente  
 “AMOR, ORDEN Y PROGRESO”  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 28 de octubre de 2019

El comité


  
 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 PRESIDENTE

  
 Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 SECRETARIO

  
 Dra. Carla Carolina Pérez Hernández  
 VOCAL

  
 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
 SUPLENTE

Vo. Bo.

  
 INSTITUTO DE CIENCIAS  
 ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

  
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR



## **Agradecimientos**

A Jaime, por apoyarme en todo momento, por siempre creer en mis proyectos e ideas y por motivarme día a día a ser una mejor versión de mi.

A mis padres, por acompañarme en el camino de mi vida y asentar las bases de mis valores y educación. Infinitas gracias.

A la Dra. Blanca, muchas gracias por su tiempo, disposición y guía a lo largo de este trabajo.

A la Dra Carla, por su paciencia, entrega y tiempo invertido en este trabajo.

A todos los docentes que nos formaron en este posgrado, gracias por los conocimientos y experiencias compartidas.

A la UAEH, por abrirme las puertas.

## **Dedicatorias**

Este trabajo se lo dedico a mis hijas. A Anahí, por ser el motor que me impulsó a iniciar este proyecto y a Sofía que me impulsó a terminarlo.

# ÍNDICE

<b>Capítulo I Planteamiento del problema.....</b>	<b>8</b>
1.2 Justificación.....	8
1.3 Planteamiento del problema.....	10
1.4 Objetivo general .....	12
1.5 Objetivos específicos.....	12
1.6 Pregunta central de investigación.....	12
1.7 Preguntas de investigación específicas.....	13
1.8 Matriz de congruencia.....	13
<b>Capítulo II: Marco metodológico.....</b>	<b>16</b>
2.1 Metodología .....	16
2.2 Generalidades.....	16
2.3 Tipo de investigación .....	16
2.4 Fases de la investigación .....	16
2.5 Estrategia de investigación .....	18
2.6 Estudio de caso .....	18
2.7 Dimensiones a estudiar .....	23
2.8 Operacionalización de variables.....	23
2.9 Validación del estudio de caso .....	24
2.10 Población a estudiar .....	26
2.11 Perfil de la empresa estudiada.....	27
2.12 Protocolo de estudio de caso .....	28
2.13 Instrumentos utilizados para el estudio de caso .....	28
2.14 Recolección de la información .....	32
2.15 Fuentes de información .....	32
2.16 Análisis de la información .....	33
<b>Capítulo III. Diseño organizacional: Un acercamiento al marco teórico.....</b>	<b>34</b>
3.1 Organizaciones dinámicas: el nuevo modelo de las organizaciones .....	37
3.2 Diseño organizacional: Sus inicios.....	38
3.3 Diseño organizacional: Lo que los autores dicen.....	39
3.4 Modelo estrella: Sus componentes del diseño organizacional .....	46
3.4.1 Estrategia.....	46

3.4.2	Capacidades .....	51
3.4.3	Estructura .....	53
3.4.4	Procesos y capacidades laterales .....	55
3.4.6	Sistema de recompensas .....	64
3.4.7	Prácticas de Recursos Humanos .....	65
<b>Capítulo IV: Marco contextual .....</b>		<b>73</b>
4.1	Características generales del Estado de México .....	73
4.2	Demografía .....	73
4.3	Entorno social .....	74
4.3.1	Ámbito económico en el estado de México .....	74
4.3.2	La industria de servicios en el estado de México .....	74
4.3.3	Características de las PyMES en el Estado de México .....	75
4.3.4	PyMES de servicio de entretenimiento en el Estado de México y área metropolitana. ....	75
4.4	Competencia directa .....	76
4.5	Competencia indirecta .....	78
4.6	Productos sustitutos .....	78
4.7	Complementarios .....	79
<b>Capítulo V: Presentación de la empresa intervenida .....</b>		<b>81</b>
5.1	Generalidades .....	81
5.2	Datos generales .....	82
5.3	Historia .....	83
5.4	Objetivo .....	84
5.5	Personal .....	84
5.6	Misión .....	84
5.7	Visión .....	85
5.8	Valores .....	85
5.9	Organigrama actual de la empresa .....	85
<b>Capítulo VI: Diseño organizacional: Resultados .....</b>		<b>87</b>
6.1	Estrategia .....	88
6.1.1.1	Participación del personal en la empresa .....	88
6.1.1.2	Criterio del diseño .....	88
6.1.1.3	Límites para el diseño organizacional .....	89
6.1.1.4	Propuesta de una nueva estructura .....	89
6.1.2	Capacidades .....	89
6.2	Estructura .....	90
6.2.1	Roles y propuesta de roles nuevos .....	90
6.2.2	Gráficos de responsabilidad .....	91
6.3	Procesos y capacidades laterales .....	91
6.3.1	Mapeo de procesos laterales .....	95
6.3.2	Equipos de trabajo .....	96
6.3.4	Estructuras matriciales .....	98

6.4 Sistemas de recompensas y compensaciones .....	98
6.4.1 Lecciones aprendidas.....	100
6.4.2 Evaluación de desempeño: el sistema de compensaciones para el área administrativa .....	101
6.5 Prácticas de Recursos Humanos.....	103
6.6 Resumen .....	104
<i>Capítulo VII: Propuesta de mejora .....</i>	<i>106</i>
7.1 Estrategia.....	106
7.1.1 Capacidades.....	109
7.2 Estructura .....	110
7.3 Procesos y capacidades laterales .....	117
7.3.1 Co-localización .....	122
7.3.2 Reuniones anuales o retiros.....	122
7.3.3 Programas de capacitación .....	123
7.4 Sistema de recompensas.....	124
7.5 Prácticas de los Recursos Humanos .....	128
<i>Recomendaciones generales .....</i>	<i>129</i>
<i>Conclusiones .....</i>	<i>133</i>
<i>Anexos .....</i>	<i>139</i>
<i>Referencias .....</i>	<i>209</i>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo estrella. Tomado y adaptado de Galbraith et. al 2002	37
<b>Figura 2.</b> Estrella de Galbraith modificada. Tomada y adaptada de Kates y Galbraith (2007).	38
<b>Figura 3.</b> 7'S de Mackenzie, tomado y adaptado Michalski (2011)	39
<b>Figura 4.</b> Diamante de Leavitt. Tomado y modificado de Thakur (2016).	40
<b>Figura 5.</b> Modelo de autodiseño. Tomado de Mohrman y Cummings (1989).	41
<b>Figura 6.</b> Pasos del proceso de innovación. Tomado y adaptado de Kates y Galbraith (2007).	47
<b>Figura 7.</b> Tipos de procesos laterales, adaptado de Galbraith (2014)	54
<b>Figura 8.</b> Logotipo de la empresa Party Up!	78
<b>Figura 9.</b> Organigrama actual de la empresa Party Up! Tomado del Manual de Operación de la Empresa	81
<b>Figura 10.</b> Localización de los diferentes departamentales en las oficinas centrales de Party Up!	87
<b>Figura 11.</b> Proceso general de la empresa Party Up!. Fuente: elaboración propia.	91
<b>Figura 12.</b> Propuesta de mejora: Estrategia	101
<b>Figura 13.</b> Propuesta de mejora: Capacidades	104
<b>Figura 14.</b> Propuesta de mejora: Estructura	105
<b>Figura 15.</b> Organigrama propuesto	107
<b>Figura 16.</b> Propuesta de mejora: Procesos y capacidades laterales.	112
<b>Figura 17.</b> Mapeo de proceso lateral: ventas.	114
<b>Figura 18.</b> Mapeo de proceso lateral: Logística.	115
<b>Figura 19.</b> Mapeo de proceso lateral: Mantenimiento de equipo.	116
<b>Figura 20.</b> Propuesta de mejora: Sistema de recompensas	119
<b>Figura 21.</b> Propuesta de mejora: Prácticas de Recursos Humanos.	123

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz de congruencia entre objetivo general y preguntas de investigación	8
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones de diseño organizacional a estudiar	17
<b>Tabla 3.</b> Validaciones utilizadas para el presente estudio de caso.	19
<b>Tabla 4.</b> Descripción de instrumentos utilizados para determinar la reconfiguración del diseño organizacional de la empresa estudiada	22
<b>Tabla 5.</b> Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar la estrategia de la empresa estudiada	23
<b>Tabla 6.</b> Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar la estructura de la empresa estudiada	23
<b>Tabla 7.</b> Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar los procesos y capacidades laterales de la empresa estudiada	24
<b>Tabla 8.</b> Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar el Sistema de recompensas de la empresa estudiada	24
<b>Tabla 9.</b> Descripción de instrumentos utilizados para la Prácticas de Recursos Humanos de la empresa estudiada	25
<b>Tabla 10.</b> Descripción de instrumentos utilizados para la determinación de capacidades de la empresa estudiada	25
<b>Tabla 11.</b> Comparación entre la definición de estrategia	42
<b>Tabla 12.</b> Tipos de estrategias propuestas por Galbraith (2014)	44
<b>Tabla 13.</b> Comparación entre la definición de estructura	48
<b>Tabla 14.</b> Comparación entre la definición de procesos y capacidades laterales	51
<b>Tabla 15.</b> Comparación entre la definición del Sistema de recompensas	59
<b>Tabla 16.</b> Comparación entre la definición de Prácticas de Recursos Humanos	62
<b>Tabla 17.</b> Competencia directa de "Party Up!"	70
<b>Tabla 18.</b> Competencia indirecta de la organización intervenida.	72
<b>Tabla 19.</b> Items con área de oportunidad para promover el trabajo en equipo	91
<b>Tabla 20.</b> Concentrado de manuales de procedimientos elaborados para la organización intervenida	110
<b>Tabla 21.</b> Formato de capacitaciones	117
<b>Tabla 22.</b> Ejemplo de diferencial de desempeño: Director general	119
<b>Tabla 23.</b> Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Recursos Humanos	119
<b>Tabla 24.</b> Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Recursos Humanos	120
<b>Tabla 25.</b> Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Ventas	120
<b>Tabla 26.</b> Manuales de procedimientos recomendados para el correcto funcionamiento de la organización intervenida	124
<b>Tabla 27.</b> Manual de procedimientos: Reclutamiento de Personal Operativo	138
<b>Tabla 28.</b> Manual de procedimientos: Ascensos de personal operativo	140
<b>Tabla 29.</b> Manual de procedimientos: Para líderes de evento	147
<b>Tabla 30.</b> Manual de procedimientos: Asignación de eventos	149
<b>Tabla 31.</b> Manual de procedimientos: Proceso de ventas en oficina.	151
<b>Tabla 32.</b> Manual de procedimientos: Seguimiento de aclaraciones para el personal operativo	157

<b>Tabla 33.</b> Evaluación por desempeño propuesta para el Director General de Party Up!	160
<b>Tabla 34.</b> Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Recursos Humanos de Party Up!	162
<b>Tabla 35.</b> Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Recursos Materiales de Party Up!	165
<b>Tabla 36.</b> Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Ventas de Party Up!	168
<b>Tabla 37.</b> Diseño de perfil de puesto: Director general	171
<b>Tabla 38.</b> Diseño de perfil de puesto: Auxiliar de limpieza	175
<b>Tabla 39.</b> Diseño de perfil de puesto: Animador principal de casino	178
<b>Tabla 40.</b> Diseño de perfil de puesto: Chofer	181
<b>Tabla 41.</b> Diseño de perfil de puesto: Ejecutivo de ventas	184
<b>Tabla 42.</b> Diseño de perfil de puesto: Jefe de Ventas	188
<b>Tabla 43.</b> Diseño de perfil de puesto: Jefe de Recursos Humanos	192
<b>Tabla 44.</b> Diseño de perfil de puesto: Jefe de Recursos Humanos	196
<b>Tabla 45.</b> Diseño de perfil de puesto: Diseño de perfil de puesto: Dealer	200



## **Introducción General**

El estudio de las PyMES y su permanencia en el mercado es un tema que ha sido ampliamente estudiado y que tiene gran interés en Latinoamérica, en México en particular donde el 72% del empleo total generado es resultado de este tipo de empresas. Desafortunadamente este tipo de organizaciones tiende a desaparecer en su edad joven o bien, en una adulta por diversas razones, una de ellas es la falta de documentación y estructuración organizacional, la cual permea en su desempeño interno.

El presente trabajo busca realizar un diagnóstico del diseño organizacional actual de una empresa mexiquense del sector de otros servicios recreativos, con fines de proponer una mejora en aquellos elementos de su diseño que no estén alineados con sus objetivos estratégicos y que, de alguna manera disminuyen el desempeño interno de la compañía. Para llevar a cabo la investigación se utilizó la metodología de estudio de caso propuesta por Yin (2014). De igual manera se llevó a cabo una investigación previa para determinar qué modelo organizacional es el que mejor se alineaba a la compañía y así proceder al análisis de cada uno de sus componentes, con la finalidad de proponer puntos de mejora específicos que le permitan a la empresa intervenida elevar su desempeño interno. Este estudio de caso se presenta con la validación propuesta por Yin (2014), por lo tanto es un trabajo que puede ser adaptado y replicado a empresas del mismo sector o similares.

# Capítulo I Planteamiento del problema

## 1.2 Justificación

De acuerdo con Daft (2010), las organizaciones son entidades sociales que, más allá de las actividades procedimentales u ordenamiento político, están constituidas por personas y las relaciones entre ellas. Esta definición está relacionada con el factor humano y empresarial; dicho esto, una organización se establece cuando cierto grupo de personas interactúan entre sí, realizando funciones específicas, para lograr una meta, fin o beneficio mutuo, bajo una estructura que puede ser jerárquica o funcional, la cual estipula que todas las componentes de la organización pueden realizar la misma tarea, actividad o función (Lawrence & Lorsch, 1967).

Para esto, existen diversos modelos que permiten explicar el diseño organizacional, para el presente trabajo se utilizará el modelo estrella como marco de referencia, el cual ha sido utilizado por más de 30 años y concentra cinco aspectos clave que definirán la estrategia de cualquier organización con la finalidad de permitirle lograr sus objetivos. El modelo estrella requiere de estos cinco puntos para que la organización funcione correctamente.

Conociendo estos aspectos, el diseño organizacional resulta un elemento importante para cualquier empresa sin importar su tamaño. En México, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), (que se consideran así por contar con un número no muy grande de trabajadores y

con una facturación moderada) son consideradas el principal motor de la economía mexicana; representando así el 72% del empleo total generado en el país y un 52% del Producto Interno Bruto del País (PIB) (CONDUSEF, 2015). Desafortunadamente, aproximadamente el 82.5% desaparecen antes de los 2 años porque no son rentables, debido a la falta de organización en su administración y el poco o nulo uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Villafranco, 2017).

Bajo este contexto, se llevará a cabo un estudio de caso en la empresa mexiquense “Party Up!” donde se diagnosticará el diseño organizacional de esta, con ayuda del modelo estrella, esto a través de la evaluación de la influencia que tienen la estructura, la estrategia, los procesos y capacidades laterales, los programas de recompensas y compensaciones y la gestión de las personas a “Party Up!” con la finalidad de proponer puntos de mejora que le permitan a la empresa implementar una estrategia ante los posibles cambios internos y externos a los que pueda someterse, y con ello, incrementar sus ventajas competitivas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Debido a los cambios radicales que se están presentando en la economía, tecnología, demografía y sociedad, las organizaciones de todos los tipos se han visto obligadas a realizar modificaciones, alteraciones e innovaciones en sus bases con la finalidad de dar respuesta al dinamismo del entorno (Torrez, 2015).

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES), comprenden un universo de agentes económicos muy diversos y sumamente importante para la economía, tanto que hoy en día, los gobiernos las han llegado a considerar como mitigadores de pobreza (North & Gregório, 2016). Por esta razón, es de suma importancia contar con empresas que sean capaces de cambiar a la velocidad que el entorno les exige y con un diseño organizacional que les permita sobrevivir a dichos cambios.

Las PyMES, que generalmente surgen de manera informal, carecen de diseños organizacionales funcionales que puedan dictaminar y establecer el comportamiento de los distintos sectores de las empresas. Incluso la implementación de las tecnologías ha llevado a que las nuevas empresas no tengan definido un diseño organizacional, lo cual no les permite establecer ni alcanzar objetivos que permitan su crecimiento. Las empresas dedicadas a los servicios de organización de eventos no son un caso aislado a estos fenómenos, cuyo alcance de mercado ha cambiado durante las últimas décadas. Paso de un mercado de clase alta, a inundar con propuestas a los sectores de clase media-alta y media con precios y servicios accesibles; los servicios y precios difieren de acuerdo con los rangos de precio como la calidad, tipo de equipo, la atención de clientes y promociones. En este punto la empresa

estudiada, puede clasificarse entro de los nuevos paradigmas organizacionales ya que cumple y se desenvuelve dentro de los campos tecnológicos, económicos y culturales.

Bajo este contexto, encontramos a Party Up!, una empresa mexiquense cuya falta de estrategia y de roles bien definidos, así como la poca comunicación que tiene entre la parte gerencial y la parte operativa, la llevan a no alcanzar, en su totalidad, sus objetivos principales.

#### **1.4 Objetivo general**

Proponer un diseño organizacional integral a la empresa “Party Up!” a través del manual establecido por Galbraith et. al (2002), con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional en la empresa intervenida. .

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Analizar los modelos de diseño organizacional propuestos por Leavitt (1965), la Consultora Mckenzie (1980), Galbraith, Downey y Kates (2002) y por Mohrman y Cummings (1991), con el fin de determinar cual es el que mejor se alinea con la empresa Party Up! para realizar su rediseño organizacional.
- Diagnosticar los procesos laterales que tienen que ser desarrollados, las prácticas de Recursos Humanos y las métricas de control que sirven actualmente y las recomendadas para medir el desempeño de la empresa con la finalidad de identificar los mecanismos más apropiados aplicables a la empresa intervenida.
- Proyectar puntos de mejora en las 6 dimensiones del modelo estrella para contar con un diseño organizacional integral que garantice el buen funcionamiento de la empresa.

#### **1.6 Pregunta central de investigación**

¿De qué manera es posible generar un diseño organizacional integral que permita mejorar el desempeño de la empresa intervenida?

## **1.7 Preguntas de investigación específicas**

- ¿Qué características debe de tener el modelo de Diseño Organizacional que sea tomado como referencia para el rediseño, con la finalidad de incrementar el desempeño interno de la empresa intervenida, considerando las deficiencias y fortalezas actuales de la organización?
- ¿Qué procesos laterales, características de los roles de la empresa y qué prácticas de Recursos Humanos, así como las métricas de desempeño son necesarios para que el diseño organizacional de Party Up! sea efectivo?
- ¿De qué manera la reestructuración de los equipos de trabajo pueden influir en el diseño organizacional para que éste eleve el desempeño general de la empresa intervenida?

## **1.8 Matriz de congruencia**

A continuación se presenta la matriz de congruencia

**Tabla 1.**

*Matriz de congruencia entre objetivo general y preguntas de investigación*

<b>Enfoque integral del diseño organizacional con base en el modelo estrella: un estudio de caso.</b>			<b>Título</b>
Proponer un diseño organizacional integral a la empresa “Party Up!” a través del manual establecido por Galbraith et. al (2002), con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional en la empresa intervenida. .			<b>Objetivo general</b>
Analizar los modelos de diseño organizacional propuestos por Harold Leavitt (1965), la Consultora Mckenzie(1980), Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates (2002) y por Mohrman y Cummings (1991), con el fin de determinar cual es el que mejor se alinea con la empresa Party Up!	Diagnosticar los procesos laterales que tienen que ser desarrollados, las prácticas de Recursos Humanos y las métricas de control que sirven actualmente y las recomendadas para medir el desempeño de la empresa con la finalidad de identificar los mecanismos más apropiados aplicables a la empresa intervenida	Proyectar puntos de mejora en las 6 dimensiones del modelo estrella para contar con un diseño organizacional integral que garantice el buen funcionamiento de la empresa	<b>Objetivos específicos</b>
¿, ¿De qué manera es posible generar un diseño organizacional integral que permita mejorar el desempeño de la empresa intervenida?			<b>Pregunta de investigación</b>



¿Qué características debe de tener el modelo de Diseño Organizacional que sea tomado como referencia para el rediseño, con la finalidad de incrementar el desempeño interno de la empresa intervenida, considerando las deficiencias y fortalezas actuales de la organización?

¿Qué procesos laterales, características de los roles de la empresa y qué prácticas de Recursos Humanos, así como las métricas de desempeño son necesarios para que el diseño organizacional de Party Up! sea efectivo?

De qué manera la reestructuración de los equipos de trabajo pueden influir en el diseño organizacional para que éste eleve el desempeño general de la empresa intervenida?

**Preguntas de investigación específicas**

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo II: Marco metodológico**

### **2.1 Metodología**

Con la finalidad de conocer los puntos relevantes de la organización que permitieran realizar un diagnóstico del diseño organizacional, se llevó a cabo una investigación cualitativa, basada en la metodología de estudio de caso propuesta por Yin (2015). Se eligió un estudio de caso debido a que se describe un contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.

### **2.2 Generalidades**

El presente trabajo se abordó como un estudio de caso con una sola unidad de análisis.

### **2.3 Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo cualitativo, de corte transversal ya que el estudio realizado fue únicamente analítico en dos períodos de tiempo específicos.

### **2.4 Fases de la investigación**

Sarabia (1999), citado por Martínez Carazo (2006) indica que el estudio de caso sigue una metodología inductivo-hipotético-decuctivo la cual se divide en dos fases procedimentales esenciales:

1. Fase heurística o de descubrimiento: en la cual se lleva a cabo la observación, descripción, reflexión y generalización del problema a estudiar y en esta fase generalmente se busca incluir una hipótesis la cual resuelva el problema raíz (en caso de que sea un estudio que busque generar conocimiento nuevo).
2. Fase de justificación-confirmación, en la cual se procede a comprobar el fundamento de una hipótesis sea previa o planteada por el autor a partir de un procedimiento que sea previsto y susceptible a replicarse en unidades de estudio similares.

En este sentido, el estudio de caso debe ser tomado en cuenta para el avance de aquellas investigaciones que tengan como fin satisfacer necesidades apremiantes específicas de la entidad que se estudia (Villareal & Landeta, 2010).

El presente estudio empírico, se divide en tres grandes fases.

- La primera consiste en una investigación del marco teórico referencial, donde se documentaron los principales modelos de diseño organizacional y se llevó a cabo una comparación entre sus diferentes dimensiones y aportaciones, así como la documentación de trabajos donde hayan sido aplicados dichos modelos. Este primer acercamiento permitió elegir el modelo más adecuado para la unidad de estudio.
- Una vez elegido el modelo que más se adecúe a la unidad de estudio de caso, la segunda fase consistió en la aplicación de los instrumentos para diagnosticar el estado de la estrategia y la estructura de la unidad de caso.

- La tercera fase consistió en la aplicación de los instrumentos para diagnosticar el estado de los procesos y capacidades laterales, Sistema de recompensas y la Prácticas de Recursos Humanos y con esto realizar algunas propuestas de mejora en dichas variables en la unidad de estudio: Party Up!

## **2.5 Estrategia de investigación**

Un estudio de caso, de acuerdo con Yin (2012 p.16), se define como:

*“el estudio de un fenómeno contemporaneo en profundidad y dentro de un contexto único, especialmente cuando los límites entre el fenómeno a estudiar y el contexto no son evidentes”.*

## **2.6 Estudio de caso**

El estudio de caso es una herramienta que se considera valiosa en la investigación ya que tiene como fortaleza principal la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se estudia (Martinez Carazo, 2006), además de que en comparación de los estudios cuantitativos, los cuales se enfocan en estudiar datos numéricos obtenidos de encuestas realizadas a muestras específicas (a través de cuestionarios impersonales), el estudio de caso es específico, en donde se estudia un problema en particular buscando una generalización analítica y teórica y ofrece información que resulta muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas (Castro, 2010).

El estudio de caso se ha convertido en un método para investigar las ciencias sociales y la dirección de empresas (Castro, 2010) desarrollo juvenil e infantil, estudio de familias, problemas internacionales, evaluación, desarrollo e investigación tecnológica en problemas sociales (Yin, Applications of Case Study Research, 1993) y actualmente se les puede encontrar tanto descriptivos, explicativos de contrastación y generación de teoría (Chetty, 1996).

El estudio de caso, visto como metodología de investigación, no puede ni debe ser confundido con las herramientas pedagógicas en donde se busca vislumbrar una realidad para generar debate y si bien el estudio de casos como método cualitativo en contra del cuantitativo, puede llegar a tener diferentes objetivos, uno no excluye al otro e inclusive pueden llegar a fusionarse para obtener resultados más completos (Castro, 2010).

En este sentido, el estudio de caso debe ser tomado en cuenta para el avance de aquellas investigaciones que tengan como fin satisfacer necesidades apremiantes específicas de la entidad que se estudia (Villareal & Landeta, 2010).

Al ser un estudio cualitativo, que analiza al objeto de estudio desde su contexto único y real, requiere de gran seriedad y rigor por parte del investigador, con la finalidad de obtener resultados que sean útiles para la entidad estudiada, por esta razón y por la imposibilidad de aplicar (en primera instancia) a la inferencia estadística, es necesario aplicar procedimientos que incrementen su validez y confiabilidad (Villareal & Landeta, 2010). De esta manera, Helmer (1983) sugiere que el estudio de caso es una metodología ideal para fenómenos

sociales específicos que se requieran estudiar y que, con la finalidad de incrementar su fiabilidad es necesario a) determinar criterios específicos para la elección de las fuentes de información más apropiadas, b) generar técnicas de adecuada recogida de información así como propiciar el desenvolvimiento de las personas entrevistadas en el estudio y c) integrar la metodología con la información y garantizar conclusiones que sean de alta calidad y que otorguen información valiosa para el organismo estudiado (Helmer, 1983).

Hablando en particular del presente trabajo, el estudio de caso presentado se encuentra estrechamente relacionado con la teoría y busca dar respuesta a preguntas del tipo ¿Por qué? o ¿cómo?, intentando indagar con mayor profundidad los problemas específicos de una unidad de estudio particular (Yacuzzi, 2005).

La investigación empírica realizada, la cual se llevó a cabo como una metodología de estudio de caso, tiene una finalidad de análisis de caso simple exploratoria, descriptiva, explicativa y heurística acerca de las principales variables de diseño organizacional, buscando encontrar similitudes entre diferentes modelos existentes y procurando encontrar el modelo que se adecuara más a las necesidades específicas de la unidad de estudio.

Se llevó a cabo una investigación teórica previa de los distintos modelos de diseño organizacional existentes y teniendo como resultado que el objeto de estudio cuenta con la gran mayoría de variables de diseño organizacional propuestas en la teoría del modelo Estrella de Galbraith (no todas debidamente desarrolladas y definidas), se utilizó este modelo como marco referencial.

En este sentido, antes de enfrentar al fenómeno de estudio en su realidad empresarial, resultó necesario partir de una literatura de referencia, con la finalidad de explicar y definir los conceptos clave, lo que se conoce y lo que se desea conocer de las empresas que se ubican dentro del sector de “otros servicios recreativos del sector privado”, clasificación otorgada por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), en específicos las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) dedicadas a la organización de eventos en el área de Ciudad de México y Área Metropolitana.

Una vez definido cual es el objetivo del estudio, resulta necesario determinar aquellos instrumentos en los cuales se basará el estudio de caso y que permitirán una mayor oportunidad de aprendizaje y una revisión analítica de los resultados (más no cuantitativa). Al ser un estudio de caso de unidad de análisis simple, se considera que por la importancia y significatividad de los aspectos estudiados, los resultados serán lo suficientemente críticos y válidos para obtener conclusiones que sean relevantes para la toma de decisiones de la organización; y ya que se consideró un contexto industrial específico, es posible y deseable que los resultados obtenidos puedan ayudar a otras empresas similares a mejorar aspectos específicos de su diseño organizacional.

Si bien el estudio llevado a cabo no cuenta con inferencia estadística, ya que se trata de un estudio particular, descriptivo y heurístico, más no general del diseño organizacional de empresas del sector recreativo, resultó necesario diseñar muy cuidadosamente un protocolo de estudio donde se describe el propósito general del estudio de caso y donde se muestra como se llevó a cabo la recogida de la información general de la investigación, tomando en cuenta el contexto y perspectiva e identificando de manera muy cuidadosa a las personas que

fueron partícipes del estudio con la finalidad de obtener los resultados más objetivos. Por lo tanto, para el presente trabajo, se cuenta con las cartas de presentación a la compañía dirigidas a los directivos, así como el cuestionario base (Anexo 1), información obtenida y demás elementos del estudio que aseguran el mantenimiento de la evidencia, lo cual le otorga a la presente investigación un mayor grado de fiabilidad.

Este caso se define como **particularista** debido a que se centra en una empresa ubicada en el sector de “otros servicios recreativos por el sector privado”, la cual está siendo sometida a un diagnóstico del diseño organizacional, con el objetivo de evaluar aquellos puntos que puedan mejorar y elaborar una propuesta que le permita alcanzar sus objetivos.

Este estudio de caso busca **describir**, a través de encuestas e instrumentos (principalmente de Galbraith, 2002) la estructura del diseño organizacional actual de la empresa Party Up! La información incluye datos de la historia de la empresa obtenida de primera mano de los dueños y principales colaboradores de esta. Toda la información se recabará con la finalidad de estudiar el diseño organizacional actual de la empresa para llevar a cabo propuestas de mejora que le ayuden a la misma a cumplir su objetivo.

El presente estudio de caso se considera **heurístico** ya que hace referencia al sector de la empresa, y a detalles de los servicios que ofrece la misma, esto con la finalidad de que el lector pueda comprender la forma de trabajo de la empresa y de esta manera pueda atisbar una idea del diseño organizacional, así como se vea una secuencia lógica con las propuestas que se van a realizar.



## 2.7 Dimensiones a estudiar

Las dimensiones seleccionadas para este estudio de caso son las proporcionadas por el modelo estrella de Galbraith, Kates y Downey (2002) son: Estrategia, Estructura, Procesos y Capacidades Laterales, Sistema de recompensas , Prácticas de Recursos Humanos y Capacidades Tecnológicas.

## 2.8 Operacionalización de variables

*Tabla 2.*

Dimensiones de diseño organizacional a estudiar

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Variables consideradas</b>
<b>Estrategia</b>	Hace mención a la dirección organizacional	<b>Misión, Visión, Objetivos, Valores organizacionales, departamentalización</b>
<b>Estructura</b>	Se refiere a la centralización del poder y autoridad	<b>Poder, autoridad, roles, jerarquía, relaciones jerárquicas</b>
<b>Procesos y capacidades laterales</b>	Son el conjunto de redes y procesos necesarios y convenientes para resolver problemas existentes y creas oportunidades en diferenes departamentos	<b>Redes de trabajo, procesos, estructuras matriciales, equipos de trabajo</b>
<b>Sistema de recompensas</b>	Se refiere a la valoración de los empleados dentro de la organización.	<b>Metas, objetivos, indicadores, recompensas, actitudes y comportamientos</b>
<b>Prácticas de Recursos Humanos</b>	Hace mención al área de Recursos Humanos	<b>Selección, reclutamiento, desarrollo y retroalimentación de personal</b>
<b>Capacidades</b>	La forma en que la organización se llega a diferenciar de las demás: su ventaja competitiva	<b>En el modelo propuesto por Galbraith en 2007, las capacidades suplen a la estrategia y sus características.</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo Estrella propuesto por Galbraith, et. al (2002).

## **2.9 Validación del estudio de caso**

Para la validación del estudio de caso, se utilizará la metodología de validación propuesta por Yin (1989), para esto, en la tabla 3 se explica en qué fase de la investigación se llevó a cabo cada tipo de validación.

**Tabla 3.**

*Validaciones utilizadas para el presente estudio de caso*

Validación	Definición	Táctica de estudio de caso	¿Cómo se validó?
<b>Validez del constructo</b>	Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se van a estudiar	<p>Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)</p> <p>Establecimiento de la cadena de evidencia</p> <p>Revisión preliminar el estudio de caso</p>	<p>Una vez establecido el problema de investigación, y que se hizo una revisión exhaustiva del marco teórico para determinar qué tipo de modelo organizacional se alineaba mejor con la empresa intervenida, se determinaron aquellas variables de operacionalización que se van a estudiar a fondo, es decir: los 5 componentes de la estrella de Galbraith: <b>estrategia, estructura, procesos y capacidades laterales, Sistema de recompensas y Prácticas de Recursos Humanos.</b></p> <p>Para llevar a cabo el análisis de cada una de estas variables, fue necesario utilizar los instrumentos que propone Galbraith (2002), con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa y en base a los resultados y a los objetivos planteados por los puestos estratégicos, comenzar a esbozar una propuesta de mejora.</p>
<b>Validez interna</b>	Establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones	<p>Establecimiento de patrones de comportamiento</p> <p>Explicación del fenómeno</p> <p>Realización del análisis de tiempo</p>	<p>De acuerdo a la teoría establecida en cuanto a diseño organizacional y a los comportamientos esperados en diferentes tipos de empresas, entre ellas PyMES mexicanas, se llevó a cabo la explicación del problema de investigación, donde se establece la falta de documentación y estructuración en el diseño de la empresa y como esta falta ha afectado a través del tiempo a su desempeño, así como un pronóstico de la posible afectación en caso de no atender de manera inmediata su reestructuración. De igual manera se llevó a cabo, a través de la observación y participación en la empresa intervenida un análisis del</p>

			comportamiento del personal en su trabajo diario con la finalidad de encontrar puntos de mejora que eleven el desempeño general.
<b>Validez externa</b>	Establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios	El estudio fue realizado en una PyME de servicios de entretenimiento mexicana. Debido a estas peculiares características, y a que los instrumentos utilizados para el diagnóstico se encuentran previamente validados, el estudio de caso que se presenta en este trabajo, resulta útil para empresas similares en la región e inclusive en el país, donde se tienen practicas laborales similares y una cultura organizacional parecida.
<b>Fiabilidad</b>	Demuestra en qué medida las operaciones del estudio, así como los procedimientos para la obtención de datos, pueden ser repetidos en otras investigaciones	Uso de protocolos de estudio de casos  Desarrollo de bases de datos del caso de estudio	Para que el presente estudio de caso sea fiable, se presentan en el Anexo 2 los instrumentos utilizados y adaptados del manual propuesto por Galbraith (2002), los cuales se adaptaron a las necesidades de la empresa intervenida. De igual manera, se hizo uso de la observación directa y participativa en la empresa, así como de encuestas semi dirigidas donde se aplicaron preguntas clave a personas previamente seleccionadas de acuerdo a un perfil requerido.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo propuesto por Yin (1989).

## 2.10 Población a estudiar

La unidad a estudiar es una empresa ubicada en el sector de “otros servicios recreativos”, la cual cuenta con una población total de 31 empleados operativos y 5 administrativos, de los cuales se consideró a una muestra no probabilística seleccionada a conveniencia para el presente estudio de caso conformada por 8 miembros operativos y 4 administrativos, la cual fue elegida en base al desempeño del personal, antigüedad en la organización y a la manera en que los sujetos son vistos en la compañía. De acuerdo con (Galbraith, Downey, & Kates,

2002), la muestra elegida corresponde a aquellas personas que dentro de la compañía son vistas como modelos a seguir.

### **2.11 Perfil de la empresa estudiada**

La unidad de análisis del presente estudio de caso es una empresa que pertenece al subsector, de acuerdo con el SCIAN, de otros servicios recreativos del sector privado (713998). La incrementada necesidad de contratar la producción de eventos de cualquier tipo, confirma que las empresas, inclusive siendo pequeñas, son capaces de consolidarse, si se adaptan, innovan y cumplen con las exigencias del mercado (Salomón- Rodríguez, 2017).

La empresa, “*Party Up!*” inició actividades en octubre del año 2010, por lo que ahora cuenta con más de 8 años de experiencia en la producción de eventos. A través de los años, “*Party Up!*” ha hecho uso de diversas tecnologías que garantizan un adecuado control desde el momento del contacto con el cliente hasta la ejecución del evento, pasando por la comunicación interna que requiere cada tipo de servicio. Sin embargo, para garantizar la consolidación de la misma es necesario documentar de manera formal su diseño organizacional, considerando todas aquellas características importantes para la organización que le permitan, además de un funcionamiento adecuado y orgánico, un crecimiento y reconocimiento dentro de su subsector, primero en el área regional y posterior en el área nacional.

## 2.12 Protocolo de estudio de caso

Como se ha mencionado anteriormente, este estudio de caso tiene por finalidad estudiar un fenómeno contemporáneo el cual cuenta con un contexto único y no evidente, por lo tanto, el protocolo del estudio de caso, es una de las principales maneras de incrementar la objetividad del estudio de caso y busca fungir como una guía para la recolección, tratamiento e interpretación de los datos al investigador.

## 2.13 Instrumentos utilizados para el estudio de caso

La principal fuente de recolección de información fue a través de entrevistas directas al personal directivo, gerencial y operativo de la organización, haciendo uso de las herramientas propuestas por Galbraith, Downey y Kates en su libro “Diseñando organizaciones dinámicas”, (2002). A continuación se describe cada uno de los instrumentos utilizados para dicho fin:

**Tabla 4.**

*Descripción de instrumentos utilizados para determinar la reconfiguración del diseño organizacional de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Descripción actual de la empresa	Instrumento 1-1 ¿Qué tan reconfigurable es la organización?	Conocer como responde actualmente al cambio la organización
	Instrumento 1-2 Razones para rediseñar	Confirmar las principales razones que se tienen para elaborar el rediseño organizacional
	Instrumento 1-3 Determinando la participación	Identificar qué tipo de participación se tiene en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et. al. (2002).

**Tabla 5.**

*Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar la estrategia de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Estrategia	Instrumento 2-1 Desarrollando los indicadores de éxito y confirmando el foco de la estrategia.	Crear una imagen definida de lo que se espera en el futuro y confirmar la dirección estratégica de la organización
	Instrumento 2-2 Determinando el criterio del diseño	Crear acuerdos entre el equipo ejecutivo acerca del criterio del diseño
	Instrumento 2-3 Límites y suposiciones	Determinar las restricciones que pueden existir (interna y externamente) en el proceso del diseño organizacional
	Instrumento 2-4 Planeación de la evaluación del estado actual de la empresa	Identificar y definir qué preguntas se harán para evaluar el estado actual de la empresa, así como quién debería considerarse para la misma.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

**Tabla 6.**

*Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar la estructura de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Estructura	Instrumento 3-1 Evaluar la estructura actual.	Evaluar la estructura actual
	Instrumento 3-2 Diseñando la nueva estructura.	Considerar las posibles opciones estructurales para la organización
	Instrumento 3-3 Definiendo roles.	Definir las responsabilidades y resultados esperados para cada rol.
	Instrumento 3-4 Identificando roles organizacionales.	Dimensionar las características únicas de cada rol de la empresa y considerar qué otros roles pueden llegar a tener tensión.
	Instrumento 3-6 Clarificando roles: tablas de responsabilidad.	Clarificar los niveles de responsabilidad en decisiones clave para cada puesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

**Tabla 7.**

*Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar los procesos y capacidades laterales de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Procesos y capacidades laterales	Instrumento 4-1 Construyendo redes de trabajo.	Evaluar las redes actuales y pensar como se pueden fortalecer en la organización.
	Instrumento 4-2 Mapeando procesos laterales.	Guiar el rediseño de los procesos laterales en la organización.
	Instrumento 4-3 Preparación de la evaluación del equipo.	Evaluar el grado de cambios (en el diseño organizacional) que puede soportar la estructura actual de la empresa.
	Instrumento 4-4 Construyendo capacidades laterales.	Determinar que qué tipo de mecanismos integradores son más apropiados para el nuevo diseño.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

**Tabla 8.**

*Descripción de instrumentos utilizados para diagnosticar el Sistema de recompensas de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Sistemas de recompensas y compensaciones	Instrumento 5-1 Métricas: preguntas clave a considerar	Ralizar una revisión del sistema de medición para recompensas y compensaciones
	Instrumento 5-2 Lecciones aprendidas.	Ayudar a conectar acciones y comportamientos a la visión de la empresa.  Clarificar y compartir la experiencia personal del entendimiento que se tiene de los comportamientos deseados en la visión
	Instrumento 5-3 Convirtiendo valores en comportamientos	Crear un conjunto de comportamientos que ejemplifiquen los valores organizacionales



	Instrumento 5-4 Evaluación del sistema de compensaciones de la organización	Revisar el diseño del sistema de compensaciones
	Instrumento 5-5 Recompensa y reconocimiento: diseño de la lista de control	Utilizar la herramienta cada vez que se diseñe un programa de recompensas y/o reconocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

**Tabla 9.**

*Descripción de instrumentos utilizados para la Prácticas de Recursos Humanos de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Prácticas de Recursos Humanos	Instrumento 6-1 Acomodando la nueva organización	Utilizar la herramienta cada vez ue se requiera planear un proceso de reclutamiento de personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

**Tabla 10.**

*Descripción de instrumentos utilizados para la determinación de capacidades de la empresa estudiada*

<b>Temas que aborda</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Objetivo del instrumento</b>
Capacidades	Instrumento 7.1 Capacidades centradas al cliente	Medir las fuerzas de las capacidades de la organización. Y determinar que nivel de aplicación requiere la estrategia para implementar capacidades.
	Instrumento 7.2 Evaluando las capacidades de innovación	Determinar las debilidades y fortalezas de innovación en la compañía

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos propuestos por Kates y Galbraith et al. (2007).

## **2.14 Recolección de la información**

Se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos comentados en el apartado “Instrumentos utilizados para el estudio de caso”. La aplicación de dichos instrumentos se llevaron a cabo en dos exhibiciones. Ambas con una duración de una semana, donde se llevó a cabo una estancia en la empresa para poder observar el movimiento cotidiano de la organización.

Posteriormente, se citó al personal administrativo y en 6 sesiones distintas se procedió a hacer el levantamiento de información. De igual manera se llevó a cabo una reunión con personal operativo y administrativo clave para hacer la actividad de “lecciones aprendidas”.

Aunado a las herramientas mencionadas, se hizo uso de la observación directa y participación activa en la organización para poder identificar sus prácticas, valores y costumbres cotidianas.

## **2.15 Fuentes de información**

La integración del estudio de caso se llevó a cabo a través de una entrevista múltiple (anexo 1) y entrevistas semi dirigidas realizadas a personal administrativo y operativo clave de la organización, caracterizadas por su antigüedad en la empresa, su conocimiento y reconocimiento en su área, así como de personal que cuenta con acumulación de conocimientos en las diferentes áreas de la compañía.

De igual manera, se utilizó la observación directa en la empresa a través de dos estancias, donde se buscó diagnosticar las diferentes dimensiones del diseño organizacional. En dichas estancias, se pudo observar el funcionamiento cotidiano de la compañía de modo administrativo y operativo.

Los últimos medios de información utilizados fueron la consulta de documentación interna de la organización, como el organigrama, manuales de procedimientos, reglamentos, entre otros. Así como la revisión de el sitio web y la página de Facebook e Instagram.

## **2.16 Análisis de la información**

Para el análisis de datos se utilizó la guía de diseño organizacional propuesta por Galbraith et al. (2002) , así como la comparación entre cuatro diferentes modelos de diseño organizacional.

Los resultados obtenidos fueron utilizados para proporcionar un diagnóstico de la situación actual de una empresa mexiquense perteneciente al sector de los otros servicios recreativos del sector privado y para posteriormente, realizar una propuesta integral para mejorar el diseño organizacional de la empresa intervenida.

## **Capítulo III. Diseño organizacional: Un acercamiento al marco teórico**

Las organizaciones, son entidades que se encuentran formadas en diferentes partes que permiten captar y dirigir los sistemas para interrelacionar estas partes y así dirigir las para alcanzar sus objetivos (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, 1984). Todas las organizaciones buscan ser útiles y han sido creadas para cumplir con objetivos y metas específicas (Galbraith, 2014). De esta manera, el diseño organizacional ayuda a explicar la forma en como la organización opera y coordina sus diferentes procesos con la finalidad de a) lograr coherencia entre los objetivos y propósitos organizacionales, b) ejecutar eficientemente la estrategia, c) construir una organización con mejor rendimiento y alcance de misión, objetivos y metas y d) mejorar los procesos de toma de decisiones (Salazar, Mendoza, & Jasso, 2013).

El diseño organizacional es el proceso deliberado de configurar las estructuras, procesos, sistemas de recompensas, políticas y prácticas humanas para crear una organización capaz de alcanzar la estrategia de negocio (Galbraith et al. 2002). Otro concepto de diseño organizacional es el propuesto por (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), donde afirma que es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de hacer a la organización competente adecuándose de manera exitosa su entorno actual. Por otro lado, para Hall (1996) el diseño organizacional está ligado con la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y principalmente, se centra en la selección de la estrategia y en la estructura.

El diseño organizacional, resulta consecuencia de una visión clara de la organización la cual contiene objetivos estratégicos, que buscan idear estructuras y procesos formales que en conjunto con una operación adecuada informal, proporcione a todo el personal la motivación, guía y conocimientos teóricos y prácticos que permitan alcanzar los objetivos previamente planteados (Nadler & Tushman, 1999).

Existen diversos modelos de diseño organizacional que, de acuerdo con las necesidades de la compañía, pueden adaptarse y permitir que los objetivos y metas institucionales, puedan cumplirse en un menor tiempo. Es importante mencionar, que el diseño organizacional representa una herramienta básica que no se encuentra limitada a puestos de niveles jerárquicos superiores y que traducirlo a cada una de las unidades funcionales de la organización, resulta necesario para tener consistencia en el mismo y además poder implementarlo de manera exitosa (Nadler & Tushman, 1999).

Una organización que cuenta con un diseño organizacional sólido y claro para todos los miembros que la componen, puede llegar a alcanzar sus objetivos de una manera más eficiente y sencilla. Un camino para consolidarlos es a través de la creación o fortalecimiento de las redes de trabajo, las cuales, a través de la socialización natural de los diferentes elementos, comienzan a compartir conocimientos, valores y tradiciones y genera un sentimiento de compromiso con la empresa, promoviendo así el fortalecimiento de una cultura organizacional (Fermini, 2014). El diseño organizacional resulta indispensable para crecer y mantenerse en el mercado, ya que con los cambios tan acelerados del mercado global, no se pueden hacer tantos cambios sobre la marcha, sino

que se requiere planear y establecer todos los puntos que le permitan a la organización, cumplir con sus objetivos (Galbraith, 2014). De esta manera, el diseño se convierte en una herramienta esencial que permite transformar la estrategia en una realidad tangible (Nadler & Tushman, 1999).

Gran parte de las compañías hoy en día están formadas como una unidad simple de negocios, la cual es dividida en unidades funcionales tales como: ventas, marketing, operaciones, desarrollo y recursos humanos. Con la finalidad de llevar a cabo la estructuración o reestructuración de un diseño organizacional, todas las organizaciones necesitan llevar a cabo un trabajo donde se crucen todas estas funciones y departamentos con el fin último de entregar al cliente el producto o servicio en tiempo y forma, resultando así, un gran desafío tanto para los líderes de la empresa como para el resto del equipo (Galbraith, 2014).

Una organización va a requerir una estructuración o reestructuración de su diseño organizacional cuando a) las personas involucradas no están sincronizadas con la estrategia de la compañía, b) cuando una organización con una única unidad de negocios, diversifica y adquiere o crea más negocios y c) cuando una organización se expande lejos de su área central de trabajo y comienza a hacerse multiregional o inclusive internacional (Galbraith, 2014) y dicha reestructuración, se espera que se vea reflejada en todos los niveles de la organización y que sus efectos, tengan resultados en un periodo no muy prolongado (Nadler & Tushman, 1999).

### **3.1 Organizaciones dinámicas: el nuevo modelo de las organizaciones**

En su libro *Organizar para el futuro: la nueva lógica para gestionar organizaciones complejas*, Jay Galbraith introduce el concepto de organizaciones dinámicas u organizaciones reconfigurables, las cuales son aquellos organismos flexibles y camaleónicos, que cambian conforme su ambiente y sus requerimientos específicos lo soliciten. Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener gran flexibilidad, compromiso con todos los agentes que se ven involucrados con ella (tanto internos como externos), cuentan con un excelente uso de equipos de trabajo, cuentan con fuertes capacidades centrales y lo que resulta aún más importante es la gran afinidad con la diversidad (Galbraith & Lawer, 1993).

Con los cambios ocurridos a nivel global, las nuevas organizaciones tienden a ser menos estrictas en cuestión de jerarquía, donde se impone cada vez menos las políticas corporativas, controles e instrucciones. Cada vez es más común que las organizaciones enfatizan la libertad y la autonomía de las unidades dentro de la organización, esto con la finalidad de obtener altos rendimientos de todas las unidades que la componen. Estos cambios fueron consecuencia de las rápidas reinversiones y renovaciones que las organizaciones necesitaron hacer para poder adaptarse y orientarse a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado. A las compañías que han logrado adaptarse, se les conoce como reconfigurables, y son capaces de cambiar rápidamente el equilibrio del poder en base a resultados sobre productos, mercados o actividades (Fernández, Caveda, Alberto, 2007), también se les puede considerar reconfigurables o dinámicas a aquellas organizaciones que posterior a la fase inicial de implantación de cambio de diseño o un elemento del mismo, son capaces de progresar por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica; es decir, por su capacidad de

aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad (Kotter, 2015).

### **3.2 Diseño organizacional: Sus inicios**

Si bien el estudio del diseño organizacional tiene sus raíces con los principios básicos de la administración, el diseño organizacional moderno proviene de una serie de trabajos realizados en las décadas de 1950 y 1960, de la cual se derivaron dos principales vertientes, la primera se desarrolló en Estados Unidos, la cual fue ilustrada por Alfred Chandler en 1962 donde explica que las diferentes estructuras organizacionales son explicadas principalmente por las diferencias entre las estrategias de las organizaciones. Y la segunda rama del pensamiento fue desarrollada en Europa por Eric Trist, en este trabajo se enfoca en la alineación con la tecnología para llevar a cabo el trabajo y el sistema social que debe de ser creado para poder desempeñar dicho trabajo (Galbraith, 2014).

Posterior a esto, se presentó la teoría contingente estructural, la cual sugiere que debe de existir un ajuste entre las diferentes variables del diseño; este ajuste, resulta necesario para que la organización pueda mantenerse activa y competitiva y además es particular de cada organización, por lo cual surgen diferentes modelos que buscan explicar componentes que sean contundentes para cada organismo (Zapata Rotundo, 2015).

Las organizaciones actuales, requieren un alto grado de desempeño para poder enfrentar retos cada vez más difíciles, los cuales, han cambiado con el paso del tiempo y conocidos,



consecuencia de un mundo globalizado. Por esta razón, el que una organización cuente con un diseño ideal para sus necesidades, resulta ser una característica esencial para que dicha organización pueda responder positivamente a las exigencias más complejas y rigurosas, que se encuentran condensadas en las siguientes 4 áreas clave (Mohrman & Cummings, 1991):

1. El logro de metas múltiples: es necesario ser competente en más de un área de manera simultánea aunque parezca que son incompatibles.
2. La relación con diversos grupos interesados: resulta de escuchar las necesidades de agentes tanto internos como externos para conseguir un equilibrio y que las metas de ambas partes se vean favorecidas.
3. La administración de recursos: utilizar de la manera más eficiente, todos los recursos que se tienen disponibles, tanto intelectuales como materiales.
4. La adaptación al cambio: Actualmente todas las organizaciones sufren cambios importantes aunque no estén proyectados, y esto es consecuencia de la inclusión a una economía global. Por lo tanto, resulta imprescindible, innovar tanto en tecnología como en diseño para poder responder de manera exitosa a los cambios que voluntaria o involuntariamente se sufren.

### **3.3 Diseño organizacional: Lo que los autores dicen**

Actualmente existe una gran variedad de modelos que buscan explicar y estructurar a las organizaciones, sin embargo, no todos terminan por adecuarse a las necesidades

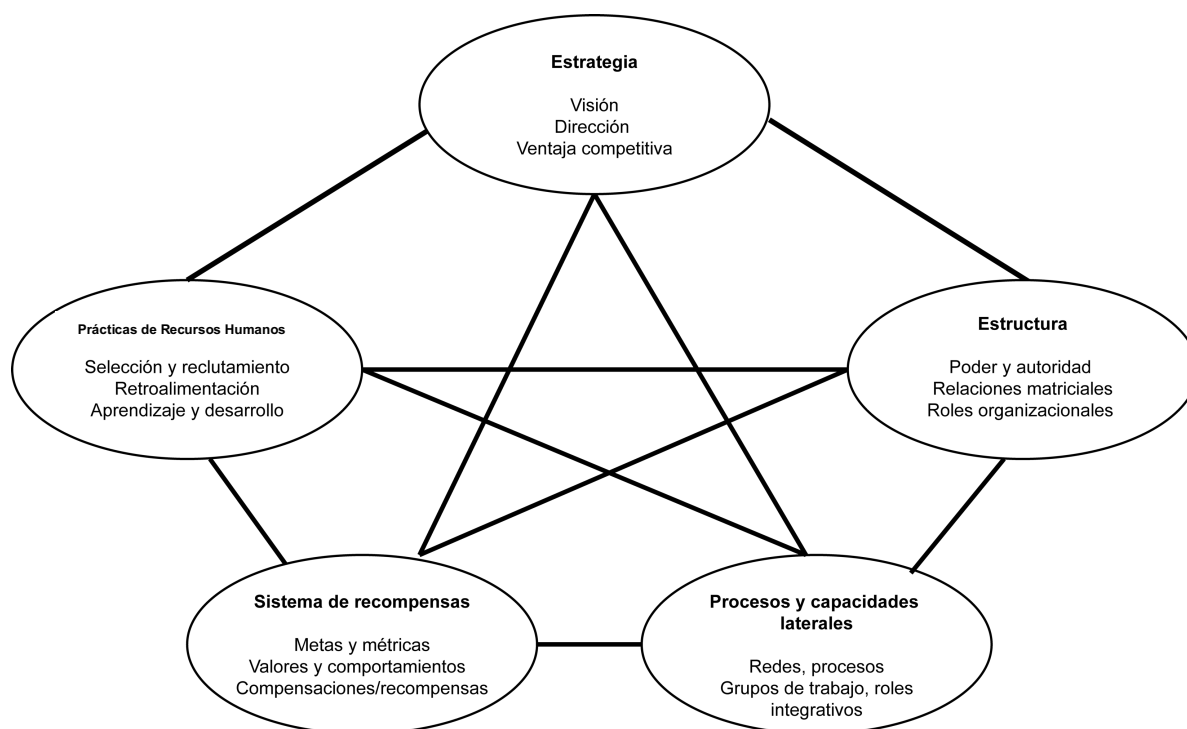
específicas de cada organización, inclusive, si el modelo de diseño es mal elegido, los componentes de la organización, pueden desviar la energía a cosas menos importantes, y tienden a disminuir la eficacia en sus labores (Nadler & Tushman, 1999), por lo tanto Galbraith (2014), sugiere una serie de consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para poder elegir al modelo correcto y de esta forma, llevar a cabo el diseño o rediseño de la organización de una manera exitosa. Estas consideraciones son:

- a) La variedad y la diversidad, que puede llegar a tener una organización que crece sus servicios o productos y que con ello, incrementa la complejidad de comunicación e interacción entre las diversas unidades que componen al sistema completo.
- b) La interdependencia: hace referencia al grado en que las actividades en un área de la organización afecta a otras. Dependiendo del nivel de interdependencia que tenga una organización se recomendará elegir uno u otro modelo para el diseño organizacional.
- c) La dinámica del cambio: se refiere a las proyecciones que tiene cada organización respecto a su corto, mediano y largo plazo.

Mohrman & Cummings (1991), también estipulan una serie de requerimientos que se consideran básicos a la hora de llevar a cabo un diseño o autodiseño, los cuales responderán a las diversas demandas que presente la organización al momento del rediseño, de los cuales se hace un breve resumen a continuación:

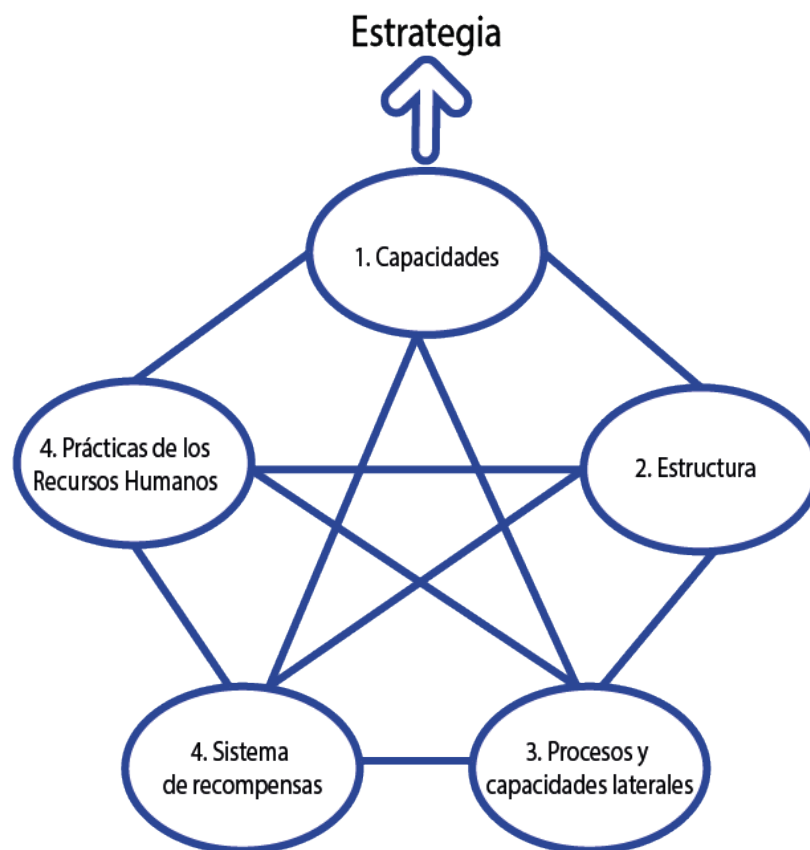
1. El diseño debe estar dirigido a la naturaleza sistémica de la organización, es decir, todos los elementos propuestos deben de ser congruentes entre sí y además se deben considerar todas las relaciones pertinentes entre departamentos o áreas.
2. El proceso de diseño debe ser dinámico y reiterativo: ya que es un proceso de cambio y mejora continúa, debe de quedar claro que este proceso de diseño nunca acaba del todo, si no que busca de manera permanente expandir sus capacidades de desempeño.
3. El diseño debe promover y facilitar el aprendizaje organizacional, es decir, una vez propuesto el primer diseño, es válido y deseable probarlo y hacer las modificaciones pertinentes, de modo que éste se pueda adaptar de manera íntegral a la organización.
4. El diseño debe de tomar en cuenta las metas, necesidades e intereses de todos los involucrados en ella, en este punto se deben considerar a los dueños, agentes internos (empleados) y agentes externos (clientes, proveedores, etc) para lograr equilibrar las necesidades de desempeño con las necesidades de calidad de vida y económicas de todos los involucrados.
5. El diseño o rediseño debe de ocurrir en diferentes niveles de la organización para poder ser retroalimentado.
6. Con el diseño o rediseño se buscan cambios de primer y segundo orden. El cambio de primer orden busca afinar los diseños ya existentes y volverlos más competentes, mientras que el cambio de segundo orden busca alterar los supuestos del diseño ya existente y rediseñar de manera completamente nueva.

El presente trabajo busca estudiar el diseño organizacional de una empresa en el área de servicios recreativos, tomando como principal eje el modelo estrella propuesto por Galbraith et al. (2002) (Figura 1), el cual es un marco de referencia donde cada punto de la estrella representa un componente principal de la organización. Este modelo, al estudiar los 7 componentes que se explican a continuación, proporciona un enfoque holístico de la organización (Galbraith, 2014). Al considerar al modelo estrella como eje principal, se tiene claro que todos los niveles de la organización fueron involucrados, siendo así que los niveles directivos son los responsables de crear las nuevas estrategias y el cómo se relacionan con su entorno, mientras que los niveles táctivos y operativos, llevan a cabo estos diseños de organización, poniendo en marcha lo planteado y retroalimentándolo para conseguir a su vez, un diseño más rico e integral que se ajuste a los requerimientos actuales de la organización (Mohrman & Cummings, 1991).



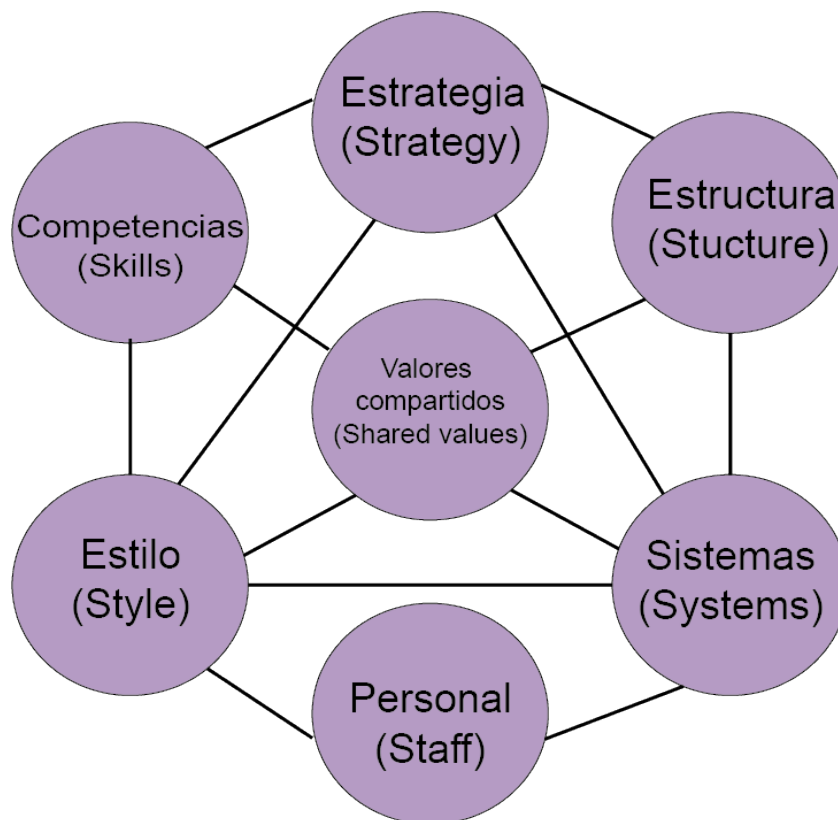
*Figura 1. Modelo estrella. Tomado y adaptado de Galbraith et. al 2002*

En 2007, Galbraith propone una modificación en la estrella que había sido usada durante más de 30 años, donde suple a la estrategia por capacidades y hace referencia a aquellas características que debe de tener una organización para lograr diferenciarse del resto, es decir, su ventaja competitiva, por ejemplo las capacidades de innovación y procesos, quedando la estrella como la muestra la figura 2. Sin embargo, en el presente trabajo se opta utilizar la primer versión de la estrella debido a que es necesario tener definidas todas aquellas capacidades diferenciadoras para poder determinar la estrategia de la organización (Kates & Galbraith, 2007).



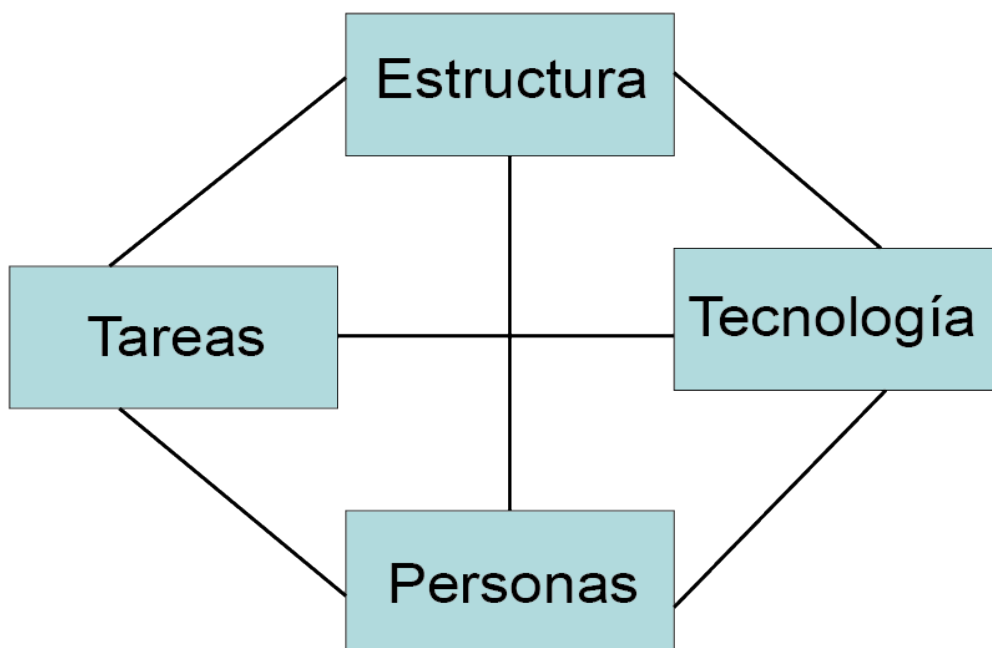
**Figura 2.** Estrella de Galbraith modificada. Tomada y adaptada de Kates y Galbraith (2007).

Cuando todos los **componentes** de la estrella se encuentran alineados, el resultado final es una organización más efectiva (Mohrman & Cummings, 1991). Sin embargo el modelo estrella no es el único modelo de diseño organizacional, existen algunos otros que describen componentes importantes para las organizaciones y su utilización debe centrarse principalmente en las necesidades actuales de la organización. Un ejemplo de ello, es el propuesto por Waterman, Peters y Philips, el cual fue desarrollado en la consultora MacKinsey & Co., denominado las 7'S deMackinsey (Figura 3) donde afirman que la eficacia de los cambios organizacionales depende de la posibilidad de coordinar exitosamente siete variables (por sus siglas en inglés) (O'Shaughnessy, 1991).



*Figura 3. 7'S de Mackenzie, tomado y adaptado Michalski (2011)*

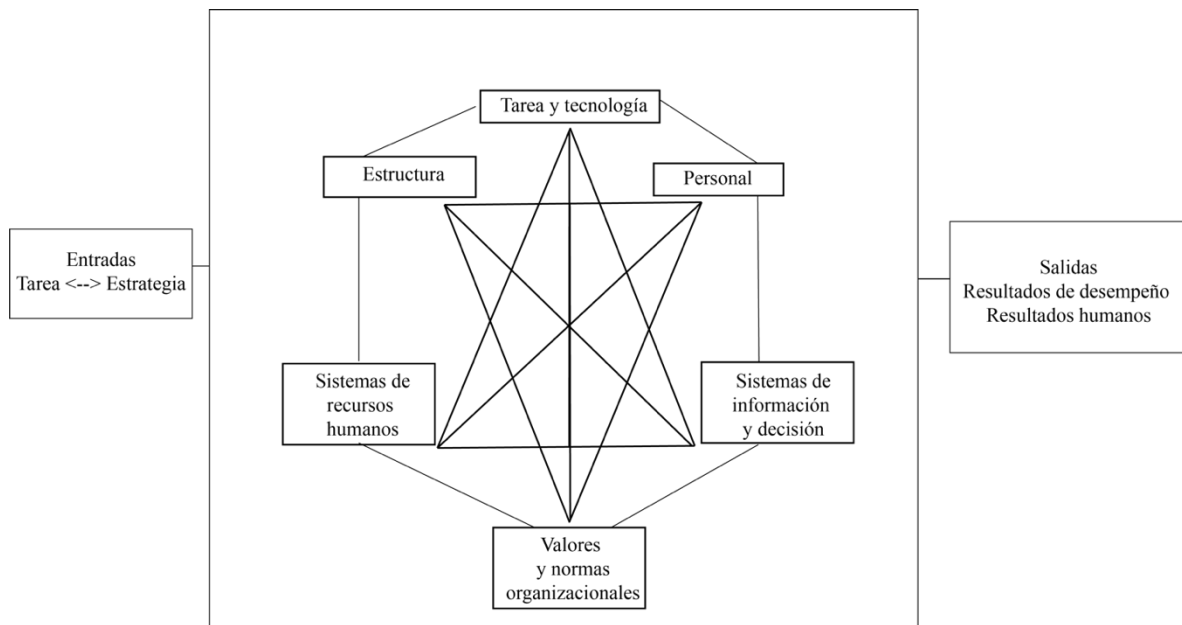
El tercer modelo que se tomará como punto de referencia es el conocido Diamante de Leavitt, el cual fue propuesto por Harold Leavitt y consiste en una división de cuatro componentes interactivos que son: estructura organizacional, tareas, personas y tecnología (FlixABout, 2016); envueltos bajo un mismo entorno, medio o contexto (Thakur, 2016). La premisa del modelo, cabe la repetición, es cambios dentro de uno o dos componentes sería (MindTools, s/f) y, por ende, a toda la organización o empresa (Figura 4). Este modelo ayuda a comprender los factores de cambio en las organizaciones y cómo construir una estrategia de cambio para la organización.



**Figura 4.** *Diamante de Leavitt. Tomado y modificado de Thakur (2016).*

Por último, se considerará el modelo de autodiseño propuesto por Mohrman y Cummings (Figura 5), el cual es una adaptación de la estrella de Galbraith, sin embargo este modelo cuenta con dos entradas que serán influyentes en el diseño organizacional de la compañía:

la estrategia y el entorno de la tarea: la estrategia buscará encontrar una ventaja competitiva sobre los demás competidores y el entorno de la tarea hace referencia a aquellos elementos **externos** que van a afectar la capacidad de la organización para poner la estrategia en marcha. Cada línea que une a los diferentes puntos de la estrella, deben de ser congruentes entre sí para poder conseguir un diseño óptimo.



*Figura 5. Modelo de autodiseño. Tomado de Mohrman y Cummings (1989).*

### 3.4 Modelo estrella: Sus componentes del diseño organizacional

#### 3.4.1 Estrategia

El primer componente de la estrella es la **estrategia**, la cual, de acuerdo con Galbraith (1993), será la encargada de fijar la dirección de la empresa. Este término es comunmente utilizado por otros autores, por ejemplo para Waterman, Peters y Philips (1981) al



desarrollar el modelo de las 7'S de Mackinsey recalcan que la estrategia conjunta los planes para la asignación de los recursos escasos de una organización en el tiempo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia son aquellos sistemas y procedimientos así como todas las acciones que toma una empresa en respuesta o anticipando cambios en el ambiente externo, todos enfocados a alcanzar una ventaja competitiva (Kaplan, 2005). Generalmente este término se utiliza para englobar la visión y misión de la compañía tanto a corto como largo plazo (Galbraith et al. 2002). La estrategia es la que determina cuáles son los mercados y clientes que la compañía va a perseguir, así como los que no.

Por otro lado, Harold Leavitt estipuló en su modelo, el diamante de Leavitt, que la mayoría de las empresas fallaban al querer ejecutar un cambio en su diseño organizacional debido a que no consideraban los puntos y cruces entre sus principales componentes (Janićijević, 2010), Leavitt considera que todas las organizaciones se encuentran interconectadas, así que, si había un factor de cambio en algún punto de la organización, éste la afectaría toda (MindTools, s.f.). Leavitt define a la estrategia de una organización como si esta fuera una serie de relaciones interpersonales (FlixABout, 2016), teniendo como característica principal la flexibilidad (Viloria, 2009) ya que anticipa y prevé los cambios dentro de la organización en el campo de las personas, tareas y tecnologías.

Si se considera el modelo del autodiseño, la estrategia va a ser aquél plan de acción que definirá la manera en que una organización hará uso de sus recursos para conseguir una ventaja competitiva, además, ésta característica que en este modelo se considera clave para diseño de la organización (y no como tal un componente del mismo) será necesario

determinar las funciones que determinará la organización: qué productos y/o servicios producirá y cual es su mercado clave.

Tener una estrategia bien definida, va a tener como finalidad y al mismo tiempo beneficio la reducción de los costos laborales, promoviendo la alineación de las actitudes de los trabajadores con las de la compañía, resultando en final instancia, una característica importante para la competitividad (Huiguita López D. , 2011). Si las personas que están involucradas en la organización carecen de una alineación con la estrategia, el ambiente en general no podrá funcionar ni para sus clientes externos ni internos. (Galbraith, 2014).

A continuación, se muestra una tabla comparativa entre la definición de la estrategia, contemplando a los autores previamente mencionados.

**Tabla 11**

*Comparación entre la definición de estrategia*

<b>Autor</b>	<b>Principales características</b>
Modelo estrella	Fija la dirección de la empresa; engloba misión y visión de la compañía
7S de Mackinsey	Forma en que las unidades de la organización se relacionan entre sí.
Diamante de Leavitt	Una serie de relaciones interpersonales que anticipa y prevé cambios en la organización.
Autodiseño	Determina las funciones de la organización y busca utilizar los recursos de la empresa para conseguir una ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia.

Si bien la estrategia es definida e implementada por los mandos ejecutivos, se requiere que, en cada área o departamento se tenga a un líder activo, sobre todo en la etapa de implementación, ya que el resto de la organización va a requerir un soporte de autoridad para entender que los cambios que están ocurriendo son un tema serio e importante para

todos los agentes involucrados en la organización. Es necesario, a su vez, que las personas que estén fungiendo como líderes activos de la organización, estén abiertos a la retroalimentación aportando con regularidad comentarios y propuestas constructivas (Mohrman & Cummings, 1991).

Como se ha mencionado, es importante definir la estrategia para el primer diseño organizacional de una organización, para esto, se tiene que considerar que, en muchas ocasiones es necesario rediseñarla debido a distintas razones, como lo pueden ser:

- a) El crecimiento o deseo de crecimiento de la compañía. Todas las compañías buscan el crecimiento, ya que en la gran mayoría de los casos es una señal de éxito y prosperidad, además de que, un ambiente donde al personal se le invite continuamente a crecer, se promueve a la misma organización para ser recomendada como un lugar donde se busca trabajar y donde se busca entregar resultados positivos.
- b) La fragmentación del mercado hacia segmentos de clientes más pequeños: es decir, cuando se buscan clientes más específicos y más redituables para la organización.

La estrategia es el primer componente del diseño organizacional que debe de ser establecido para que el resto pueda estar en armonía y congruencia con ella, buscando siempre alcanzar los objetivos y metas planteadas por las organizaciones, para ello Galbraith en 2014, propone una guía para elaborar la estrategia organizacional, la cual se basa es una sola unidad de negocio, es decir solamente dedica sus operaciones a satisfacer

una de las siguientes características. Para cada organización, resultará importante definir cuál es la estrategia que más se adecúa a sus necesidades.

**Tabla 12**

*Tipos de estrategias propuestas por Galbraith (2014)*

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Características</b>
Estrategia centrada en el producto	Todos los departamentos están centrados en el desarrollo, mejora y publicidad del producto estrella de la compañía, siendo así que la energía completa desemboca en encontrar y desarrollar el producto ideal para el mercado objetivo.
Estrategia centrada en el cliente	Este tipo de estrategias, generalmente se construye una vez que se tenga el cliente objetivo o buyer persona y se enfoca en ortogarle a tus clientes justo lo que necesitan, de manera que no necesiten migrar con la competencia.
Estrategia centrada en el costo	Este tipo de estrategia, busca llevar a cabo la mayor cantidad de actividades, con el menor número de personal, lo cual permite eliminar duplicidad de mandos y permite a la administración centralizarse y estandarizarse, por otro lado, tiende a ser un proceso lento y poco sensible.
Estrategia a tiempo real	Este tipo de estrategia es recomendada para aquellas organizaciones cuya principal materia prima involucra a las fuerzas digitales y saben combinarse con la mano de obra tradicional.
Estrategia centrada al cliente en tiempo real	Se propicia cuando los servicios o productos que se ofrecen al cliente, pueden gestionarse en tiempo real. Para alcanzar este tipo de estrategia, no es necesario cambiar mucho de la estrategia centrada en el cliente, solamente se tienen que acelerar los procesos y hacer hincapié en cambiar la mentalidad de los administradores para que toda la organización se alinee.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, una parte importante de la estrategia es poderla aterrizar a todos los agentes internos y externos y así, conseguir crear una cultura organizacional vigorizante (la cual puede definirse en la forma en como una organización abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Guadalupe-Salazar, 2009)), para esto, The Drucker

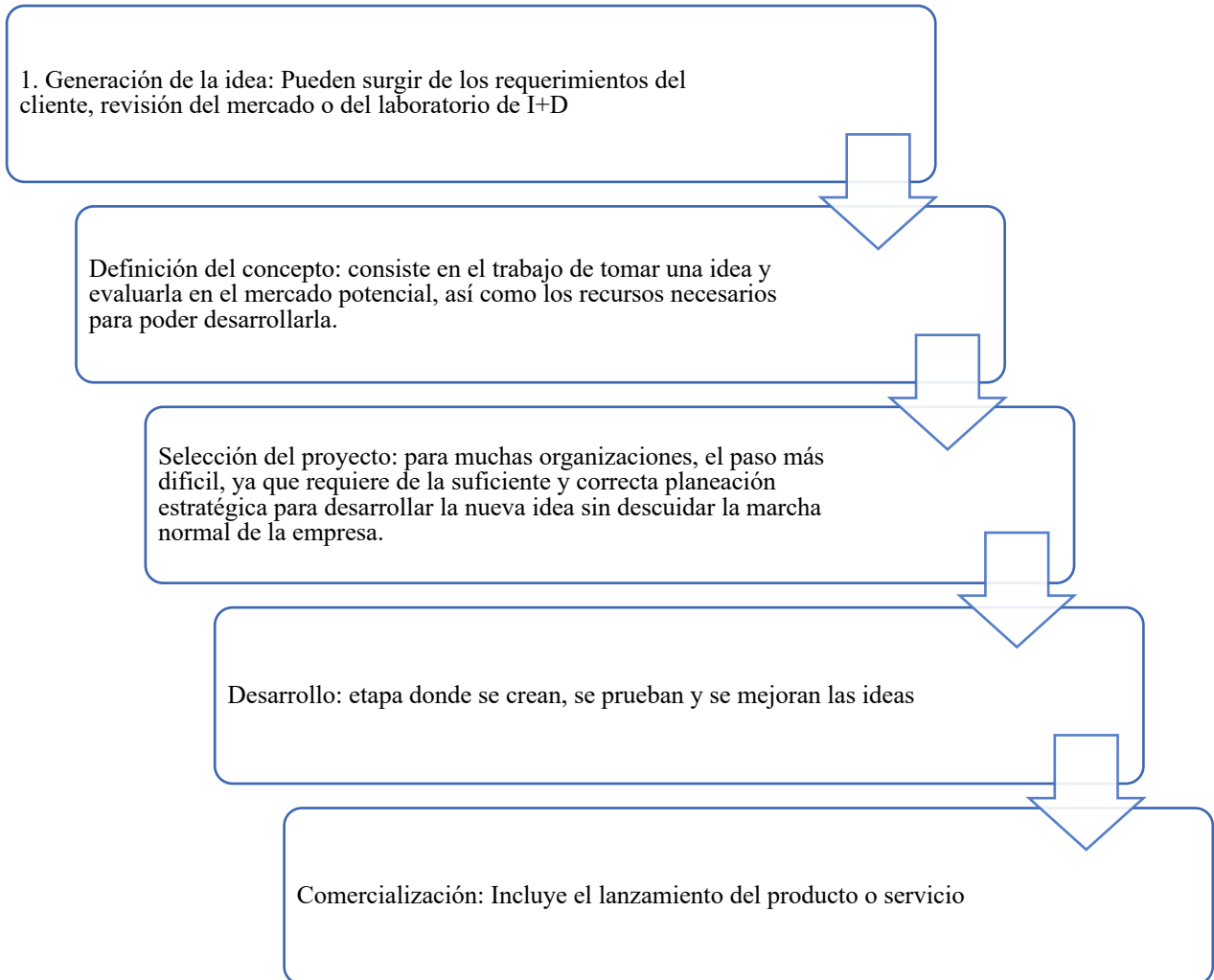
Foundation en colaboración con Richard Beckhard y Marshall Goldsmith, en su libro titulado “La organización del futuro” mencionan que para conseguir una cultura vigorizante, es necesario que, sin importar el tamaño de la organización, se debe actuar en pequeño con las siguientes características para conservar la competitividad y mejorar la relación empleado-compañía (Drucker, Beckhard, & Goldsmith, 1998):

- Expresar de manera clara los valores de la organización y fomentar de manera constante una fuerte adhesión a ellos.
- Tener una buena medición de satisfacción tanto del cliente interno como externo.
- Asociar la innovación con bajos niveles de miedo: que al personal no le de miedo probar nuevas ideas ni proponerlas por temor al rechazo.
- La seguridad de que todo el proceso y todos en el proceso va a ser exitoso: para esto resulta importante invertir en capacitación, reconocer los aportes de todos de manera justa, asegurar la estabilidad de las personas involucradas y fomentar que el trabajo elaborado sea gratificante e importante.

### **3.4.2 Capacidades**

De acuerdo con Kates y Galbraith (2007), las capacidades son aquel conjunto de características que le permitirán a una organización crecer de manera orgánica a través de la innovación. Para que la innovación pueda ser utilizada de manera constante, se requiere tener una meta dual: en primer lugar, optimizar los procesos ya existentes y en segundo lugar (que resulta un trabajo a la par del primero) crear nuevas capacidades. Es importante dejar en claro

que la innovación es un proceso, que consta principalmente de los siguientes pasos:



*Figura 6. Pasos del proceso de innovación. Tomado y adaptado de Kates y Galbrath (2007).*

Aquellas organizaciones que se consideren a sí mismas, tener capacidades de innovación deben de ser buenas en los cinco pasos anteriores, aunque no sea de manera lineal.

Generalmente, las organizaciones siempre tienen ideas para innovar, el verdadero problema es poder elegir entre todo el portafolio y discernir entre aquellas ideas que tendrán mejores resultados para la compañía y comenzar a probarlas y a desarrollarlas. La elección de ideas no es un simple paso en el proceso de desarrollo, si no que requiere de criterios de liderazgo importantes donde se considere el riesgo y beneficio de cada situación. Para ello, el equipo encargado debe de tener conocimiento suficiente de la organización y del negocio.

En la década de los 90's, gran parte de las organizaciones se enfocó en buscar eficiencia, calidad y recortes en el costo, así como mejoras en el proceso, sin embargo con el avance de la globalización, y dependiendo en gran parte del tipo de negocio que se tiene, es necesario balancear las prioridades que tiene el negocio y sus clientes. Este proceso también requiere de personal con conocimiento suficiente para impulsar las nuevas ideas sin descuidar el centro que implica mayor ganancia para la organización.

### **3.4.3 Estructura**

El segundo punto a considerar es la **estructura**, la cual, de acuerdo con Galbraith et al. (2002) es el punto donde se va a determinar la ubicación de la autoridad y el poder formal dentro de la empresa, en este punto se focaliza la energía de la organización y provee de identidad a los empleados. Resulta sumamente importante en este punto del diseño, establecer los roles de cada uno de los participantes de la organización con la finalidad de que todo funcione de acuerdo a la estrategia previamente planteada.

Kaplan (2005), hace mención, que para el Modelo de las 7'S de Mackenzie, la estructura, es el camino en el cual las personas y las tareas son designadas, divididas y especializadas, es

la manera también en como se va a distribuir la autoridad a lo largo de la empresa. La estructura va a comprender todos los componentes organizacionales, sus relaciones y jerarquías. El diamante de Leavitt no considera un apartado especial y exclusivo para la estructura, sin embargo, si tiene un apartado donde se busca designar las tareas, metas y las formas en que las personas se desempeñan para obtenerlas. El componente se ve afectado porque las metas y labores de cada una de las personas están intrínsecamente ligadas con las herramientas tecnológicas y compañeros (Porrás Quinto & Raymundo Ibañez, 2013). Por último, el modelo de autodiseño de Mohrman y Cummings, al ser una adaptación del diamante de Leavitt, considera a la estructura como un agrupamiento de aquellas actividades que tienen que ser divididas en departamentos y que incluye una jerarquía y control.

A continuación, se muestra una tabla comparativa entre la definición de la estructura contemplando a los autores previamente mencionados.

**Tabla 13**

*Comparación entre la definición de estructura*

<b>Autor</b>	<b>Principales características</b>
Modelo estrella	Determina el organigrama de la empresa y permite dar identidad a los empleados.
7S de Mackinsey	Es la manera es que las personas y tareas son designadas, divididas y especializadas.
Diamante de Leavitt	Se relaciona con el punto “tareas”, el cual designa tareas y metas a las personas de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las habilidades personales.
Autodiseño	Agrupamiento de tareas en base a la departamentalización y jerarquías

Fuente: elaboración propia.

Dentro de cada uno de estos modelos, la estructura puede dividirse en distintas formas, Parra Moreno y Liz en 2009, proponen una división de estructuras, dependiendo de las características particulares de cada organización, las cuales, se mencionan a continuación:



- Agrupación funcional: las personas tienen que agruparse de acuerdo a las funciones que realizan, los compañeros tienen trabajos o funciones similares y se promueve la comunicación informal y el conocimiento básico, el poder está centralizado y hay poca apertura para la innovación. Las PyMES, generalmente adoptan una estructura funcional.
- Agrupación por resultados: generalmente se presenta cuando se venden productos o servicios en diferentes zonas geográficas (multiproductos, multinacionales), los departamentos tienden a ser semi autónomos y se presta especial atención a los requerimientos de los clientes, se tiene una mayor colaboración al trabajar en conjunto con otros departamentos, generando así, mayores habilidades empresariales. Por otro lado, este tipo de estructura, dificulta la generación de economías de escala.
- Agrupación matricial (combinación de las dos anteriores): se busca la creación de una matriz, donde las columnas (o parte vertical) se encuentren las funciones y en las filas (parte horizontal), promoviendo así la especialización de habilidades, la carrera interna, la solución de problemas técnicos y el control interdepartamental, mientras que como desventaja se tiene la poca o nula comunicación entre departamentos, y una visión limitada de los objetivos organizacionales.

#### **3.4.4 Procesos y capacidades laterales**

El tercer punto, son los **procesos y capacidades laterales**, concepto que por algunos otros autores son definidos como organizaciones horizontales, redes de trabajo u organizaciones

planas Galbraith et al. (2002) y que el mismo Galbraith define como todos aquellos mecanismos que apoyan la estructura vertical y que permitern crear el diseño de la estructura. Si una organización tiene un diseño funcional, los procesos que se lleven a cabo representado por las formas laterales que llevará a los equipos de trabajo de un ambiente informal a autoorganizarse y alcanzar grupos formales o bien, formas matriciales (Galbraith, 2014). En el caso del Modelo de las 7's de Mackenzie, tres de los puntos conjuntan lo que para Galbraith serían las capacidades y procesos laterales, los sistemas y procedimientos que son: los procedimientos, procesos y rutinas que caracterizan el modo de efectuarse las tareas más importantes de la organización (O'Shaughnessy, 1991). Dentro de este punto es importante considerar la planeación, presupuestos, desempeño y también incluye una parte de sistema de recompensas, del cual se profundizará más adelante (Kaplan, 2005).

El segundo punto del modelo de las 7'S, es el estilo gerencial (Management style) que se define como el modo en que se conducen los principales directivos en la consecución de los objetivos establecidos, en este punto, se consideran los valores compartidos normas y actos simbólicos que son tomados principalmente por los gerentes y que en cierto modo, se espera que todas las personas compartan (Kaplan, 2005) .Por último, se tienen a los valores y objetivos compartidos (shared values) que son las creencias y actitudes esenciales de aquél que defiende la organización, son en núcleo de lo que se espera por parte de los empleados, y bien aplicado, debe de proveer de una sensación de propósito a todo el personal.

El último modelo estudiado, no cuenta con un punto exclusivo de lateralidad, sin embargo, al igual que en el modelo de las 7's, tiene un apartado de valores y normas organizacionales, donde habla acerca de como las personas cuentan con características similares y valores

compartidos que promueven las relaciones interpersonales y la forma en que las tareas son llevadas a cabo. Ésta forma de relación va a terminar afectando a los demás elementos del diseño y con ello se forjará una cultura organizacional; cabe mencionar que la cultura organizacional influye de manera muy fuerte en cualquier diseño, tanto que puede potenciar o limitar algunas alternativas consideradas previamente en el diseño.

La tabla 14 hace mención a las principales diferencias en cuanto a procesos y capacidades laterales se refiere, considerando los 4 modelos consultados.

**Tabla 14**

*Comparación entre la definición de procesos y capacidades laterales*

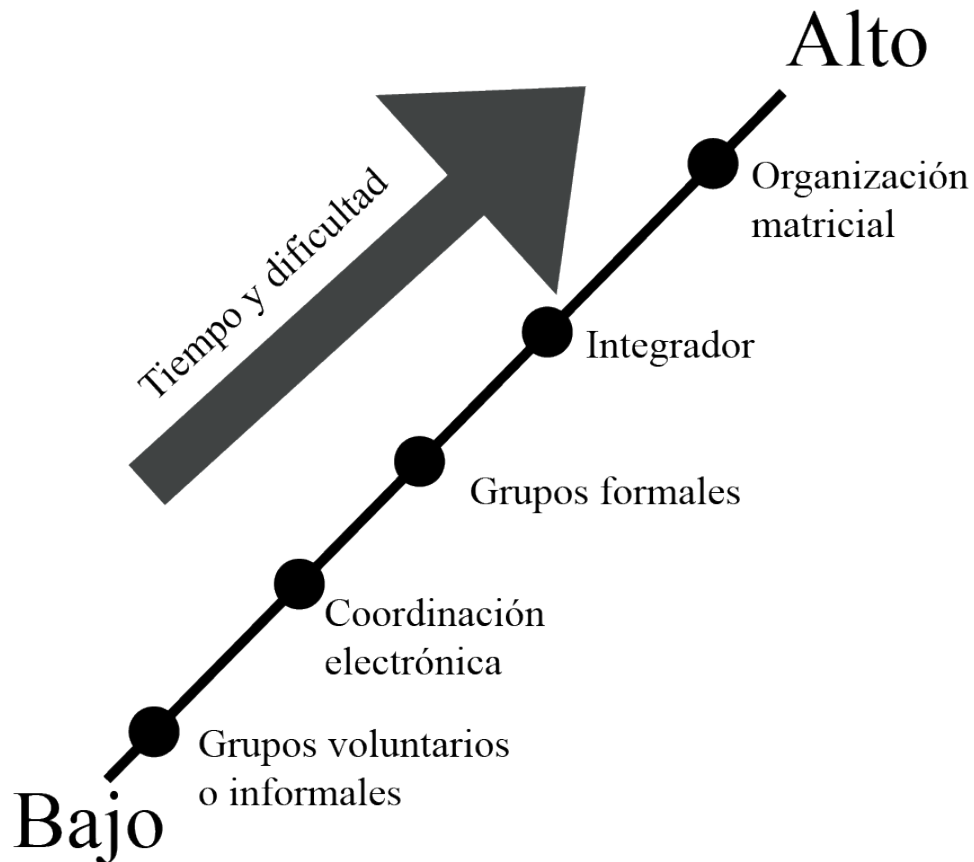
<b>Autor</b>	<b>Principales características</b>
Modelo estrella	La forma en que las tareas más importantes de la organización son llevadas a cabo, ya sea vertical, horizontal, formal o informal.
7S de Mackinsey	Aquellos valores y prácticas que se establecen en la gerencia y que se espera que los demás compartan para poder llevar a cabo las tareas principales de la organización.
Diamante de Leavitt	N/A
Autodiseño	Aquellas normas y valores que el personal comparte y que le permiten llevar o no a cabo las tareas de la organización.

*Fuente: elaboración propia.*

En cualquier organización, con el paso del tiempo, los gerentes o líderes, comienzan a percibir la necesidad de crear lazos cada vez más fuertes no solo con sus clientes, sino con sus proveedores y con los empleados de la organización, formando así, relaciones sólidas de largo plazo y ofreciendo servicios integrales. De esta manera, las capacidades laterales ayudan a coordinar diferentes departamentos con distintos puntos de vista, promoviendo así la participación voluntaria, creación y consolidación de equipos de trabajo (Galbraith, 2001). Una organización lateral, comprende todos los mecanismos de

coordinación que faciliten a una estructura vertical y que crean un diseño estructural completo. Una organización con estas características debe de comprender las redes, los procesos laterales, roles, equipos y relaciones de responsabilidad que faciliten el flujo de información y trabajo a través de todo el organigrama, ya sea vertical o no Galbraith et al. (2002). En una organización lateral, las redes y procesos cruzan los límites de cada departamento, con la finalidad de permitir que los problemas se resuelvan de la manera adecuada con el personal adecuado sin importar en qué punto de la jerarquía se encuentren.

Galbraith (2014), propone 5 tipos de procesos laterales, los cuales van de básico a complejo y su implementación, exige (de acuerdo a su nivel) un mayor grado de inversión en recursos tanto económicos como no económicos. La figura 7 muestra los diferentes tipos de procesos laterales en una organización.



*Figura 7. Tipos de procesos laterales, adaptado de Galbraith (2014)*

El primer punto **grupos informales o voluntarios**, ocurren de manera casi espontánea, no son costosos para la compañía, pero tienden a ser desorganizados, por lo tanto, se sugiere mejorarlos y estructurarlos.

La **coordinación electrónica** involucra el uso de del internet y las redes sociales para comunicarse y coordinarse entre departamentos.

Los **grupos formales**, son el siguiente tipo de procesos laterales, el cual requiere más tiempo y compromiso, requieren de mantenimiento y de inversión tanto monetaria como en tiempo ya que este tipo de grupos no son formados de manera natural.

El cuarto tipo de procesos laterales es el **integrador**, proceso donde se requiere mayor grado de compromiso y donde se requiere del apoyo de “pequeños líderes” en cada área, con la finalidad de integrar el esfuerzo colectivo y de esta manera, alcanzar el objetivo planteado. Este tipo de proceso lateral, tiende a ser el más costoso.

El último tipo de proceso lateral y el más complejo de conseguir, es el de matriz organizacional. Para alcanzar este punto, es necesario contar con roles integradores dentro de la organización y es utilizada cuando se requiere balance en la compañía.

Los procesos y capacidades laterales, a su vez, están compuestas de 3 grandes temas: capacidades laterales, equipos de trabajo y sistemas matriciales, a continuación se mencionan brevemente:

### 3.4.5 Capacidades laterales

Que una organización cuente con capacidades laterales, significa que es capaz de trabajar eficientemente no solo a través de los departamentos, si no con diferentes áreas e inclusive con clientes y proveedores (Lombardi, 2002). A continuación se mencionan los componentes de las capacidades laterales:

**Co-localización:** La manera en que está organizada una oficina, puede promover mejores prácticas de comunicación, así como eficientar determinados procesos, por tal motivo, (Galbraith et al. 2002) mencionan que una empresa será más organica en medida que esta se encuentre co localizada, es decir que las oficinas y las personas se encuentren disponibles y cercanas entre sí.

**Comunidades de práctica:** Las comunidades de práctica se puede definir como un grupo de empleados o redes de empleados quienes comparten intereses organizacionales, y que al existir brindan beneficios personales y para la empresa entera. Si bien pueden ser creadas de manera natural, también es posible promover su creación y mantenimiento, en este sentido, la empresa Party Up! realiza actividades de capacitación e integración, donde se busca integrar al personal fuera de un ambiente laboral, invitándolos a conocerse y crear vínculos más allá del trabajo. Dentro de estas reuniones también se hace entrega de reconocimientos y premios por el trabajo destacado y por mejoras notables en el mismo.

**Reuniones anuales y retiros:** Son la manera en que los gerentes pueden promover la socialización fuera del trabajo y además brindar motivación a los mismos.

**Programas de capacitación:** Chiavenato (1999), define a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

**Rotación de roles** La rotación de roles, es un proceso donde el personal se mueve de puesto con la finalidad de mejorar determinadas habilidades, reforzar buenas prácticas, transferir conocimientos, este proceso involucra la creación de redes de comunicación y el conocimiento de todos los puestos de la organización, lo cual brinda perspectiva (Chiavenato, 1999).

**Tecnología y coordinación electrónica** El uso de herramientas tecnológicas para promover la comunicación, resultan hoy en día un elemento indispensable para todas las compañías ya que es capaz de eficientar tiempos y promover la creación de redes informales, sin embargo, de ninguna manera reemplaza las relaciones “cara a cara” Galbraith et al. (2002). En este punto, que es un subtema de las capacidades laterales del modelo estrella, es un tema principal para otros modelos, como el Modelo del Diamante de Leavitt; este componente es uno de los que se puede tener una mayor previsión, puesto la mayoría de las actividades tecnológicas, hasta ahora, son mecanizadas. Aquí se puede clasificar como el equipo, procesos claves para la productividad de la empresa; además de las herramientas que se pueden implementar para la transformación de la empresa (Thakur, 2016).



**Mapeo de procesos laterales.** Es una representación gráfica de los procesos laterales, que tiene como finalidad observar como interactúan entre sí los distintos departamentos y conocer la posibilidad de implementar, incrementar o mantener las capacidades laterales dentro de la organización Galbraith et al. (2002).

### **1. Equipos de trabajo**

La creación y mantenimiento de equipos de trabajo, es una herramienta que permite crear lazos interpersonales entre todas las partes, permitiendo así, un alcance más fácil y certero de los objetivos organizacionales, además de que, la creación de lazos personales es una necesidad social (Galbraith et al. 2002).

### **2. Estructuras matriciales**

Es un sistema gráfico que busca tener una mejora en la comunicación, a través del reporte a dos o más jefes, este sistema permite a los individuos de la organización participar en proyectos globales, promueve la motivación entre el personal, y el pensamiento intuitivo, además de crear solución de problemas a través de diferentes perspectivas y visiones. Todas las matrices deben de estar hechas a la medida de la empresa para que puedan funcionar adecuadamente (Galbraith et al. 2002).

### 3.4.6 Sistema de recompensas

Siguiendo con el modelo estrella que proponen Galbraith et al. (2002), para definir un diseño organizacional de manera efectiva, es necesario considerar un **sistema de recompensas**, el cual, de acuerdo con Daft en 2010 es la evaluación que llevan a cabo los gerentes, la cual está basada en las metas y el desempeño del departamento y del individuo como tal. Sin embargo, el sistema de recompensas tiene una base más compleja que la simple realización de metas organizacionales. Como es bien conocido a través de la pirámide de Maslow, todo ser humano cuenta con necesidades de autorrealización, tendencia que se expresa con la auto superación y las cuales son satisfechas mediante recompensas externas a la persona, además de la continua necesidad de hablar, comunicarse y sentirse reconocido por otros (Huiguita López J. , 2011). Siendo así, Chiavenato (1999), propone que el esfuerzo de cada individuo en una organización estará en función de las recompensas ofrecidas. Por lo tanto, resulta indispensable que toda organización cuente con un sistema de recompensas, adaptado a su tamaño y estilo que invite a sus miembros a la constante superación y realización de metas. Este término no debe de confundirse con las compensaciones que son aquellos planes y beneficios sociales que la organización brinda, con la finalidad de mantener a sus empleados satisfechos e inducirlos a permanecer en la organización de manera motivada. El sistema de recompensas influye en el éxito del resto de los componentes organizacionales.

Para Harold Leavitt, el sistema de recompensas es una característica intrínseca que se incluye en su elemento “personas”, donde es necesario recompensarla de manera positiva o negativa (según sea el caso) con la finalidad de alcanzar los objetivos de la compañía. En el modelo

de las 7's de Mackenzie, el sistema de recompensas está constituido como parte de las habilidades blandas del diseño organizacional, donde se deben de establecer las habilidades y características que se espera que tengan los trabajadores y en base a ello, recompensarlos dependiendo de su desempeño y resultados. Por último, pero no por ello menos importante, Morhman y Cummings en el modelo de autodiseño, proponen en un apartado denominado "Sistemas de Recursos Humanos" donde integran a la Prácticas de Recursos Humanos con la recompensa por el buen desempeño.

**Tabla 15.**

*Comparación entre la definición del Sistema de recompensas*

<b>Autor</b>	<b>Principales características</b>
Modelo estrella	Busca conseguir que los intereses de los empleados se alineen con los de la empresa, para así poder obtener ambos ganancias. Los sistemas de recompensas y compensaciones de los que habla Galbraith, no solo se limita a dinero, si no a reconocimientos o experiencias.
7S de Mackinsey	Forma parte del apartado "personas" y define las habilidades y características que se buscan en una persona, para así, poder recompensarlas en base a los resultados obtenidos
Diamante de Leavitt	Incluye la recompensa positiva o negativa de acuerdo a los resultados obtenidos.
Autodiseño	Consiste en la definición de metas y que el cumplimiento de ellas traerá consecuencias positivas a los empleados.

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.7 Prácticas de Recursos Humanos**

Como último punto a considerar en el modelo estrella, pero no por eso resulta ser menos importante, se tiene a la **Prácticas de Recursos Humanos**, este ámbito es el que rige las políticas de los recursos humanos e incluye el reclutamiento, selección, rotación, capacitación y desarrollo de personal dentro de la compañía Galbraith et al. (2002). No

descuidar esta parte resulta esencial para que la aplicación del modelo estrella funcione, sin embargo, también resulta imperante que este sistema sea consistente con todos los demás.

En el caso del Modelo de las 7'S de Mackenzie, se consideran dos puntos que se enfocan en la gestión del recurso humano, el primero es el personal o staff que es el número y categorías de miembros del personal de la organización, este punto incluye el proceso de reclutamiento y selección y el de retroalimentación, así como los diseños de puestos donde se debe de especificar las características y aptitudes del personal que se va a reclutar. (Kaplan, 2005). El segundo rubro se define: habilidades y fortalezas (skills): se refiere a aquellas capacidades específicas del personal o de la organización en su conjunto (O'Shaughnessy, 1991), incluye todas las competencias que son distintivas de la organización, que es lo que mejor hacen no solo los empleados, si no los procesos gerenciales, sistemas tecnológicos y relaciones con el cliente.

Por otro lado, se tiene la gestión del personal a través de la visión de Harold Leavitt, quien considera a los empleados de la empresa u organización. En este rubro se pueden medir las habilidades, eficiencia, conocimiento y productividad (Thakur, 2016). Este componente se podrá ver afectado por los cambios que las personas puedan desempeñar en la estructura o labores que desempeñen dentro de la organización; también la tecnología juega un factor importante dentro del ejercicio de personal por la inclusión y adaptación de las tecnologías a la empresa (Thakur, 2016).

En este rubro, es importante considerar la indicación del puesto de trabajo hacia el empleado desde el inicio de la contratación, contar con diseños de puestos bien establecidos, todo con

la finalidad de evitar conflictos a futuro, así como frustración por parte de los gerentes o el personal mismo (Huiguita López J. , 2011). A través de los años, los recursos humanos han pasado de ser un elemento más de la organización a un elemento clave que busca facultar a los empleados con oportunidades de aprender y contribuir mientras trabajan para lograr metas comunes (Daft, 2010). Las organizaciones que tienen bien definidas cuales son los principales retos a los que se enfrentan, y que además son capaces de salir victoriosos de los mismos, son aquellas que tienen claro que se requiere la cooperación de todos aquellos grupos interesados alrededor de la compañía, tanto internos, como externos (Mohrman & Cummings, 1991).

Los Recursos Humanos para el modelo del auto diseño está presente claramente en dos partes, y si bien todos están unidos y se sabe que, para que toda la estrategia pueda cumplirse de manera óptima, los autores lo dividen de la siguiente manera, en primer lugar hacen referencia a aquellos individuos que trabajan para la organización con el conjunto de características personales que lo va a definir de manera única (valores, actitudes, personalidad, características demográficas, etc) resultando así el apartado “personas” y en segundo lugar, el como se va a adaptar a la organización, el diseño de puesto y de trabajo (el sistema completo de recursos humanos) (Mohrman & Cummings, 1991).

En la tabla 16 se presenta un concentrado de las principales características y diferencias referente a la Prácticas de Recursos Humanos considerando los 4 modelos de referencia previamente estudiados.

**Tabla 16.**

*Comparación entre la definición de Prácticas de Recursos Humanos*

<b>Autor</b>	<b>Principales características</b>
Modelo estrella	Se refiere a todo el proceso de selección, reclutamiento y retroalimentación que requiere el personal para poder alinearse con la estrategia de la empresa.
7S de Mackinsey	Incluye el proceso de selección, reclutamiento, definición de puestos y habilidades que debe de tener todo el personal de la organización.
Diamante de Leavitt	Medición de las habilidades, eficiencia, conocimiento y productividad de los empleados.
Autodiseño	Engloba las características personales de los empleados que los hacen únicos como personas y el como se van a alinear estas características con la estrategia de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Galbratih (2014), sugiere que, si bien los Recursos Humanos son una parte esencial de la organización, es un trabajo que se deriva desde los mandos más altos, es decir, es importante poner atención a este componente desde el primer paso que es la selección y reclutamiento. “Hire hard, manage easy”, por lo cual se propone que se lleven a cabo diseños de puestos, con el único objetivo de reclutar de manera inteligente para tener al personal **indicado** que permita realizar de manera más eficiente el trabajo. Para ello, en primera instancia es necesario saber aquellas características que se requieren para poder desempeñar el trabajo y establecer estrategias para encontrarlos. Otra estrategia propuesta para la selección y reclutamiento del personal es el “Hire for fit, train for skills”, lo cual hace referencia a buscar gente con personalidad compatible con la cultura organizacional de la compañía, debido a que la cultura de una organización es una característica que va a cambiar muy poco a lo largo del tiempo, mientras que las habilidades técnicas y requerimientos del mercado, cambian de manera acelerada. Esta segunda estrategia promueve las estructuras matriciales en donde lo que se busca es la interrelación de personas que colaboran efectivamente con otras.

### **3.5 El personal en las organizaciones: Los Millenials**

La interacción social es indispensable para que cualquier organización funcione adecuadamente, de esta manera se puede garantizar que los conocimientos adquiridos por una generación sean compartidos con las siguientes, para así, poder seguir llevando a cabo su labor (López, 2013). Cada generación al formar parte de una empresa le inyecta a la misma una orientación propia, lo cual genera cambios en la cultura organizacional, este cambio es normal y la organización debe de ser capaz de adaptarse tanto ella como a los empleados para poder garantizar su permanencia y éxito en el mercado.

Es ampliamente discutido que el personal de una organización merece un trato digno y justo, con valores organizacionales compatibles con la empresa, y que más allá de únicamente ser un buen recurso, asegure el cumplimiento de los objetivos de la misma. Estas organizaciones requieren de personas flexibles, con capacidad para aprender y que sean comprometidas con la empresa, la sociedad y el mundo en general (Chirinos, 2009). Sin embargo, la época generacional de cada persona afecta la manera en que ven el mundo y es importante considerarlo al momento de contratar a su recurso humano, así como la creación de estrategias que le permitan al mismo estar en armonía con la empresa siempre llevando a cabo el logro de sus objetivos.

Con la finalidad de que una empresa sea capaz de seleccionar y reclutar de la mejor manera a su personal, resulta necesario conocer las características que presentan, no solo individuales sino las que traen consigo como generación, la cual a su vez se debe entender de acuerdo con

Chirinos (2009) como *“un grupo de personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva”* (p.148).

Cada determinado tiempo ocurre un relevo inevitable, por ello es importante conocer cuáles son los puntos favorecedores y áreas de oportunidad que tiene cada generación, para así con el mismo dinamismo que exige el mercado, poder cambiar las estrategias que le permita a la empresa mantener a su personal lo más identificado con los objetivos de la misma.

Actualmente se pueden identificar claramente tres generaciones, las cuales conforman la fuerza laboral.

- Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964).
- Generación X (nacida entre 1965 y 1980).
- Generación Y o Millenials (nacida después de 1980).

Sin embargo, para la presente comunicación, resulta importante hablar de la generación millennial, que es la que dirige y opera la organización estudiada y qué, por las características de origen de la misma busca para seguir siendo parte de su fuerza laboral.

La generación Y o Millenials, actualmente son jóvenes y son los que están terminando sus estudios ya sea a nivel superior o posgrado, es una generación bien informada, que está acostumbrada a recibir frecuentes comentarios de elogio y de reconocimiento, tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, por su visión global del mundo, tienden a valorar las diversas culturas, experiencias y ambientes (Chirinos, 2009), son conscientes de



las consecuencias de los problemas ambientales y sociales, por lo tanto son generalmente responsables (González & Mercado, 2014). Normalmente ellos buscan medir a las personas por su rendimiento y no por sus características. Sin embargo tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso, dependen del estímulo externo y de una dirección constante por parte de sus superiores.

Esta generación, la cual tiene una enorme diversidad de gustos, busca que su carrera sea fiel a su vida, quiere generar grandes ingresos haciendo lo que les gusta, manteniendo tiempo más que suficiente para su vida privada, les gusta viajar y convivir con otras personas, valoran muchísimo su independencia, trabajar desde casa; y a pesar de que tienen toda la tecnología a su disposición y de que les gusta trabajar autonomamente, probar y experimentar, es imperante que tengan una supervisión constante, de otro modo no van entregar resultados favorables (Martín, 2005).

Considerar estas características, le va a permitir al departamento de Recursos Humanos saber cómo dirigir al personal que tiene a su cargo y le va a dar una guía acerca de qué es lo que realmente importa, con la finalidad de que tanto clientes internos como clientes externos vean un beneficio a corto, mediano y largo plazo.

El estudio y aplicación de estrategias sugeridas del conjunto de estos puntos permitirán a cualquier compañía tener un diseño definido y conocer las herramientas que le permitirán cumplir en su totalidad y con mayor facilidad con los objetivos planteados. En caso de que alguno de estos 5 puntos se vea incompleto o desatendido, el resultado será un desajuste en

el diseño organizacional y por consecuencia, serán más difícil de alcanzar las metas de la estrategia.

De igual manera, una organización que sea capaz de tener un diseño organizacional adecuado para sus necesidades, va a ser capaz, en un tiempo no muy prolongado, responder de manera óptima a las demandas del entorno, además de que le será posible lograr metas de manera simultánea y administrar sus recursos de manera óptima, permitiendo así que, se obtengan ganancias para todos los grupos interesados alrededor de ella (Mohrman & Cummings, 1991).

## **Capítulo IV: Marco contextual**

### **4.1 Características generales del Estado de México**

El Estado de México, que fue fundado el 2 de marzo de 1824, cuenta con una superficie de 22, 499.95 km<sup>2</sup>, y una densidad poblacional de 655.9 hab/km<sup>2</sup> siendo así el séptimo estado menos extenso y el más denso de la República Mexicana. Se ubica en la zona centro sur del país, limitando al norte con los Estados de Hidalgo y Querétaro y al sur con Morelos y Guerrero.

Es uno de los destinos turísticos sin playa más importante del país ya que cuenta con tres sitios declarados patrimonios de la humanidad. De acuerdo con el Índice de Competitividad Turística de 2013, el Estado se posiciona en el cuarto lugar nacional en servicios complementarios del turismo y el quinto en competitividad en cuanto a recursos y actividad cultural. Esta compuesto por 125 municipios, siendo su capital Toluca de Lerdo. El Estado, de acuerdo con los indicadores de coyuntura del INEGI (2017), aportan al PIB total del país un total de 235.481 millones de dólares.

### **4.2 Demografía**

De acuerdo al censo realizado en el año 2015, el Estado de México cuenta con 16 187 608 habitantes, de los cuales el 51.6% son mujeres y el 48.4% son hombres. Del total de la población, el 78% está ubicado en localidades urbanas y el 22% en zonas rurales (INEGI,

2015). El municipio más poblado del Estado es Ecatepec de Morelos con 1 677 678 de habitantes.

### **4.3 Entorno social**

#### **4.3.1 Ámbito económico en el estado de México**

De acuerdo con el censo elaborado por el INEGI (2014) , el Estado de México cuenta con el 12.6% de establecimientos del total del país, ocupando así el tercer lugar en la producción bruta total nacional.

A partir del año de inicio de actividades de los establecimientos se determina su edad como sigue: los de reciente creación tienen de 0 a 2 años, constituyendo el 31.3% del total de unidades económicas; las unidades jóvenes, de 3 a 5 años, teniendo el 25.8% del ; los adultos, de 6 a 10 años, conformando el 25.8% del total de unidades; y los mayores cuentan con más de 10 años desde su creación (27.6%).

#### **4.3.2 La industria de servicios en el estado de México**

El Estado de México cuenta con 125 municipios, de los cuales en 15, se encuentran ubicadas el 64.4% de unidades económicas, siendo Ecatepec de Morelos y Naucalpan de Juárez los municipios que cuentan con un 10.4 % y un 10.2% del total de negocios de servicios respectivamente (INEGI, INEGI, 2015). De acuerdo con la investigación realizada por la Red PYMES-Cumex, el Estado de México aporta una empleabilidad del 76% solo considerando a las PyMES registradas y reportando un crecimiento en las ganancias del 67% (considerando el periodo de años de 2008 a 2010) (PYMES-Cumex, 2010).

### **4.3.3 Características de las PyMES en el Estado de México**

Hablando en particular de las PyMES de servicios en el Estado de México, el 94.4% de este tipo de unidades económicas recae en micro empresas, siendo un total de 401 190 empresas;. El Estado de México, debido a su ubicación, se coloca en la región más importante a nivel nacional, para 2008, el Estado de México se ubicó en primer lugar por el número de unidades económicas con 38.8%, principalmente por el gran número de micro negocios (Cruz, 2013).

### **4.3.4 PyMES de servicio de entretenimiento en el Estado de México y área metropolitana.**

Con la finalidad de conocer el mercado en el que la empresa Party Up! compite, a continuación se muestra un estudio que presenta a las principales empresas de servicios recreativos en el Estado de México y Área Metropolitana que cuentan con uno o más servicios similares o iguales a los que Party Up! ofrece.

#### 4.4 Competencia directa

Dentro de la competencia directa que tiene Party Up!, se encuentran varias empresas de la Ciudad de México y la Zona Metropolitana, ya que se encuentran en posibilidades de ofertar los mismos servicios que la compañía, los cuales son:

**Tabla 17.**

*Competencia directa de "Party Up!"*

<b>Casino</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Página web</b>	<b>Ubicación</b>
Casino en tu casa	<a href="http://www.casinoentucasa.com.mx/casinos.php">http://www.casinoentucasa.com.mx/casinos.php</a>	Ciudad de México
Party Games	<a href="http://www.partygames.com.mx">www.partygames.com.mx</a>	Bosques de las Lomas México D.F
Casino de fantasía para fiestas	<a href="http://www.casinoparafiestas.com.mx">www.casinoparafiestas.com.mx</a>	Ciudad de México
JJ Eventos Especiales	<a href="http://jjeventos.com">http://jjeventos.com</a>	Calle Pitágoras 916, Narvarte Poniente, 03020 Ciudad de México
FestaBaby	<a href="http://festababy.com/">http://festababy.com/</a>	Ciudad de México
BabyShowerMx	<a href="http://babyshower.mx/">http://babyshower.mx/</a>	Ciudad de México
Eventos Naxa	<a href="http://www.eventosespecialesnaxa.com">www.eventosespecialesnaxa.com</a>	Ecatepec de Morelos
Pop services kids	<a href="http://www.popservices.net/fiestas-infantiles/">http://www.popservices.net/fiestas-infantiles/</a>	Palomar y Vizcaya 13, Atizapán de Zaragoza, Estado de México
Fantasy Club	<a href="https://eventosinfantilesfantasyclub.com.mx/">https://eventosinfantilesfantasyclub.com.mx/</a>	Calle 24 #40 Col. Campestre Guadalupeana, Entre Av. 3 y Francisco Villa, Gustavo A. Madero
Puestifiestas	<a href="https://eventosinfantilesfantasyclub.com.mx/">https://eventosinfantilesfantasyclub.com.mx/</a>	Ciudad de México
PartyGames	<a href="http://www.partygames.com.mx">www.partygames.com.mx</a>	Bosques de las Lomas México D.F

Fiestitas.mx	<a href="http://fiestitas.mx/">http://fiestitas.mx/</a>	zona metropolitana del D.F
CostumePic	<a href="http://www.costumepic.mx">http://www.costumepic.mx</a>	Ciudad de México
Pop services kids	<a href="http://www.popservices.net/fiestas-infantiles/">http://www.popservices.net/fiestas-infantiles/</a>	Palomar y Vizcaya 13, Atizapán de Zaragoza, Estado de México
Último beso	<a href="https://twitter.com/miultimobesomx?lang=es">https://twitter.com/miultimobesomx?lang=es</a>	San Rafael, Cuauhtémoc
Eventos lalash	<a href="https://www.eventoslalash.com.mx/servicios/despedidasoltera">https://www.eventoslalash.com.mx/servicios/despedidasoltera</a>	Ciudad de México y Estado de México
Audio new magic	<a href="https://www.audionewmagic.com.mx/">https://www.audionewmagic.com.mx/</a>	Ciudad de México
Metrópoli karaoke y audio	<a href="http://karaokeplus.com.mx/pagina/">http://karaokeplus.com.mx/pagina/</a>	Naucalpan Edo. de Mex.
Danzoo y sound:	<a href="http://danzoos.wixsite.com/danzoosound">http://danzoos.wixsite.com/danzoosound</a>	Cuautitlán Izcalli, Estado de Mex

Fuente: elaboración propia con base a una investigación de mercado.

#### 4.5 Competencia indirecta

Existen múltiples servicios que se pueden contratar por separado para que el cliente cuente con entretenimiento en sus fiesta o reuniones, sin la necesidad de contratar a una organizadora de eventos. La principal competencia indirecta serían los proveedores de servicios de entretenimiento por separado y la redes que estos llegan a formar, en las que se vinculan para empaquetar sus servicios y ofrecerle al cliente una opción similar al de un servicio de organización de eventos. A continuación se hace mención de algunos de los principales proveedores que fungen como competencia indirecta de la empresa intervenida.

**Tabla 18.**

*Competencia indirecta de la organización intervenida.*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ubicación y cobertura de eventos</b>
Celebraciones planea tu evento:	Ciudad de México
Deadline eventos	Ciudad de México
Partyrent	Ciudad de México
Todo Eventos México	Cobertura a nivel nacional
México Red	Cobertura a nivel nacional
Tekila banquetes	Cobertura a nivel nacional
InEventos	Cobertura a nivel nacional.
Makers	Ciudad de México
Fiestecitas	Ciudad de México
Happy World México	Ciudad de México y algunos estados de la República Mexicana

Fuente: elaboración propia con base a una investigación de mercado.

#### 4.6 Productos sustitutos

Los clientes de Party Up!, pueden encontrar una opción similar, que cumpla con la función de entretener, como por ejemplo:



- Salones de fiestas: los cuales cuentan con fotógrafos, shows o actividades por parte de los meseros, animadores y grupos musicales en vivo, mariachis, quienes también ambientan los eventos. Los salones cuentan con sus propia área de cocina, pueden conseguir el servicio de batucada y otros que pueden satisfacer la demanda.
- Organizadores de eventos: ya que se encuentran en posibilidades de ofertar los mismos servicios que la compañía, y en caso de no contar con alguno, tienen la facilidad de subcontratarlo, dado el giro al que se dedican y los múltiples contactos con los que cuentan; así como los convenios que puedan pactar con diversos proveedores, lo cual les permite ofrecer precios competitivos.
- Cliente: puede organizar su evento y comprar los insumos necesarios para brindar entretenimiento a sus invitados, así como la contratación de servicios de manera separada.

#### **4.7 Complementarios**

En cuanto a los complementarios, Party Up! necesita de bienes complementarios para aumentar la satisfacción de sus clientes, tales como:

- Proveedores: personas físicas o morales que suministran los insumos necesarios para poder brindar los servicios que se prestan, tales como: equipo de audio, equipo de video, equipo de iluminación, mobiliario, consumibles para los equipos fotográficos y de computo, papelería, material dicatico, juegos, lonas, disfraces, globos, material para batucada, alimentos, dulces, artículos de cocina, loza y equipo electrónico.

- TIC para el desarrollo de los eventos: Ya sea mediante softwares especializados para el empleo de equipo y el sistema con el que cuenta la empresa para otorgar el servicio pre y post venta.

## Capítulo V: Presentación de la empresa intervenida

### 5.1 Generalidades

En las últimas décadas, el mundo se ha transformado a gran velocidad en el ámbito económico, cultural y sobre todo tecnológico; respecto a este último, las redes sociales han sido un factor determinante en la reorientación de la demanda y percepción de los clientes, lo cual ha forzado a las empresas a innovar los servicios que ofertan. Esto ha permitido el desarrollo de nuevas empresas en este giro, volviéndolas más creativas y con más opciones de crecimiento y posicionamiento en el gusto del consumidor (Otero-Alvarado, 2009).

Es así como las pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios de organización de eventos, algunos las catalogan como de entretenimiento, han crecido en nuestro país. Hasta hace algunos años, este sector era muy extenso y solo era accesible para un segmento de la población con poder adquisitivo alto; sin embargo, en la actualidad, este tipo de servicios se encuentran al alcance de cualquier estrato social, puesto que existen diferentes opciones en diversos rangos de precio, dependiendo de varios factores como son la calidad, el tipo de equipo, la atención al cliente, promociones, etc.

De acuerdo al Reporte Anual de Actividad de los Bienes y Servicios (INEGI, 2016) los servicios de organización de eventos contribuyeron al *1.1 % PIB* nacional, sector que presenta una alta capacidad de generación de empleos. Estas cifras permiten suponer que existe un segmento de mercado creciente en los próximos años. En este tipo de servicios,

los insumos influyen en la capacidad de organizar, idear e innovar; logrando así, que se convierta en un sector estratégico para el desarrollo productivo, la competitividad y la creación de nuevos empleos.

La necesidad de contratar la producción de eventos de cualquier tipo, confirma que las empresas, inclusive siendo pequeñas, son capaces de consolidarse, si se adaptan, innovan y cumplen con las exigencias del mercado. Los ejemplos de estas empresas son variados. Además, que las nuevas generaciones están más orientadas en emprender que en anexarse a una empresa ya existente (Salomón-Rodríguez, 2017).

Bajo los nuevos paradigmas tecnológicos, económicos y culturales, estudiantes del Instituto Politécnico Nacional (IPN) emprendieron la empresa: *“Party Up!”*. La cual surgió por el deseo de marcar la diferencia en este sector y ubicarse en la preferencia del consumidor; cuya finalidad, es la creación de experiencias únicas e inolvidables en cada uno de sus eventos.

## **5.2 Datos generales**

La empresa se establece bajo la normatividad en turno de la República Mexicana y el Estado de México para su funcionamiento. Los trabajadores están contratados bajo un esquema legal y así mismo, sus datos financieros y sociales están en regla con los que instituye el estado y la federación.

### **1. Nombre de la empresa: “Party Up!”**

2. **Página web:** [www.partyup.com.mx](http://www.partyup.com.mx)
3. **Logotipo y marca:** La empresa “Party Up!” cuenta con logotipo (Figura 8) y marca registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) con el número de registro: 1744513.



*Figura 8. Logotipo de la empresa Party Up!*

### **5.3 Historia**

“Party Up!” inició actividades en octubre del año 2010, por lo que ahora cuenta con más de 8 años de experiencia en la producción de eventos. Desde un comienzo, se preocupó por brindar un servicio integral en la planeación, organización y ejecución de eventos, diversificando con el tiempo sus servicios de acuerdo a las necesidades cambiantes de los clientes, tanto privados como corporativos.

“Party Up!” ha hecho uso de diversas tecnologías que garantizan un adecuado control desde el momento del contacto con el cliente hasta la ejecución del evento, pasando por la comunicación interna que requiere cada tipo de servicio.

## **5.4 Objetivo**

El objetivo principal de la empresa es promover la integración, diversión y satisfacción de las personas en los distintos tipos de eventos, otorgando un servicio de alta calidad y cubriendo las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

## **5.5 Personal**

Actualmente, “*Party Up!*”, cuenta con una plantilla de 32 empleados operativos y administrativos, que tienen como objetivo ofrecer un servicio integral que cubra todos los requerimientos del cliente, logrando que los invitados pasen un momento inolvidable, de manera divertida y respetuosa.

El personal que contrata “*Party Up!*” es de carácter temporal o de ciclos cortos, debido al perfil requerido por la empresa, los ciclos de trabajo son en promedio de 3 años, por lo cual existe una rotación de personal relativamente alta. Esto debido a que los trabajadores son estudiantes de bachillerato y licenciatura, por lo cual, al terminar sus estudios, se prevé que el personal buscará un empleo relacionado a su área específica de formación.

## **5.6 Misión**

Hacer de los eventos momentos único e inolvidables al combinar las mejores tecnologías en entretenimiento y las ideas más innovadoras. El equipo de “*Party Up!*”, pone a tu disposición el mejor trato y servicio para tus eventos.

## **5.7 Visión**

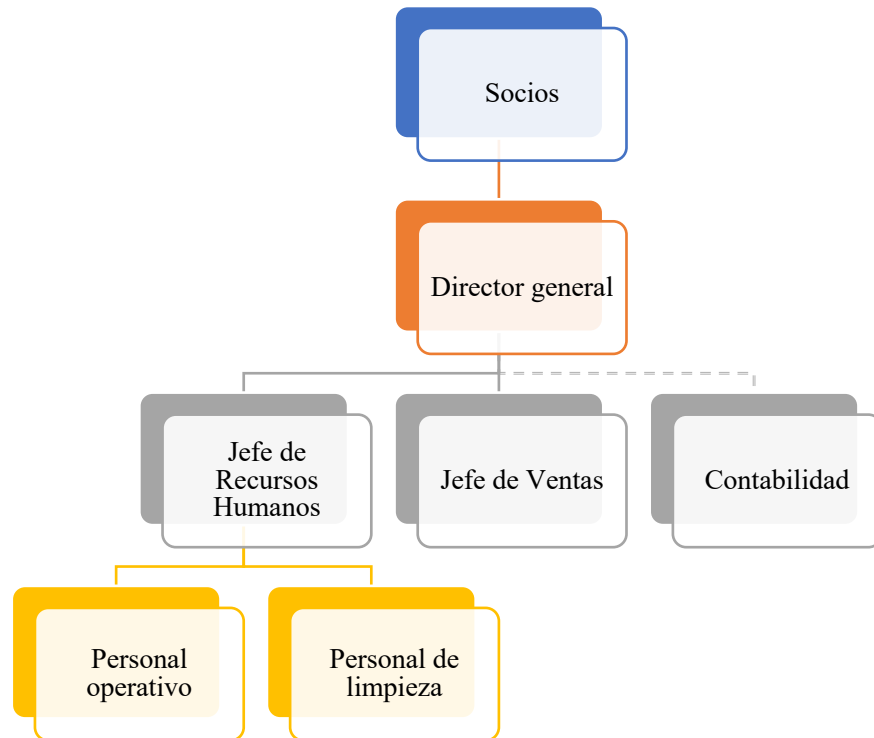
Lograr que cada evento tenga un impacto positivo en la vida de nuestros clientes a través de la creación de momentos mágicos, llenos de felicidad; incentivamos la convivencia sana y divertida de chicos y grandes. En “Party Up!” buscamos revolucionar el servicio de entretenimiento y organización de eventos a fin de convertirnos en la primera opción en la producción de eventos.

## **5.8 Valores**

“Party Up!” es una empresa comprometida con nuestros clientes y sus necesidades, todo nuestro personal se rige por la honestidad, respeto, puntualidad y compromiso. Lo cual te garantiza un evento de la más alta calidad.

## **5.9 Organigrama actual de la empresa**

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Party Up! (Figura 9). Los recuadros marcados con líneas punteadas hacen referencia a servicios que son subarrendados.



**Figura 9.** Organigrama actual de la empresa Party Up! Tomado del Manual de Operación de la Empresa



## Capítulo VI: Diseño organizacional: Resultados

A través de la aplicación de los instrumentos que propusieron Galbraith et al. (2002), fue posible vislumbrar la situación actual de la organización intervenida, en base a los 5 principales puntos que se establecen en el modelo estrella.

Los resultados obtenidos se explican con cada uno de los componentes de la estrella analizados y se presenta una comparación de la realidad percibida y vivida en la organización intervenida frente a lo que algunos autores comentan.

Party Up! es una empresa que puede ser reconfigurada con cierta facilidad, debido a que es una empresa dinámica que está abierta al cambio, las decisiones que se toman permiten que el personal considere al cambio como parte natural de la misma.

Es importante aclarar que siempre que se hace una reconfiguración es debido a que existe alguna razón importante que les permita a los gerentes desear hacerlo, en el caso particular de Party Up!, las principales razones por las cuales se propone un cambio en el diseño organizacional radican en el deseo de crecimiento de la empresa por parte de los dueños y la oportunidad de crecimiento profesional de los mismos, así como la estructuración para un funcionamiento más orgánico e integral de la compañía.

Las PyMES con una edad mayor a 5 años, tienen a presentar reconfiguraciones en su diseño organizacional de manera natural y estos cambios, que son buscados, responden a varias

razones, entre ellas, el cambio de estrategia, y el deseo de adaptación al entorno externo (Marín Idárraga, 2012), por esta razón, Party Up! siendo una organización con casi 9 años en el mercado adopta la reconfiguración de su diseño como algo normal y necesario.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos propuestos por Galbraith et al. (2002).

## **6.1 Estrategia**

### **6.1.1.1 Participación del personal en la empresa**

La empresa no es autocrática; considera la voz de sus trabajadores, presentando una decisión preliminar con la finalidad de que el resto del equipo la revise y proporcione retroalimentación que finalice en la mejor decisión para la organización. Si bien es escuchada la voz de todos los trabajadores de la organización la que tiende a tener más peso en las decisiones es la del personal administrativo, quienes son los encargados de filtrar la información “cruda” del personal operativo y les permite tener una visión más objetiva del panorama y problemáticas de la empresa.

### **6.1.1.2 Criterio del diseño**

La estructura actual de Party Up! se basa, supuestamente, en un organizgrama vertical, sin embargo, presentan algunas funciones orgánicas y laterales que le permitirían fácilmente la transición a una modalidad mucho más dinámica y orgánica.

### **6.1.1.3 Límites para el diseño organizacional**

Se tiene apertura por parte de los altos mandos de la empresa para cambiar el diseño organizacional de la misma, sin embargo, existen límites que no se pueden cruzar, entre ellos la edad de su plantilla operativa y que las decisiones finales (después de pasar por la retroalimentación con el resto del equipo) se tomen por los dueños.

### **6.1.1.4 Propuesta de una nueva estructura**

De acuerdo a los puntos estudiados, y a los objetivos planteados por los mismos propietarios, se propone un cambio de estructura de “funcional” a una estructura enfocada al cliente.

## **6.1.2 Capacidades**

De acuerdo al instrumento aplicado referente a capacidades, la organización intervenida si tiene nociones del proceso de innovación, se tienen de manera frecuente ideas de servicios nuevos que desarrollar y de mejoras en los ya existentes. Sin embargo, no se tienen a un equipo especializado en evaluar ideas y desafortunadamente, el proceso carece de una estructuración y documentación. Este hecho, impide la periodicidad e inevitablemente, resulta en que las ideas innovadoras que se tienen tarden más tiempo en desarrollarse, en muchas ocasiones quedando los proyectos estancados.

## **6.2 Estructura**

### **6.2.1 Roles y propuesta de roles nuevos**

El organigrama actual de la empresa está compuesto por cuatro eslabones; con la finalidad de distribuir mejor el trabajo y con ello ayudar a alcanzar los objetivos planteados por los empresarios, se propone agregar algunos puestos y especificar todos los puestos que realmente se tienen hoy por hoy, este sencillo factor favorecerá el fortalecimiento de los procesos estratégicos establecidos, incrementará la formalidad de la organización y ayudará otros factores como la eliminación de la duplicidad de mandos (Fernández Ríos, Sánchez, & Ramón, 2001).

Para Mintzberg (1995) la estructura es la forma en qué todo el trabajo es dividido a través de tareas las cuales deben de ser coordinadas, de modo que cada persona en una organización asuma un papel que se espera cumpla y con el mayor rendimiento posible. De esta forma, en la organización intervenida se pudo observar una gran confusión del personal administrativo acerca de las tareas asignadas y de los resultados que se esperan de cada persona dentro del sistema, este hecho provoca que existan muchos deslindes de responsabilidades y que de manera general el personal se vea frustrado por no cumplir con las expectativas de su superior.

Uno de los principales problemas observados se encuentra en el área de Recursos Humanos, donde actualmente una persona se encarga de todo lo relacionado con el personal, desde el reclutamiento y selección, hasta la asignación de eventos y operaciones, por lo cual resulta

evidente que en esa área existan deficiencias, descuidando alguna de las tareas asignadas por falta de tiempo y de una correcta guía de como se tienen que hacer las cosas.

Por esta razón resultaría necesario tener una adecuada diferenciación de las actividades, que de acuerdo con Lawrence y Lorsch (1967) conlleva una división correcta de las actividades que son necesarias para completar una tarea de manera exitosa y de esta manera conseguir una adecuada integración que implicaría la ejecución de todas las tareas para asegurar el alcance de las metas organizacionales.

### **6.2.2 Gráficos de responsabilidad**

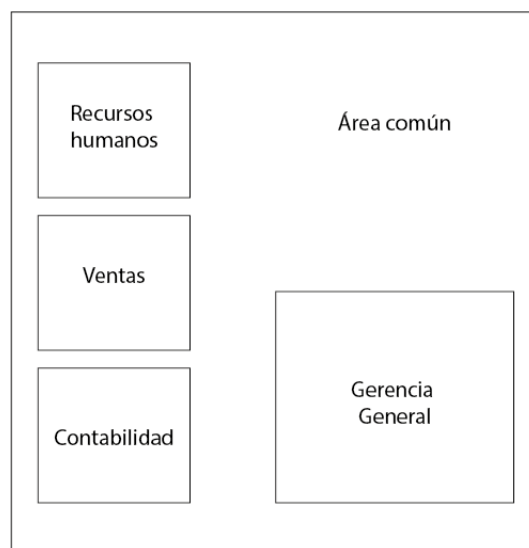
Como parte básica de la estrategia de cualquier empresa, es necesario clarificar en qué parte del organigrama se concentra el poder y de qué manera, por esto se aplicó un instrumento que ejemplifica en qué puesto recaen los diferentes tipos de decisiones que deben ser tomadas en la organización, recayendo toda la responsabilidad en el puesto estratégico y en los tácticos, generalmente los puestos operativos tienden a deslindarse de cualquier tipo de responsabilidad, en gran medida esto es consecuencia de la falta de diferenciación en sus roles.

### **6.3 Procesos y capacidades laterales**

Party Up! es una organización pequeña que cuenta con oficinas centrales donde el personal administrativo se encuentra centralizado, pudiendo así, resolver asuntos importantes de manera directa. Las principales áreas que se encuentran co-localizadas son: ventas, recursos humanos, gerencia general y contabilidad. En la figura 10, se muestra la ubicación del

personal administrativo dentro de la oficina, como se puede observar las principales áreas administrativas se encuentran co localizadas, de modo que el acercamiento entre el personal es bastante fácil.

Debido a esta forma de localización, aunado con el tamaño de la empresa, resulta posible transferir algunas de las responsabilidades superficiales a otros miembros de la organización, sobre todo entre el personal administrativo, sin embargo, intentar delegar ciertas prácticas al personal operativo, resulta imposible debido a que éste tiende a ser temporal o de ciclos cortos (no más de 3 años).



**Figura 10.** Localización de los diferentes departamenteos en las oficinas centrales de Party Up!

Por otro lado, Party Up! realiza actividades de capacitación e integración, donde se busca integrar al personal operativo fuera de un ambiente laboral, invitándolos a conocerse y crear vínculos más allá del trabajo. Dentro de estas reuniones también se hace entrega de reconocimientos y premios por el trabajo destacado y por mejoras notables en el mismo. Se busca que estas reuniones permitan fortalecer las redes de trabajo, sin embargo, si existen normas para limitar el acceso al personal, las cuales, principalmente se ligan al objetivo de la reunión (con excepción de la fiesta de fin de año, donde la invitación es abierta a todos los miembros de la organización).

Una dificultad que presenta la empresa de manera regular es que, al buscar realizar reuniones de integración con el personal nuevo, éste tiende a faltar ya que no se siente parte de la organización o porque simplemente hay falta de interés.

En el caso de personal administrativo, no se tiene ningún programa de integración o convivencia, que sea exclusivo para ellos.

Referente al tema de las capacitaciones, se consideran tema común dentro de la organización, los empleados de todas las áreas se sienten habituados a ellas. En los últimos meses se han buscado estandarizar estos procesos, donde se tenga un objetivo claramente definido y de esta manera el personal lo vea como una herramienta útil. Sin embargo, aún hay una brecha importante que se puede trabajar en las capacitaciones para hacer de ellas un elemento integral.

Por la naturaleza de la organización, la capacitación es una necesidad para poder llevar a cabo la rotación de roles, el cual es un proceso donde el personal se mueve de puesto con la finalidad de mejorar determinadas habilidades, reforzar buenas prácticas y transferir conocimientos. Este proceso involucra la creación de redes de comunicación y el conocimiento de todos los puestos de la organización, lo cual brinda perspectiva. La rotación de roles resulta un proceso básico y beneficioso para todos los involucrados en la empresa: mientras una persona se encuentre capacitada para atender de manera efectiva más eventos, el beneficio se verá reflejado inmediatamente en el salario y en la compensación monetaria (bono de excelencia), además que, el área de Recursos Humanos tendrá un catálogo más amplio para elegir personal.

Para la coordinación de todos los procesos, Party Up! hace uso de herramientas tecnológicas, tales como el correo electrónico, la plataforma de Google Drive, Facebook y Whats App. Aunado a esto, se cuenta con un sistema de control y seguimiento el cual está hecho a la medida a las necesidades de la organización y el cual sigue en proceso de mejora. Estas herramientas han permitido tener una comunicación más eficaz y eficiente en los procesos cotidianos, sin embargo, para tratar asuntos fuera de lo cotidiano o especiales, se prefiere la interacción cara a cara para evitar malentendidos.

A través de la historia de la empresa se tienen bien identificadas a algunas personas que son consideradas modelos por seguir debido a su trabajo y actitud hacia el mismo, por lo general son personas con capacidad de liderazgo, de enseñanza, que cuentan con proactividad y que además entregan excelentes resultados, viéndose reflejados con reconocimientos institucionales y monetarios por parte de los clientes.

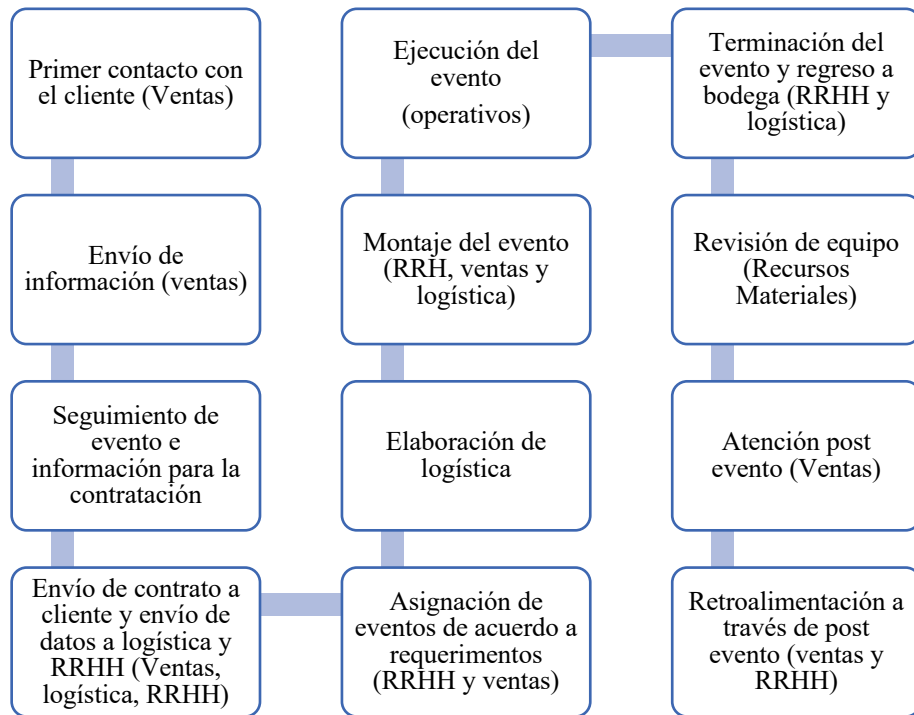


El área de Recursos Humanos busca que, en la medida de lo posible, se puedan imitar estas actitudes para entregar un trabajo excelente, sin embargo, se premia también la iniciativa propia y el sello que cada persona puede entregar en su trabajo final. Cuando el trabajo entregado al cliente interno y al cliente final es satisfactorio, se ve recompensado de diferentes maneras, las cuales la organización busca fortalecer para mantener la motivación y deseo de crecer dentro de la empresa (con los límites que la misma representa).

De igual manera se han llevado a cabo reuniones donde se busca externar las opiniones de estos modelos con la finalidad de enriquecer la visión de los integrantes nuevos. Estas comunidades se llevan a cabo en horarios fuera del trabajo, ya que, por la naturaleza de la empresa, el horario laboral es cuando se está ejecutando un evento frente al cliente.

### **6.3.1 Mapeo de procesos laterales**

Con la finalidad de observar como interactúan entre sí los distintos departamentos y conocer la posibilidad de implementar, incrementar o mantener las capacidades laterales dentro de la organización, se muestra a continuación el proceso general de la organización (Figura 11), enmarcando la participación de cada área. Posterior a esto, en el apartado de resultados, se describen a detalle los 3 principales procesos que pueden lateralizarse y perfeccionarse con mayor facilidad.



*Figura 11. Proceso general de la empresa Party Up!. Fuente: elaboración propia.*

### 6.3.2 Equipos de trabajo

La creación y mantenimiento de equipos de trabajo, es una herramienta que permite crear lazos interpersonales entre todas las áreas de la organización, permitiendo así, un alcance más fácil y certero de los objetivos organizacionales, además de que, la creación de lazos personales es una necesidad social (Gawel, 1997).

Para conocer de manera certera la necesidad de la empresa para crear, mantener y fortalecer se aplicó un instrumento (4.3) donde se mide el impacto de los equipos en el trabajo cotidiano de “Party Up!”. Como resultado de la aplicación de dicho instrumento, se lograron identificar algunos aspectos en los que aun es necesario trabajar para lograr desarrollar un buen trabajo en equipo.

A continuación, se mencionarán los principales ítems que fueron puntuados con más o 3 puntos y se describirá brevemente qué se necesita para lograr desarrollar el trabajo en equipo. Las recomendaciones descritas a continuación se elaboraron respecto a las inquietudes que los altos directivos de la empresa externaron.

**Tabla 19.**

*Ítems con área de oportunidad para promover el trabajo en equipo*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
La cultura de la organización, su visión, misión y sus valores comparten responsabilidad e iniciativas en equipo.	Mejor integración con el personal nuevo y fortalecer la integración a lo largo del año.
Cuando se solicita apoyo, se obtienen muchos voluntarios.	Incrementar el sentido de pertenencia.
Los empleados no tienen miedo de hablar.	Trabajar áreas de oportunidad personales a través de integraciones grupales.
Los sistemas están en orden, lo cual les otorga a los equipos la adquisición y buen uso de la información.	Terminar y actualizar los manuales existentes. Organización de esta y difusión.
El departamento de RRHH, entiende completamente los requerimientos de una estructura basada en equipos (capacitación, compensación, retroalimentación).	Formación y capacitación.
Los empleados están dispuestos y son capaces de probar nuevos comportamientos y actitudes.	Explicación de valores a través de integraciones “dinámicas”, lo cual tiene que ir acompañado del incremento del sentido de pertenencia.

Los gerentes/supervisores están dispuestos a cambiar sus roles y responsabilidades.	Falta estructurar mejor para que pueda existir un cambio de roles.
La organización tiene fuertes relaciones y redes de trabajo.	Existen grupos muy marcados y muy sólidos, pero cuesta trabajo integrar a nuevos integrantes.

Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento 4.3.

Igualmente, el instrumento 4.3, permitirá identificar aquellas áreas donde es necesario mejorar o desarrollar habilidades para tener un buen trabajo en equipo. Los resultados indican que:

- El equipo directivo requiere implementar procesos que promuevan la comunicación efectiva entre ellos con la finalidad de agilizar procesos.
- Los mandos medios podrían mejorar sus habilidades en manejo de conflictos e influencia con el personal operativo.
- Mejora de habilidades personales: proactividad, manejo de frustración, autoconfianza.

#### **6.3.4 Estructuras matriciales**

La empresa no hace uso de estructuras matriciales para su funcionamiento, sin embargo, se recomienda diseñar una estructura que haga uso de matrices con la finalidad

#### **6.4 Sistemas de recompensas y compensaciones**

“Party Up!” es una organización que cuenta con un sistema de recompensas completo el cual se puede dividir en dos grandes rubros, el primero es uno constante, el cual es uno de los

principales atractivos de la empresa. Consta de un bono de excelencia el cual se basa en una compensación monetaria del 50% respecto al sueldo base de la persona (éste fluctúa dependiendo del nivel en el que se encuentren y del puesto que se trabaja por evento). Para alcanzar este bono, es necesario cumplir con una serie de requisitos, los cuales dependen en un 100% del trabajo individual y en equipo y que muy rara vez pueden ser afectados por factores externos (puntualidad, uniforme completo, cuidado del material y equipo, no cancelar o negar eventos asignados).

El resto del sistema consiste en dar incentivos y premios monetarios y no monetarios tales como excursiones, comidas o experiencias y reconocimientos verbales en las reuniones de la empresa.

Algunos de estos programas son:

- Compañero del mes
- Animadora/DJ/Dealer del año
- Bono por puntualidad
- Cero incidencias

Party Up! es una empresa que, como se mencionó anteriormente cuenta con dos grandes divisiones, la administrativa, el cual es un trabajo fijo y continuo y cuyos empleados reciben un pago fijo quincenal; la otra división importante es el área operativa quienes trabajan por evento, por lo tanto, su sueldo y compensaciones son variables, dependen de su desempeño y reflejan una recompensa al trabajo pasado.

Para el área administrativa no existe ningún sistema de recompensas y/o compensaciones.

#### **6.4.1 Lecciones aprendidas<sup>1</sup>**

Todos los sistemas de recompensas se guían con la finalidad de que el personal sea fiel con los valores de la empresa y que sus comportamientos y actitudes sean afines con los mismos. En algunas ocasiones, resulta complicado transmitir estos valores a los nuevos integrantes de la organización a través de medios escritos o electrónicos, por lo cual se llevó a cabo una dinámica de “storytelling” donde se eligieron a 8 miembros de la organización (que son considerados como modelos a seguir o buenos elementos de la empresa) para contar acerca de experiencias que hayan pasado y como se aplicaron los valores institucionales en la realidad.

De manera general, los miembros de la empresa tienen ideas similares acerca de los valores institucionales y en su mayoría coinciden con lo que la empresa busca entregar tanto al cliente final como a los miembros de la misma organización. Sin embargo, al momento de responder, los encuestados presentaron cierta dificultad en describir algunos valores como la solidaridad y el compromiso.

---

<sup>1</sup> \*Galbraith (2002) lo identifica como “vision storytelling”, dinámica que implica una reunión donde se comparten experiencias previas o situaciones hipotéticas donde se busque dar solución a uno o más problemas o implementar estrategias para evitar situaciones negativas a futuro.

#### **6.4.2 Evaluación de desempeño: el sistema de compensaciones para el área administrativa**

Como se menciona en párrafos anteriores, Party Up! no cuenta con ningún tipo de compensación para los puestos administrativos, por lo cual se recomienda realizar una evaluación de desempeño, la cual se explica a continuación:

La evaluación de desempeño es, de acuerdo a Chiavenato (2007), una apreciación sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Esto es que, cualquier evaluación de puestos sirve para evaluar procesos, juzgar el valor, establecer un parámetro de excelencia y las cualidades de una persona. Esto es porque el desempeño de cada persona varía, de acuerdo a su ambiente, contexto, motivación, entre otros. Hay innumerables factores que afectan en el desempeño de los Recursos Humanos; muchos de estos factores condiciona el esfuerzo del personal a lo que estén dispuestos hacer, también en cuestión de su salario, beneficio o recompensa moral del mismo. En este caso, la evaluación de desempeño se establece en cuanto de acuerdo al ejercicio del trabajador y su esfuerzo personal que esta coadyuvando a la organización y a la empresa.

La evaluación de puestos es un proceso dinámico (Wayne-Mondy, 2010). No todas las empresas manejan la misma metodología de evaluación de puestos y no todas están orientadas a medir los mismos objetivos, desempeño o capacidades. Una de las ventajas de la evaluación del desempeño es que los Recursos Humanos tendrán una retroalimentación de su trabajo y esto, en un esperado óptimo, los alentará a mejorar. También, ayudará a la empresa en afinar las políticas de compensación. Le será más fácil ubicar que trabajador merece, con base cualitativa,

una remuneración por el cumplimiento de las metas. Y por último, ayudará a centrar y delimitar los programas de capacitación que necesite la empresa (Werther & Davis, 2008).

En este caso, la evaluación de desempeño está centrada en la administración por objetivos. Esta consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. En este punto la evaluación del desempeño es departamental y si ambos cumplen sus objetivos, podrán estar motivados, en mayor medida, para lograr los objetivos. Esto también permite medir el avance y tener una retroalimentación periódica. Además de que los Recursos Humanos tengan una dirección en sus labores (Werther & Davis, 2008). Esto será por medio que todos los objetivos planteados tengan indicadores cuantitativos para medir el desempeño.

La administración por objetivos, de acuerdo a Dessler y Varela (2011), y del cual se tomó la metodología para ser aplicado en Party Up!, consiste de seis pasos:

1. *Establecer las metas de la organización.* El cual consiste en fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. *Fijar metas por departamento.* Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. *Analizar las metas por departamento.* Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales. En otras palabras: ¿de qué manera los trabajadores contribuirán a que el departamento alcance sus metas?
4. *Definir los resultados esperados (establecer metas individuales).* Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.



5. *Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados.* Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6. *Dar retroalimentación.* Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados”.

## **6.5 Prácticas de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo el proceso de selección, reclutamiento y retroalimentación de todo el personal, para esto cuentan con un manual de procedimientos genérico donde se especifican los pasos principales para integrar a personal a la organización.

Un buen sistema de gestión de personal, permitirá a los altos mandos identificar aquellas necesidades, características, habilidades y conocimientos que se requiere cubrir para cada puesto y que son necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien se tiene un proceso de selección y reclutamiento, la parte de retroalimentación está un poco descuidada y no está estandarizada, causando conflictos con el personal, llevando a generar en algunos miembros pérdida de interés, debido a que no se les retroalimenta correcta y periódicamente y por ende llegan a estancarse en los mismos niveles por tiempos prolongados lo cual a su vez provoca que su sistema de compensaciones y sueldo base siga siendo bajo.

## 6.6 Resumen

Una vez que se llevó a cabo la aplicación de los diversos instrumentos y que fue posible observar de manera directa el comportamiento cotidiano de todos los elementos que conforman el diseño organizacional de la empresa intervenida, es posible afirmar que el rediseño organizacional es necesario, tanto para mejorar el funcionamiento actual de la organización como para garantizar que los cambios deseados por los mandos estratégicos tengan un efecto positivo en la organización y en la vida de la misma. Los principales aspectos destacados en el diagnóstico organizacional se mencionan a continuación:

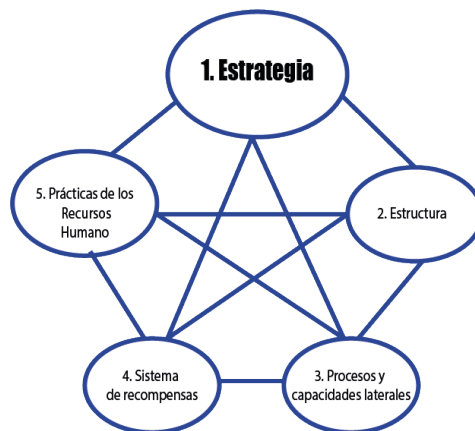
- La estrategia de la organización no coincide con la operación actual ni con lo que busca la empresa en un mediano plazo, de igual manera no ha sido posible comunicar de manera efectiva la estrategia con los puestos operativos, lo cual complica que las metas organizacionales sean alcanzadas de manera exitosa.
- La estructura organizacional está incompleta, es decir, la empresa tiene personal contratado que no se ve reflejado en el organigrama, además de que no existe una definición de tareas para cada puesto, lo cual promueve la duplicidad de mandos y el deslinde de ciertas responsabilidades que se adjudican al puesto mismo.
- Los procesos y capacidades laterales son llevadas a cabo en la empresa de una manera completamente informal, con la correcta guía pueden especializarse de modo que el funcionamiento organizacional se vuelva orgánico en su totalidad.
- Existen los sistemas de recompensas y compensaciones monetarios limitándose únicamente en el área operativa.

- El área de Recursos Humanos es considerada una de las más importantes para la operación de la compañía, se cuenta con un procedimiento básico para la selección y el reclutamiento del personal, sin embargo dado el crecimiento que ha tenido la compañía este proceso resulta insuficiente para que la operación de la organización sea óptima. De igual manera es evidente que el área se encuentra sobrecargada, impidiendo cumplir con todas las funciones esperadas. Otro punto importante es que el personal operativo tiene un alto índice de rotación, siendo este uno de los principales problemas organizacionales.

## Capítulo VII: Propuesta de mejora

Una vez finalizada la fase de observación y de recolección de datos, se establecieron, en base a los resultados obtenidos y a las conversaciones con los puestos estratégicos y los dueños de la compañía, algunos puntos en cada uno de los componentes de la estrella que se recomienda implementar para impulsar el desempeño de la organización. A continuación, se muestran cada uno de los componentes de la estrella de Galbraith y de qué manera algunos cambios pueden mejorar a la organización intervenida en un corto plazo.

### 7.1 Estrategia



*Figura 12. Propuesta de mejora: Estrategia*

Uno de los principales problemas que se pudieron observar en la organización intervenida en el componente de estrategia fue que a pesar de que se tienen misión, visión y valores establecidos y definidos, estos no han sido revisados en más de 5 años, hecho que los vuelve un poco obsoletos y carentes de sentido dado el panorama actual. Por lo cual, a continuación se proponen nuevos planteamientos de misión y visión, los cuales fueron redactados de acuerdo a los

objetivos que hoy en día tienen los dueños de la compañía y al posicionamiento actual y deseado de la organización. En cuanto a los valores de la organización, se mantienen los originales y se agregan algunos que se consideran necesarios debido a la generación laboral que se tiene en la organización.

### **7.1.1 Misión**

Brindar a los clientes el mejor servicio posible para hacer sus eventos únicos e inolvidables a través de la planeación y ejecución integral de los mismos, a través del uso de las mejores tecnologías en entretenimiento.

### **7.1.2 Visión**

Posicionar en un plazo de 3 años a Party Up! como la primera opción del cliente en producción de eventos privados en el área metropolitana, a través de un servicio profesional, honesto e integral, que entregue al cliente desde el primer contacto una experiencia única y positiva.

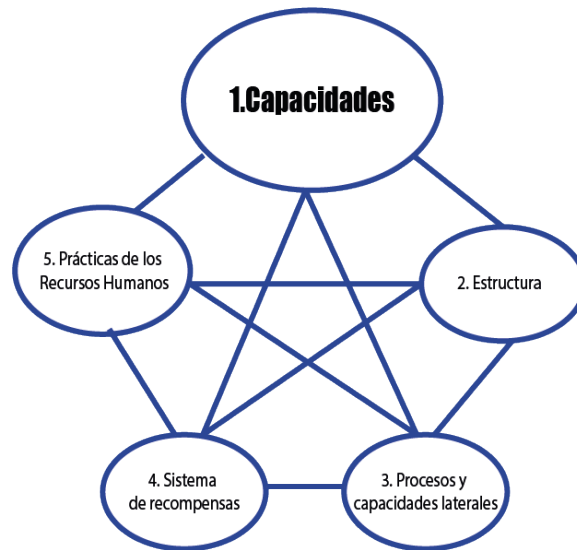
### **7.1.3 Valores**

- Honestidad.
- Respeto.
- Puntualidad.
- Compromiso.

- Integridad.
- Lealtad.
- Solidaridad.
- Empatía.

De manera adicional, se recomienda que esta misión y visión junto con los valores adoptados de la organización sean puestos en un lugar visible dentro de la bodega y de la oficina, con la finalidad de que sea visto de manera continua por todos los empleados. Esta medida es adicional a la comunicación activa de esta estrategia, donde dicha misión y visión deben de ser comunicadas a todo el personal en los cursos de inducción y capacitaciones, con la finalidad no de que sea aprendida de memoria, si no de que el personal la adopte como propia y pueda ser cumplida. Para que esta apropiación pueda ser efectiva, se recomienda que desde el momento de la contratación se explique de manera clara cual es el objetivo de la empresa, qué se espera de ellos desde el primer momento y tratarlos de la misma manera (integral, honesta y buscando que la estancia en la organización sea una experiencia inolvidable y positiva).

### 7.1.1 Capacidades



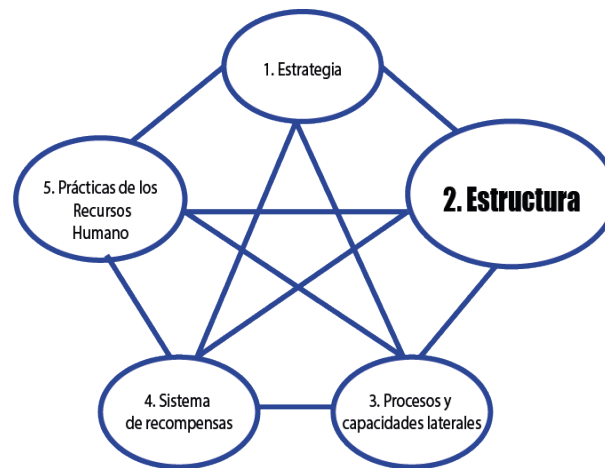
*Figura 13. Propuesta de mejora: Capacidades*

Las capacidades de innovación que la organización Party Up! puede llegar a alcanzar son muy altas, debido a que el mercado en el que se encuentra la industria es bastante demandante y en general los clientes buscan servicios diferentes (sin dejar de lado la calidad y el alto nivel del entretenimiento) para cada evento que solicitan. Por ello, se hacen las siguientes recomendaciones puntuales en mira de que el desarrollo e implementación de ideas nuevas sea cada vez más sencilla y eficiente:

- Crear equipos de trabajo creativos: así como un proceso más integral de retoalimentación y estudio de mercado donde se pueda apreciar las verdaderas necesidades y aspiraciones del cliente.
- Destinar tiempo semanalmente par evaluar las ideas que se tienen y su viabilidad, esto con la finalidad de comenzar a estructurar el proceso creativo.

- Evaluar estudios de riesgo para las ideas planteadas, con el objetivo de obtener ganancias de cada una de las ideas desarrolladas y minimizar la posibilidad de pérdidas.

## 7.2 Estructura

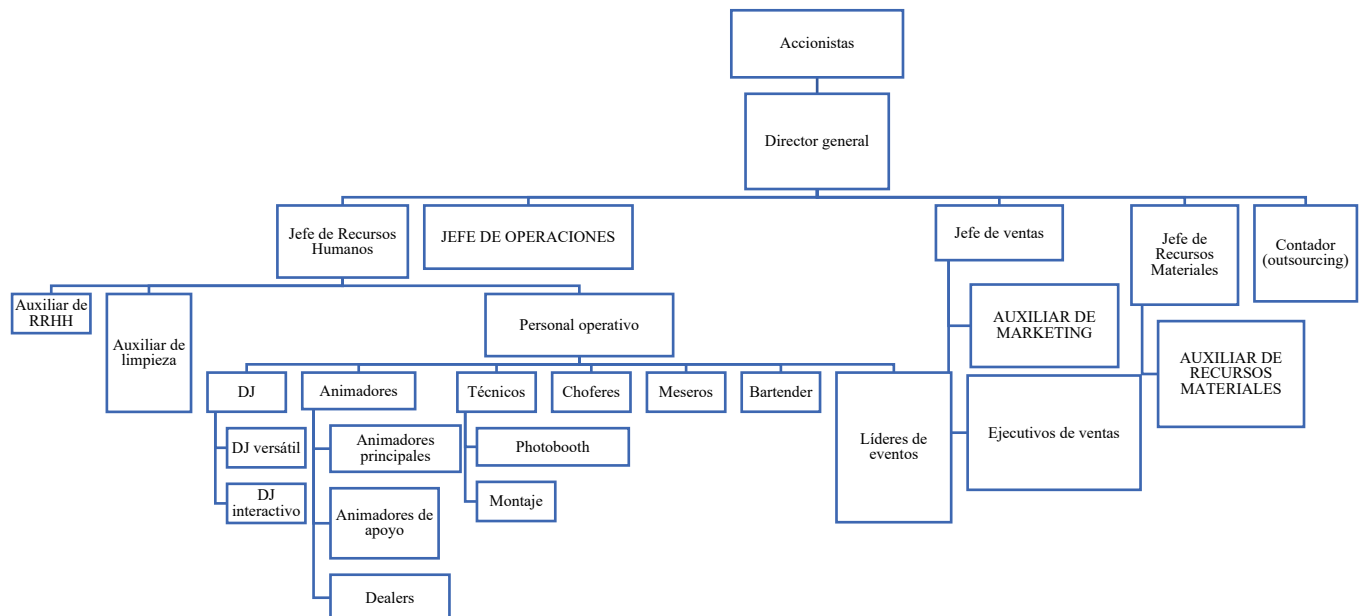


*Figura 14. Propuesta de mejora: Estructura*

La estructura es uno de los elementos que más desalineado se encuentra dentro de la organización. En los últimos años, la empresa ha crecido sustancialmente y ha pasado de ser un organismo conformado por unas cuantas personas cercanas a tener que contratar a gente completamente externa para ser capaces de operar de manera óptima. El organigrama que hoy por hoy se tiene plasmado en la documentación de la organización es muy pequeño y no refleja todos los puestos que se tienen, lo cual lleva a tener duplicidad de mandos, falta de identidad con el puesto y de conocimiento de su trabajo, así como tener desconocimiento de quién es el jefe directo y quién puede ayudar a resolver problemas, esto, sin lugar a dudas permea en el desempeño de la organización, teniendo retrabajos, pérdida de tiempo y frustración.



A continuación, se presenta un organigrama que refleja a todos los puestos existentes y aquellos que se están buscando abrir y que se consideran necesarios para impulsar el crecimiento de la organización. Estos últimos se presentan en el organigrama en mayúsculas para poder diferenciarlos de los puestos que ya están operando.



*Figura 15. Organigrama propuesto*

La figura 15 muestra la propuesta de un organigrama más completo, donde se consideran a cada uno de los puestos que hoy por hoy funcionan en la empresa, se hizo un desglose de todos los puestos operativos, con la finalidad de conocer cuales son aquellos puestos que están a cargo del Jefe de Recursos Humanos, así como de conocer todos aquellos puestos que se necesitan para los diferentes tipos de eventos que puede cubrir la empresa y conocer cuales son las necesidades de capacitación que se van a requerir para cada uno de ellos.

El área de ventas, por otro lado es uno de los pilares más importantes de la organización ya que ahí es donde se genera el principal ingreso de la compañía, si bien al día de hoy la empresa vende y ha podido generar un crecimiento, se recomienda agregar un puesto que esté encargado únicamente de las redes sociales, ya que hoy en día los clientes potenciales se encargan de revisar el movimiento que existe de la compañía en redes sociales para generar una decisión de compra final. De igual manera, se sugiere que la persona que se contrate para este puesto responda e interactúe de manera eficiente con aquellos prospectos que intenten comunicarse por las diferentes redes sociales y generar contenido de valor para los mismos.

Para el área de recursos materiales se sugiere contratar a un auxiliar que apoye al encargado base con las tareas, esto debido a que por el número de eventos se ha complicado el control del inventario y de la bodega, este puesto puede ser cubierto por alguien de medio tiempo y se sugiere que sea algún estudiante que tenga interés en logística, almacén e inventario.

Por último, se encuentra la propuesta del puesto **jefe de operaciones**, esto se propone debido a que actualmente la persona a cargo del área de Recursos Humanos es la encargada no solo de la selección y reclutamiento del personal si no que también tiene como tarea la asignación de eventos

al personal operativo, de la nómina y se espera que genere una buena retroalimentación con el personal (lo cual no ocurre) además de que promueva un ambiente laboral óptimo, enfatizando que estas tareas se complican cuando se tienen en conjunto, entorpeciendo el óptimo funcionamiento de la empresa y además frustrando al encargado del área. Después de la observación y diversas entrevistas se pudo notar que una vez contratado todo el personal operativo, éste pasa a una segunda fase de prueba que es ya en campo, donde se tiene que capacitar y supervisar de manera continua el desempeño, así como realizar a cabo la asignación de eventos y logística de acuerdo a las necesidades que cada evento tenga, por lo tanto, se sugiere que se separe esta área con la finalidad de mejorar el funcionamiento y además de reducir la carga de trabajo. Los posibles beneficios de esta separación es la mejora de la selección y reclutamiento, una mejor elección de personal operativo para cada tipo de evento, más y mejor supervisión in situ, lo cual mejorará la calidad de los eventos, propiciará que el personal operativo se encuentre mejor formado y capacitado, hecho que repercutirá en la remuneración económica de cada empleado y el hecho de que se encuentren mejor retroalimentados y capacitados influirá en la mejora del ambiente laboral. De esta manera se pretende que el área de Recursos Humanos se encargue de la selección, reclutamiento y ambiente laboral y el área de operaciones de todo lo que involucra la ejecución de los eventos y la retroalimentación del personal en cada uno de ellos (ver diseño de puesto en anexo 5).

Al generar los cambios sugeridos, la departamentalización sería más eficiente y la división de tareas tendría que ser clara y concisa de modo que se eviten los deslindes de responsabilidades y las duplicidades de mando.

En caso de ser adoptado este organigrama, la estructura que la organización estaría adoptando sería funcional, la cual es muy común en pequeñas y medianas empresas, sin embargo para que funcione

en su totalidad será necesario una etapa de adaptación para con el tiempo conseguir una estructura más orgánica más parecida a la matricial.

Una vez que se tienen definidos cuales son los puestos de la organización y que éstos están alineados con el componente de Prácticas de Recursos Humanos, es recomendable que la empresa cuente con manuales de procesos y procedimientos, (los cuales son herramientas consideradas como guías operativas que busca una correcta operatividad que permitirán que cualquier proceso de desarrolle de una manera eficiente, teniendo así, un control interno de todo lo que ocurre dentro de la empresa, para de esta manera, en caso de existir un error, poder detectarlo y corregirlo inmediatamente y de esta manera apoyar al alcance de mejores resultados, (Vivanco Vergara, 2017)) para las principales tareas de cada área, con la finalidad de que sin importar la persona que esté vigente en el puesto, las tareas puedan ser llevadas a cabo de manera automatizada. Este cambio resulta importante para cualquier organización y le permitirá incrementar sus niveles de calidad y evitar errores humanos que pueden surgir como consecuencia del poco conocimiento del puesto, ya que los manuales de procedimientos son aquellos

A continuación, se mencionan los manuales procedimientos, los cuales se elaboraron con el personal de área encargado y contempla todos los pasos y posibles caminos que pueda tomar cada proceso con la finalidad de automatizarlos y mejorarlos. Los manuales completos es posible encontrarlos en el anexo 3.

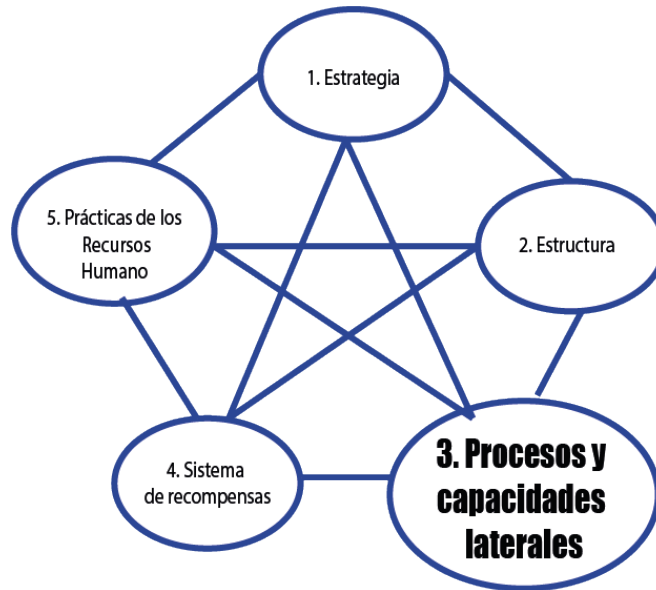
**Tabla 20.**

*Concentrado de manuales de procedimientos elaborados para la organización intervenida*

<b>Nombre del manual</b>	<b>Departamento</b>
Manual de reclutamiento de personal operativo	Recursos Humanos
Manual para ascensos de personal operativo	Recursos Humanos
Manual para líderes de evento	Recursos Humanos
Manual para asignación de eventos	Recursos Humanos
Manual para seguimiento de aclaraciones	Recursos Humanos
Manual para ventas en oficina	Ventas

Fuente: elaboración propia.

### 7.3 Procesos y capacidades laterales



*Figura 16. Propuesta de mejora: Procesos y capacidades laterales.*

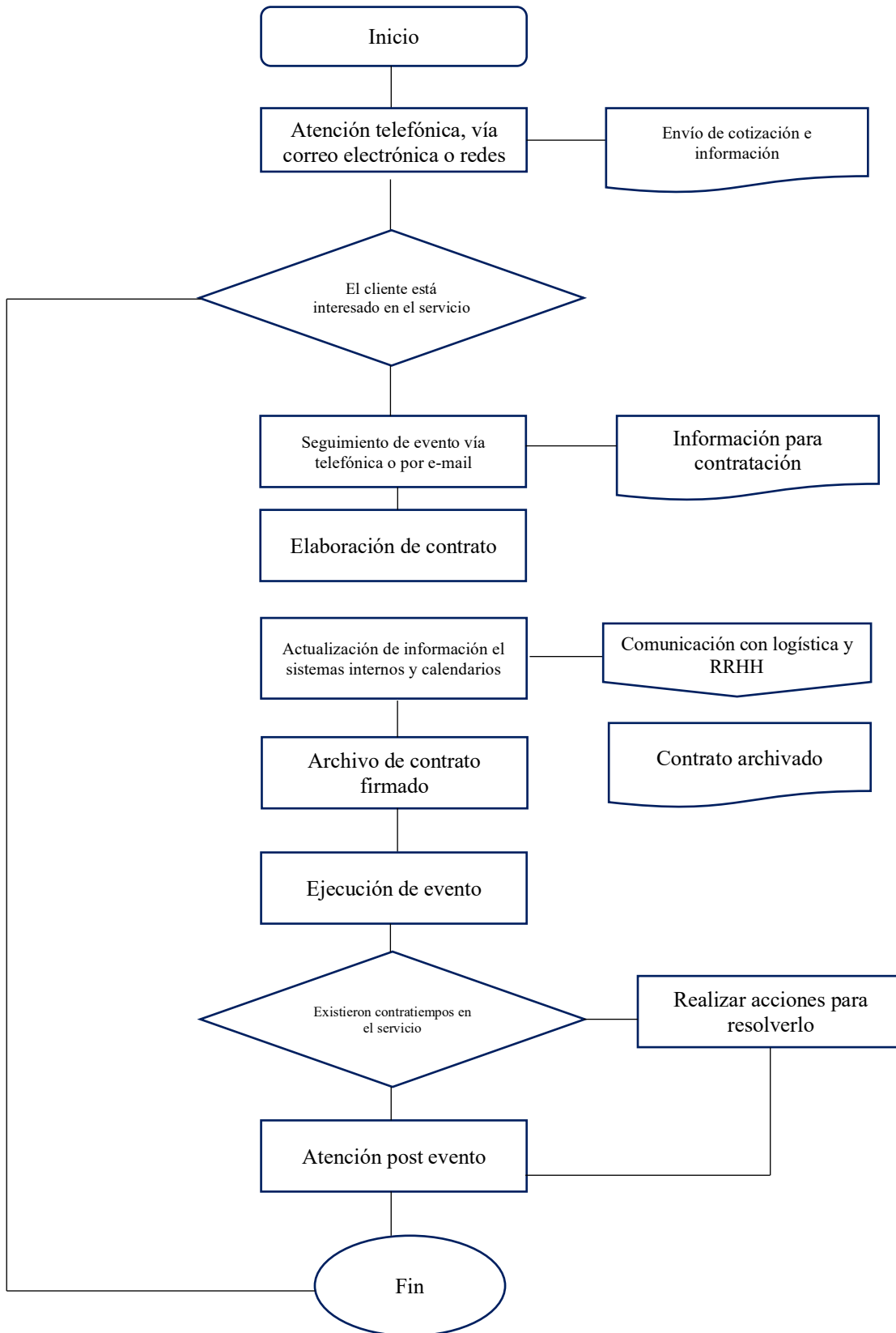
Una empresa se considera lateral, cuando es capaz de trabajar de manera efectiva entre áreas y departamentos. Party Up! puede considerarse una empresa que comienza a trabajar en su lateralidad, lo hace de manera muy informal y esta falta de documentación desemboca en que los procesos no sean tan eficientes y naturales.

Con la finalidad de ayudar a entender mejor sus procesos internos, se ilustran a través de flujogramas los 3 procesos que se consideran más importantes hoy en día dentro de la organización. La documentación de estos procesos laterales, permitirá que el personal administrativo identifique de manera sencilla en qué punto es mejor comunicar ciertos asuntos que resultan importantes para el desempeño óptimo del trabajo, permitirá saber en qué momento se puede solicitar información relevante a otras áreas, lo cual evitará molestias internas (por ejemplo, porque la información solicitada tarda) y propiciará un trabajo más fluido, armónico y eficiente.

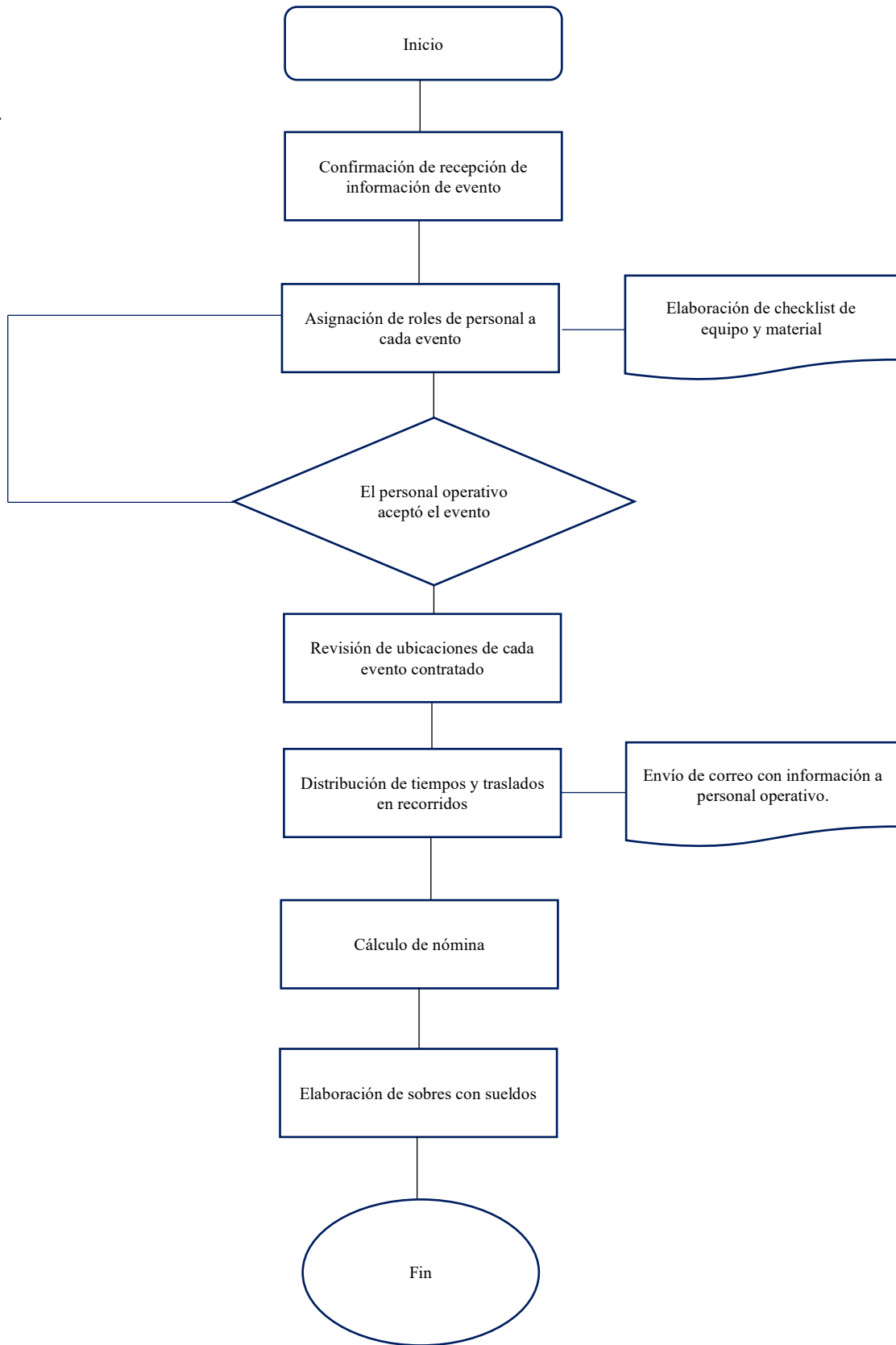
El primer proceso ilustrado es ventas (Figura 17), el cual resulta una de las bases más importantes de la compañía, ya que es el principal medio de ingresos. Si bien la venta es un trabajo propio de los ejecutivos de ventas, éste no termina con la firma del contrato, ya que se requiere brindar la información completa, correcta y detallada a las áreas de Recursos Humanos y de Logística, con la finalidad de que no solo la venta sea agradable para el cliente, si no toda la experiencia completa: desde que la logística sea adecuada y no se llegue con ningún tipo de retraso, hasta que la elección de personal sea la indicada para atender el evento que el cliente requiere.

El segundo proceso que se ilustra es logística (Figura 18), el cual hace referencia a la parte de planeación del evento donde se revisan los eventos contratados en un día, los autos disponibles y las rutas posibles para llegar a tiempo a comenzar el montaje del servicio contratado. También en ocasiones, cuando se tiene una agenda concurrida, se llevan a cabo checklists donde se designa a todo el personal que laborará qué equipo se va a llevar, con la finalidad de que todos los eventos se puedan llevar a cabo. Este proceso está interrelacionado con el área de Recursos Humanos, la cual es la encargada de asignar los eventos al personal adecuado dependiendo los requerimientos propios del evento.



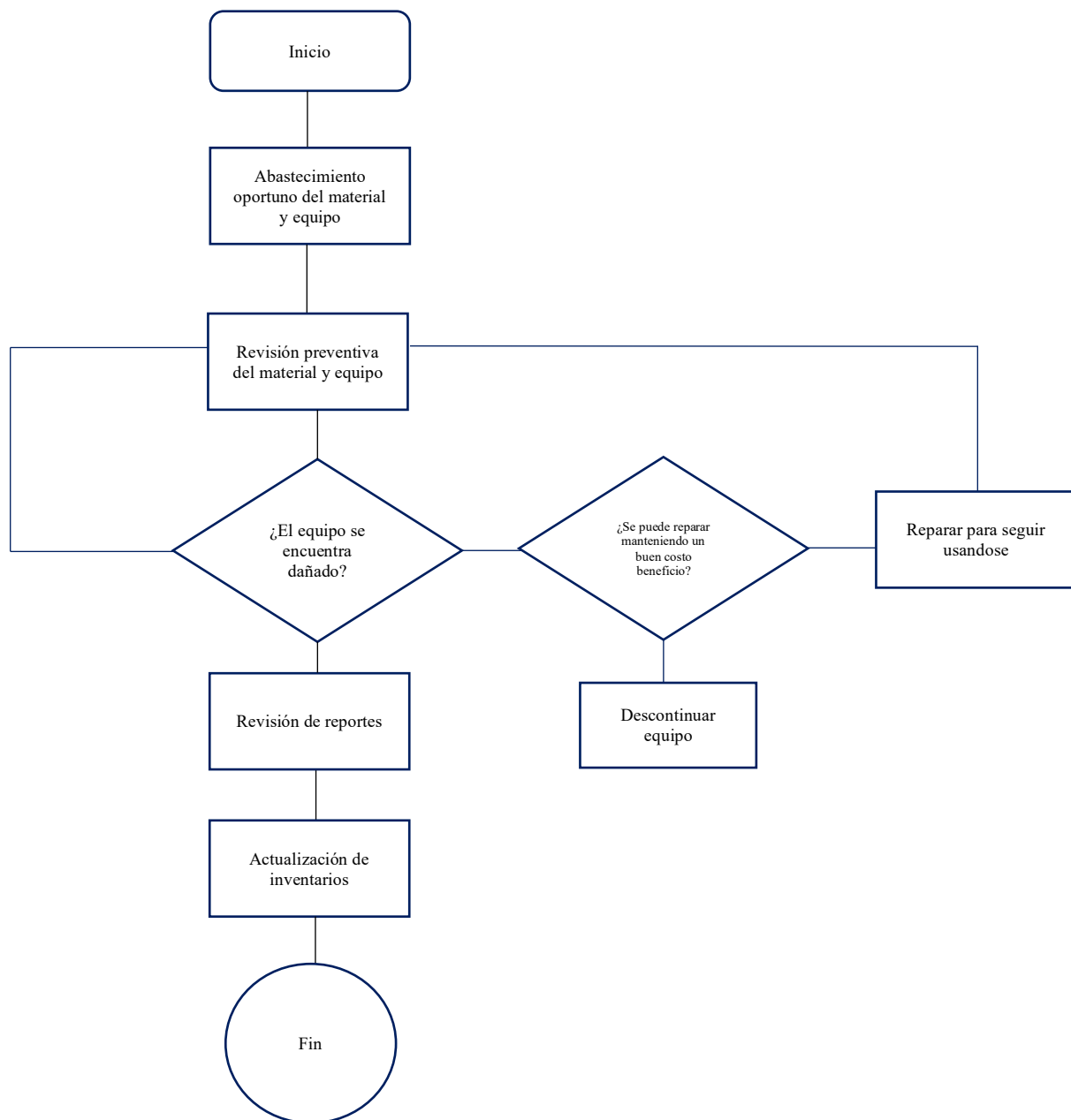


**Figura 17.** Mapeo de proceso lateral: ventas.



*Figura 18. Mapeo de proceso lateral: Logística.*

Por último, se tiene la ilustración del proceso lateral de mantenimiento de equipo (Figura 19). Este proceso se considera particularmente importante ya que, si no se tiene un mantenimiento adecuado del equipo y éste se transporta para la atención de los eventos, la probabilidad de que algo falle durante el servicio es más alta. Que ocurriera algún imprevisto debido al equipo en mal estado, va en contra de la estrategia de la compañía, por lo cual es imperante darle la atención adecuada.



**Figura 19.** Mapeo de proceso lateral: Mantenimiento de equipo.

El componente de procesos y capacidades laterales se subdivide en diferentes clasificaciones, las cuales promueven el desempeño óptimo de la organización, a continuación, se hace una propuesta en algunas de estas subcategorías, que se consideran importantes para consolidar la lateralidad.

### **7.3.1 Co-localización**

Como se puede observar en la sección 6.4 de resultados, las oficinas administrativas de la organización intervenida se encuentran co localizadas, sin embargo, el aspecto físico de ellas no es el óptimo, se sugiere una remodelación sencilla que conste de pintura nueva, cuadros que le den una apariencia más alegre al espacio y de pequeños detalles que hagan la estancia de los colaboradores, más placentera y productiva.

De igual forma se sugiere destinar un pequeño espacio de las oficinas para colocar alimentos e instrumentos de cocina, con la finalidad de no mezclar olores y de dar una apariencia más pulcra al lugar. Por último, se sugiere destinar otro espacio, quizás pequeño que sirva de lugar de esparcimiento para las personas que laboran jornadas completas; por ejemplo, un futbolito o un ping pong, lo cual permitirá que el personal se relaje un momento y pueda volver a sus labores con más energía y mejor actitud.

### **7.3.2 Reuniones anuales o retiros**

Party Up! cuenta con algunas reuniones a lo largo del año, las cuales buscan promover la integración del personal fuera de su horario de trabajo, sin embargo, puede que se queden cortas,

ya que estos eventos ocurren en el último trimestre del año, dejando “abandonado” los 9 meses restantes. Para este fin se sugiere la organización de alguna excursión fuera de la ciudad, que llame más la atención del personal y que verdaderamente los distraiga del día al día. Además de que este tipo de eventos incrementa la interrelación personal, creando experiencias verdaderamente memorables.

### 7.3.3 Programas de capacitación

Con la finalidad de estandarizar las capacitaciones de la organización, se sugiere requisitar el siguiente formato, el cual además de tener un registro claro de todas las capacitaciones, se podrá documentar el objetivo para comenzar a tener evaluaciones significativas de manera interna y con ello, elevar el desempeño general de la organización.

**Tabla 21.**

*Formato de capacitaciones*

Nombre del curso	Instructor	Número de horas	Tipo de curso	Puestos	Objetivos de aprendizaje	Contenidos	Actividades	Competencias que fortalecer	Recursos didácticos	Evaluación	Indicadores de impacto	Costo

Fuente: elaboración propia.

## 7.4 Sistema de recompensas



*Figura 20.* Propuesta de mejora: Sistema de recompensas

Party Up! cuenta con un sistema de recompensas para el área operativa, los cuales se encuentran bien estructurados y buscan aumentar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados para con la empresa. Para estos programas únicamente se recomienda darle una periodicidad **real**, con la finalidad de darle la seriedad con la que se planearon.

Por otro lado, el personal administrativo no cuenta con ningún sistema de recompensas donde se vea incentivado su trabajo. Por esta razón, se llevó a cabo la estructuración del sistema de recompensas por el desempeño realizado para los principales puestos administrativos existentes, no se presenta el del contador, debido a que su labor es por medio de out sourcing. La propuesta se encuentra ubicada en el anexo 4.

Este plan de remuneración se recomienda calcular a través del diferencial de desempeño, el cual obedece a la consecución de los objetivos establecidos a inicio de año, así que, si de manera departamental se cumple un objetivo, el beneficio del incentivo será proporcional al sueldo mensual

de cada puesto. Esto porque la medición del cumplimiento de objetivos se medirá a finales de cada mes, o en algunos casos de manera bimestral o anual.

El sistema de remuneración por incentivos está orientado a la consecución de objetivos estratégicos departamentales y personales. A continuación, se proponen las tablas que deberán ser llenadas para determinar el incentivo a través del método de diferencial de desempeño y se ilustra un ejemplo de resolución para cada uno de los puestos administrativos.. La sugerencia es que por cada objetivo establecido, se determine un incentivo.

1. Si el Director General llega a reducir al periodo de noviembre de 2018 un 10% o más de los gastos administrativos se le otorgará un incentivo determinado por el diferencial de desempeño.

**Tabla 22.**

*Ejemplo de diferencial de desempeño: Director general*

<b>Nombr e</b>	<b>Reducción de gastos administrativos en 2019</b>	<b>Salario diario</b>	<b>Salario anual</b>	<b>Diferencia l de desempeñ o</b>	<b>Porcentaje de DD</b>	<b>Sueldo + DD</b>	<b>Incentiv o</b>
	X	\$266.66	\$96,000.00	Resultado -Objetivo planteado	$\frac{\text{Resultado obtenido} \times 100}{\text{Objetivo planteado}}$	Salario anual* Porcentaj e de DD	(Sueldo + DD)- Salario anual

Fuente: elaboración propia.

2. Si el Jefe de Recursos Humanos logra al 30 de noviembre de 2019 disminuir la rotación de personal en un 25% con respecto del último año, le otorgará un incentivo determinado por el diferencial de desempeño.

**Tabla 23.**

*Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Recursos Humanos*

<b>Nombre</b>	<b>Disminución de rotación de personal en 2019</b>	<b>Salario diario</b>	<b>Salario anual</b>	<b>Diferencial de desempeño</b>	<b>Porcentaje de DD</b>	<b>Sueldo + DD</b>	<b>Incentivo</b>
	X	\$166.60	\$60,000.00	Resultado-Objetivo planteado	$\frac{\text{Resultado obtenido} \times 100}{\text{Objetivo planteado}}$	Salario anual* Porcentaje de DD	(Sueldo+DD)- Salario anual

Fuente: elaboración propia.

3. Si en el total de las producciones al 30 de noviembre de 2019 el material y equipo es reparado adecuadamente, la empresa optará por otorgar al Jefe de Recursos Materiales se le otorgará un incentivo determinado por el diferencial de desempeño.

**Tabla 24.**

*Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Recursos Humanos*

<b>Nombre</b>	<b>Disminución de rotación de personal en 2019</b>	<b>Salario diario</b>	<b>Salario anual</b>	<b>Diferencial de desempeño</b>	<b>Porcentaje de DD</b>	<b>Sueldo + DD</b>	<b>Incentivo</b>
	X	\$150.00	\$54,000.00	Resultado-Objetivo planteado	$\frac{\text{Resultado obtenido} \times 100}{\text{Objetivo planteado}}$	Salario anual* Porcentaje de DD	(Sueldo+DD)- Salario anual

Fuente: elaboración propia.

4. Si el Jefe de Ventas aumenta las ventas un 35% al 30 de noviembre del 2019, se le asignará un incentivo determinado por el diferencial de desempeño.

**Tabla 25.**

*Ejemplo de diferencial de desempeño: Jefe de Ventas*

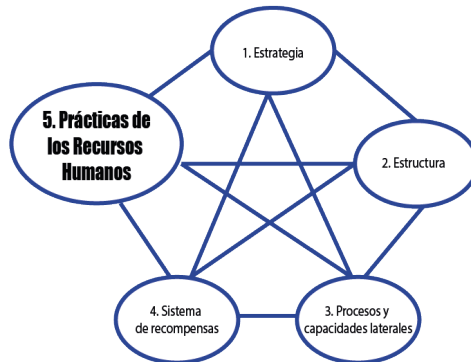
<b>Nombre</b>	<b>Disminución de rotación de personal en 2019</b>	<b>Salario diario</b>	<b>Salario anual</b>	<b>Diferencial de desempeño</b>	<b>Porcentaje de DD</b>	<b>Sueldo + DD</b>	<b>Incentivo</b>
---------------	--	-----------------------	----------------------	---------------------------------	-------------------------	--------------------	------------------



	X	\$150.00	\$54,000.00	Resultado- Objetivo planteado	$\frac{\text{Resultado obtenido} \times 100}{\text{Objetivo planteado}}$	Salario anual* Porcentaje de DD	(Sueldo+ DD)- Salario anual
--	---	----------	-------------	-------------------------------------	--	--	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

## 7.5 Prácticas de los Recursos Humanos



*Figura 21.* Propuesta de mejora: Prácticas de Recursos Humanos.

Las Prácticas de Los Recursos Humanos resulta un elemento muy importante para cualquier organización, para Party Up!, el Recurso Humano representa la manera en que los servicios pueden ser llevados a cabo. Hoy en día la organización carece de una guía acerca de las características específicas que requieren para cada puesto, de igual forma, no se da un seguimiento muy puntual al desarrollo personal de cada uno de sus trabajadores, por tal motivo, la primer propuesta que se hace es contar con diseños de puestos, donde se especifique de manera detallada aquellas características que se buscan para cubrir cada rol. Tener claro los diseños de puestos, permitirá que la persona encargada de reclutar conozca las características que se buscan para cubrir cada puesto y que el personal sepa cuales serán exactamente sus actividades que se deben de desarrollar.

Los diseños de puestos, que fueron validados por los puestos estratégicos de la organización, se presentan en el anexo 5. En caso de su aplicación en manuales de procedimientos, se recomienda seguir el formato de encabezado y pie de página propuesto por la NOM 9001:2015.

## **Recomendaciones generales**

Con la finalidad de observar mejoras reales en el desempeño organizacional de la empresa, se recomienda a la organización intervenida comenzar a aplicar todas las propuestas de mejora y a ser consistentes y persistentes con ellas, aunado a esto, se recomienda finalizar con alguna documentación que no fue plasmada en este trabajo, y la cual se menciona a continuación:

### **Para la estrategia**

Se recomienda hacer una planeación estratégica semestral que esté alineada con la misión y visión de la organización y que considere los resultados del semestre anterior, con la finalidad de garantizar la consolidación de la empresa y conseguir un crecimiento importante a mediano plazo.

### **Para las capacidades**

Este apartado habla de las innovaciones que se pueden generar de manera interna y para con el cliente, con el objetivo final de capaces de adaptarse al vortiginoso cambio que el entorno exige. La organización intervenida presenta innovaciones internas que pueden ayudar al trabajo diario, como es el sistema “Party Up!”. En este punto, se recomienda migrar y agregar más controles que les permitan llevar un correcto informe de resultados, así como la adición de cotizaciones imprimibles, esto con la finalidad de reducir el costo de la plataforma que actualmente se utiliza para la generación de cotizaciones.

Si bien la organización cuenta con una página web y redes sociales, se recomienda de manera periódica darle revisión al diseño y que éste sea congruente con la estrategia planteada de modo que el cliente final pueda absorber de manera correcta la idea que se le pretende vender. Asimismo, es importante hacer hincapié en que la página web debe ser responsiva en dispositivos móviles (celulares y tabletas).

Una recomendación que se hace con la finalidad de innovar en el área de ventas es la creación de plataformas de realidad virtual donde se pueda transportar al cliente al evento, con la finalidad de que éstos observen como es el montaje y el evento ejecutado. Se recomienda que estas plataformas sean llevadas al cliente a través de un aplicación móvil (que se puede descargar sin costo de la app store o la play store) y de un par de lentes de realidad virtual a los cuales se les coloca el teléfono celular con la aplicación instalada. De igual manera, se recomienda tomar fotografías 360° de los eventos ejecutados y actualizar el contenido de manera constante en redes sociales.

#### **Para la estructura:**

Es recomendable elaborar todos los manuales de procedimientos que permitan a la organización llevar un seguimiento de tareas ordenado, correcto y sistematizado, por lo tanto, se sugiere la elaboración de los siguientes manuales:

**Tabla 26.**

*Manuales de procedimientos recomendados para el correcto funcionamiento de la organización intervenida*

<b>Nombre del manual</b>	<b>Área responsable</b>
Ventas en campo	Ventas
Cancelación de Personal.	Recursos Humanos
Rotación de personal	Recursos Humanos
Asignación de nómina/modificar sueldos	Recursos Humanos
Solicitud de presupuesto para sueldos operativos	Finanzas
Solicitud de material y elaboración de inventario	Recursos Materiales
Mantenimiento y limpieza de equipo de transporte	Recursos Materiales

Fuente: elaboración propia.

### **Para los procesos y capacidades laterales**

En base a los manuales de procedimientos que se recomiendan en la sección anterior, resultaría necesario ilustrar aquellos procesos que tienen mucha conexión entre sí para identificar los pasos más tardados y complejos y lograr su agilización y formalización de manera más natural y orgánica.

### **Sistema de recompensas**

En este apartado, únicamente se recomienda ser periódico y constante con los bonos y premiaciones, con la finalidad de que el personal operativo se comience a sentir más identificado y comprometido con la organización. En base a esta primer prueba, se podrían cambiar, mejorar o quitar algunos programas que no sean funcionales o bien que puedan ser perfectibles.

## **Prácticas de Recursos Humanos**

Para este componente, se recomienda separar la parte de reclutamiento, selección y retroalimentación con la parte de operación con la finalidad de descargar un poco a la persona encargada y de generar un mejor reclutamiento, que a mediano plazo pueda generar una operación de mayor calidad y satisfacción al cliente final (hire hard, manage easy). Para ello resultaría necesario contratar a una persona con perfil en el área de la psicología que pueda aplicar e interpretar de manera adecuada las pruebas psicométricas solicitadas y que siga el perfil de puestos previamente propuesto.

## Conclusiones

En México, las PyMES resultan ser un motor muy importante para la economía, sin embargo su crecimiento e inclusive su vida tienden a verse limitados por diversos factores, uno de ellos es la falta de estructuración o la adaptación de un diseño organizacional incorrecto o incompleto que lleve a estas compañías a un inevitable fracaso, es por ello que resultó importante dar revisión al diseño organizacional de una compañía con casi 9 años en el mercado, que emplea a más de 30 personas y que tiene un gran potencial de crecimiento y que a pesar de haber logrado sobrevivir a través del tiempo, algunos cambios en su diseño organizacional (cambios que se generan desde el interior) pueden generar un mejor desempeño que, con el paso del tiempo le permitirán la consolidación en su mercado y un crecimiento que puede ir más allá del regional.

Es por ello, que el objetivo general de esta investigación fue:

**Proponer un diseño organizacional integral a la empresa “Party Up!” a través del manual establecido por Galbraith et. al (2002), con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional en la empresa intervenida. .**

- Fue a través de dos intervenciones en la organización, que se pudo observar el trabajo diario del personal, tanto administrativo como operativo, de tal manera que fue posible detectar puntos de mejora en su diseño organizacional, para dicho fin fue utilizado el modelo Estrella de Galbraith (2002), el cual permite obtener un enfoque holístico del mismo.

A continuación se hace un breve resumen de cada uno de los objetivos específicos y de cuales fueron los resultados obtenidos.

### **Objetivos específicos y conclusiones específicas**

**Analizar los modelos de diseño organizacional propuestos por Harold Leavitt (1965), la Consultora Mckenzie (1980), Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates (2002) y por Mohrman y Cummings (1991), con el fin de determinar cual es el que mejor se alinea con la empresa Party Up!**

Una vez llevada a cabo la revisión de la literatura y de conocer la naturaleza de la empresa y su forma cotidiana de operación, se decidió utilizar como marco de referencia el modelo estrella propuesto por Galbraith et. al (2002) debido a que los componentes que engloba este modelo permiten describir de manera detallada y adecuada las diferentes áreas que la componen. La elección también fue hecha en base a la operación diaria de la organización, donde se puede observar que es una empresa con características orgánicas y que, con la correcta guía y estructuración del diseño (de manera general) puede mejorar de manera sustancial su funcionamiento y desempeño a nivel organizacional.

**Diagnosticar los procesos laterales que tienen que ser desarrollados, las prácticas de Recursos Humanos y las métricas de control que sirven actualmente y las recomendadas para medir el desempeño de la empresa con la finalidad de identificar los mecanismos más apropiados aplicables a la empresa intervenida.**



Para lograr el cumplimiento de este objetivo, fue necesario llevar a cabo la aplicación y posterior análisis de los instrumentos mencionados en el anexo 2, los cuales indican que si bien dentro de la organización se llevan a cabo de manera informal procesos laterales, es necesario documentarlos para poder aplicarlos formal y estandarizadamente. En el presente trabajo, se pudieron desarrollar 3 procesos laterales los cuales no se encontraban documentados y que son los principales procesos que utiliza la organización para llevar a cabo sus labores día con día. La importancia de documentarlos y de adaptarlos junto con los cambios que el entorno le exige a la organización, puede promover la consolidación y posterior crecimiento de la organización.

Referente al área de Recursos Humanos, la cual es considerada uno de los principales ejes de la organización y en la cual se destina gran parte del recurso (tanto monetario como en tiempo) se tenía una estructura parcial, informal y sin documentación que era seguida para ejecutar el trabajo por parte del área, sin embargo no se tenían métricas bien establecidas para el personal (fuese operativo o administrativo), promoviendo así que existieran constantes confusiones respecto a las funciones o que en el área administrativa existieran duplicidades de mando. Esto daba como resultado molestía por parte de los trabajadores y en algunos casos llevaba a la deserción pronta del personal. Por esta razón, se llevó a cabo una propuesta de mejora para el área completa (componente de la estrella: **Prácticas de Recursos Humanos**), que incluye, en primer lugar el diseño de puestos para cada uno de los roles en la organización, el cual se debe de hacer del conocimiento del personal una vez ha sido contratado y se recomienda aclarar cualquier duda para evitar confusión o mal entendido.

Dichos diseños de puestos deben de coincidir con los puestos reportados en el organigrama, los cuales se van a obtener de la estructura propuesta en el componente de la estrella:

**Estructura.**

Esto debe ser sumado a las acciones a tomar en el componente **Estructura, Estrategia y Sistema de recompensas** . De los cuales se hablará en el siguiente apartado.

**Proyectar puntos de mejora en las 6 dimensiones del modelo estrella para contar con un diseño organizacional integral que garantice el buen funcionamiento de la empresa.**

Como fue mencionado en el el apartado anterior, resulta necesario no solo tener documentación que avale cada uno de los componentes de la estrella de Galbraith, si no que cada acción tomada debe de estar ligada y ser consistente con el resto de los componentes, para que de esta forma no existan irregularidades que puedan poner en riesgo el funcionamiento natural y orgánico de la organización. A continuación se mencionarán los puntos de mejora que fueron proyectados en cada componente de la estrella.

**Estrategia:** En el primer componente del rediseño organizacional, se buscó realinear la misión, visión y valores de la organización contemplando los cambios a los cuales la organización ha sido sometida a través del tiempo. De igual manera esta realineación debe de venir acompañada **forzosamente** de una táctica para poder ser comunicada efectivamente con todos los integrantes de la organización.

**Estructura:** La estructura de la organización intervenida puede ser mejorada al considerar todos los puestos que laboran y dibujándolos en el eslabón correspondiente dentro del organigrama. Asimismo se sugiere que se haga la documentación y más importante aún, el seguimiento de manuales de procedimientos para estandarizar los procesos y con ello elevar la calidad del desempeño organizacional.

**Procesos y capacidades laterales:** Para mejorar el desempeño de la organización y abrirle el paso hacia el mundo de las organizaciones laterales, resultó necesario hacer una revisión exhaustiva de los procesos más importantes que son llevados a cabo e ilustrarlos de forma que se pueda ver la conexión entre las diferentes áreas de la empresa, tanto vertical como horizontalmente. Si bien en el apartado de propuesta de mejora se llevó a cabo la documentación de 3 procesos laterales, lo ideal es poder documentar todos aquellos procesos que involucren lateralidades para poder hacerlos cada vez más formales de manera que se consiga, con el paso del tiempo una organización matricial y cien por ciento orgánica.

**Sistema de recompensas :** Antes de la intervención, la organización contaba con un sistema de recompensas bien definido para el área operativa, de igual forma se tenían algunos programas de estímulos no monetarios establecidos, sin embargo no se llevaban a cabo con la periodicidad adecuada. Por esta razón se propuso un sistema de recompensas orientado a objetivos para el personal administrativo, donde, dependiendo de los objetivos cumplidos será el beneficio que el empleado obtendrá.

**Capacidades:** Las capacidades hoy en día son un componente primordial para todas aquellas empresas que deseen adaptarse de manera competente al entorno y poder consolidarse, es por

ello que se estudió este apartado en la organización intervenida y se pudo encontrar que si bien, se tienen ideas innovadoras en diferentes áreas de la empresa, no se tiene un espacio y tiempo destinado a la innovación, lo cual resultaría importante si se busca conseguir estar siempre al frente de la competencia.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario guía de la entrevista

Datos de la entrevista		
1. Nombre del entrevistado	2. Fecha:	3. Puesto

Datos generales de la empresa			
4. Nombre		5. Teléfono	
6. Dirección		7. Correo electrónico	
		8. Página web	
9. Años en funcionamiento:		10. La empresa es familiar Si ( ) No ( )	11. Régimen legal:
12. Productos		Cambios importantes experimentados en los últimos 3 años:	
13. Servicios		14. Número de competidores directos en la región	
		15. Número de competidores indirectos en la región	
16. Número de clientes mensuales	17. ¿Quiénes son sus principales proveedores de la compañía?	18. ¿Ha recibido recursos del gobierno para proyectos?	
19. ¿Llevan a cabo planeación estratégica?	( ) Si ( ) No	20. ¿Trabajan a través de objetivos?	Si ( ) No ( )
21. ¿Qué áreas o departamentos están actualmente identificadas dentro de la organización?	Áreas	22. ¿Cuál es su agrupamiento departamental?	Procesos Conocimiento Zona geográfica Productos Cliente
23. ¿Cuenta con un organigrama?	Si ( )	24. Número de empleados administrativos	
25. Número de empleados operativos		26. Número de niveles en el organigrama	

27. ¿Se tienen documentados los diseños de puestos?	Si ( ) No ( )	28. ¿Se tienen identificados los puestos con autoridad?	Si ( ) ( ) No
29. ¿Se tienen documentados los manuales de procedimientos?	Si ( ) No ( )	30. ¿En qué porcentaje?	
31. Tipo de comunicación	Personal	Reuniones	E mail
32. Quién toma las decisiones (evaluar del 1 al 5, siendo uno el nivel más bajo)	Dueños	Director general	Jefe de área
Operativo			
33. ¿Qué departamentos desarrollan puestos laterales?	34. ¿La cercanía mejora los procesos laterales?	35. ¿Los procesos laterales son ejecutados eficientemente?	36. ¿Qué departamentos desarrollan capacidades laterales?
37. ¿Los procesos laterales están establecidos?	38. ¿Qué procesos se encuentran definidos y documentados?	Planeación estratégica	Operación y producción
Desarrollo tecnológico	Gestión	39. ¿Se tienen diseños de puestos para cada puesto en la organización?	40. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?
41. Antigüedad promedio del personal	42. ¿Existe un tabulador de salarios?	43. ¿Qué funciones de las siguientes tiene el área de Recursos Humanos? Indicar si tienen los procesos definidos y documentados	Reclutamiento de personal
Selección	Contratación	Inducción	Formación de personal
Promoción	Recompensas	Otro	44. ¿Las personas pueden hacer carrera en la empresa?
45. Porcentaje de personas con plan de carrera por escrito	46. Se cuenta con un programa de sucesión?	47. ¿Qué técnica se usa para el desarrollo de habilidades?	48. Número de horas promedio de capacitación
49. ¿Quién recibe mayor capacitación?	50. ¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?	51. ¿En qué se basa dicho plan?	52. ¿Se evalúa a pares, subordinados y superiores?
		Sueldos y salarios	

53. ¿Cuáles son los principales indicadores de las evaluaciones?	54. ¿Qué de los siguientes puntos se contemplan en el plan de recompensas?	Prestaciones extras	55. ¿El sistema de recompensa organizacional impulsa?
		Compensación específica	
		Tiempo libre	
		Cursos	
		Diversos productos	
56. ¿Se difunde a aquellas personas que tienen buen desempeño?	57. ¿Qué control tienen las personas sobre aquellos parámetros que afectan su desempeño?	58. ¿Cuáles son los principales parámetros que determinan la promoción de un trabajador?	59. En una escala del 1 al 5, ¿Qué importancia tiene el sistema de recompensa en el desempeño de la organización?
60. ¿Cuáles son los valores documentados?	61. ¿Cuáles son los valores que se practican en la organización?	62. ¿Qué conductas son castigadas por la mayoría de los miembros de la organización?	63. ¿Qué conductas son aceptadas por a mayoría de los miembros de la organización?
64. ¿Está documentada la historia de la organización?	65. ¿Por qué medio?	66. ¿Qué porcentaje de los trabajadores conocen la historia?	67. ¿Cuáles son las historias y anécdotas que se repiten en la empresa?
68. ¿Existe la comunicación interna?	69. ¿Cuáles son los lemas principales de la empresa?	70. ¿Qué perfil tienen los héroes de la empresa?	71. ¿Cuáles son los lugares de esparcimiento con los que cuenta la empresa?
72. ¿La empresa realiza reuniones de inducción?	73. ¿de esparcimiento?	74. Indique, del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, como consideras que los siguientes factores contribuyen al fortalecimiento de las relaciones laborales?	Inducción del personal
			Reconocimiento del trabajo
			Reuniones de trabajo
			Reuniones sociales

			Horarios de alimentación
--	--	--	--------------------------



## **Anexo 2: Instrumentos utilizados para el diagnóstico del diseño**

El anexo 2 es un anexo digital, el cual se puede encontrar en la siguiente liga:

[https://drive.google.com/open?id=1i\\_kd18K1u-TecPpxDnj9NucLWpn-m1KI](https://drive.google.com/open?id=1i_kd18K1u-TecPpxDnj9NucLWpn-m1KI)

En el anexo digital se podrán encontrar 7 diferentes apartados que incluyen los instrumentos tomados y adaptados de Galbraith et.al (2002) y de Kates y Galbraith (2007), cada uno de ellos busca el diagnóstico de los diferentes componentes del diseño organizacional de cualquier empresa, los instrumentos presentados en el anexo, fueron adaptados a las necesidades de la organización intervenida para este trabajo. A continuación, se mencionan brevemente los apartados y su contenido.

**DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:** Busca conocer el panorama real de la organización antes de aplicar cualquier instrumento, además se busca conocer a grandes rasgos los objetivos que tiene la compañía a mediano y largo plazo.

**ESTRATEGIA:** Busca dar una revisión a la estrategia actual y modificarla en caso de ser necesario o de requerir un cambio en la misma para conseguir los objetivos planteados y descritos en el apartado anterior.

**ESTRUCTURA:** Pretende dar revisión al organigrama y a los puestos que realmente operan en la organización para anexarlos, así como dar una sugerencia de puestos de acuerdo sea la necesidad de la empresa (en caso de aplicar).

**PROCESOS Y CAPACIDADES LATERALES:** Este componente da revisión a la lateralidad de la compañía a través de procesos que son llevados a cabo de manera continua, también pretende evaluar el funcionamiento de la organización dependiendo de comunicación interna y de la localización de sus espacios de trabajo.

**SISTEMA DE RECOMPENSAS :** Hace revisión a los sistemas de recompensa en toda la organización y evaluar su viabilidad para todos los puestos.


**PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS:** Hace una revisión del funcionamiento actual de la organización referente a sus Recursos Humanos, sobre todo en la parte de selección, reclutamiento y retroalimentación y en base a este instrumento se pueden hacer sugerencias de mejora dependiendo de los requerimientos de la organización.

**CAPACIDADES:** Pretende hacer una revisión del peso que tienen las capacidades en la organización y sobre todo evaluar hacia qué objetivo vale la pena (de acuerdo a la estrategia de la organización) prestar atención y recursos.

**Anexo 3: Manuales de procedimientos de las principales actividades de la empresa intervenida.**

*Tabla 27.*

*Manual de procedimientos: Reclutamiento de Personal Operativo*

	<b>Manual de procedimientos</b>  <b>Party Up!</b>	<b>Fecha:</b>	18/01/2019
		<b>Página:</b>	1/2
		<b>Fecha revisión:</b>	
		<b>Elaboró:</b>	
		<b>Revisó:</b>	
<b>Procedimiento:</b> Reclutamiento de Personal Operativo.			
<b>Objetivo:</b> Conocer el proceso de selección y reclutamiento del personal operativo.			
<b>Departamentos que intervienen:</b> Recursos Humanos, Dirección.			
No	Responsable	Actividad	Documento

1	Recursos Humanos.	Elaborar un convocatoria, apoyándose con publicaciones de banner,s publicados en Facebook y volantes. Los últimos serán repartidos en escuela de los alrededores a las oficinas centrales de la empresa. Los prospectos deberán tener <b>idealmente</b> un rango de edad de entre 18 y 25 años.	Volantes y publicaciones en facebook.
2		Citar al prospecto en las oficinas centrales de la empresa para una entrevista, se les hará preguntas clave para ver si está interesado en el puesto y si es buen elemento.	Tener en digital, su CV, su INE y en caso de manejar su licencia. Reporte de la entrevista.
3		El día de la entrevista se realizarán las pruebas psicométricas a través de un dispositivo digital. Dichas pruebas se encuentran en el Drive principal de la organización.	Moss, Cleaver, Zavic, IPV.
4		Revisar las pruebas psicométricas de los prospectos. Contrastar las pruebas con el perfil deseado.	Reporte de las pruebas y el contraste.
5		Después de sus pruebas y entrevista, tendrá tres eventos de prueba.	
6		Acudir a mínimo un evento de los prospectos, esto para evaluar su desempeño en el evento.	Reporte de uno de sus eventos de prueba.
7	Recursos Humanos y Dirección.	Junto con dirección dar un veredicto sobre la contratación del prospecto.	
8	Recursos Humanos.	Proporcionar el veredicto al prospecto, como último requisito firmará un contrato laboral y el reglamento interno de la empresa, después de esto él prospecto pasará a ser parte de nuestro equipo de trabajo.	Contrato firmado.
9	Recursos Humanos y Sistemas.	Solicitar el usuario y contraseña a el área de sistemas.	Usuario y contraseña.
10	Recursos Humanos.	En un máximo de tres eventos posteriores a que el nuevo Partyuper se una a nuestro equipo de trabajo se le proporcionará su playera tipo polo con el nombre del compañero y el logo de Party Up!.	Firma de recepción de la playera.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida.

Tabla 28.

Manual de procedimientos: Ascensos de personal operativo

<p><b>Manual de procedimientos</b></p> <p><b>Party Up!</b></p> 	<b>Fecha:</b>	18/01/2019
	<b>Página:</b>	1/2
	<b>Fecha revisión:</b>	
	<b>Elaboró:</b>	
	<b>Revisó:</b>	
<b>Procedimiento:</b> Ascensos de personal operativo.		
<b>Objetivo:</b> Conocer el proceso y requerimientos para ascender en un puesto operativo dentro de la organización.		
<b>Departamentos que intervienen:</b> Recursos Humanos, Dirección.		
<p><b>Descripción general:</b>                  En Party Up se tienen 3 niveles en todos los puestos operativos, estos son: principiante, en formación y experto. Para ascender es necesario pasar por todos los niveles, es decir: de principiante a formación y de formación a experto.</p> <p><b>DE PRINCIPIANTE A FORMACIÓN:</b></p>		

Al integrante de Party Up que desee ascender sea cual sea el puesto, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Llevar siempre el Uniforme completo.
- Saberse todos los bailes.
- Mejorar considerablemente en animación y apoyo a tus compañeros.
- Cuidado de la materia.
- Puntualidad.
- Cero incidencias.
- Simpatía.
- Seguridad.
- Conocer todos los juegos.
- Encuestas de tus compañeros con promedio de 8.0.
- Cumplir mínimo 5 eventos de lo que se desea subir.
- El RRHH los vaya a observar un evento (se puede solicitar la visita).
- Después de los dos puntos anteriores solicitar el ascenso vía el sistema.

#### **DE FORMACIÓN A EXPERTO**

A los integrantes de Party Up que quieran subir de nivel sea cual sea el puesto, deberá cumplir con todo lo estipulado.

- Deben seguir cumpliendo los puntos anteriores (De principiantes a Formación).
- Manejo de problemas e inconvenientes.
- Excelente actitud.
- Mucha energía.
- Manejo del cliente.
- Saber explicar los juegos.
- Espontaneidad y creatividad.
- Liderazgo (AP, EE).
- Dominio de grupo(AP).
- Buen manejo de situaciones problemáticas.
- Buena comunicación con tus compañeros.
- Preparación previa de un programa para la integración del evento.
- Habilidad de supervisión (AP, EE).
- Encuestas de tus compañeros con promedio de 9.
- Cumplir mínimo 5 eventos de lo que se desea subir.
- El RRHH los vaya a observar un evento (se puede solicitar la visita).
- Después de los dos puntos anteriores solicitar el ascenso vía el sistema.

•

**NOTA: ES POSIBLE BAJAR DE NIVEL SI NO SE CUMPLEN CON LOS PUNTOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.**

Una vez solicitado cualquier ascenso, el área de Recursos Humanos contará con una semana para dar resolución (positiva o negativa), en caso de ser negativa, se deberá entregar un reporte explicando la o las razones por las cuales el ascenso fue negado.

Para llevar a cabo la evaluación del personal, se considerará un sistema de puntos donde se ponderarán los principales requisitos en base a la prioridad que tienen para la empresa y el cliente. Dicho sistema, el cual está basado en un puntaje total de 200 (para DJ'S) y de 170 (para animadores), se calificará de la siguiente manera:

Para DJ's :

Para estar en formación: Se requiere un puntaje mínimo de 120 puntos.

Para estar en experto: Se requiere un puntaje mínimo de 180 puntos.

Para animadores:

Para estar en formación: Se requiere un puntaje mínimo de 90 puntos.

Para estar en experto: Se requiere un puntaje mínimo de 150 puntos.

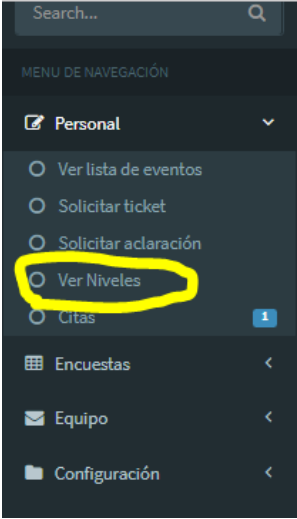

Actividad	Puntos logrados	Puntos Máximos	Documentación	Puntaje	
Llevar el uniforme completo.		10	Fotografía donde aparezca completa la persona para apreciar si lleva el uniforme completo.	100%	10 pts.
				90%	5 pts.
				80%	2 pts.
				<80%	0 pts.
Promedio de encuestas.		20	Promedio general en las encuestas.	Menor a 8.0 = 0 puntos Mayor a 8.0 = 10 puntos Mayor a 9.0 = 20 puntos	

Puntualidad.		10	Fotografía de puntualidad enviada por el líder.	100%	10 pts.
				90%	5 pts.
				80%	2 pts.
				<80%	0 pts.
Saberse todos los bailes.		10	Los líderes reportan cuando un partyuper no se sepa un baile.	100%	10 pts.
				90%	5 pts.
				80%	2 pts.
				<80%	0 pts.
		10	Calificación en el sistema con respecto a los bailes.	Promedio que aparece en el sistema	
Casino: Saberse todos los juegos.		10	Los líderes reportan cuando un partyuper no se sepa un juego.	0 reportes	10 pts.
				1 reporte	5 pts.
				2 reportes	2 pts.
				> 2 reportes	0 pts.
Eventos aceptados.		10	En el sistema aparecen sus eventos aceptados cancelados y negados.	0 eventos negados 1 a 3 eventos negados 4 a 6 eventos negados	10 pts.



				> 6 eventos negados	5 pts 2 pts 0 pts
Eventos sin incidencias negativas.		10	Los eventos que tengan incidencias y son reportados por los clientes.	0 eventos con incidencias. 1 a 3 eventos con incidencias. > 3 eventos con incidencias.	10 pts. 5 pts. 0 pts.
Recomendaciones de clientes.		20	Recomendaciones en Facebook que contengan el nombre del PartyUpper.	10 recomendaciones 7 a 9 recomendaciones 4 a 6 1 a 3 0	20 pts. 15 pts. 5 pts. 1 pts. 0 pts.
Material en excelentes condiciones.		5	Reporte del área de materiales del material extraviado o descompuesto.	0 reportes. 1 a 2 reportes. > de 2 reportes.	5 pts. 3 pts. 0 pts.
		5	Cuidado del material del PartyUpper durante el evento.	Promedio que aparece en el sistema / 2.	
Capacitaciones.		10	Asistencia a todas las capacitaciones que se soliciten.	100%	10 pts.


				80%	5 pts.
				60%	2 pts.
				<60%	0 pts.
Proactividad.			El PartyUpper no se queda sin algo que hacer.	Promedio que aparece en el sistema.	
Animadores: Manejo del público.		10	Adecuado manejo del público, dependiendo el tipo de evento e invitados.	Promedio que aparece en el sistema.	
DJ: Modulación del volumen.		10	El DJ modula adecuadamente el volumen del audio.	Promedio que aparece en el sistema.	
DJ: Selección musical.		10	Adecuada selección musical dependiendo del evento y gusto del cliente.	Promedio que aparece en el sistema.	
DJ: Estética.		10	El equipo es instalado de manera estética en el evento. El líder enviará foto del montaje y reportará alguna anomalía con el mismo.	0 reportes. 1 a 2 reportes. 3 a 5 reportes. > de 5 reportes.	10 pts. 5 pts. 2 pts. 0 pts.
Animadores: Conocimiento y ejecución del programa.		10	Tienen dominio del programa que están llevando a cabo, dependiendo del tipo de evento. El líder reportará cualquier incidencia con el programa, propio de los animadores.,	0 reportes. 1 a 2 reportes. 3 a 5 reportes. > de 5 reportes.	10 pts. 5 pts. 2 pts. 0 pts.
Presentación.		10	Su presentación es pulcra y prolija, se ven aseados y presentables ante el público. El líder, a través de la fotografía de puntualidad avalará la presentación del personal.		

No	Responsable	Procedimiento	Evidencia
1	PartyUpper.	<p><b>Solicitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al sistema: <a href="http://www.partyup.com.mx/adminv2/">http://www.partyup.com.mx/adminv2/</a> con el usuario y contraseña que se proporcionó para el mismo fin ( en caso de no tenerlo o presentar algún problema comunicarse con el área de Recursos Humanos).</li> <li>• Del lado izquierdo de la página se encuentra el apartado de “Personal” dar click. Se desplegará un submenú en el cuál se dará click en “ Ver niveles”.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del lado derecho de la pantalla aparecerá la categoría y en qué nivel se encuentra el PartyUpper. En la categoría que se desee subir, dar click en solicitar.</li> </ul> 	Solicitud con fecha dentro del sistema.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida.

Tabla 29.

Manual de procedimientos: Para líderes de evento

	<b>Manual de procedimientos</b>  <b>Party Up!</b>	<b>Fecha:</b>	17/01/2019
		<b>Página:</b>	1
		<b>Fecha revisión:</b>	
		<b>Elaboró:</b>	
		<b>Revisó:</b>	
<p><b>Descripción:</b>                  El líder es la persona encargada de cada evento dicha persona tiene la obligación de llegar una hora antes al evento, y en casinos o ferias deberá llegar dos horas antes , en este manual se encontrará los procesos que se deberán seguir en los evento de Party Up!</p>			
<p><b>Procedimiento:</b> Para líderes de evento.</p>			
<p><b>Objetivo:</b> Conocer los requisitos y procedimiento para ser un líder, y como este se desarrolla en el pre- evento, evento y post- evento.</p>			
<p><b>Departamentos que intervienen:</b>Líder, Recursos Humanos, Personal Operativo.</p>			


No	Responsable	Procedimiento	Evidencia
1	Líder PartyUpper.	Saludar y presentarse con el cliente o clientes.	.
2		Preguntar cuál es el lugar destinado para el montaje de nuestro equipo así como dar sugerencias en base a la experiencia.	

3	Comprobar la puntualidad, presentación y uniforme de su equipo de trabajo, en tiempo y forma al encargado de RRHH.	Fotografía de puntualidad a RRHH.
4	Organizar al equipo de trabajo para que las cosas estén listas a tiempo.	
5	Una vez que el equipo se encuentre debidamente montado y probado, el Líder tendrá que cobrar el restante del evento (monto que podrá verificar entrando a su sistema). El pago por el restante es un requisito para dar comienzo al servicio.	Restante Completo.
6	Al comenzar el evento el líder, tomará su puesto operativo (DJ,AA,AP,etc).	
7	Sí a lo largo del evento se presenta alguna anomalía deberá reportarlo con el área correspondiente.  El líder tiene que reportar si no hay material,o si bien falta personal, y en la medida de lo posible, resolver el problema.	Reportes de los inconvenientes
8	Al terminar el evento el Líder deberá pagar los sueldos a sus compañeros. No está permitido pagar los sueldos antes de que el trabajo se lleve a cabo.	Salario pagado.
9	Posteriormente se procederá al desmontaje del evento.	
10	Una vez que el equipo se encuentre desmontado, el Líder deberá despedirse del cliente , y solicitar la recomendación en facebook donde se indique el nombre del equipo que laboró ese evento.	Reomendación vía facebook.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida.

Tabla 30.

Manual de procedimientos: Asignación de eventos

	<b>Manual de procedimientos</b>  <b>Party Up!</b>	<b>Fecha:</b>	18/01/2019
		<b>Página:</b>	1
		<b>Fecha revisión:</b>	
		<b>Elaboró:</b>	
		<b>Revisó:</b>	
<b>Procedimiento:</b> Asignación de eventos.			
<b>Objetivo:</b> Conocer el procedimiento que se debe de seguir para asignar un evento al personal operativo.			
<b>Departamentos que intervienen:</b> Recursos Humanos, Personal Operativo.			


No	Responsable	Actividad	Documento
1	Recursos Humanos.	Con una semana de anticipación al evento, se revisará la disponibilidad de autos y dependiendo de los requerimientos del evento y del cliente se elaborará un documento donde se indique la distribución del personal.	Documento en Drive en donde aparezcan los partyupper a quien se les va a preguntar.
2		Con una semana de anticipación, se preguntará a los partyuppers acerca de su disponibilidad para laborar el evento, en caso de confirmar en el documento mencionado en el punto 1.  En caso de que el PartyUpper niegue el evento, se debe proceder <b>inmediatamente</b> a la cancelación en el sistema.	Documento en drive modificado con los colores correspondientes.

3		Para realizar la cancelación de Party Uppers, revisar el Manual de Procedimientos: Cancelación de Personal. de Eventos.							
4		<p>Una vez confirmada toda la plantilla de personal que cubrirá el o los eventos, se procederá a la asignación de eventos en el sistema.</p> <p>Para esto, es necesario acceder en la plataforma <a href="http://partyup.com.mx/adminv2/e">http://partyup.com.mx/adminv2/e</a> ir al apartado RRHH / Asignación de Eventos.</p> <p>Seleccionar la fecha del evento que se desea asignar y teniendo ubicado el evento, dar clic en el apartado " Modificar del evento".</p>							
5		<p>En el apartado Asignación se seleccionará el nombre del Partyupper que se asignará así como el rol (o roles) que desempeñará en dicho evento.</p> <p>Para lograr eventos de calidad, los eventos deben contar con personal calificado. El promedio de las calificaciones del personal debe ser de mínimo 1.6. La calificación del personal se asigna dependiendo el nivel en que se encuentren en el rol que es asignará de la siguiente forma:</p> <table border="1" data-bbox="447 813 1493 995"> <tr> <td data-bbox="447 813 1041 873">Principiante</td> <td data-bbox="1041 813 1493 873">1 punto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="447 873 1041 933">Formación</td> <td data-bbox="1041 873 1493 933">2 puntos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="447 933 1041 995">Experto</td> <td data-bbox="1041 933 1493 995">3 Puntos</td> </tr> </table> <p>En caso de no seleccionar al personal con el puntaje suficiente, el sistema <b>no</b> permitirá la asignación del evento.</p>	Principiante	1 punto	Formación	2 puntos	Experto	3 Puntos	
Principiante	1 punto								
Formación	2 puntos								
Experto	3 Puntos								
6		<b>Nota:</b> Es importante considerar que el área de Recursos Humanos asigna los eventos en base a las necesidades de los mismos y del compromiso que tenga el personal hacía con la empresa.Revisar Rotación de personal							

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida

Tabla 31.


Manual de procedimientos: Proceso de ventas en oficina.

	<p align="center"><b>Manual de procedimientos</b></p> <p align="center"><b>Party Up!</b></p>	<b>Fecha:</b>	15/02/2019
		<b>Página:</b>	1
		<b>Fecha revisión:</b>	27/02/2019
		<b>Elaboró:</b>	
		<b>Revisó:</b>	
<p><b>Procedimiento:</b> Proceso de ventas en oficina.</p>			
<p><b>Objetivo:</b> Dar a conocer el proceso a seguir para comercializar los servicios de Party Up!, con una clara orientación de servicio al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso, utilizando diferentes tecnologías de la información y la comunicación para incrementar el número de clientes potenciales de la misma.</p>			
<p><b>Actores que intervienen:</b> Recursos Humanos, Ejecutivo de Ventas, Cliente final, Personal Operativo.</p>			

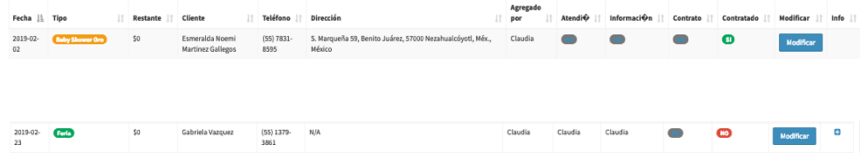
No	Responsable	Actividad	Documento
1	Ejecutivo de ventas.	<p>Atención telefónica, vía correo electrónica o redes sociales.</p> <p>Dependiendo del evento que se esté atendiendo, se recomienda hacer las siguientes preguntas para mejor atención del cliente y para contar con un panorama completo del evento y tipo de servicio que está buscando el cliente.</p> <p><b>*Baby Shower:</b>  <b>**¿Eres tu la futura mamá/papá?</b></p>	<p>Envío de información por el medio solicitado por el cliente.</p> <p>Información registrada en el sistema: es necesario colocar datos del cliente, lugar y fecha probable del</p>



		<p>**Fecha y lugar probable del evento</p> <p>**¿El evento es en salón o en casa?</p> <p>**¿Haz ido a un baby shower antes?</p> <p>**¿Tu evento es mixto?</p> <p>**¿Ya tienes un itinerario tentativo?</p> <p>**¿Ya cuentas con servicio de alimentos y/o mesa de dulces?</p> <p>**¿Conoces el concepto de Photobooth?</p> <p><b>*Despedida de soltera:</b></p> <p>**¿Eres tu la futura novia/novio?</p> <p>**Fecha y lugar probable del evento</p> <p>**¿El evento es en salón o en casa?</p> <p>**¿Haz ido a un baby shower antes?</p> <p>**¿Tu evento es mixto?</p> <p>**¿Ya tienes un itinerario tentativo?</p> <p>**¿Ya cuentas con servicio de alimentos y/o mesa de dulces?</p> <p>**¿Conoces el concepto de Photobooth?</p> <p><b>*Animación infantil:</b></p> <p>**¿Cuántas personas están invitadas?</p> <p>**Fecha y lugar probable del evento</p> <p>**Rango de edad de los niños</p> <p><b>*Casino:</b></p> <p>**¿Cuántas personas están invitadas?</p> <p>**Fecha y lugar probable del evento</p> <p>**¿Qué están festejando?</p> <p>**¿hay un rango de edades?</p> <p>**¿Tu evento es en salón o en casa?</p> <p>**¿Tienes un programa establecido?</p> <p>**¿Ya cuentas con servicio de alimentos y/o mesa de dulces?</p> <p>**¿Conoces el concepto de Photobooth?</p> <p><b>*Photobooth:</b></p> <p>**¿Qué tipo de evento es? (Cumpleaños “normal”, XV años, boda, bautizo,, etc)</p> <p>**¿Es en casa o en salón? (importante por el tamaño de la cabina)</p> <p>**¿Sabes qué es un scrapbook?</p>	<p>evento, y colocar NO en la opción de “contratado” (hasta que el evento esté cerrado en su totalidad).</p>
--	--	--	--

		<p>*En caso de que el cliente requiera factura, se puede otorgar, todos los precios son más IVA.</p>	
	Ejecutivo de ventas.	<p>Para enviar la cotización, se hará uso de la plataforma Invoice2go, en la cual se accederá con el correo y contraseña previamente asignado.</p> <p>Es necesario agregar nombre del cliente, concepto detallado de lo que desea contratar y en caso de tener alguna promoción vigente, anotarla junto con su vigencia.</p> <p>Es importante recordar que la plataforma te permite agregar impuestos como el IVA y en caso de que el cliente requiera factura, se debe de cobrar.</p> 	Cotización en pdf.
2	Ejecutivo de ventas	<p>Posterior al primer envío de información, se realizará a las 24 horas un seguimiento del evento vía telefónica, e-mail, whatsapp o por redes sociales (de acuerdo a la preferencia y disponibilidad del cliente).</p> <p>En caso de no conseguir la venta en el primer contacto, es necesario hacer un seguimiento de al menos 6 toques (cada uno con una separación de 2 o 3 días, considerando la lejanía del evento) con la finalidad de hacerle saber al cliente que se tiene su evento en mente y que se desea proporcionarle un servicio integral y de la más alta calidad.</p>	Correos/ Llamadas/Whatsapp de seguimiento

3	Ejecutivo de ventas	<p>Una vez que el cliente esté interesado en contratar los servicios que Party Up! ofrece, resultará necesario comenzar con el proceso de contratación, para lo cual se solicitará la siguiente información:</p> <p><b>Baby Shower, Karaoke, Animación Infantil, Despedida de Soltera:</b></p> <p>Para la contratación, se hace un anticipo de \$300.00, el resto se liquida el día del evento, en cuanto confirmes, se hace envío del contrato con todas las especificaciones del evento, para lo cual se necesitarán los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hora de comienzo (de nuestro servicio).</li> <li>*Fecha del evento.</li> <li>*Dirección del evento.</li> <li>*Tu nombre completo.</li> <li>*Paquete que eliges.</li> <li>*Sexo del bebé (únicamente en baby shower).</li> <li>*Correo electrónico.</li> </ul> <p><b>Casino, Photobooth, Taquizas, Ferias Mexicanas.</b></p> <p>Para la contratación, se hace un anticipo del 30% del total el resto se liquida el día del evento, en cuanto confirmes, se hace envío del contrato con todas las especificaciones del evento, para lo cual se necesitarán los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hora de comienzo (de nuestro servicio).</li> <li>*Fecha del evento.</li> <li>*Dirección del evento.</li> <li>*Tu nombre completo.</li> <li>*Paquete que eliges.</li> <li>*Mesas/puestos de feria/guisados que eliges.</li> <li>*Correo electrónico.</li> <li>*Datos fiscales (en caso de requerir factura).</li> </ul>	Envío de información para contratación.
4	Ejecutivo de ventas.	<p>Una vez que se tiene la información completa y el comprobante de pago por el anticipo, se debe de actualizar la información en el sistema, teniendo cuidado en agregar toda la información pertinente para que el área de RRHH pueda llevar a cabo la asignación competente del evento.</p>	Registro de información completa en sistema y calendario.

		<p>Una vez realizada cada actividad, es necesario marcarla en el sistema, se cambiará de un NO en verde a marcar el nombre de la persona que atendió al cliente.</p>  <p>También se debe de agregar el evento en el calendario, teniendo cuidado de compartirlo con el equipo de trabajo y anotar todos los detalles que resulten importantes para el área de RRHH y el personal operativo.</p>	
5	Ejecutivo de ventas.	<p>Posteriormente se lleva a cabo la elaboración del contrato, dependiendo del tipo de evento. Los archivos genéricos de los contratos se encuentran en el Drive de la empresa en la siguiente ubicación:</p> <p><a href="https://drive.google.com/open?id=0B1dQtgT8YkSCSnRiU1NmS3hqT2M">https://drive.google.com/open?id=0B1dQtgT8YkSCSnRiU1NmS3hqT2M</a></p> <p>En caso de tener especificaciones especiales, es necesario agregarlas.</p> <p>El archivo final se descargará en pdf y se enviará al correo electrónico del cliente, siempre confirmando por otro medio que se envió el documento.</p>	Contrato en drive
6	Ejecutivo de ventas.	<p>Una vez que el cliente envíe el contrato firmado, éste deberá ser archivado en una carpeta de Drive, llamada “contratos firmados”.</p>	Contrato en pdf
7	Ejecutivo de ventas.	<p>El paso 6, resulta el último paso de la venta, sin embargo generalmente el cliente tiene contacto con el ejecutivo de ventas para aclarar dudas y confirmar el servicio.</p> <p>Esta atención deberá ser brindada con la finalidad de aclarar todas las dudas.</p>	
8	Personal Operativo // RRHH.	Ejecución de evento.	Envío de información pertinente: Ver Manual: Asignación de evento.
9	Ejecutivo de ventas.	<p>En caso de existir contratiempos en el evento, que el líder de evento no pueda solucionar, será obligación del ejecutivo de ventas, mediar con el cliente para llegar a un acuerdo. Siempre teniendo como evidencia el formato de cambios firmado por el cliente.</p>	Formatos de cambios proporcionados por la empresa.


		Posteriormente se tomarán las medidas necesarias con el personal operativo y líderes de evento, según sea el caso.	
10	Ejecutivo de ventas.	Generar una pequeña encuesta post evento, para evaluar el servicio brindado antes y durante la contratación.	Encuesta post evento.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida.

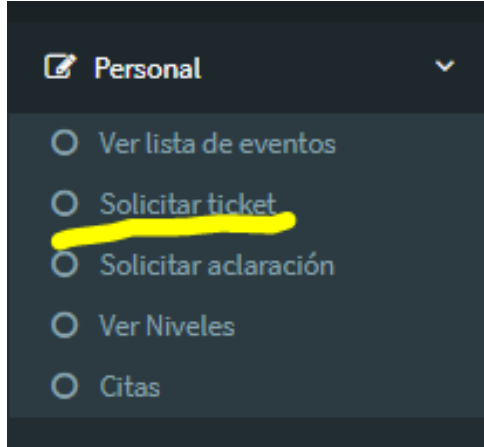
**Tabla 32.**

*Manual de procedimientos: Seguimiento de aclaraciones para el personal operativo*

	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Fecha:</b>	22/02/2019
--	---------------------------------	---------------	------------

	<b>Party Up!</b>	<b>Página:</b>	1
		<b>Fecha revisión:</b>	
		<b>Elaboró:</b>	
		<b>Revisó:</b>	
<b>Procedimiento:</b> Aclaración de Sueldos.			
<b>Objetivo:</b> Conocer el procedimiento a seguir para llevar a cabo una aclaración de cualquier naturaleza con el personal operativo.			
<b>Departamentos que intervienen:</b> Recursos Humanos y Personal operativo			

No	Responsable	Actividad	Documento
1	Partyupper.	Ingresar al sistema: <a href="http://www.partyup.com.mx/adminv2/">http://www.partyup.com.mx/adminv2/</a> con su usuario y contraseña en caso de no tenerlo o presentar algún problema comunicarse con el área de Recursos Humanos).	Solicitud con fecha dentro del sistema.
2		Del lado izquierdo de la página se encuentra el apartado de “Personal” dar click. Se desplegará un submenú en el cuál se dará click en “ Solicitar aclaración.	



Aparecerá una página nueva con todos los eventos que se han trabajado.

El siguiente paso es elegir el evento para el cual se desee presentar la aclaración.

Posteriormente se tiene que Elegir el tipo de aclaración que se desee levantar y de escribirá una descripción detallada de la misma. Opcionalmente, se tiene la opción de subir un archivo con la evidencia de su aclaración.

Al terminar lo anterior dar click en “SOLICITAR”.

2	Recursos Humanos	<b>La aclaración presentada por el Party Upper se deberá resolver</b> en un máximo de siete días naturales.	
---	------------------	---	--

		Para dar el veredicto de la misma, se hará una revisión exhaustiva del caso y se cotejará con evidencia. En caso de no existir evidencia física, la aclaración será rechazada, explicando el motivo.																																	
10	Party Upper	<p>Cuando él Partyuper tenga respuesta de su aclaración y esta esté aceptada aparecerá así.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Evento</th> <th>Tipo</th> <th>Fecha de solicitud</th> <th>Veredicto</th> <th>Fecha del veredicto</th> <th>Atendido por</th> <th>Observaciones</th> <th>Adjunto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Karaoke Platinum 2018-12-01</td> <td>Otro</td> <td>2019-02-27 13:13:30</td> <td>Si</td> <td>2019-02-27 13:18:26</td> <td>Brian</td> <td>PRUEBA, prueba</td> <td>certificate of (3).png</td> </tr> </tbody> </table> <p>seguido de las observaciones pertinentes.</p> <p>En caso de que la aclaración no proceda aparecerá de la siguiente forma seguido de una explicación del por qué.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Evento</th> <th>Tipo</th> <th>Fecha de solicitud</th> <th>Veredicto</th> <th>Fecha del veredicto</th> <th>Atendido por</th> <th>Observaciones</th> <th>Adjunto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feria 2019-02-02</td> <td>Otro</td> <td>2019-02-27 13:20:49</td> <td>No</td> <td>2019-02-27 13:21:27</td> <td>Brian</td> <td>prueba.PRUEBA</td> <td>negocio.png</td> </tr> </tbody> </table> <p>Es responsabilidad del Party Upper revisar el estatus de la aclaración.</p>	Evento	Tipo	Fecha de solicitud	Veredicto	Fecha del veredicto	Atendido por	Observaciones	Adjunto	Karaoke Platinum 2018-12-01	Otro	2019-02-27 13:13:30	Si	2019-02-27 13:18:26	Brian	PRUEBA, prueba	certificate of (3).png	Evento	Tipo	Fecha de solicitud	Veredicto	Fecha del veredicto	Atendido por	Observaciones	Adjunto	Feria 2019-02-02	Otro	2019-02-27 13:20:49	No	2019-02-27 13:21:27	Brian	prueba.PRUEBA	negocio.png	Aclaración con observaciones vía el sistema.
Evento	Tipo	Fecha de solicitud	Veredicto	Fecha del veredicto	Atendido por	Observaciones	Adjunto																												
Karaoke Platinum 2018-12-01	Otro	2019-02-27 13:13:30	Si	2019-02-27 13:18:26	Brian	PRUEBA, prueba	certificate of (3).png																												
Evento	Tipo	Fecha de solicitud	Veredicto	Fecha del veredicto	Atendido por	Observaciones	Adjunto																												
Feria 2019-02-02	Otro	2019-02-27 13:20:49	No	2019-02-27 13:21:27	Brian	prueba.PRUEBA	negocio.png																												

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal encargado del área de Recursos Humanos de la empresa intervenida.



## Anexo 4: Evaluaciones por desempeño propuestas para el área administrativa

En caso de su aplicación, se recomienda seguir el formato de encabezado y pie de página propuesto por la NOM 9001:2015.

**Tabla 33.**

*Evaluación por desempeño propuesta para el Director General de Party Up!*

<b>Departamento:</b>	Dirección General	<b>Indicadores de desempeño:</b>	Porcentaje de incremento de clics en la página de internet. Porcentaje de decremento en gastos administrativos. Porcentaje de incremento de alianzas con proveedores nuevos.
<b>Responsable puesto/nombre:</b>		<b>Integrantes del departamento: puesto/nombre</b>	

<b>Objetivo estratégico:</b>	Gestionar, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar que todos los procesos de la empresa sean llevados a cabo correctamente en mira al crecimiento de la organización.
<b>Impacto:</b>	Crecimiento de la productividad y eficiencia de la empresa
<b>Líneas de acciones del departamento:</b>	Capacitación del personal en plataformas digitales y habilidades de negociación Planificación de gastos y presupuestos

### Evaluación de desempeño táctica Objetivos

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1 Al 30 de noviembre de 2019, mejorar en un 25% los clics en la página de internet derivado de las	Porcentaje de incremento de clics en la página de internet.	25%	Indicador compuesto  Es una acción que se cuenta cuando una persona interactúa con su anuncio (por ejemplo,	Mensual	2.5	Estadísticas de Google AdWords y Google Analytics.	Cursos certificados de Google AdWords y Google Analytics.

busquedas de los posibles clientes.			hace clic en un anuncio de texto o mira un anuncio de video) y, después, lleva a cabo una acción que usted definió como valiosa para su empresa, como una compra en línea o una llamada a su empresa desde un teléfono celular.				
1.2 Al 30 de noviembre de 2019, reducir en un 10% los gastos administrativos presupuestados planificando las actividades a realizar para mantener el crecimiento de la organización.	Porcentaje de decremento en gastos administrativos.	10%	Indicador compuesto. Gastos administrativos reales / Gastos administrativos presupuestados.	Mensual	1%	Comprobantes de gastos.	Planificación de gastos y presupuestos
1.3 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar en un 50% el número de alianzas con proveedores que colaboren con la organización.	Porcentaje de incremento de alianzas con proveedores nuevos.	50%	Número de alianzas con proveedores nuevos/Número total de alianzas con proveedores.	Mensual.	5%	Eventos trabajados con recursos no propios.	Capacidad de negociación.

**Evaluación de desempeño personal**  
**Objetivos**

<b>Nombre:</b>	<b>Puesto:</b> Director General
<b>Indicadores de desempeño:</b> Porcentaje de decremento en gastos de inversión en publicidad, Porcentaje de reducción de los gastos en papelería y Porcentaje de incremento de alianzas con proveedores nuevos.	

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
-------------	-----------	----------	----------------	----------------------	-----------------	-----------	---

1.1.1 Al 30 de junio de 2019, gestionar los anuncios de Google AdWords de las campañas existentes para reducir la inversión en publicidad en un 15%	Porcentaje de decremento en gastos de inversión en publicidad	15%	Indicador simple	Mensual	3%	Facturas mensuales de inversión en publicidad	Cursos online de gestión en Google AdWords
1.2.1 Al 30 de noviembre de 2019, disminuir en un 10% los gastos de papelería.	Porcentaje de reducción de los gastos en papelería.	10%	Indicador compuesto  Gastos en papelería al final del año corriente/Gastos en papelería del año 2018.	Mensual	1%	Facturas de gastos en papelería.	Personal administrativo//Incentivar a utilizar medios electrónicos.
1.3.1 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar en un 50% el número de alianzas con proveedores que colaboren con la organización	Porcentaje de incremento de alianzas con proveedores nuevos	50%	Número de alianzas con proveedores nuevos/Número total de alianzas con proveedores	Mensual	5%	Eventos trabajados con recursos no propios	Capacidad de negociación

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

**Tabla 34.**

*Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Recursos Humanos de Party Up!*

<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos.	<b>Indicadores de desempeño:</b>	Porcentaje de incremento en las capacitaciones al personal operativo nuevo, Porcentaje de decremento de rotación de personal e Índice de personal satisfecho con la empresa.
----------------------	-------------------	----------------------------------	--

<b>Responsable puesto/nombre:</b>		<b>Integrantes del departamento: puesto/nombre</b>	
-----------------------------------	--	--	--

<b>Objetivo estratégico:</b>	Planificar, coordinar, controlar, elaborar programas y reglamentos referentes a la administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la compañía.
<b>Impacto:</b>	Mejorar la calidad del trabajo del capital humano.
<b>Líneas de acciones del departamento:</b>	Capacitación de personal, Retroalimentación continua y Ejecución de eventos de integración.

**Evaluación de desempeño táctica.  
Objetivos.**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Especificación</b>	<b>Período de monitoreo</b>	<b>Cantidad avance</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Observación (Capacitación, involucrados)</b>
1.1 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar el número capacitaciones al personal operativo en un 35%	Porcentaje de incremento en las capacitaciones al personal operativo nuevo.	35%	Indicador sencillo.	Mensual	3.5%	Expedientes capacitación de personal nuevo.	Realizar capacitación de animación, manejo de equipo de audio y de vídeo.
1.2 Al 30 de noviembre de 2019, disminuir la rotación de personal en un 25%	Porcentaje de decremento de rotación de personal.	25%	Indicador compuesto.  Número de personal que desertó / Número de personal total.	Mensual	2.5	Expedientes de personal activo no ingresado en el año corriente.	Retroalimentación continua de capacitación.
1.3 Al 30 de noviembre de 2019, mejorar el sentido de pertenencia del personal operativo en un 25%	Índice de personal satisfecho con la empresa.	25%	Instrumentos de Meyer, Allen & Topolnysky, 1998.	Bimestral	5%	Instrumentos contestados	Elaboración de eventos de integración.

**Evaluación de desempeño personal  
Objetivos**

<b>Nombre:</b>	<b>Puesto:</b> Jefe de recursos humanos
----------------	---

**Indicadores de desempeño:** Porcentaje de incremento de campañas para reclutamiento de personal operativo; Porcentaje de rotación de personal e Índice de personal satisfecho con la empresa.

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1.1 Para el 30 de noviembre de 2019 incrementar en un 35% la campaña para selección y reclutamiento en la empresa.	Porcentaje de incremento de campañas para reclutamiento de personal operativo.	35%	Indicador simple.	Mensual.	3.5%	Campañas elaboradas // Pruebas psicométricas aplicadas y entrevistas realizadas.	Capacitación al Jefe de RRHH en temas de asertividad y empatía.
1.2.1 Al 30 de noviembre de 2019, implementar estrategias que disminuyan la rotación de personal en un 20%	Porcentaje de decremento de rotación de personal.	20%	Indicador compuesto.  Número de personal que desertó / Número de personal total.	Mensual.	2%	Expedientes de personal activo no ingresado en el año corriente.	Retroalimentación continua de capacitación.
1.3.1 Al 30 de noviembre de 2019, llevar a cabo reuniones de integración, así como programas de incentivos no monetarios que impulsen el sentido de pertenencia. del personal operativo en un 15%	Índice de personal satisfecho con la empresa.	15%	Indicador simple.  Instrumentos de Meyer, Allen & Topolnysky, 1998.	Bimestral	3%	Instrumentos contestados.	Elaboración de eventos de integración y programas de incentivos no monetarios.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

**Tabla 35.**

*Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Recursos Materiales de Party Up!*

<b>Departamento:</b>	Recursos Materiales	<b>Indicadores de desempeño:</b>	Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento; Cantidad de equipo ingresado a mantenimiento; Número de equipo para cubrir los eventos planeados al segundo semestre de 2019
<b>Responsable puesto/nombre:</b>		<b>Integrantes del departamento: puesto/nombre</b>	

<b>Objetivo estratégico:</b>	Coordinar las acciones necesarias para mantener los bienes de la empresa en adecuado estado, con la finalidad de proporcionar un servicio eficiente y oportuno a los usuarios finales.
<b>Impacto:</b>	Ahorro de recursos por el mantenimiento y reparación oportuna del material y equipo
<b>Líneas de acciones del departamento:</b>	Capacitación a personal involucrado para el seguimiento de uso de equipo por parte del personal operativo; Correcta administración de los recursos materiales y Control de inventarios.

**Evaluación de desempeño táctica  
Objetivos**

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1 Al 30 de noviembre de 2019, gestionar que el 100% del equipo de video y audio se encuentre en adecuado funcionamiento para ejecutar los eventos.	Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento	100%	Indicador compuesto. Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento/ Cantidad de equipo de audio y video total.	Mensual	10%	Inventario del equipo físico.	Curso básico de electricidad Control de inventarios.
1.2 Al 30 de noviembre de 2019, proporcionar el mantenimiento	Cantidad de equipo ingresado a mantenimiento	100%	Equipo y material ingresado a mantenimiento /	Mensual	10%	Inventario del equipo físico	Administración de recursos materiales.

adecuado al 100% del equipo y material en inventario.			Equipo y material total.			Facturas de mantenimiento Reportes por parte del personal operativo.	
1.3 Al 31 de junio de 2019, garantizar que se encuentre mínimo el 75% del material y equipo necesario para los eventos planeados al segundo semestre del año.	Número de equipo para cubrir los eventos planeados al segundo semestre de 2019.	75%	Indicador simple  Equipo suficiente para cubrir los eventos planeados al segundo semestre de 2019.	Mensual	15%	Inventario del equipo físico Minuta de requerimientos de equipo faltante Inventario de consumibles.	Manejo y control de inventarios.

### Evaluación de desempeño personal

#### Objetivos

<b>Nombre:</b>	<b>Puesto:</b> Jefe de Recursos Materiales
<b>Indicadores de desempeño:</b> Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento; Cantidad de equipo ingresado a mantenimiento; Número de equipo para cubrir los eventos planeados al segundo semestre de 2019.	

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Periodo de monitoreo	Cantidad de avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1.1 Al 30 de noviembre de 2019, gestionar que el 100% del equipo de video y audio se encuentre en adecuado funcionamiento para ejecutar los eventos.	Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento	100%	Indicador compuesto  Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento/ Cantidad de equipo de audio y video total.	Mensual	10%	Inventario del equipo físico.	Curso básico de electricidad.
1.2.1 Al 30 de noviembre de 2019, proporcionar el mantenimiento adecuado al 100% del equipo y material en inventario	Cantidad de equipo ingresado a mantenimiento	100%	Equipo y material ingresado a mantenimiento / Equipo y material total.	Mensual	10%	Inventario del equipo físico Facturas de mantenimiento	Administración de recursos materiales.
1.3.1 Al 31 de junio de 2019, garantizar que se encuentre	Número de equipo para cubrir los eventos planeados al	75%	Indicador simple.	Mensual	15%	Inventario del equipo físico	Manejo y control de inventarios.

mínimo el 75% del material y equipo necesario para los eventos planeados al segundo semestre del año.	segundo semestre de 2019.		Equipo suficiente para cubrir los eventos planeados al segundo semestre de 2019.			Minuta de requerimientos de equipo faltante. Inventario de consumibles.	
---	---------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida

**Tabla 36.**

*Evaluación por desempeño propuesta para el Jefe de Ventas de Party Up!*

<b>Departamento:</b>	Ventas	<b>Indicadores de desempeño:</b>	Porcentaje de incremento de eventos empresariales Porcentaje incremento de eventos obtenidos a partir de recontrataciones o recomendaciones Cantidad de eventos producidos para el sector automovilístico
<b>Responsable puesto/nombre:</b>		<b>Integrantes del departamento: puesto/nombre</b>	

<b>Objetivo estratégico:</b>	Gestionar que todos los procesos de ventas de la empresa sean llevados a cabo correctamente, a través de la coordinación de los ejecutivos de ventas con la finalidad de mantener la máxima capacidad de ventas mensual de la empresa.
<b>Impacto:</b>	Aumentar las ganancias de la organización a través del incremento de las ventas anuales.
<b>Líneas de acciones del departamento:</b>	Capacitación en ventas, Planeación de visitas a agencias de autos y Seguimiento de clientes.

### Evaluación de desempeño táctica Objetivos

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar el número de eventos empresariales en un 35%	Porcentaje de incremento de eventos empresariales.	35%	Indicador compuesto Número de eventos empresariales / Número de eventos totales	Mensual	3.5%	Contratos elaborados para eventos empresariales	Capacitación en ventas
1.2 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar el	Porcentaje incremento de	25%		Anual	25%	Base de datos de clientes.	Seguimiento de clientes.



número de eventos por recontractación o recomendación en un 25%	eventos obtenidos a partir de recontractaciones o recomendaciones		Indicador compuesto Número de eventos por recontractación o por recomendación / Número de eventos totales.			Encuesta de satisfacción de personal Contratos.	
1.3 Al 30 de noviembre de 2019, ampliar la cartera de clientes al sector automovilístico en un 35%	Cantidad de eventos producidos para el sector automovilístico	35%	Indicador compuesto. Número de eventos producidos para el sector automovilístico/ Número de eventos totales.	Mensual	3.5%	Contratos elaborados para agencias de autos.	Capacitación en ventas Planeación de visitas a agencias de autos.

**Evaluación de desempeño personal**  
**Objetivos**

<b>Nombre:</b>	<b>Puesto:</b> Jefe de Ventas
<b>Indicadores de desempeño:</b> Porcentaje de incremento de eventos empresariales, Porcentaje incremento de eventos obtenidos a partir de recontractaciones o recomendaciones y Cantidad de eventos producidos para el sector automovilístico.	

Descripción	Indicador	Cantidad	Especificación	Período de monitoreo	Cantidad avance	Evidencia	Observación (Capacitación, involucrados)
1.1.1 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar el número de eventos empresariales en un 20%	Porcentaje de incremento de eventos empresariales.	20%	Indicador compuesto. Número de eventos empresariales / Número de eventos totales.	Mensual.	2%	Contratos elaborados por el asesor dirigidos a eventos empresariales	Capacitación en ventas.
1.2 Al 30 de noviembre de 2019, incrementar el número de eventos por	Porcentaje incremento de eventos obtenidos	15%	Indicador compuesto.	Anual.	15%	Base de datos de clientes.	Seguimiento de clientes.

recontratación o recomendación en un 15%.	a partir de recontrataciones o recomendaciones.		Número de eventos por recontratación o por recomendación / Número de eventos totales.			Encuesta de satisfacción de personal Contratos.	
1.3.1 Al 30 de noviembre de 2019, ampliar la cartera de clientes al sector automovilístico en un 20%	Cantidad de eventos producidos para el sector automovilístico.	20%	Indicador compuesto. Número de eventos producidos para el sector automovilístico/ Número de eventos totales.	Mensual	2%	Contratos elaborados para agencias de autos.	Capacitación en ventas Planeación de visitas a agencias de autos.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa inter

## Anexo 5: Diseños de puestos

Tabla 37

Diseño de perfil de puesto: Director general

I. Datos generales							
<b>Departamento:</b>	Dirección general		<b>Subordinados:</b>		Jefe Recursos Humanos, Jefe Ventas, Jefe de Finanzas, Contador		
<b>Jefe inmediato:</b>	Socios		<b>Sustitución:</b>		Jefe de ventas		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>		Diario \$266.66		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Bono por cumplimiento de objetivos		<b>Jornada laboral:</b>	Mixto	
<b>Horario:</b>	9:00 am -5:00 pm	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si	No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Gestionar, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar que todos los procesos de la empresa sean llevados a cabo correctamente, así como elaborar presupuestos que permitan tomar decisiones relevantes en cuanto a compras y gastos para la compañía para obtener mayores ganancias año con año. Esto a través del uso de las herramientas proporcionadas por la empresa y del conocimiento propio.						
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Socios] --- B[Director general]     B --- C[Jefe de Ventas]             </pre>						
II. Descripción							
<b>A. Funciones</b>	<b>B. Actividades</b>			<b>C. Relaciones</b>		<b>D. Especificaciones</b>	
				<b>Internas</b>	<b>Externas</b>		

Coordinar las funciones de la planificación estratégica.	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, en base a los resultados obtenidos el año anterior.	Jefe de Ventas Jefe de RRHH.	Cliente directo.	Requiere el uso de software especializado, propio de la empresa.
	Replantear alguna área de la empresa en caso de ser necesario.			
	Dirigir la empresa, tomar decisiones, a corto, mediano y largo plazo, así como decisiones emergentes.			
Comparar resultados mensual y anual	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	Jefe de Ventas Jefe de Recursos Humanos Socios.	Cliente directo.	Requiere el uso de software especializado, propio de la empresa.
	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros y buscar alternativas para solucionarlos.			
	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.			
Gestionar la publicidad digital	Crear anuncios nuevos en la plataforma de Google AdWords de los diferentes servicios que brinda la empresa.	Jefe de Ventas.	Google.	Requiere conocimientos de la plataforma Google AdWords.
	Revisar periódicamente las palabras clave en Google Adwords, así como la modificación de las pujas en caso de ser necesario.			
	Administrar y gestionar palabras clave en Google Adwords, tomar decisiones sobre en qué palabra se debe invertir y en cuál retirarse de la puja.			

<b>III. Perfil</b>					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Licenciatura trunca o terminada		
<b>C. Experiencia laboral</b>					

<b>Área de experiencia:</b>	Administrativa	<b>Años de experiencia:</b>	Mínimo 2	<b>Nivel jerárquico:</b>	Estratégico
<b>D. Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>				
	<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>	
	Manejo de paquetería básica Office.	Manejo de Redes Sociales y TIC's en general.	Conexión de equipo de audio, iluminación y vídeo.	Uso de paquetería de Google (Drive, AdWords, Analytics).	
<b>E. Competencias</b>					
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Valores</b>	
Iniciativa. Planificación. Manejo de personas. Trabajo en equipo. Liderazgo. Negociación. Delegación. Resolución de problemas.		Disposición. Compromiso. Objetividad. Autocontrol.	Disciplina. Organización.	Honestidad. Responsabilidad. Solidaridad. Integridad.	

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico.		Levantamiento y manejo de equipo.		Manejo de información Concentración, Trabajo para presión.
Mental.				
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
Responsabilidad.	Resguardo de equipo Resguardo de vehículos.			Administración de fondos. Personal a cargo.

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				

Tipo	Saludables	Poco saludables	Poco insalubre	Insalubre
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	La situación dentro de la cotidianidad hace del ambiente laboral algo tranquilo.			
<b>B. RIESGO</b>				
Tipo	Sin atención médica	Atención médica ambulatoria	Atención médica especializada	Hospitalización/incapacidad permanente
Enfermedades		Enfermedades virales o bacterianas simples.		
Accidentes		Automovilísticos o asaltos en el trayecto al trabajo.		

VI. Indicadores de desempeño
Porcentaje de incremento de clics en la página de internet. Porcentaje de decremento en gastos administrativos. Porcentaje de incremento de alianzas con proveedores nuevos. Porcentaje de decremento en gastos de inversión en publicidad. Porcentaje de reducción de los gastos en papelería

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida

Tabla 38.

Diseño de perfil de puesto: Auxiliar de limpieza

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos		<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de recursos humanos		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$166.00 diario		
<b>Prestaciones:</b>	N/A	<b>Incentivos:</b>	N/A	<b>Jornada laboral:</b>	Semanal	
<b>Horario:</b>	9:00 am – 2:00pm Un día a la semana	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Ejecutar la labor de limpieza en las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de mantener un ambiente óptimo en las instalaciones de la compañía.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     JRH[Jefe de Recursos Humanos] --&gt; A[Auxiliar en RRHH]     JRH --&gt; PO[Personal operativo]     JRH --&gt; AL[Auxiliar de limpieza]                     </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Dar mantenimiento a las oficinas	Limpiar integralmente pisos, techos, paredes, muebles, ventanas, etc.	Jefe de Recursos Humanos.		
	Limpiar integralmente sanitarios.			
	Limpiar y ordenar materiales y equipo.			

III. Perfil					
A. Generales					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
B. Escolaridad					
<b>Área de conocimiento:</b>	N/A	<b>Nivel de estudios:</b>	Secundaria		
C. Experiencia laboral					
<b>Área de experiencia:</b>	Limpieza	<b>Años de experiencia:</b>	1	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo

D. Conocimientos	Nivel			
	Básicos	Básicos especializados	Técnicos	Avanzados
	Uso de utensilios de limpieza.	Manejo de aspiradora.	N/A	N/A

E. Competencias			
Habilidades	Actitudes	Hábitos	Valores
Proactividad.	De servicio Amabilidad.	Puntualidad.	Respeto. Responsabilidad .

IV. Condiciones de trabajo				
A. ESFUERZO				
Tipo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Físico.		Levantamiento y manejo de equipo.	Esfuerzo físico constante. Necesaria activación física.	
Mental.	Concentración y manejo de información personal.	Memorización de actividades.		

B. RESPONSABILIDAD				
Tipo	Limitada	Media	Alta	Muy alta
Responsabilidad.			Cuidado de material y mobiliario.	

V. Condiciones del puesto				
A. AMBIENTE				
Tipo	Saludables	Poco saludables	Poco insalubre	Insalubre
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	La situación dentro de la cotidianidad hace del ambiente laboral algo tranquilo.			

B. RIESGO				
-----------	--	--	--	--



<b>Tipo</b>	<b>Sin atención médica</b>	<b>Atención médica ambulatoria</b>	<b>Atención médica especializada</b>	<b>Hospitalización/incapacidad permanente</b>
Enfermedades		Enfermedades virales o bacterianas simples.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo, intoxicación por contacto con productos de limpieza.		

#### **VI. Indicadores de desempeño**

Indice de mantenimiento de todas las áreas de la empresa limpias.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 39

Diseño de perfil de puesto: Animador principal de casino

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos		<b>Subordinados:</b>	Dealers		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$96.66		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Bono de excelencia, 50% del sueldo base por evento.	<b>Jornada laboral:</b>	Por evento	
<b>Horario:</b>	Variable	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Promover la participación de los invitados en eventos privados y corporativos a través de un programa previamente establecido, esto a partir del análisis de necesidades y características de un grupo de clientes determinados para conseguir una agradable estancia de estos durante el evento.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Jefe de recursos humanos] --&gt; B[Personal operativo]     B --&gt; C[Animador Principal de Casino]             </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Ejecutar programa del evento	Contactar directamente con el cliente para conocer sus necesidades y preferencias durante el evento.	Personal operativo: Dealers	Cliente directo	
	Dar la bienvenida al evento y apertura de este.			
	Llevar a cabo una dinámica de integración grupal.			
	Recordar de manera continua el motivo del evento.			

	Ejecutar dinámicas de manera periódica a lo largo del evento.			
	Mantener el control de los comensales del evento a través del micrófono.			
	Organizar la subasta con ayuda de los dealers.			
Controlar internamente el evento	Reunir a los dealers para la ejecución de la junta precom.	Dealers Jefe de recursos humanos .		
	Abastecer de fichas a las mesas de manera oportuna.			
	Supervisar que los dealers lleven a cabo dinámicas entre las partidas de cartas y que sepan los juegos de manera correcta.			
	Tener comunicación efectiva con el DJ para la ejecución del evento.			

III. Perfil					
A. Generales					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
B. Escolaridad					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Bachillerato		
C. Experiencia laboral					
<b>Área de experiencia:</b>	Ventas	<b>Años de experiencia:</b>	1	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
D. Conocimientos					
		<b>Nivel</b>			
		<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
		N/A	Manejo de TIC's	N/A	Juegos y dinámicas de integración para diferentes segmentos de clientes.
E. Competencias					
<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Valores</b>		
Trabajo en equipo. Flexibilidad. Iniciativa. Orientación al cliente. Creatividad. Comunicación efectiva. Facilidad de palabra.	De servicio. Autoconfianza.	Puntualidad. Organización. Orden.	Honestidad. Responsabilidad. Solidaridad.		

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico	Levantamiento y manejo de equipo de cómputo, así como largas jornadas parados.			
Mental		Coordinación para trabajar y toma de decisiones, sobre el equipo de trabajo.		
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
	Resguardo de material y equipo.		Toma de decisiones sobre el personal a cargo.	

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Saludables</b>	<b>Poco saludables</b>	<b>Poco insalubre</b>	<b>Insalubre</b>
Interior	El ambiente laboral se lleva acabo en diferentes escenarios brindados por el cliente, que no suponen ningún riesgo para el trabajador.			
Exterior	El ambiente laboral se lleva acabo en diferentes escenarios brindados por el cliente, que no suponen ningún riesgo para el trabajador.			
<b>B. RIESGO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Sin atención médica</b>	<b>Atención médica ambulatoria</b>	<b>Atención médica especializada</b>	<b>Hospitalización/incapacidad permanente</b>
Enfermedades		Enfermedades virales o bacterianas simples.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo, lesiones por estar mucho tiempo de pie.		

<b>VI. Indicadores de desempeño</b>
Índice de participación en eventos. Número de eventos exitosos. Índice de satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 40

Diseño de perfil de puesto: Chofer

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos		<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos.		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$100.00		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	N/A		<b>Jornada laboral:</b>	Semanal
<b>Horario:</b>	Variable: de viernes a domingo	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Manejar vehículos automotores propiedad de la empresa o los que esta designe, de manera prudente y sin demora, dentro y fuera del área metropolitana para diversas transportaciones de equipo y personal.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Jefe de recursos humanos] --- B[Personal operativo]     B --- C[Chofer]             </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Transportar equipo y personal	Conducir la unidad vehicular asignada.	Jefe de Recursos Humanos. Personal operativo.		
	Mantener limpia y en buen estado la unidad móvil a su cargo.			
	Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad móvil.			
	Planear y conducir con responsabilidad a las diferentes áreas de destino.			

<b>III. Perfil</b>					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Mecánica automotriz.	<b>Nivel de estudios:</b>	Bachillerato		
<b>C. Experiencia laboral</b>					
<b>Área de experiencia:</b>	Chofer	<b>Años de experiencia:</b>	1	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>D. Conocimientos</b>		<b>Nivel</b>			
		<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
		N/A	N/A	Funcionamiento automotriz	N/A
<b>E. Competencias</b>					
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>		<b>Hábitos</b>	
Tolerancia a la presión. Trabajo en equipo. Flexibilidad.		De servicio.		Puntualidad. Organización. Limpieza	
				Valores Honestidad. Responsabilidad.	

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico		Ocupación de alto sedentarismo, levantamiento y manejo de equipo de transporte.		
Mental			Memorización de rutas, pericia para tomar decisiones al volante.	
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
		Personal a cargo, llevarlos y traerlo con cuidado.		Resguardo de equipo y de vehículos.

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Saludables</b>	<b>Poco saludables</b>	<b>Poco insalubre</b>	<b>Insalubre</b>
Interior	N/A			
Exterior	En un ambiente citadino el ambiente, puede ser considerado insano en niveles tolerables.			
<b>B. RIESGO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Sin atención médica</b>	<b>Atención médica ambulatoria</b>	<b>Atención médica especializada</b>	<b>Hospitalización/incapacidad permanente</b>
Enfermedades		Lesiones físicas por malas posturas, accidentes automovilísticos y enfermedades virales y bacterianas comunes.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo, lesiones por estar mucho tiempo de pie.		

<b>VI. Indicadores de desempeño</b>
Índice de puntualidad. Índice de mantenimiento preventivo vs reparación de unidades. Número de reparaciones hechas a cada vehículo.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 41.

Diseño de perfil de puesto: Ejecutivo de ventas

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Ventas		<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Ventas		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$150.00		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Comisión por ventas	<b>Jornada laboral:</b>	Semanal	
<b>Horario:</b>	9:00 am – 5:00pm	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Comercializar los servicios de Party Up!, con una clara orientación de servicio al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso, utilizando diferentes tecnologías de la información y la comunicación para incrementar el número de clientes potenciales de la misma.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Accionistas] --&gt; B[Director general]     B --&gt; C[Jefe de ventas]     B --&gt; D[JEFE D SYSTEM]     C --&gt; E[Ejecutivos de ventas]     F[Bartender]         </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Atender al cliente.	Atender llamadas telefónicas, proporcionando al cliente la información necesaria dependiendo del tipo de evento que solicite.			
	Responder en menos de 12 horas los correos electrónicos recibidos en el servidor, proporcionando al cliente la información necesaria dependiendo del tipo de servicio que requiera.			
			Cliente directo.	



	Establecer contactos para la realización de futuros contratos. Otorgando información sobre la empresa, con una actitud proactiva para cerrar el negocio.			
Atender Facebook.	Mantener la página de Facebook de la empresa actualizada, a través de imágenes, información de la empresa e imágenes de eventos previos.		Cliente directo.	
	Actualizar los álbumes de fotografías con información vigente, con el objetivo de no saturar de información no necesaria a los clientes potenciales.			
	Catalogar los comentarios de acuerdo a posibles clientes, además de brindar y otorgar la información adecuada para la captura de clientes.			
Realizar proceso de contratación.	Enviar información al cliente acerca de la contratación, por el medio que el mismo prefiera.			
	Elaborar el contrato al cliente con la información pertinente del servicio.			
	Archivar los contratos realizados y generar una base de datos para seguimiento de los clientes, para futuras tomas de decisiones.			
Realizar scoutings	Visitar a determinados clientes con la finalidad de afinar detalles acerca de su evento, así como ver el mapa del lugar para la posterior instalación del equipo.		Cliente directo.	La empresa proporciona los viáticos para los scoutings.
	Generar bases de datos sobre las zonas y regiones donde se contactan los clientes.			
	Realizar un mapa donde se encuentran la mayoría de los clientes para toma de decisiones de la empresa.			
Visitar a clientes potenciales	Visitar a posibles clientes, específicamente de agencias de autos, con la finalidad de ofrecer los servicios empresariales como: Casino, Feria Mexicana, Mobiliario lounge, Alimentos y Cabina de fotografía.		Cliente directo.	La lista de clientes, así como los viáticos para las visitas, los proporciona la empresa.
	Entregar o gestionar la entrega de un portafolio donde se muestren los servicios de la empresa. Esto a futuros clientes.			

	Entablar relaciones de manera digital para clientes que estén fuera de las zonas geográficas comunes.			
--	---	--	--	--

III. Perfil					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Bachillerato		
<b>C. Experiencia laboral</b>					
<b>Área de experiencia:</b>	Ventas	<b>Años de experiencia:</b>	1	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>D. Conocimientos</b>		<b>Nivel</b>			
		<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
		Manejo de paquetería básica Office.	Manejo de TIC's	Electricidad	N/A
<b>E. Competencias</b>					
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Valores</b>	
Buena comunicación oral y escrita. Persuasión. Negociación. Orientación a resultados.		De servicio. Positiva.	Orden. Limpieza.	Honestidad. Lealtad.	

IV. Condiciones de trabajo				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico	Levantamiento y manejo de equipo de cómputo.		Esfuerzo físico moderado cuando se vistan clientes.	
Mental		Gestión de emociones para dar un mejor servicio a los clientes.	Manejo de información sobre los paquetes y precios de la empresa, tener a la mano la información necesaria para cerrar contratos.	
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>

	Resguardo de equipo y resguardo de vehículos.	Administración de fondos.	Ventas de la empresa y su posicionamiento.	
--	---	---------------------------	--	--

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Saludables</b>	<b>Poco saludables</b>	<b>Poco insalubre</b>	<b>Insalubre</b>
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	En un ambiente citadino el ambiente, puede ser considerado insano en niveles tolerables.			
<b>B. RIESGO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Sin atención médica</b>	<b>Atención médica ambulatoria</b>	<b>Atención médica especializada</b>	<b>Hospitalización/incapacidad permanente</b>
Enfermedades		Lesiones físicas por malas posturas, accidentes personales y enfermedades virales y bacterianas comunes, accidentes automovilísticos, problemas por estrés.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo.		

<b>VI. Indicadores de desempeño</b>
Porcentaje de incremento de ventas. Número de eventos empresariales vendidos. Índice de satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 42.

Diseño de perfil de puesto: Jefe de Ventas

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Ventas		<b>Subordinados:</b>	Ejecutivos de ventas		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director general		<b>Sustitución:</b>	Ejecutivos de ventas		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$233.33		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Bono por cumplimiento de objetivos	<b>Jornada laboral:</b>	Semanal	
<b>Horario:</b>	11:00 am – 5:00pm	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Gestionar que todos los procesos de ventas de la empresa sean llevados a cabo correctamente, a través de la coordinación de los ejecutivos de ventas con la finalidad de mantener la máxima capacidad de ventas mensual de la empresa.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Socios] --&gt; B[Director general]     B --&gt; C[Jefe de Ventas]             </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	A. Actividades	B. Relaciones		C. Especificaciones
		Internas	Externas	
Formar al personal de ventas.	Proporcionar curso de inducción proporcionados.	Jefe de Recursos Humanos	Cliente directo.	Las personas que se formarán serán las encargadas de vender distintos tipos de eventos, se les asignarán clientes dependiendo de sus habilidades.
	Aclarar dudas respecto a los servicios.			
	Enseñar a utilizar el software de la empresa.			
Definir objetivos de ventas de cada ejecutivo de ventas.	Definir objetivos de ventas para cada ejecutivo con base en el tipo de clientes que el ejecutivo tenga asignado.	Director general.		Es importante considerar el mes corriente, ya que los eventos fluctúan en base a la temporada del año.

	Vigilar el cumplimiento de objetivos.			
	Establecer nuevos objetivos para el próximo año laboral.			
Diseñar estrategias de ventas.	Diseñar un plan de ventas en pro del crecimiento de la empresa.	Director general Ejecutivos de ventas.		Las estrategias de ventas tienen que considerar el tamaño y capacidad actual de la empresa, así como su visión a mediano y largo plazo.
	Evaluar cuales son los servicios que más ganancia generan a la empresa.			
	Generar estrategias para obtener más ganancias (captura de clientes potenciales, enfoque en servicios más productivos).			
Atender al cliente.	Resolver problemas con el cliente, que no pudieron ser resueltos por el nivel jerárquico inferior.	Dirección general. Recursos Humanos. Ventas.	Clientes.	La persona tendrá la autoridad de tomar las decisiones pertinentes, con la finalidad de solucionar de manera competente los problemas surgidos.
	Atender y solucionar quejas emitidas por los clientes.			
	Informar sobre las principales problemáticas con el cliente a su superior inmediato.			

III. Perfil					
A. Generales					
Edad:	+18	Estado civil:	Indistinto	Género:	Indistinto
B. Escolaridad					
Área de conocimiento:	Administrativa	Nivel de estudios:	Bachillerato		
C. Experiencia laboral					
Área de experiencia:	Ventas	Años de experiencia:	2	Nivel jerárquico:	Estratégico
D. Conocimientos		Nivel			

	<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
	Manejo de paquetería básica Office.	Manejo de TIC's	Básico de equipo de audio, iluminación y vídeo (marcas y potencia).	Atención al cliente.
<b>E. Competencias</b>				
<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Valores</b>	
Liderazgo Negociación. Elocuencia. Manejo de personas. Toma de decisiones. Atención al cliente. Trabajo en equipo. Resolución de problemas.	Compromiso. Orientación al servicio. Autocontrol.	Planificación. Disciplina.	Respeto. Amabilidad. Integridad. Responsabilidad. Honradez.	

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico			Esfuerzo físico moderado debido a la visita de clientes.	
Mental				Manejo de información Manejo de datos sobre los precios de la empresa. Estrés producto de las relaciones con el cliente.
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
	Resguardo de equipos y vehículos.			Administración de información y de dinero. Personal a cargo y cierre de ventas.

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Saludables</b>	<b>Poco saludables</b>	<b>Poco insalubre</b>	<b>Insalubre</b>
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			

Exterior	En un ambiente ciudadano el ambiente, puede ser considerado insano en niveles tolerables.			
<b>B. RIESGO</b>				
Tipo	Sin atención médica	Atención médica ambulatoria	Atención médica especializada	Hospitalización/incapacidad permanente
Enfermedades		Reacciones psicoemocionales por estrés, lesiones físicas por malas posturas, accidentes personales y enfermedades virales y bacterianas comunes.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo, lesiones por estar mucho tiempo de pie.		

<b>VI. Indicadores de desempeño</b>
Porcentaje de incremento de eventos empresariales. Porcentaje incremento de eventos obtenidos a partir de recontrataciones o recomendaciones. Cantidad de eventos producidos para el sector automovilístico.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 43.

Diseño de perfil de puesto: Jefe de Recursos Humanos

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Materiales		<b>Subordinados:</b>	Personal Operativo		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director General		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$150.00		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	N/A		<b>Jornada laboral:</b>	Semanal
<b>Horario:</b>	9:00 am – 3:00pm	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Coordinar las acciones necesarias para mantener los bienes de la empresa en adecuado estado, con la finalidad de proporcionar un servicio eficiente y oportuno a los usuarios finales.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     Socios[Socios] --&gt; Director[Director general]     Director --&gt; JefeVentas[Jefe de Ventas]     Director --&gt; JefeRM[Jefe de Recursos Materiales]     Director --&gt; JefeSistemas[Jefe de Sistemas]     Director --&gt; Contador[Contador]         </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Revisar material y equipo.	Revisar, acomodar y rellenar el material utilizado en los eventos de cada semana.	Personal Operativo.	Cliente. Proveedores. Equipo.	Consumibles utilizados (por ejemplo, globos, decoración, manualidades, batucada, regalos, etc).
	Verificar el estado, reparar y acomodar el equipo utilizado en los eventos de cada semana.			
	Entregar inventarios donde se resumen lo que se ha utilizado, qué se necesita, y qué es lo que necesita ser reemplazado.			
Revisar reportes.	Revisar reportes hechos en el sistema.	Personal Operativo.		Software especializado.



	Solucionar reportes mismos en máximo 24 horas.	Jefe de Recursos Humanos.		
	Archivar los reportes en tres sectores, solucionados, pendientes y cancelados.			
Realizar inventario.	Nombrar, acomodar y homogeneizar carpetas de música y karaoke.	Jefe de Recursos Humanos. Jefe de ventas.	Cliente directo Proveedores.	Software especializado. Excel. Internet
	Realizar inventario mensual de consumibles con la finalidad de siempre tener el material necesario para todos los eventos.			
	Comprar de equipo y material faltante con base en el inventario elaborado de manera mensual.			
Asignar incentivos	Revisar bimestralmente el desempeño del personal y el cuidado que el mismo tuvo al equipo.	Personal Operativo.		Software especializado.
	Asignar incentivos a los empleados que cumplieron sus metas.			
	Control y manejo de incidencias.			

<b>III. Perfil</b>					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Bachillerato		
<b>C. Experiencia laboral</b>					
<b>Área de experiencia:</b>	Infraestructura	<b>Años de experiencia:</b>	N/A	<b>Nivel jerárquico:</b>	Táctico
<b>D. Conocimientos</b>					
		<b>Nivel</b>			
		<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
		Manejo de paquetería básica Office.	Manejo de TIC's	Electricidad.	N/A
<b>E. Competencias</b>					

Habilidades	Actitudes	Hábitos	Valores
Manejo de la computadora. Trato a personal. Orientación a resultados. Análisis de datos. Visión estratégica.	Aprendizaje. Compromiso.	Disciplina. Organización.	Honestidad. Responsabilidad. Integridad.

IV. Condiciones de trabajo				
A. ESFUERZO				
Tipo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Físico			Parado, levantamiento de manejo de equipo.	
Mental		Manejo de información, concentración. y repetitividad.		
B. RESPONSABILIDAD				
Tipo	Limitada	Media	Alta	Muy alta
			Tienen personal a su cargo personal operativo, administración de fondos y resguardo de vehículos y resguardo de equipo.	

V. Condiciones del puesto				
A. AMBIENTE				
Tipo	Saludables	Poco saludables	Poco insalubre	Insalubre
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	N/A			
B. RIESGO				
Tipo	Sin atención médica	Atención médica ambulatoria	Atención médica especializada	Hospitalización/incapacidad permanente
Enfermedades		Reacciones psicoemocionales por estrés, lesiones físicas por malas posturas, accidentes personales y enfermedades virales y bacterianas comunes.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo, lesiones por cargar equipo.		

**VI. Indicadores de desempeño**

Cantidad de equipo de audio y video en funcionamiento.

Cantidad de equipo ingresado a mantenimiento.

Número de equipo para cubrir los eventos planeados.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 44

Diseño de perfil de puesto: Jefe de Recursos Humanos

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos		<b>Subordinados:</b>	Auxiliar de RRHH, Personal Operativo, Auxiliar de Limpieza		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director general		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Temporal	<b>Salario:</b>	Diario \$166.50		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Bono por productividad	<b>Jornada laboral:</b>	Mixto	
<b>Horario:</b>	9:00 am -3:00 pm	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Planificar, coordinar, controlar, elaborar programas y reglamentos referentes a la administración de personal, liderando procesos de cambio para lograr un trabajador hábil, motivado y flexible para contribuir a la eficiencia y eficacia, alcanzando la productividad para impulsar el desarrollo de la compañía.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     Socios[Socios] --&gt; Director[Director general]     Director --&gt; JefeRRHH[Jefe de Recursos Humanos]     Director --&gt; JefeVentas[Jefe de Ventas]     Director --&gt; JefeRM[Jefe de Recursos Materiales]         </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Manejar al personal.	Reclutar personal a través de redes sociales, visita a escuelas de nivel superior y ferias de empleos. Aplicar e interpretar de pruebas psicométricas: MOSS, CLEAVER; ZAVIC e IPV. Mantener un ambiente laboral óptimo, a través de: a. incentivos no monetarios. b. organización integral de eventos (fiestas y convivios). c. felicitaciones de cumpleaños.	Jefe de ventas. Personal operativo. Auxiliar de limpieza.	Proveedores.	Software especializado.

	<p>Evaluar al personal de acuerdo con sus aptitudes, con la finalidad de asignar eventos respecto a ellas.</p> <p>Convocar a capacitación al personal que lo requiera en las diferentes áreas de la empresa.</p>			
Controlar la nómina del personal operativo.	<p>Pago de nómina.</p> <p>Registrar las actividades del personal para asignar bonos, descuentos y horas extra.</p> <p>Informar sobre las actividades realizadas y sobre el pago de nómina al superior inmediato.</p>	<p>Jefe de ventas.</p> <p>Auxiliar de limpieza.</p> <p>Contador.</p> <p>Personal operativo.</p>	Bancos.	Software especializado.
Controlar al personal operativo.	<p>Visitar semanalmente al personal en un evento, con la finalidad de evaluarlos.</p> <p>Llevar a cabo sondeos bimestrales con la finalidad de evaluar el estado del uniforme del personal.</p> <p>Realizar seguimiento al personal en sus actividades y capacidades.</p> <p>Registrar y actualizar de la información del personal.</p>	<p>Personal operativo.</p> <p>Auxiliar de limpieza.</p> <p>Jefe de ventas.</p>	Cliente directo.	Software especializado.

<b>III. Perfil</b>					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Cursando licenciatura en administración, psicología o afines.		
<b>C. Experiencia laboral</b>					

<b>Área de experiencia:</b>	Administrativa y en atención al cliente.	<b>Años de experiencia:</b>	Mínimo 2	<b>Nivel jerárquico:</b>	Estratégico
<b>D. Conocimientos</b>	<b>Nivel</b>				
	<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>	
	Manejo de paquetería básica Office.	Manejo de TIC's.	Noción de conexión de equipo de audio, iluminación y vídeo.	Interpretación de pruebas psicométricas.	
<b>E. Competencias</b>					
<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>		<b>Hábitos</b>		<b>Valores</b>
Capacidad de escuchar. Negociación. Gestión del talento. Inteligencia emocional. Manejo de personal. Toma de decisiones. Liderazgo	Compromiso. Objetividad.		Disciplina. Organización.		Honestidad. Responsabilidad. Solidaridad. Empatía.

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Físico		Esfuerzo físico de leve a moderado llega a niveles de sedentarismo, levantamiento y manejo de equipo de cómputo.		
Mental				Manejo de información Niveles de concentración para llevar a cabo una información periódica razonable.
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Limitada</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
		Administración de fondos y resguardo de vehículos.	Resguardo de equipo.	Personal a cargo.

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Saludables</b>	<b>Poco saludables</b>	<b>Poco insalubre</b>	<b>Insalubre</b>

Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	En un ambiente ciudadano el ambiente, puede ser considerado insano en niveles tolerables.			
<b>B. RIESGO</b>				
Tipo	Sin atención médica	Atención médica ambulatoria	Atención médica especializada	Hospitalización/incapacidad permanente
Enfermedades		Reacciones psicoemocionales por estrés, lesiones físicas por malas posturas, accidentes personales y enfermedades virales y bacterianas comunes.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo		

VI. Indicadores de desempeño
Porcentaje de incremento en las capacitaciones al personal operativo nuevo. Porcentaje de decremento de rotación de personal. Índice de personal satisfecho con la empresa. Porcentaje de incremento de campañas para reclutamiento de personal operativo.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

Tabla 45.

Diseño de perfil de puesto: Diseño de perfil de puesto: Dealer

I. Datos generales						
<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos		<b>Subordinados:</b>	N/A		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos		<b>Sustitución:</b>	N/A		
<b>Tipo de contrato:</b>	Base	Por honorarios	<b>Salario:</b>	Diario \$83.30		
<b>Prestaciones:</b>	De Ley	<b>Incentivos:</b>	Bono de excelencia, 50% del sueldo base por evento. Participa en el programa: Dealer del año//compañero del mes	<b>Jornada laboral:</b>	Por evento	
<b>Horario:</b>	Variable	<b>Disponibilidad para viajar:</b>	Si	No	<b>Periodos especiales</b>	Si No
<b>Objetivo del puesto:</b>	Explicar al cliente el juego de la mesa en turno, así como mantener el ánimo de los invitados a través de dinámicas paralelas a los juegos de cartas/dados con la finalidad de entretenerlos y divertirlos.					
<b>Nivel jerárquico:</b>	<pre> graph TD     A[Director de recursos humanos] --- B[Personal Operativo]     B --- C[Dealer]         </pre>					

II. Descripción				
A. Funciones	B. Actividades	C. Relaciones		D. Especificaciones
		Internas	Externas	
Controlar la mesa de juego.	Conocer a la perfección las reglas del juego de la mesa en turno.	Jefe de Recursos Materiales.	Cliente directo.	
	Explicar a los comensales el juego de manera didáctica.			
	Cuidar el estado de las mesas de juego durante el tiempo de evento.			
	Tener un control de las fichas de juego.			



	Apoyar al Animador Principal en la organización de la subasta.			
Animar la mesa en turno.	Ejecutar dinámicas y juegos cortos entre las partidas de cartas.		Cliente directo.	
	Utilizar los recursos adicionales que proporciona la empresa en el evento para animar a los comensales (por ejemplo: karaoke, photobooth, etc).			
	Conocer las coreografías de la empresa para ejecutarlas en el evento.			

III. Perfil					
<b>A. Generales</b>					
<b>Edad:</b>	+18	<b>Estado civil:</b>	Indistinto	<b>Género:</b>	Indistinto
<b>B. Escolaridad</b>					
<b>Área de conocimiento:</b>	Administrativa	<b>Nivel de estudios:</b>	Bachillerato		
<b>C. Experiencia laboral</b>					
<b>Área de experiencia:</b>	Ventas/Atención al cliente	<b>Años de experiencia:</b>	6 meses	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>D. Conocimientos</b>		<b>Nivel</b>			
		<b>Básicos</b>	<b>Básicos especializados</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Avanzados</b>
		Matemáticas: sumas y restas	N/A	N/A	N/A
<b>E. Competencias</b>					
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>	<b>Hábitos</b>		<b>Valores</b>
Trabajo en equipo. Flexibilidad. Iniciativa. Orientación al cliente. Creatividad.		De servicio.	Puntualidad. Organización.		Honestidad. Responsabilidad. Solidaridad.

<b>IV. Condiciones de trabajo</b>				
<b>A. ESFUERZO</b>				
Tipo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Físico	Levantamiento y manejo de equipo de cómputo.			Parado
Mental		Tolerancia a la frustración.		
<b>B. RESPONSABILIDAD</b>				
Tipo	Limitada	Media	Alta	Muy alta
			Resguardo de material y equipo.	

<b>V. Condiciones del puesto</b>				
<b>A. AMBIENTE</b>				
Tipo	Saludables	Poco saludables	Poco insalubre	Insalubre
Interior	El ambiente laboral es de oficina, con buena iluminación, ventilación y poco o nulo polvo, por lo cual no presentan características de tipo extraordinario.			
Exterior	En un ambiente citadino el ambiente, puede ser considerado insano en niveles tolerables.			
<b>B. RIESGO</b>				
Tipo	Sin atención médica	Atención médica ambulatoria	Atención médica especializada	Hospitalización/incapacidad permanente
Enfermedades		Reacciones psicoemocionales por estrés, lesiones físicas por malas posturas, accidentes personales y enfermedades virales y bacterianas comunes.		
Accidentes		Asaltos en el trayecto al trabajo.		

<b>VI. Indicadores de desempeño</b>
Índice de satisfacción del cliente. Número de personas promedio en mesa por evento. Índice de contratación.

Fuente: elaboración propia a partir de reuniones con el personal directivo de la empresa intervenida.

## Referencias

- Castro, M. E. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Revista Nacional de Administración*, 31-54.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations. Administration Science Quarterly*. Obtenido de [http://www.jstor.org/stable/2391211?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2391211?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firm. *International Small Business Journal* , 15-73.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. McGraw Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral: Revista Venezolana*, 133-153.
- Lombardi, P. (2002). *Un modelo de estructura reconfigurable. Caso: Sectores de Proyectos e instalaciones de Praxair*. . Buenos Aires: Inédito.
- CONDUSEF. (2015). *CONDUSEF*. Recuperado el Enero de 2018, de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-PyMES>
- Cruz, P. C. (2013). *Importancia de las PyMEs en el Estado de México*. Toluca: UAEM.
- López, R. W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. *Observatorio Laboral: revista Venezolana*, 65-79.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. USA: Cengage Learning.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Naucalpan, Edo Mex: Pearson Education.
- Drucker, F., Beckhard, R., & Goldsmith, M. (1998). *La organización del futuro*. España: Granica.
- FlixAbout (Dirección). (2016). *Leavitt's Model* [Película].
- Fermini, L. A. (2014). *Aministración y organización: un enfoque contemporáneo*. México: Cengage Learning.
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J., & Ramón, R. M. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 29-39.
- Fernández, Caveda, Alberto. (2007). *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos*. España: Grupo Wolters Kluwer.
- Galbraith, J. (2001). Building Organizations around the Global Customer. *Ivey Business Journal* , 17-24.
- Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations: Strategy, structure, and process at the Business Unit and Enterprise Levels*. USA: Jossey Bays .
- Galbraith, J., & Lawer, E. (1993). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. USA: Jossey-Bass Inc Pub.
- Galbraith, J., D. D., & K. A. (2002). *Designing dynamic organizations*. USA: AMACOM.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations*. USA: Amacom.

- Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 3-6.
- González, P. M., & Mercado, P. H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, 7-8.
- Guadalupe-Salazar, E. J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Helmer, O. (1983). *Looking Foward*. Beverly Hills, California: Sage.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Huiguita López, D. (2011). PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL: INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LOS VÍNCULOS SOCIALES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 73-90.
- Huiguita López, J. (2011). PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL: INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LOS VÍNCULOS SOCIALES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 73-90.
- INEGI. (2015). *INEGI*. Obtenido de INEGI:  
<https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=15>
- INEGI. (2016). *Reporte Anual: Actividad de los bienes y servicios*. México.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*, 85-106.
- Kaplan, R. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Emerald Insight*, 41-46.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization: Usirn the star model to solve 5 critical design chlallenges*. USA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. (2015). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. *Reinventar la empresa en la era digital*, 2-10.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 43-64.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity . *Industrial and commercial training*, 39-44.
- Martinez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 166-193.
- MindTools. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2017, de Leavitt's Diamond: An integrated Approach to Change:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769799/mod\\_resource/content/3/txto%2001%20-%20Leavitts%20Diamond%20-%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Change.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769799/mod_resource/content/3/txto%2001%20-%20Leavitts%20Diamond%20-%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Change.pdf)
- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Mohrman, S., & Cummings, T. (1991). *Autodiseño de organizaciones: Como lograr un desempeño superior*. Massachusetts: Addison Wesley Iberoamericana.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organiación como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. USA: Oxford.
- North, K., & Gregório, R. V. (2016). LA «PYME DINÁMICA» ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN TIEMPOS TURBULENTOS. *Economía industrial*, 65-74.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. USA: Díaz de Santos.

- Otero-Alvarado, M. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: UOC S.L.
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009 ). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 97-108 .
- Porras Quinto, C. A., & Raymundo Ibañez, C. A. (2013). Modelos de diagnóstico organizacional y su relación con los procesos de adopción de estrategias de TI como Cloud Computing . *Soporte del Conocimiento con la Tecnología* , 70-76.
- PYMES-Cumex, R. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación.*, 5-30.
- Salazar, B. C., Mendoza, J. M., & Jasso, S. J. (2013). Diseño organizacional y su relación con el desempeño: un análisis de las empresas pyme del estado de Hidalgo. *ALTEC XV Congreso Latino-Iberoamericana de Gestao de Tecnologia*.
- Salomón-Rodríguez, I. (22 de Mayo de 2017). *Jóvenes desean emprender más que en laborar en empresas*. Obtenido de El Economista:  
<https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Jovenes-desean-emprender-mas-que-laborar-en-empresas-20170522-0150.html>
- Thakur, S. (12 de Mayo de 2016). *Bright Hub*. Recuperado el 2017 de Noviembre, de Bright Hub: Bright Hub Project Management: <http://www.brighthouse.com/change-management/122495-a-look-at-the-components-of-leavitts-diamond/>
- Torrez, M. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinamicas en las Organizaciones. . *Investigación Administrativa*, 81-93.
- Villafranco, G. (2017). *Forbes*. Obtenido de Sólo 6% de PyMES aprovecha las tecnologías de la información: <https://www.forbes.com.mx/solo-6-PyMES-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>
- Villareal, L. O., & Landeta, R. J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.
- Viloria, O. (2009). Factores que afectan la seguridad de la información en las universidades venezolanas bajo una perspectiva de organizaciones inteligentes. *Espacios*, 13-15.
- Wayne-Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Yacuzzi, E. (2005). EL ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: TEORÍA, MECANISMOS CAUSALES, VALIDACIÓN. *Serie Documentos de Trabajo*, 1-17.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Beverly Hills: Sage.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. USA: Sage.
- Zapata Rotundo, G. J. (2015). EL TAMAÑO Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO TEÓRICO Y EMPÍRICO CON EL ENFOQUE CONTINGENTE. *Revista Ciencias Estratégicas*, 193-208.