

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDLAGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS

“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS. CINEPOLIS LA HUERTA”



ALUMNO: GIOVANNI RUIZ CHAVEZ

ASESOR: L.A.E.C. HARRIET ROSALIA HESSE ZEPEDA

MORELIA, MICH., MAYO DE 2006

## CAPITULO 1.- INTRODUCCION

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 1.1.- Planteamiento del problema | <u>04</u> |
| 1.2.- Objetivo General.          | <u>05</u> |
| 1.3.- Objetivos Específicos.     | <u>05</u> |
| 1.4.- Justificación.             | <u>05</u> |
| 1.5.- Alcances.                  | <u>06</u> |
| 1.6.- Limitaciones.              | <u>06</u> |
| 1.7- Organización del Estudio.   | <u>07</u> |

## CAPITULO 2.- MARCO TEORICO

|  |           |
|--|-----------|
|  | <u>08</u> |
| 2.1.- La organización.                       | <u>09</u> |
| 2.2.- El proceso administrativo.             | <u>12</u> |
| 2.3.- Clasificación de las empresas.         | <u>13</u> |
| 2.4.- La mediana empresa.                    | <u>13</u> |
| 2.5.- Cultura y cambio organizacional.       | <u>14</u> |
| 2.6.- Clima organizacional.                  | <u>21</u> |
| 2.7.- Diagnóstico organizacional.            | <u>25</u> |
| 2.8.- Modelos de diagnostico.                | <u>30</u> |
| 2.9.- Variables en el modelo de diagnóstico. |           |

## CAPITULO 3.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| 3.1.- Antecedentes. | <u>45</u> |
| 3.2.- Organigrama.  | <u>45</u> |
| 3.3.- Misión.       | <u>45</u> |
| 3.4.- Visión.       | <u>45</u> |
| 3.5.- Valores.      | <u>48</u> |
| 3.6.- Estrategia.   | <u>49</u> |
| 3.7.- Expectativas. | <u>51</u> |

## CAPITULO 4.- METODOLOGÍA

|   |           |
|---|-----------|
| 4.1.- Introducción                                |           |
| 4.2.- Proceso de la investigación.                | <u>52</u> |
| 4.3.- Problema de la investigación.               | <u>52</u> |
| 4.4.- Tipo de investigación.                      | <u>53</u> |
| 4.5.- Fuentes de información.                     | <u>53</u> |
| 4.6.- Diseño de la investigación.                 | <u>54</u> |
| 4.7.- Estructura de la investigación.             | <u>54</u> |
| 4.8.- Selección de la muestra.                    | <u>55</u> |
| 4.9.- Recolección de datos.                       | <u>56</u> |
| 4.10.- Análisis de datos.                         | <u>56</u> |
| 4.11.- Presentación del reporte de investigación. | <u>57</u> |

## CAPITULO 5.- RESULTADOS

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 5.1.- Encuestas a empleados. | <u>58</u> |
|------------------------------|-----------|

## CAPITULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| 6.1.- Conclusiones.    | <u>76</u> |
| 6.2.- Recomendaciones. | <u>78</u> |

### REFERENCIAS:

|   |           |
|---|-----------|
| Anexo 1.- Organigrama.                                      | <u>85</u> |
| Anexo 2.- Cuestionario para obtener la información general. | <u>83</u> |
| Anexo 3.- Cuestionario a empleados.                         | <u>84</u> |
| Anexo 4.- Cuestionario a empleados dividido por variables.  | <u>87</u> |
| Anexo 5.- Registro total de cuestionarios a empleados.      | <u>89</u> |
| Anexo 6.- Observaciones.                                    | <u>94</u> |
| Bibliografía.   | <u>95</u> |

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad las organizaciones buscan estar a la vanguardia en los aspectos técnicos y tecnológicos, dejando a un lado, como tercer aspecto relevante al recurso humano.

Es bien sabido que la apertura de las economías del mundo deja muy mal plantadas a las organizaciones originarias de los países llamados de tercer mundo, por lo cual es casi voraz la lucha de este tipo de organizaciones para optimizar sus recursos a falta de los mismos para la adquisición de nueva tecnología.

Es por ello que se ha comenzado a implantar en las empresas un cambio a la cultura laboral, y que el concepto de empleado quede atrás cambiándolo por el de colaborador. Es a partir de entonces que las empresas comienzan a prestar mayor atención a uno de sus activos (incluso se le comienza a considerar como tal) más importantes, el recurso humano.

En la vida actual, donde todo se hace de prisa y sin darse tiempo siquiera para compartir un par de horas con los seres queridos, se hace fundamental la presencia de las empresas de servicios dedicadas al esparcimiento, en este caso, abordaremos la importancia de la calidad del servicio en Cinépolis la Huerta derivado del ambiente laboral.

Es innegable que una de las tareas más importantes del administrador consiste en supervisar la correcta aplicación del proceso administrativo, pero en la actualidad no es suficiente esta labor, es indispensable la exploración del ambiente de trabajo, saber que es lo que los entusiasma, alienta, interesa, satisface y motiva para realizar su labor de una manera eficiente, dando un valor agregado a cada una de las actividades que realiza y que además le permita desarrollar sus aptitudes, destrezas y competencias en beneficio propio y de la empresa.

## 1.2.- OBJETIVO GENERAL.

Realizar un diagnóstico del ambiente laboral en el conjunto cinematográfico Cinepolis La Huerta, con el fin de detectar posibles deficiencias y áreas de oportunidad, así como remarcar las prácticas que han ayudado a un buen desempeño del personal.

## 1.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un análisis sobre la estructura organizacional de la empresa.
- Analizar los flujos de información dentro de la empresa.
- Analizar el sistema de incentivos, así como su impacto dentro del ambiente laboral.
- Analizar la eficiencia del liderazgo.

## 1.4.- JUSTIFICACION.

En la actualidad, la lucha casi encarnecida por parte de las empresas, tanto prestadoras de servicios como las de producción, para salir adelante las ha llevado no solo a mejorar sus procesos y cuidar más la calidad de los insumos utilizados, sino que las ha orillado a explotar el talento, creatividad y destrezas de sus colaboradores.

Bajo esta óptica, y basados en las nuevas tendencias internacionales en esta época de las comunicaciones y el conocimiento, es de vital importancia la atenta supervisión tanto de los factores externos como de los internos para que el desempeño de los colaboradores sea el óptimo durante su estancia en nuestra empresa, no solo en el ámbito laboral, sino incluso, trascendiendo al plano humano y entendiendo al individuo como elemento esencial de la sociedad.

Es por eso que considero de vital importancia analizar, en este caso, uno de los componentes esenciales de las relaciones interpersonales en las empresas que es el ambiente laboral, ya que en este factor estriban muchos de los conflictos existentes al

interior de las empresas y, en este caso específico, en el conjunto cinematográfico de Cinepolis la Huerta.

Factor fundamental es la actuación de nuestros colaboradores ante los ojos de nuestros clientes, la percepción de un servicio de calidad depende directamente de ello. La excelencia en el servicio es, sin lugar a dudas, una ventaja competitiva muy importante sobre nuestros competidores, sin embargo, esto solo puede lograrse con una estructura sólida, capacitación, motivación, cultura, planeación estratégica adecuada, una excelente comunicación interna y externa, pero por sobre todas las cosas, tener la voluntad de ir todos en un mismo camino: la excelencia.

#### 1.5.- ALCANCES.

- Este análisis abarcará todos los niveles de Cinépolis la Huerta.
- El estudio nos permitirá conocer la percepción de todos los empleados de sus jefes y supervisores, así como sus expectativas de desarrollo.
- Este estudio nos permitirá aportar recomendaciones y conclusiones que pueden ser tomadas en cuenta por la administración, para la aplicación de políticas y estrategias que ayuden a elevar la calidad del clima organizacional así como en el servicio que presta la misma.

#### 1.6.- LIMITACIONES.

- Este estudio es únicamente válido para Cinepolis La Huerta, descartando con ello a cualquier otro conjunto cinematográfico perteneciente a la misma empresa.
- El análisis incluye aspectos sociales y administrativos, dejando de lado aspectos técnicos, financieros ni legales.
- El análisis será válido únicamente al momento de realizar el diagnóstico, por lo cual, no podrá ser considerado para otro punto en el tiempo, tomándose para dicho caso, solo como referencia histórica.
- La puesta en marcha de las recomendaciones de dicho análisis, en ningún momento aseguran el éxito de la empresa.

## 1.7.- ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO.

### Capítulo I:

En este capítulo se plantea el problema por el cuál se realizó esta investigación, así como su justificación, alcances y limitaciones, y los objetivos generales y específicos que persigue este proyecto.

### Capítulo II:

En este capítulo presento la base teórica en la cual fundamento el presente trabajo, así como algunas definiciones y la presentación de algunos modelos de organización aplicables al caso partiendo desde un panorama general hacia puntos específicos.

### Capítulo III:

En este capítulo nos remontaremos a los inicios de la empresa, sus antecedentes y forma de organización, su misión, visión y valores sobre los cuales fue cimentada la organización.

### Capítulo IV:

En este capítulo se describe ampliamente la metodología, tipo de investigación, método, población, muestreo e instrumentos y procedimientos. Para efectos de este estudio tomaremos como base variables de: estructura, liderazgo, comunicación, motivación y clientes.

### Capítulo V:

En este capítulo se mostrarán los resultados de la investigación, fundamentados en la metodología descrita en el capítulo anterior.

### Capítulo VI:

En este capítulo se detallarán las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después del análisis de los resultados de la investigación mostrados en el capítulo anterior.

CAPITULO II:  
MARCO TEORICO

2.1.- LA ORGANIZACIÓN.

Hoy en día, el apresurado ritmo de trabajo dentro de las organizaciones, y de la vida misma dentro de la sociedad, ha ido acrecentando la industrialización de las empresas, en cuyo caso, las empresas prestadoras de servicios son, prácticamente, las únicas organizaciones que no pueden prescindir de los servicios de las personas para ser sustituidos por máquinas.

Por lo tanto, no podemos dejar de lado que las organizaciones son un medio indispensable de orden y cooperación de los recursos humanos que necesitan ser orientados y alienados al cumplimiento de objetivos en común. Esto anterior sin olvidar que las empresas son de primordial importancia dentro de la sociedad como agente de cambio.

En lo referente a las definiciones de organizaciones podemos encontrar la del Diccionario de la Real Academia Española (organización = efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada) donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar. Otras identifican organización con "sistema de acción conscientemente coordinado" (Barnard 1938).

Schein (1988) especifica algo más: organización sería así la "*coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad*"

Enmarcado en su teoría sociológica de la que ha brotado el "comunitarismo", Etzioni (1964), concebía la organización como una entidad social deliberadamente formada para alcanzar objetivos concretos. Se caracterizaba por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades, en la comunicación; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada.

Porter, Lawler, Hackman (1975), delimitan cinco notas sobre las organizaciones:

- Estar compuestas de individuos y grupos;
- Constituirse para la consecución de fines específicos;
- Utilizar para ello la diferenciación de funciones;
- La coordinación racional de las mismas y
- Manifiestar cierta permanencia temporal y delimitación espacial.

Entendemos entonces que las organizaciones son sistemas compuestos por cosas y personas, orientados todos estos a la consecución de objetivos específicos. No debemos pasar por alto que todos los elementos incluidos en un sistema pueden cooperar para la mejora del mismo o perjuicio del mismo, es entonces cuando debemos considerar que existen muchos factores dentro y fuera de las organizaciones que afectan directa o indirectamente el rendimiento individual de un empleado, dentro de los cuales destacan:

- La capacitación recibida;
- Los recursos e información proporcionada;
- Las políticas y prácticas administrativas;
- El liderazgo ejercido por supervisores y gerentes.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen a estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno. Oponer trabajadores o departamentos entre sí, en busca de recursos, es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñarán a fin de maximizar sus propias ganancias y no la de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna. (Evans y Lindsay, 2001).

## 2.2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo está constituido de los siguientes 5 elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

### 2.2.1.- **Planeación:**

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para

actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (Chiavenato 1999).

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (George A. Steiner).

### **2.2.2.- Organización:**

La organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas;
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos;
- La asignación a cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y;
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división o departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (Koontz, Weihrich, 1997)

Dentro de 20 años, las grandes empresas tendrán menos de la mitad de los niveles administrativos. Peter F. Drucker.

### **2.2.3.- Integración:**

Los hombres han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres. (Reyes, 1982).

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Koontz, Weihrich, 1997)

#### **2.2.4.- Dirección:**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también “ejecución, comando o liderazgo”, es una función de tal transcendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son la misma cosa. (Reyes, 1987)

La dirección es el proceso por medio del cual se influye en las personas para que contribuyan a favor de los propósitos organizacionales; está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. (Koontz, Weihrich, 1997)

#### **2.2.5.- Control:**

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en normas y objetivos obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales, pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones o evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas. (Hampton, 1997).

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de las empresas y los planes ideados para alcanzarlos. (Koontz, Weihrich, 1997)

## 2.3.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Las empresas tradicionalmente se clasifican en tres grandes ramas: industriales, comerciales y de servicios.

### 2.3.1.- Industriales:

#### 1.- *Industrias extractivas:*

Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de empresas se subdividen en:

a).- *de recursos renovables:* Son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza.

b).- *de recursos no renovables:* Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlos o reintegrarlos al ambiente.

#### 2.- *Industrias de Transformación:*

Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y usos diferentes a los adquiridos originalmente.

El mecanismo contable, se sintetiza en reunir los elementos del costo de producción.

a).- Materiales directos.

b).- Mano de obra directa.

c).- Costos indirectos de fabricación.

### 2.3.2.- Comerciales:

Son las empresas que se dedican a la adquisición de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente con un sobre precio, en las mismas condiciones físicas en las que fueron adquiridos, aumentando al precio del costo un porcentaje denominado “margen de utilidad”.

### 2.3.3.- De servicios:

Se refiere a las que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Los servicios tienen tres características:

- Intangibles: No se pueden tocar.
- Heterogéneos: Porque varían de persona en persona.
- Caducan: Se tienen que utilizar cuando están disponibles.

(Stoner, Freeman, Gilbert. “Administración”, Prentice Hall, 6ta Edición. México. 1996.)

### 2.4.- LA MEDIANA EMPRESA.

Tradicionalmente existen tres criterios para determinar la magnitud de las empresas, los cuales son:

- *Tamaño humano;*
- *Espacio físico;*
- *Volumen de facturación;*

### 2.5.- LA CULTURA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

Moisés Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pág. 479).

## 2.6.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

La importancia del clima organizacional ha cobrado gran relevancia a partir del énfasis puesto por la alta gerencia en el recurso humano de las empresas, ya que este influye directamente en el desempeño del personal y, de hecho, es la cara de la propia empresa hacia adentro de sí misma y de ella depende, en buena medida, la cantidad de postulantes o candidatos que reunamos para cubrir una vacante dentro de la empresa, así como las opiniones de los colaboradores al exterior de la misma.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. . A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las

organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y

apertura entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

### ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Nombre en la Escala         | Descripción  |
|-----------------------------|--|
| 1. Desvinculación           | Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.  |
| 2. Obstaculización          | Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.   |
| 3. Esprit                   | Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.   |
| 4. Intimidad                | Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.   |
| 5. Alejamiento              | Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.  |
| 6. Énfasis en la producción | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.   |
| 7. Empuje                   | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.      |
| 8. Consideración            | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.  |
| 9. Estructura               | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? |
| 10. Responsabilidad         | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.   |
| 11. Recompensa              | El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.  |
| 12. Riesgo                  | El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?  |

|   |   |
|---|---|
| 13. Cordialidad                               | El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. |
| 14. Apoyo                                     | La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.  |
| 15. Normas                                    | La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.       |
| 16. Conflicto                                 | El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.         |
| 17. Identidad                                 | El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.   |
| 18. Conflicto e inconsecuencia                | El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.  |
| 19. Formalización                             | El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.  |
| 20. Adecuación de la planeación               | El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.   |
| 21. Selección basada en capacidad y desempeño | El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.  |
| 22. Tolerancia a los errores                  | El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.  |

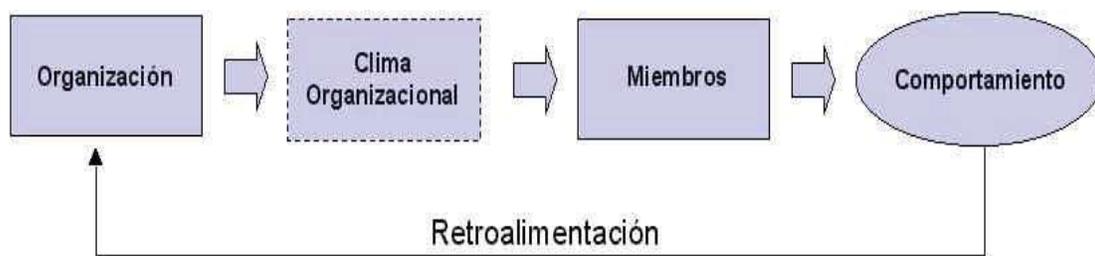
Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."



Figura - 1

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.



**Figura - 2**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene y medía entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno que interviene y que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una

determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

#### 1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### 2. RESPONSABILIDAD (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### 3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### 4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### 5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## 6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## 7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

## 8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

### 2.7.- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

“El clima de una organización constituye la *personalidad* de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta”. (Rodríguez, 2001).

- *Variables del ambiente físico:* espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, etc.
- *Variables estructurales:* tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- *Variables del ambiente social:* compañerismo, conflictos entre personal, entre departamentos, comunicaciones, etc.
- *Variables personales:* aptitudes, actitudes, expectativas, etc.
- *Variables propias del comportamiento organizacional:* productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.

Fuente: Rodríguez, D. 2001. Diagnóstico Organizacional, México, Grupo Editor Alfa Omega SA de CV.

### 2.7.1.- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas que se puede deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros

tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

- Estructura;
- Responsabilidad;
- Recompensa;
- Desafío;
- Relaciones;
- Cooperación;
- Estándares;
- Conflictos;
- Identidad;

En conclusión la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto

de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones

De acuerdo con Rodríguez (2001), las características del clima organizacional son las siguientes:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los individuos en la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de sus miembros.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez, pueden ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

## 2.8.- MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

De acuerdo con Cummings (1993), el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de la organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o eliminarse. Incluye recopilación de información pertinente y cambios aprovechando el potencial de la organización.

Diagnóstico organizacional es un proceso para entender cómo las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee indudablemente el entendimiento sistemático de la organización necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las intervenciones de desarrollo organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

### 2.8.1.- MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Los modelos de diagnósticos buscan estructurar de manera ordenada y coherente el estudio de una organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de la forma de interrelación entre éstos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. (Rodríguez, 2001).

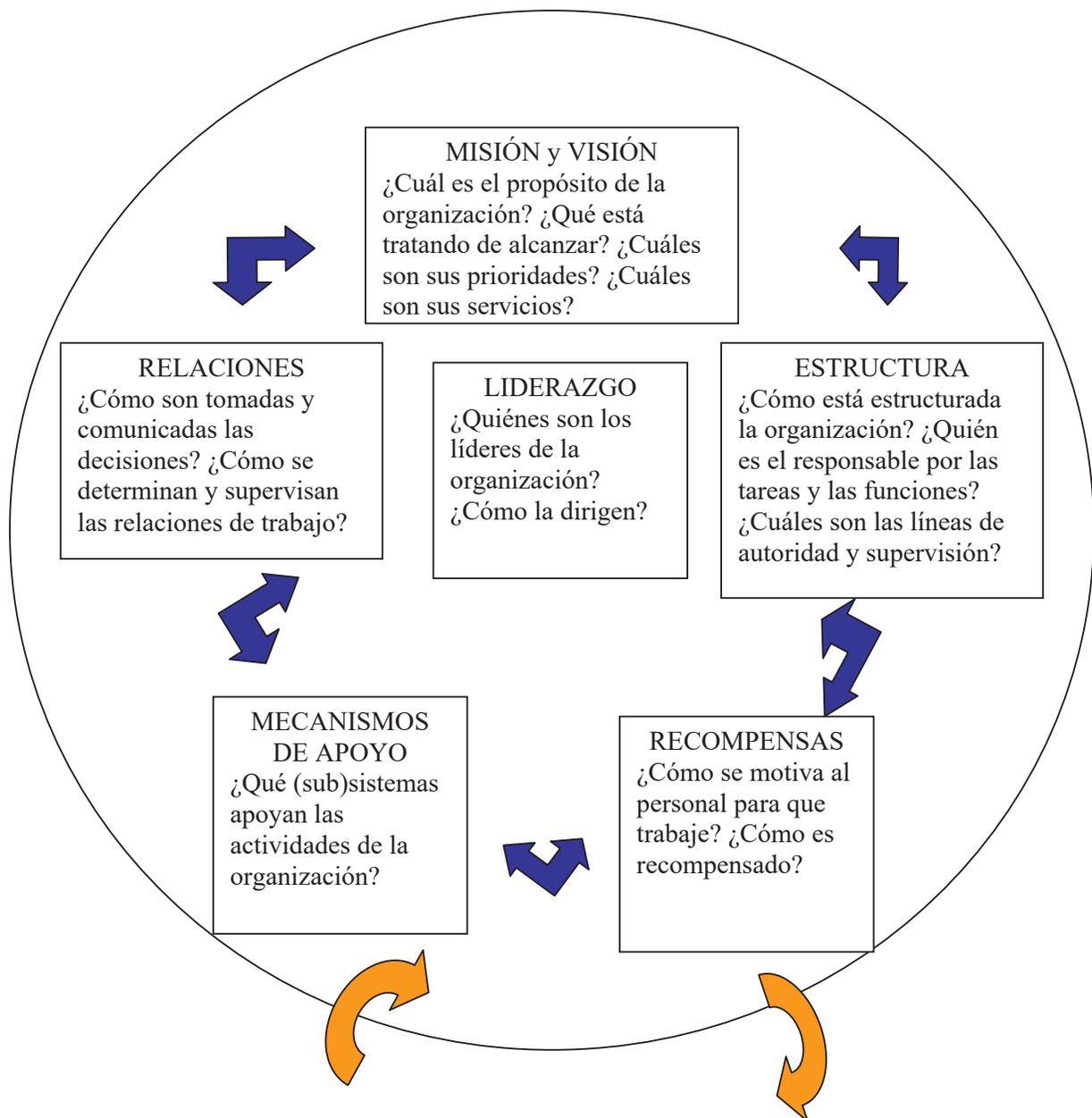
#### 2.8.1.1.- MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE WEISBORD.

Describe su modelo como la pantalla de un radar, “señales luminosas” que nos hablan de los puntos sobresalientes de la empresa y de sus aspectos buenos y malos, y sobre todo, nos ayuda a visualizar la verdad.

En este modelo, la organización está representada por seis casillas:

1.- Propósito: ¿a que negocio nos dedicamos?

- 2.- Estructura: ¿cómo dividimos el trabajo?
- 3.- Recompensas: ¿todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- 4.- Mecanismos Auxiliares: ¿contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
- 5.- Relaciones: ¿cómo manejamos los conflictos entre personas?
- 6.- Liderazgo: ¿alguien mantiene los cuadros en equilibrio?



Este modelo es particularmente útil cuando:

- 1) El investigador no dispone de tiempo como sería deseable para la investigación.
- 2) Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
- 3) Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

|                |                  |
|----------------|------------------|
| SISTEMA FORMAL | SISTEMA INFORMAL |
|----------------|------------------|

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| 1.- Propósitos               | Claridad en la meta   | Acuerdo respecto a la meta  |
| 2.- Estructura               | ¿Funcional, programa o matriz?  | ¿Cómo se hace o cómo se nos hace el trabajo?  |
| 3.- Relaciones               | ¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué?<br>¿Qué tecnologías deberán emplearse? | ¿Cuán bien lo hacen?<br>Calidad de las relaciones.<br>¿Modos de gerencia conflictiva? |
| 4.- Recompensas (incentivos) | Sistema explícito. ¿Qué es?   | Recompensas físicas implícitas. ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración? |
| 5.- Liderazgo                | ¿Qué dirigen los más altos funcionarios?  | ¿Cómo? ¿Estilo normativo o de administración?   |
| 6.- Mecanismos auxiliares    | Sistema presupuestario. Información a la gerencia. Planeación y control.              | ¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica?                 |

Fuente: Weisbord, 1988, p. 91, Desarrollo organizacional, México.

Las preguntas se pueden dirigir en dos niveles:

1.- ¿Cuánta diferencia hay entre los sistemas formales e informales? Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.

2.- ¿Qué grado de discrepancia existe entre lo que *es* y lo que *debería ser*? Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el ambiente.

#### 2.8.1.2.- MODELO DE HAX Y MAJLUF.

El trabajo de Hax y Majluf está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones.

Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias. Esta teoría se sostiene en otras teorías organizacionales más modernas que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización y si se desea diseñar una organización conviene seguir los siguientes pasos:

- a).- Definir una estructura organizacional básica;
- b).- Definición detallada de la estructura organizacional.
- c).- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan. (Planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de RRHH y de recompensas)

Además plantean ocho características de una estructura inadecuada:

- 1) Falta de oportunidades de desarrollo.
- 2) Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- 3) Clima de trabajo demasiado conflictivo.
- 4) Falta de definición en la planificación de los negocios.
- 5) Falta de coordinación entre las divisiones.
- 6) Duplicación excesiva de funciones.
- 7) Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- 8) Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

### 2.8.1.3.- MODELO DE HAGALO USTED MISMO.

Rodríguez (2001), en su libro Diagnóstico Organizacional, propone que el propio consultor cree su modelo, que se adapte a las necesidades especiales de la organización motivo de estudio, y enlista una serie de conceptos, los cuales propone como una forma posible del modelo “Hágalo usted mismo” y son:

- Organización-Ambiente;
- Cultura organizacional;
- Estructura;
- Comunicaciones;
- Poder, autoridad y liderazgo;
- Conflicto;
- Descripción, evaluación de cargos y desempeño;
- Motivación;
- Clima laboral;
- Sindicatos;
- Toma de decisiones;

## 2.9.- VARIABLES EN EL MODELO DE DIAGNOSTICO.

### 2.9.1.- LA ESTRUCTURA.

La estructura es, indudablemente, una herramienta de la que se valen los gerentes para permitir a las organizaciones la correcta realización de una eficiente estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una clara comprensión de la estrategia. Pero se requiere además de que la estructura esté bien organizada de la obtención de la correcta tecnología e invariablemente de un buen ambiente en la organización.

Es innegable que la elección correcta de una estructura depende ampliamente de conocer las ventajas que nos aportan cada una de ellas:

#### 2.9.1.1.- ESTRUCTURAS MONOFUNCIONALES.

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

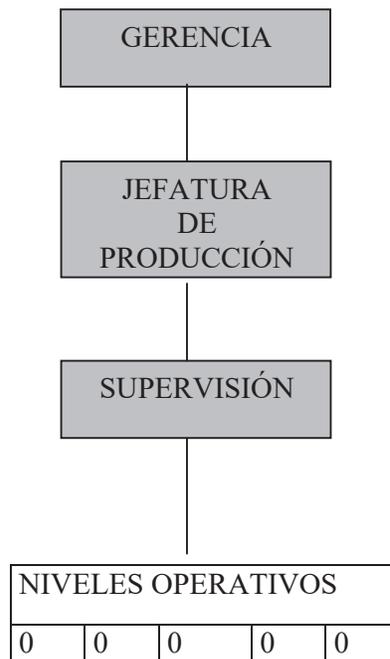


Figura No. 1 (Organigrama de estructura monofuncional).

### 2.9.1.2.- ESTRUCTURA JERARQUICA.

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

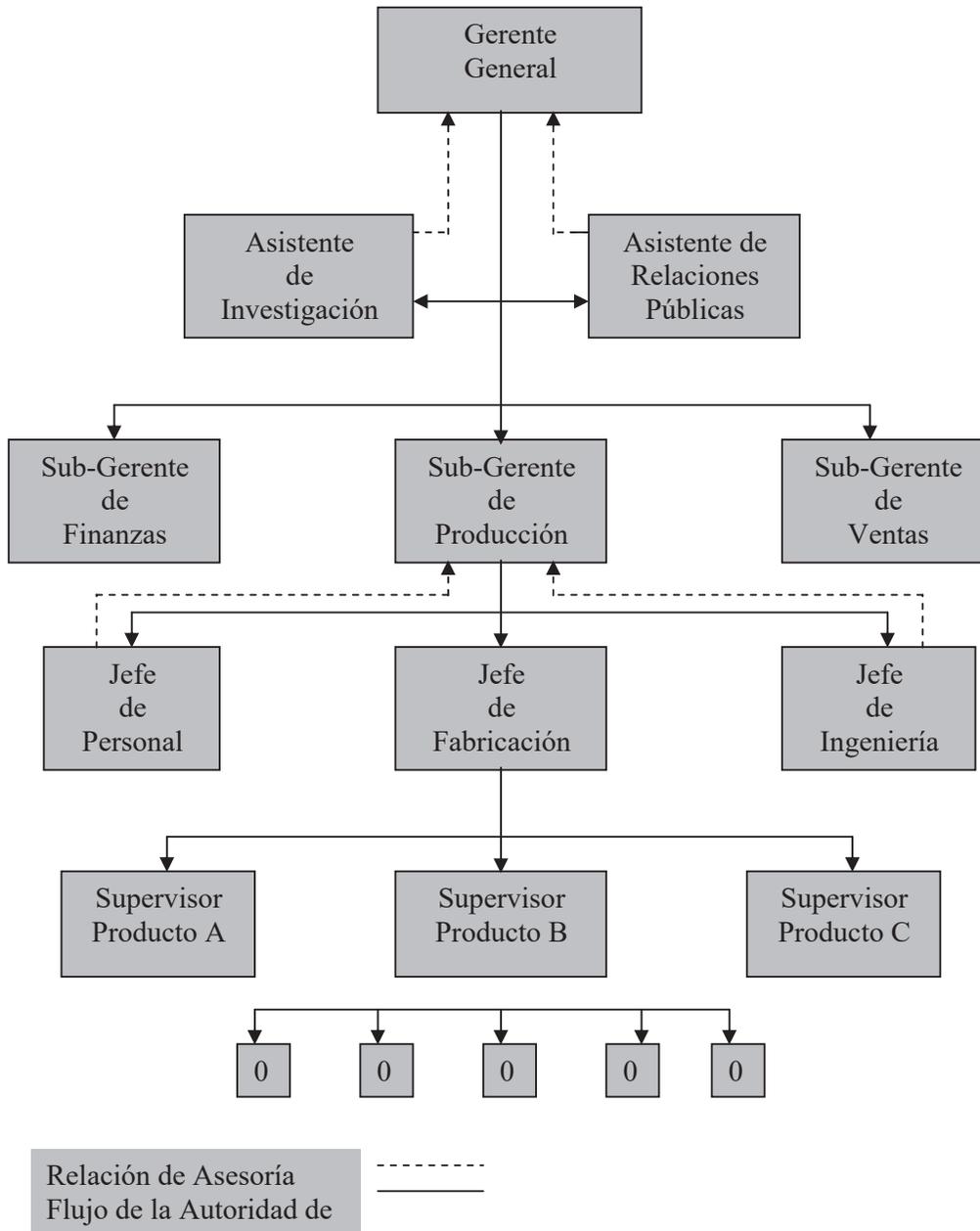


Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica

#### 2.9.1.3.- ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA.

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

#### 2.9.1.4.- ESTRUCTURAS NO PIRAMIDALES.

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, el cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”. La figura siguiente (Figura No.3) corresponde a un “Organigrama de estructura no piramidal”.

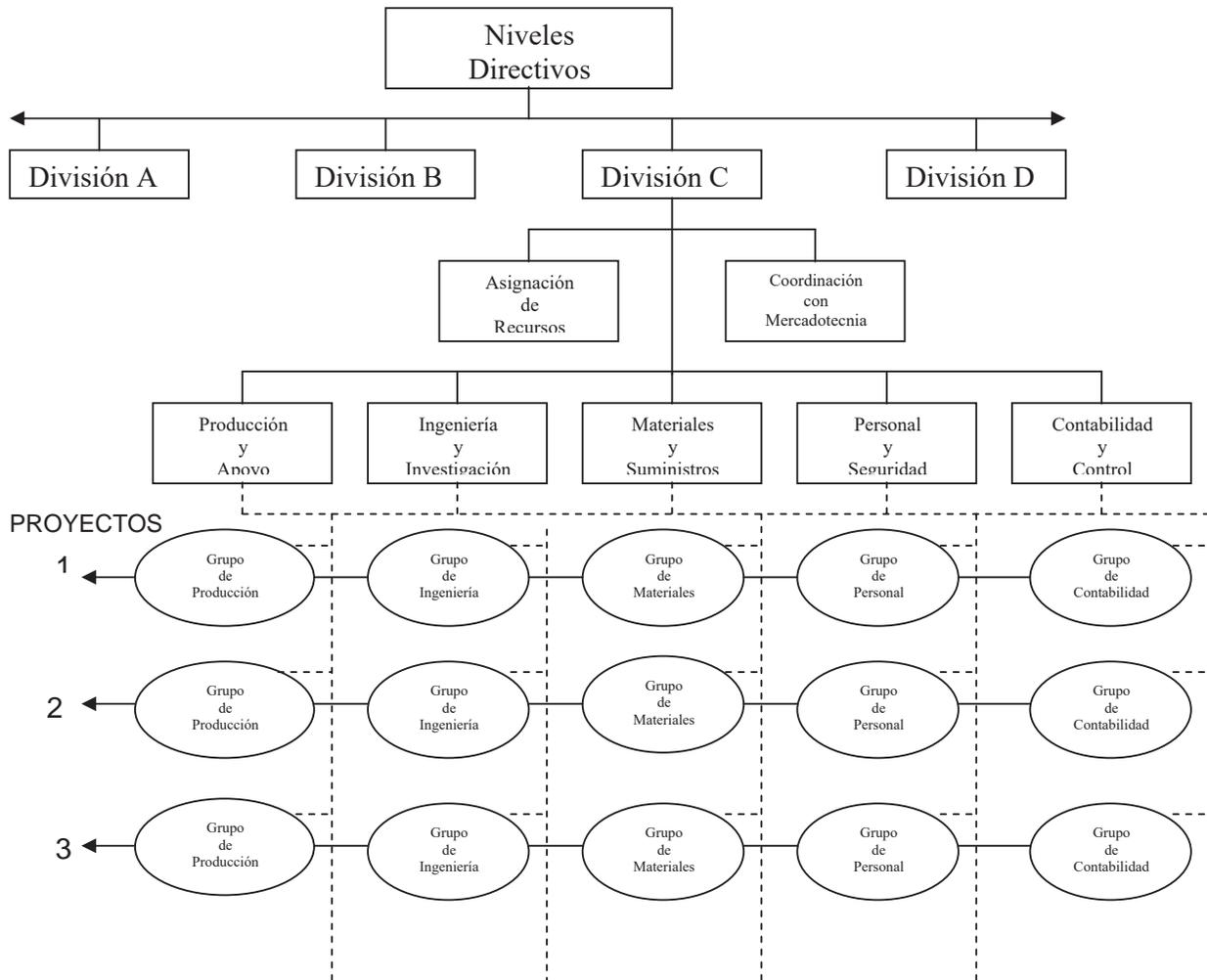


Figura No. 3 Organigrama de estructura no piramidal

### 2.9.2.- LA MOTIVACIÓN.

Es inevitable en esta época mencionar que la motivación es un factor fundamental para el pleno desarrollo del individuo dentro de la organización, logrando con ello la plena satisfacción de los objetivos organizacionales. Por lo anterior es obligado mencionar en este documento las tres teorías más importantes en el campo de la motivación.

#### 2.9.2.1.- TEORIA X Y Y DE DOUGLAS MCGREGOR.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo

sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelo de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

## **TEORÍA X**

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo: El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.

Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. En este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

## **TEORÍA Y**

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría “Y” desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya

responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas, tales factores.

- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

#### SUPUESTOS

| <b>Modelo tradicional</b>   | <b>Modelo de las relaciones humanas</b>   | <b>Modelo de los recursos humanos</b>  |
|---|---|--|
| El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.   | Las personas se quieren sentir útiles e importantes.  | El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.           |
| Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.  | Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.                                      | La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.        |
| Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de si mismas. | Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen. | Las personas requieren de autodirección y control en actividades que suponen el desarrollo de su creatividad, sirviendo estos dos elementos de motivación. |

## POLITICAS

| <b>Modelo tradicional</b>  | <b>Modelo de las relaciones humanas</b>  | <b>Modelo de los recursos humanos</b>   |
|--|--|---|
| El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.                                     | El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.   | El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.  |
| El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.             | El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.                          | El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo con su capacidad.  |
| El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión. | El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias. | El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados. |

## EXPECTATIVAS

| <b>Modelo tradicional</b>   | <b>Modelo de las relaciones humanas</b>  | <b>Modelo de los recursos humanos</b>  |
|---|--|--|
| Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.  | Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisficará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes. | La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones. |
| Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas. | La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"      | La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.                               |

### 2.9.2.2.- TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.



Es increíble ver cómo en algunas organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presentes sus necesidades más básicas, en las empresas es muy usual que los empleados abandonen todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las más básicas, "¿qué hago sin mi empleo? no podría llevar

alimento a mi casa", situación que es muy bien aprovechada por los patrones, ¡qué lástima! ¿Se imaginan cómo sería el mundo si todos pudiéramos desarrollar nuestros talentos al máximo?

## LAS NECESIDADES

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, entre otros.

\* **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo.

En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

### 2.9.2.3.- LIDERAZGO.

Es innegable que un gran volumen de libros y tratados sobre el liderazgo inundan hoy en día, desde puestos de revistas hasta los escritorios de los más altos directivos de las empresas más importantes del país, sin embargo, no es un tema nada sencillo de tratar.

Lo principal en este tema es, en primera instancia, establecer parámetros claros y precisos para discernir entre *jefes* y *líderes*, dado que el gran flujo de información al que estamos expuestos en la actualidad contrasta con los viejos tabúes, existentes aún, entre el verdadero líder y el jefe tradicional.

Precisemos en primera instancia las cualidades que identifican al jefe que son:

- \* El poder
- \* La costumbre
- \* La investidura

Mientras que por otro lado, los cuatro roles del liderazgo son:

*Encontrar caminos:* Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

*Alinear:* Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que estén por venir en un mundo de cambio constante.

*Facultamiento:* Los Líderes Centrados en Principios no aplican o instalan el Facultamiento. En vez de ello, cultivan el Facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y

la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

*Modelar:* El carácter y la competencia de un líder radican en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de Liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo. Modelar el Liderazgo Centrado en Principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

### 2.9.3.- SERVICIO.

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza intangible, aunque en muchos casos no necesariamente, se genera en el momento mismo de la interacción del cliente con los empleados que proporcionan soluciones a los *problemas* de los clientes

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y además no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede, o no, estar vinculada a un producto físico”. (Phillip Kotler, *Dirección de la mercadotecnia*. Prentice, 1993)

Algunas notables diferencias que existen entre el sector industrial y el de servicio son:

1. El producto industrial suele ser concreto; mientras que el servicio no.
2. En el producto, la propiedad se transfiere con la compra; en el servicio no.
3. Es posible mostrar un producto antes de la compra; en el caso del servicio es imposible verlo antes de que este suceda.
4. El producto se puede producir y almacenar; el servicio no.
5. El producto primero se elabora y luego se consume; el servicio se consume al momento mismo de la producción.
6. El producto es transportable; el servicio no, solo se pueden trasladar los *productos* del servicio.

Por último, podemos claramente puntualizar que el servicio va más allá de una agradable sonrisa al cliente, es realizar una labor de manera profesional proporcionando

en todo momento información clara, veraz y oportuna para satisfacer una necesidad innata o creada por nosotros mismos o nuestro entorno (competencia). En pocas palabras, la calidad de los servicios no es otra cosa que la correcta satisfacción del cliente.

#### 2.9.4.- COMUNICACION.

Es de vital importancia recalcar que la comunicación juega un papel importante dentro de cualquier organización, no solo para la correcta aplicación de los procedimientos establecidos para la operación de cualquier empresa, sino también para dar a conocer cambios importantes, el rumbo actual de la compañía, el cumplimiento de objetivos, etc. Es por eso que de manera breve comentaré algunos aspectos importantes como los elementos y las redes de comunicación.

##### 2.9.4.1.- ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

Los elementos que intervienen en un acto de comunicación son:

- *Emisor*: Produce el mensaje y de inmediato lo envía.
- *Receptor*: Recibe el mensaje y lo interpreta.
- *Código*: Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirve para codificar y decodificar el mensaje.
- *Mensaje*: Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.
- *Canal*: Medio físico por el cual circula el mensaje.
- *Situación*: Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc., que rodean al emisor y receptor y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.
- *Referente*: Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.
- *Ruido*: Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de la comunicación.

##### 2.9.4.2.- REDES DE LA COMUNICACIÓN.

Las redes de comunicación no son más que las *líneas* ya sean *formales* o *informales* de la comunicación:

#### 2.9.4.2.1.- LA COMUNICACIÓN FORMAL.

La comunicación formal es aquella que sigue los caminos dictados por la jerarquía, por lo general suele ser:

- *Descendente*: La cual nos sirve para dar a conocer información importante a los empleados; como su nombre lo indica el flujo de información se genera desde arriba del organigrama, cayendo y distribuyéndose a lo largo y ancho del resto del organigrama.
- *Horizontal*: Esta se caracteriza por circular de un lado a otro del organigrama, conservándose siempre en el mismo nivel jerárquico.
- *Ascendente*: Esta parte de la base de la organización y se desplaza hacia arriba de la estructura jerárquica. A pesar de que es de gran importancia para la organización, hoy en día hay muchas empresas que no lo consideran así y se pierde gran información en el trayecto de la misma hacia los niveles superiores de la jerarquía, en muchos de los casos, por temor de los supervisores o gerentes a posibles reprensiones de los directivos hacia su persona.

## CAPITULO III

### HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1.- ANTECEDENTES:

Es la compañía cinematográfica más grande de América Latina y la octava a nivel mundial. Desde la apertura de su primer sala en 1947 en la ciudad de Morelia han tenido un continuo crecimiento a lo largo de los años logrando abarcar y tener presencia en las mejores ubicaciones en 50 de las más importante ciudades de 24 estados de la República Mexicana.

Organización Ramírez Cinemas es una empresa en plena expansión, actualmente operan más de 761 salas en México y Costa Rica, además tiene otras salas en proceso de construcción.

#### 3.2.- ORGANIGRAMA:

La estructura organizacional directamente implicada en este estudio será la del conjunto cinematográfico antes mencionado (cinepolis la huerta).

En ambos casos las estructuras orgánicas se muestran en el anexo #1

#### 3.3.- MISION:

“Ser líderes de la industria de la exhibición cinematográfica. Ofreciendo entretenimiento de la más alta calidad. Con un servicio que supere las expectativas del cliente. Generando bienestar al interior de nuestra empresa y la sociedad. Comprometidos en un proceso de innovación y mejora continua”.

#### 3.4.- VISION:

“Buscamos el éxito y la plena realización empresarial e individual a través del tiempo y el logro de los siguientes objetivos:

- Económicos: Nos comprometemos todos a trabajar sistemáticamente con inteligencia, entusiasmo y audacia, buscando ser mejores y más productivos trabajadores y administradores, para generar mayores ingresos y utilidades que nos permitan como empresa alcanzar los objetivos fijados.

- De crecimiento: Nos proponemos mantener un crecimiento estratégico, planificado y continuo que nos permita consolidar nuestro liderazgo en México y Latinoamérica. Conscientes de que crecimiento significa en nuestra empresa:

a).- Cantidad: Crear y administrar cada vez un número mayor de salas;

b).- Calidad: Mejorar sistemáticamente nuestras instalaciones y servicios;

c).- Innovación: Ofrecer al cliente nuevas y creativas alternativas de confort y servicio.

- Sociales: Nuestra empresa nace como parte de un entorno social, por lo que está comprometida en beneficiar y apoyar a la sociedad en la medida en que alcanza su realización y éxito, por eso aceptamos dos tipos de objetivos sociales, Externos e Internos.

a).- Externos:

- Entretenimiento: Queremos ofrecer a las familias y a la sociedad en general un espacio de diversión y esparcimiento, en un ambiente sano, seguro, confortable, con las mejores y más atractivas instalaciones y los mejores estándares de servicio y funcionalidad.

- Generación de fuentes de empleo: Nos proponemos crecer y generar sistemáticamente fuentes de empleo y opciones de trabajo que promuevan el desarrollo de las personas, el progreso de nuestro país y la generación de riqueza.

- Contribución con México: Nuestro afán de crecimiento constante es una respuesta concreta a la plena confianza que tenemos en México. Confiamos en nuestra gente y a través de nuestro crecimiento estamos seguros que contribuimos a la formación de un México mejor.

- Dimensión social: En la medida en que logramos nuestros objetivos, estamos más comprometidos en promover el bienestar de los menos favorecidos de nuestro país, apoyando la divulgación de la cultura, la educación y el bienestar.

b).- Internos:

- Desarrollo de personal: Buscamos contribuir constantemente y en la medida de nuestras posibilidades a la superación humana y profesional del personal que labora en nuestra empresa, por lo que consideramos que la educación y capacitación deberán ser

una actividad sistemática que nos permita enfrentar con éxito los retos que trae consigo el crecimiento, la demanda de servicios y la competencia.

- Satisfacción de las necesidades personales: Sabemos que la eficiencia en el trabajo está en gran parte supeditada a la satisfacción de las necesidades personales, por eso, estamos interesados en proporcionar siempre a nuestro personal, justas y competitivas remuneraciones que les permitan vivir de una manera digna y alcanzar la satisfacción de sus necesidades y objetivos personales.

- Atención a las familias: Estamos convencidos de que los empleados de la gran familia de Organización Ramírez y que sus integrantes no sólo son ellos sino su familia completa, por eso queremos compartir con todos ellos y en la medida en que cada uno le corresponda, los éxitos, triunfos y fracasos, sabiendo que en la medida en que la empresa progresa, existe una posibilidad de mejoramiento y progreso para todos.

- Ambiente laboral: Nos proponemos generar un ambiente de trabajo en donde el respeto total a la persona, sus derechos y obligaciones propicie un ambiente amable, en donde todos desarrollaremos nuestro trabajo con esfuerzo, alegría, entusiasmo y creatividad.”

### 3.5.- VALORES:

“Los valores en los que como empresa nos identificamos y define nuestra forma de ser son:

a).- Servicio: Actitud o disposición para satisfacer las necesidades de otro. Esta actitud implica en nuestro caso, iniciativa y creatividad para satisfacer a nuestro cliente.

b).- Honradez: Proceder con rectitud e integridad en la vida profesional y personal.

c).- Justicia: Actitud de saber otorgar a cada uno lo que le corresponde en derecho.

d).- Respeto: Actitud de tener consideración, obediencia o atención hacia las personas o instituciones.

e).- Humanismo: Tener sensibilidad ante las justas necesidades y aspiraciones del ser humano, considerando como centro de la cultura, los negocios y la sociedad en general.

f).- Amor al trabajo: Sensibilidad para considerar el trabajo como la gran oportunidad y medio de realización humana.

g).- Confianza en México: Creer en nuestro país, su gente y sus valores.

h).- Fidelidad a la empresa: Exactitud en el cumplimiento de sus compromisos. Actitud que deriva del pleno conocimiento y aprecio de la misión, objetivos y valores de la empresa.

i).- Libertad: Reservarle a cada uno el derecho que tiene de decidir de acuerdo a sus convicciones.

j).- Responsabilidad: Ser congruente con la decisión tomada respondiendo por los actos realizados.

k).- Creatividad: Buscar o crear constantemente mejores condiciones y situaciones de carácter empresarial y personal, manteniendo una mente abierta ante sistemas, tecnologías y procedimientos que demuestren su bondad y aporten beneficios reales.

### 3.6.- ESTRATEGIA:

Nuestro hacer permanentemente estará caracterizado por una actitud de servicio innovadora, propositiva y triunfadora y se verá reflejado en nuestra:

#### **Política de servicio:**

a).- Nuestro compromiso permanente de empresa hacia los clientes será:

- Ofrecer siempre las instalaciones más modernas, confortables, limpias y funcionales.
- En las mejores ubicaciones.
- Con la tecnología más avanzada en proyección y sonido.
- Con sistemas de servicio y autoservicio de vanguardia.
- Con dispositivos de seguridad que garanticen y respalden la seguridad del espectador.
- Con personal calificado y capacitado que garantice con su amabilidad, eficiencia y rapidez, la plena satisfacción del cliente, buscando siempre superar sus expectativas.
- Con una disposición permanente en nuestra gente, para hacer de su estancia una agradable experiencia.

Todo esto aceptando una dinámica de mejoramiento continuo, comprometidos en ofrecer productos y servicios que generen un alto grado de satisfacción al cliente, e interesados en ganarlo y conservarlo, haciendo lo correcto de un modo sobresaliente.

b).- Como empleados, nuestro compromiso permanente hacia los clientes será:

- Estar siempre concientes de que el cliente es la razón de ser de nuestro trabajo.
- Considerar al cliente como centro de nuestras acciones operativas. Él no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nuestra actitud de servicio será siempre de hospitalidad, simpatía, amabilidad, integridad y jovialidad.
- Esta actitud será permanente desde el inicio de nuestra jornada hasta el final de la misma.

- Somos conscientes de que en el servicio de calidad el cliente es la principal herramienta competitiva que tenemos.
- Consideramos al cliente como el centro de nuestro trabajo y no como una interrupción del mismo.
- Haremos todo lo que esté a nuestro alcance para asegurar que el dinero del cliente rinda al máximo en valor, cantidad y satisfacción.
- Seguiremos entrenándonos y capacitándonos para que el servicio que proporcionemos se realice de una manera cada vez más inteligente y satisfactoria.
- Mantendremos siempre un equipo unido y sólido de trabajo que nos permita alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

### 3.7.- EXPECTATIVAS:

Esperamos a través de nuestra misión y objetivos, **tener éxito empresarial e individual**, el cual se manifestará:

Empresarial:

- Consolidando nuestro liderazgo a través de: la innovación permanente, un servicio excelente y calidad en nuestras instalaciones y ubicaciones.
- Rentabilidad: generando con nuestro trabajo atractivas utilidades de acuerdo a las inversiones de nuestros accionistas.
- Crecimiento: posesionándonos y desarrollándonos en el mercado nacional y latinoamericano, generando fuentes de empleo.

Individual:

- Logrando la plena realización del personal que constituye nuestra empresa.
- Satisfaciendo las necesidades de quienes la integran.
- Satisfaciendo las expectativas de desarrollo de quienes con la calidad de su trabajo y esfuerzo, se hagan acreedores a ello.

## CAPITULO IV: METODOLOGIA

### 4.1.- INTRODUCCIÓN.

Para llevar a cabo un eficiente diagnóstico del clima laboral de “Cinopolis La Huerta” es indudable que requerimos de una certera investigación que arroje información clara y precisa sobre la situación actual del clima laboral que se vive en dicha empresa.

El diagnóstico organizacional no es más que un proceso en el que una determinada persona (observador) explicará las experiencias que obtiene de una empresa, así como su manera de operar (observado).

Para efectos de esta investigación nos enfocaremos estrictamente en el recurso humano, cuya labor dentro de esta empresa es de primordial importancia ya que es en todo momento la cara de la organización completa.

Es inevitable que la comunicación, el estilo de liderazgo, la motivación, el concepto de servicio de cada uno de los integrantes y la percepción que tienen los clientes del servicio sean factores condicionantes para un sano clima laboral.

### 4.2.- PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Concebir la idea a investigar;
2. Plantear el problema de la investigación;
3. Elaborar el marco teórico;
4. Establecer hipótesis;
5. Selección de la muestra;
6. Recolección de datos;
7. Análisis de datos;
8. Presentación de resultados.

Fuente: Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2003. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill.

#### 4.3.- PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

##### 4.3.1.- OBJETIVO GENERAL.

Realizar un diagnóstico del ambiente laboral en el conjunto cinematográfico Cinepolis La Huerta, con el fin de detectar posibles deficiencias y áreas de oportunidad, así como remarcar las prácticas que han ayudado a un buen desempeño del personal.

##### 4.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un análisis sobre la estructura organizacional de la empresa.
- Analizar los flujos de información dentro de la empresa.
- Analizar el sistema de incentivos, así como su impacto dentro del ambiente laboral.
- Analizar la eficiencia del liderazgo.
- Analizar la satisfacción de los clientes.

#### 4.4.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Por las propiedades de esta investigación se considera que la investigación será:

##### 4.4.1.- EXPLORATORIA.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo a examinar es un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha elaborado antes.

#### 4.4.2.- DESCRIPTIVA.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

#### 4.5.- FUENTES DE INFORMACIÓN.

Las fuentes de información para esta investigación serán dos:

##### 4.5.1.- FUENTE DE DATOS PRIMARIOS.

Esta información es la que se recolectó con el expreso fin de apoyar y sustentar la presente investigación. Los instrumentos utilizados para este fin son:

- La observación;
- Entrevistas a personal (administrativo y operativo);
- Entrevistas a clientes;

##### 4.5.2.- FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS.

Tipificamos en esta categoría a toda aquella información disponible que no ha sido recolectada con el fin de ser presentada en esta investigación, sino que fue recolectada con anterioridad siendo utilizada y presentada en documentos anteriores a éste, sin embargo no menos importante.

#### 4.6.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

##### 4.6.1.- TRANSVERSAL.

Dadas las condiciones del planteamiento mismo del problema toda la información que se recabe será en un solo corte en el tiempo, ya que no se pretende demostrar o analizar la transformación o evolución del clima laboral, sino que, se realizará un análisis de la situación actual.

#### 4.6.2.- CUASIEXPERIMENTAL.

El grupo de personas al que someteremos a esta investigación ya está formado por causas diferentes a la misma, no fueron elegidos ni asignados de manera aleatoria.

#### 4.7.- ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

El clima organizacional es único y particular de cada empresa, por lo consiguiente incluimos en este estudio los factores que se consideraron los más relevantes para Cinopolis La Huerta. Cada empresa se ve afectada en diferentes magnitudes y sentidos por diversos factores.

Las variables referenciadas en el marco teórico corresponden al modelo de las “Seis Casillas” de Marvin Weisbord.

El modelo de diagnóstico organizacional de “Cinopolis La Huerta” quedó estructurado con las siguientes variables:

- 1.- Propósito.
- 2.- Estructura.
- 3.- Recompensas.
- 4.- Mecanismos Auxiliares.
- 5.- Relaciones.
- 6.- Liderazgo.

#### 4.8.- SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

##### 4.8.1.- CENSO.

Para efectos de este estudio se realizó un censo a todo el personal de “Cinepolis La Huerta”, esto con el fin de medir las variables planteadas del clima organizacional.

#### 4.9.- RECOLECCION DE DATOS.

Para la recolección de datos hay que seleccionar el instrumento adecuado y llevar a cabo su correcta aplicación, preparar las mediciones, obtener los resultados de las mediciones, analizarlos e interpretarlos para posteriormente generar las recomendaciones convenientes.

Como primer paso se realizó un cuestionario de preguntas abiertas al gerente del conjunto cinematográfico que es objeto de nuestro estudio “Cinepolis La Huerta”.

La observación puede ser *participante* o *no participante*. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados, pero en la segunda no ocurre tal interacción. (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Otra técnica utilizada en este estudio fue la observación no participante, esto con el fin de recolectar material adicional que nos permitieran conocer más el objeto de estudio así como reportar la incidencia de la conducta de los empleados operativos y administrativos. Se presentan en el anexo número 6 del presente documento.

Para el análisis de datos utilizamos el método cuantitativo para la recolección de datos, el instrumento seleccionado para dicha recolección fue un cuestionario estructurado mixto, con 33 reactivos y totalmente anónimo. Dichos reactivos fueron redactados a manera de preguntas donde los encuestados deberán responder en base a su experiencia o punto de vista.

Posteriormente aplicaremos un cuestionario dividido por las variables del modelo de diagnóstico con la finalidad de medir las incidencias en el clima laboral. Los resultados los presentaremos en el capítulo siguiente.

La aplicación de exámenes será en el periodo de abril-mayo. Con una duración aproximada de 10 minutos por empleado.

El vaciado de la información será en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel para realizar el análisis de los mismos.

#### 4.10.- ANALISIS DE LOS DATOS.

Para el análisis de datos utilizaremos el método de análisis estadístico. A través de la estadística descriptiva presentaremos las variables en una distribución de frecuencias, más específicamente en gráficas.

De los resultados del análisis de datos se obtendrán las conclusiones y recomendaciones.

#### 4.11.- PRESENTACION DEL REPORTE DE INVESTIGACIÓN.

El reporte de la investigación será de manera escrita y contendrá una portada, índice, introducción, marco teórico, historia de la empresa, metodología, análisis de los resultados y recomendaciones. Para la presentación se entregará el reporte del estudio formal y utilizaremos como apoyo la proyección de diapositivas.

## CAPITULO V: RESULTADOS

En este capítulo presentaremos los resultados de las encuestas aplicadas al personal operativo. Los resultados se muestran mediante interpretaciones apoyadas en gráficas, elaboradas en base al registro total de cuestionarios.

A continuación se describen las variables a través de distribución de frecuencias para posteriormente realizar un análisis que relacione los resultados de las diversas variables.

### 5.1.- RESUMEN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS OPERATIVOS.

En total se aplicaron 86 encuestas, que corresponden al total del personal operativo de base, es decir con contrato por tiempo indefinido.

En el caso de las preguntas cerradas las opciones de respuesta fueron:

1= No/Nunca

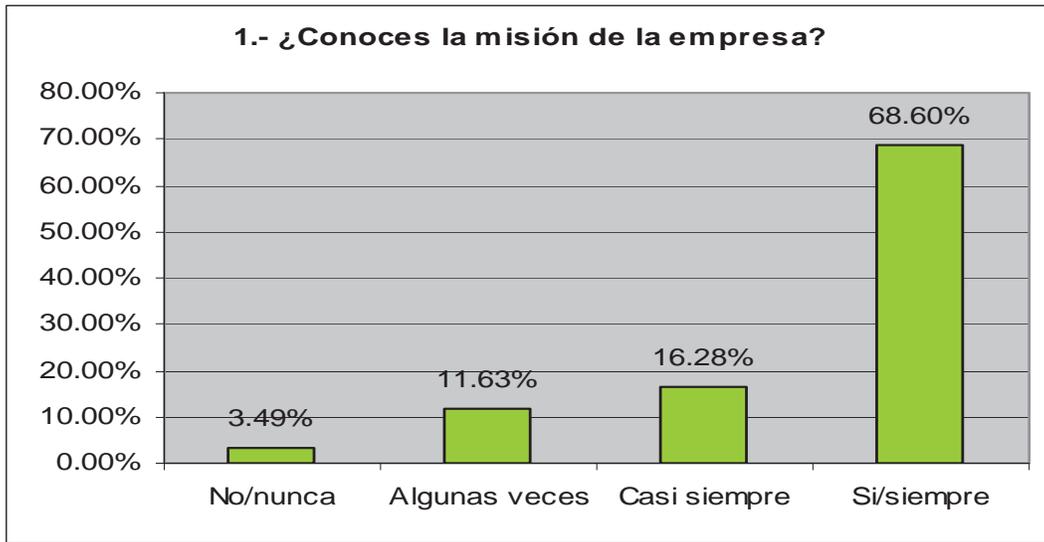
2= Casi Nunca

3= Casi siempre

4= Si/ Siempre

### 5.1.1.- FINALIDAD:

Para medir esta variable se aplicaron las siguientes seis preguntas:

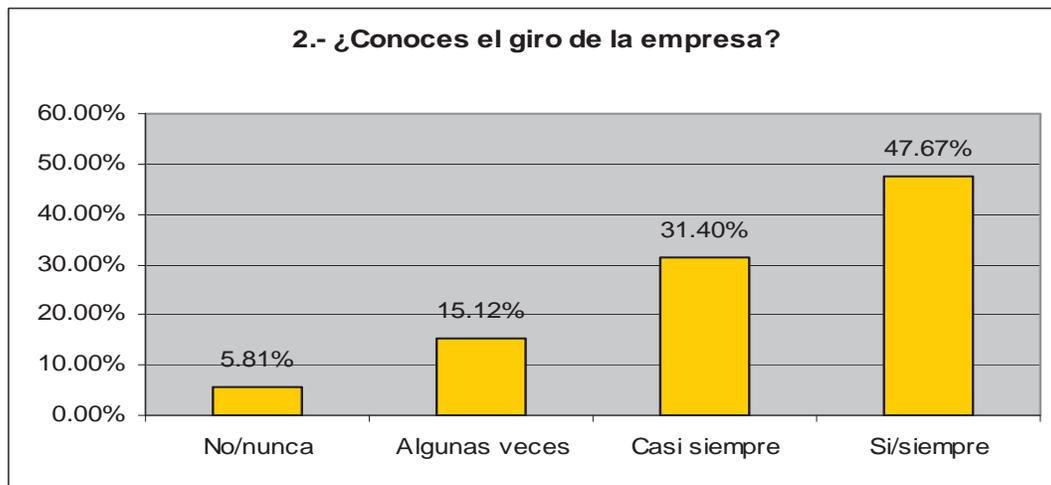


El 68.60% de las personas contestó que sí.

El 16.28% de las personas contestó que conoce parcialmente la misión de la empresa.

El 11.63% de las personas contestó que conoce una parte de la misión de la empresa.

El 3.49% de las personas contestó que no.

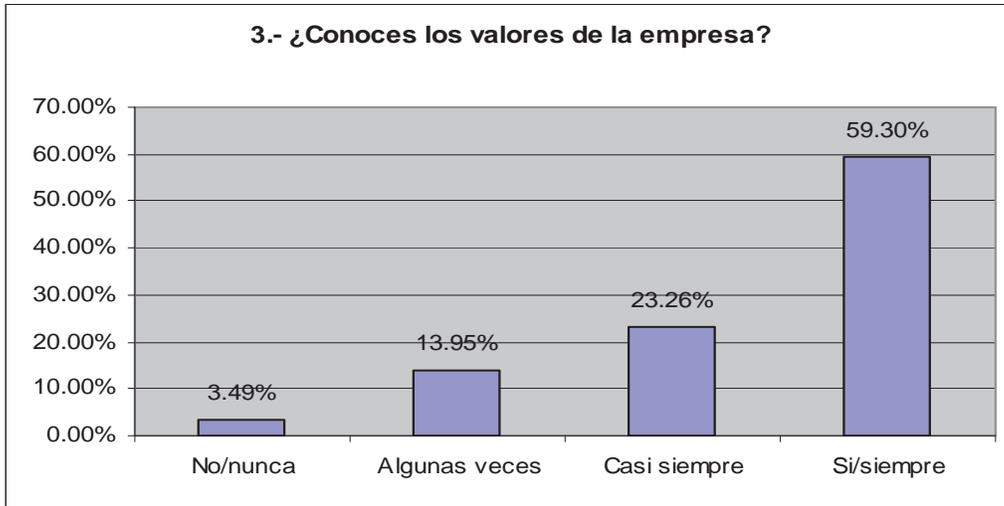


El 47.67% contestó que si conoce.

El 31.40% contestó que conoce parcialmente el giro de la empresa.

El 15.12% contestó que conoce muy poco el giro de la empresa.

El 5.81% contestó que no.

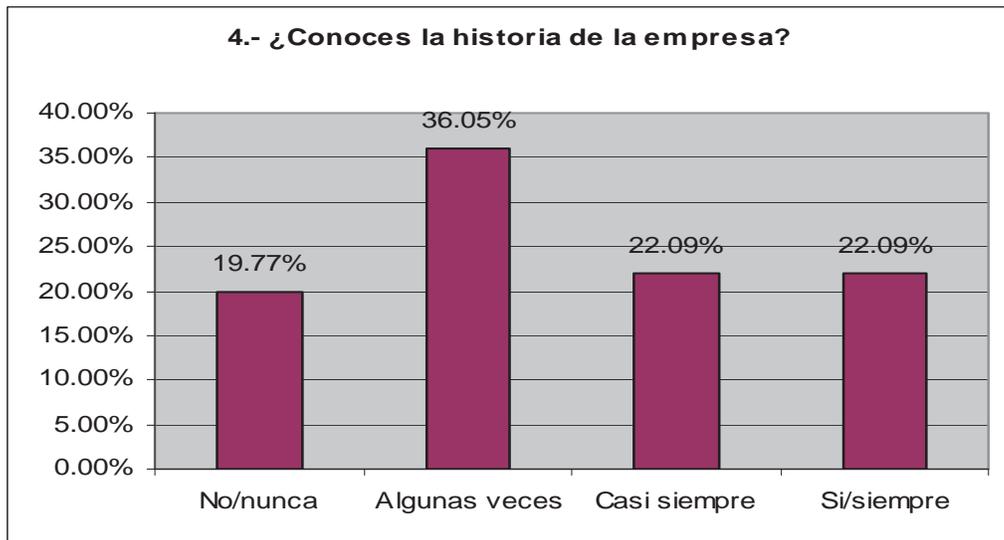


El 59.30% contestó que si.

El 23.26% conoce en su mayoría los valores de la empresa.

El 13.95% contestó que desconoce en su mayoría los valores de la empresa.

El 3.49% contestó que no.

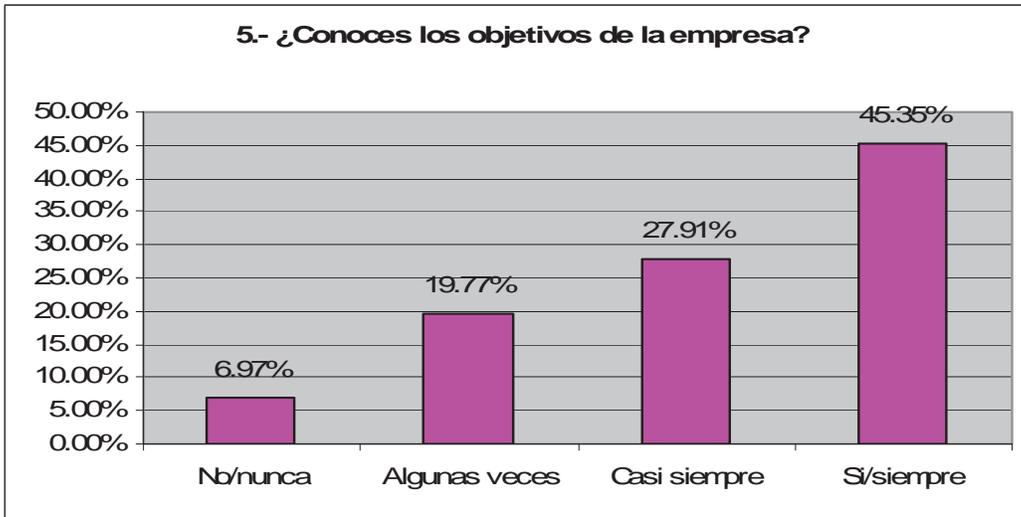


El 22.09% contestó que si.

El 22.09% contestó que conoce parte de la historia de la empresa.

El 36.05% contestó que desconoce casi totalmente la misión de la empresa.

El 19.77% contestó que no.

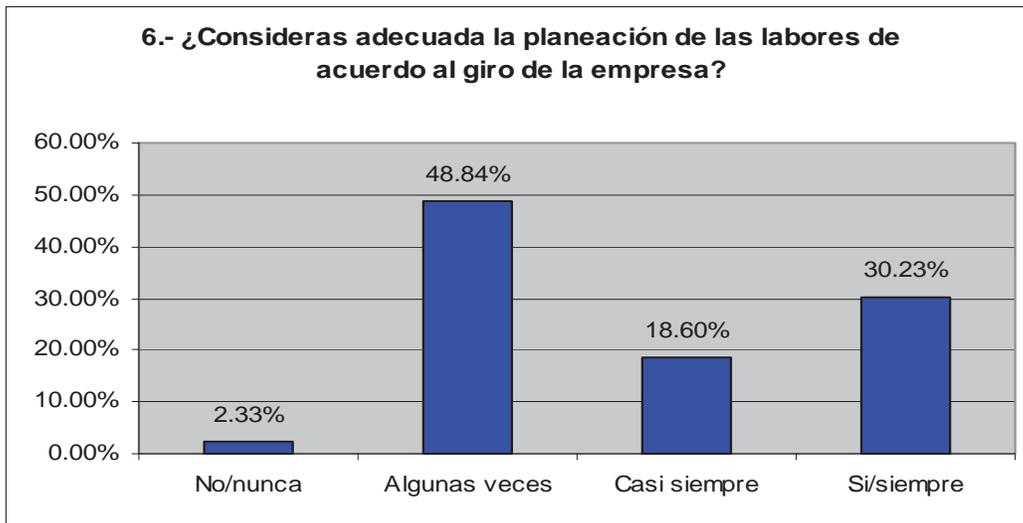


El 45.35% contestó que si.

El 27.91% contestó que conoce parcialmente los objetivos de la empresa.

El 19.77% contestó que desconoce casi totalmente los objetivos de la empresa.

El 6.97% contestó que no.



El 30.23% contestó que si.

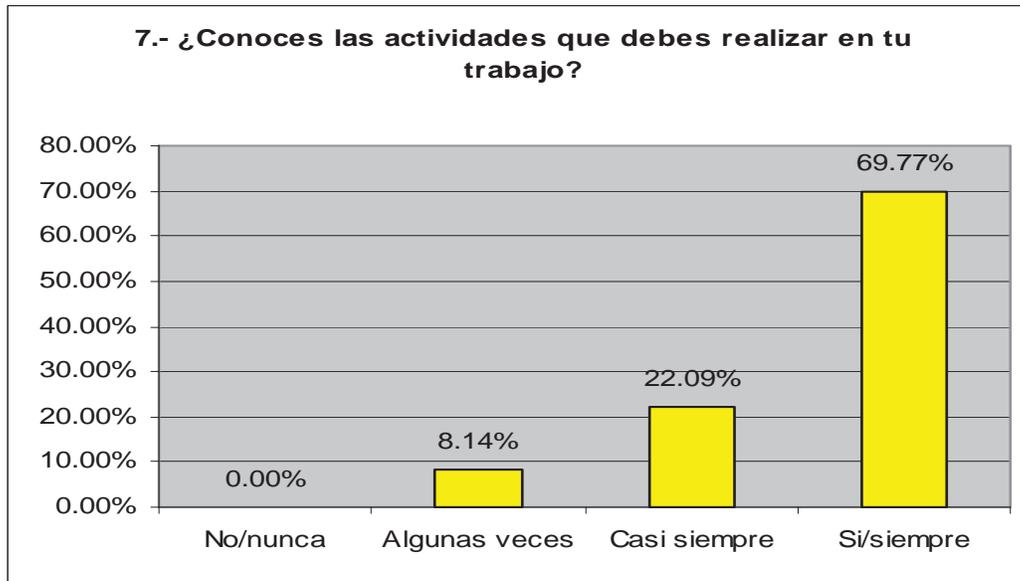
El 18.60% contestó que casi siempre.

El 48.84% contestó que solo en algunas ocasiones.

El 2.33% contestó que no.

### 5.1.2.- ESTRUCTURA:

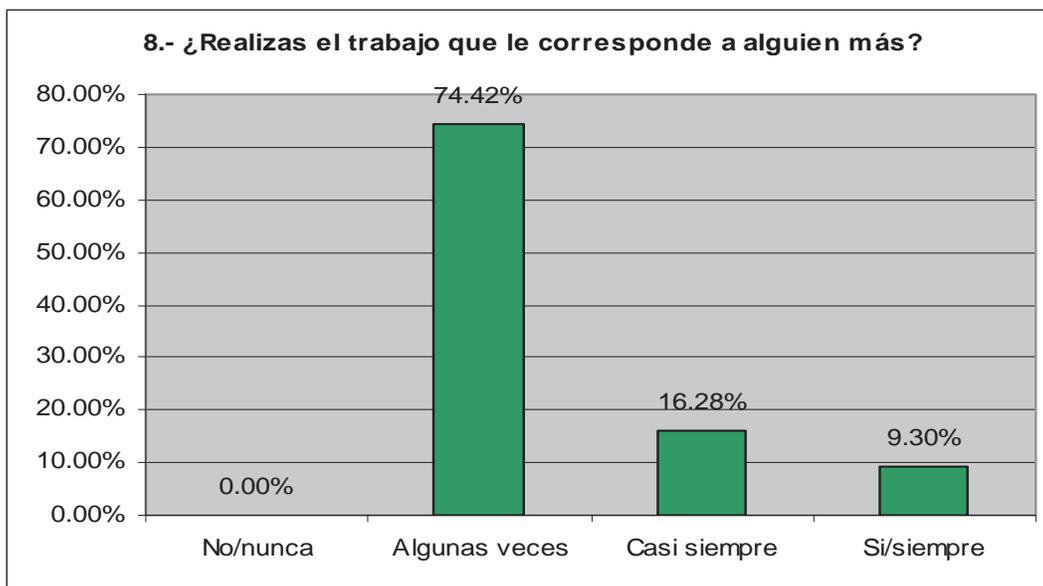
Para medir esta variable aplicamos las siguientes seis preguntas:



El 69.77% contestó que si.

El 22.09% contestó que conoce en su mayoría las actividades de su trabajo.

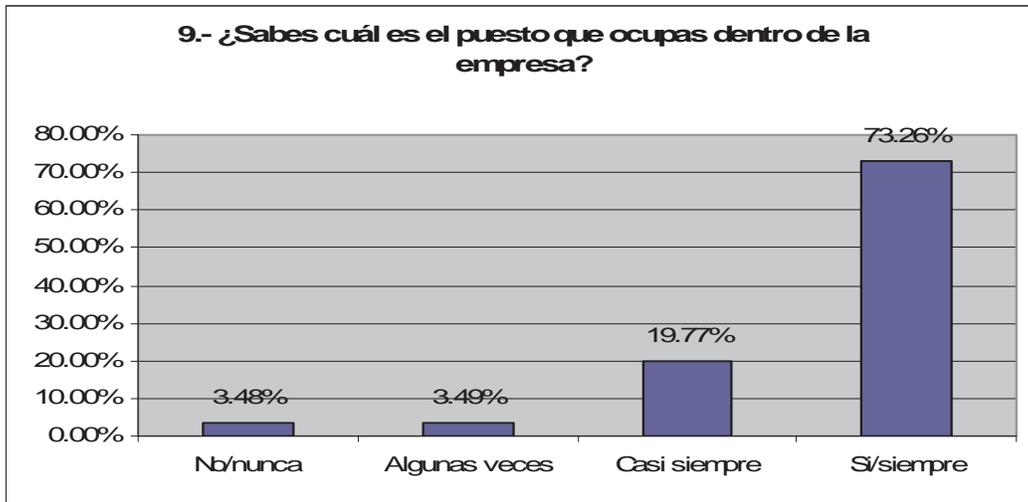
El 8.14% contestó que solo conoce una parte de las actividades de su trabajo.



El 9.30% contestó que si.

El 16.28% contestó que casi siempre.

El 74.42% contestó que algunas veces.

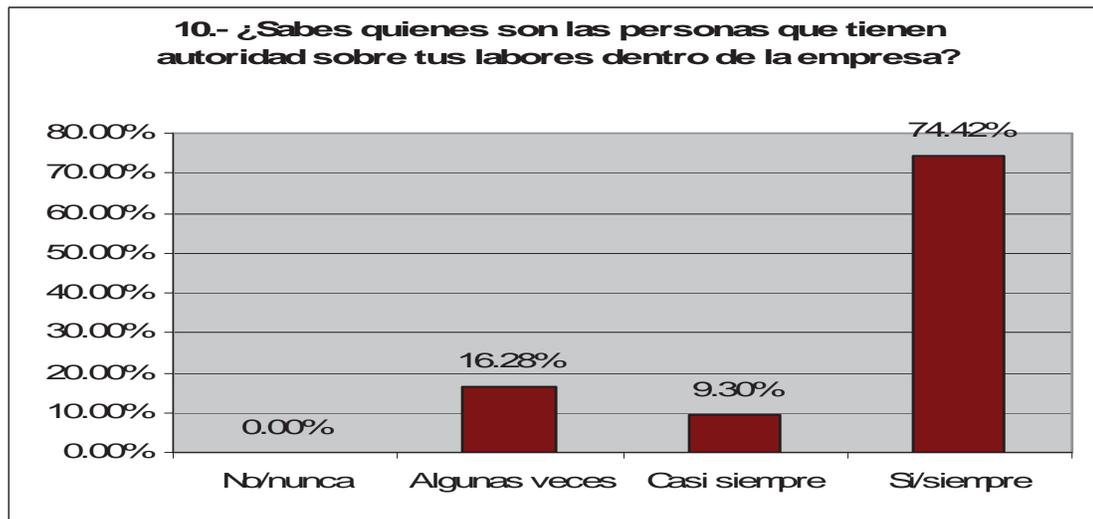


El 73.26% contestó que si.

El 19.77% contestó que tiene una noción general.

El 3.49% contestó que tiene una idea vaga del puesto que ocupa en la empresa.

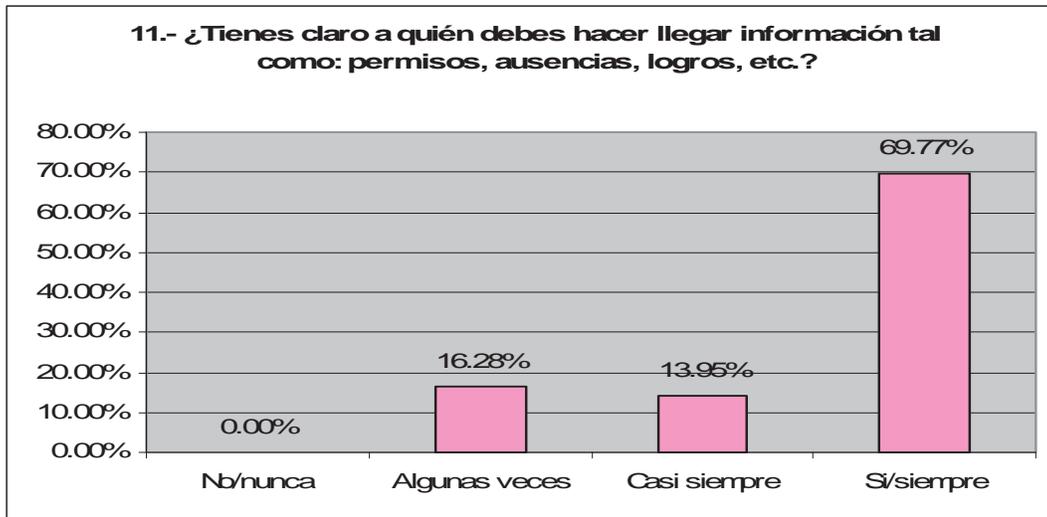
El 3.48% contestó que no.



El 16.28% de los encuestados dijo que algunas veces

El 9.30% de los encuestados dijo que casi siempre

El 74.42% de los encuestados dijo que si.



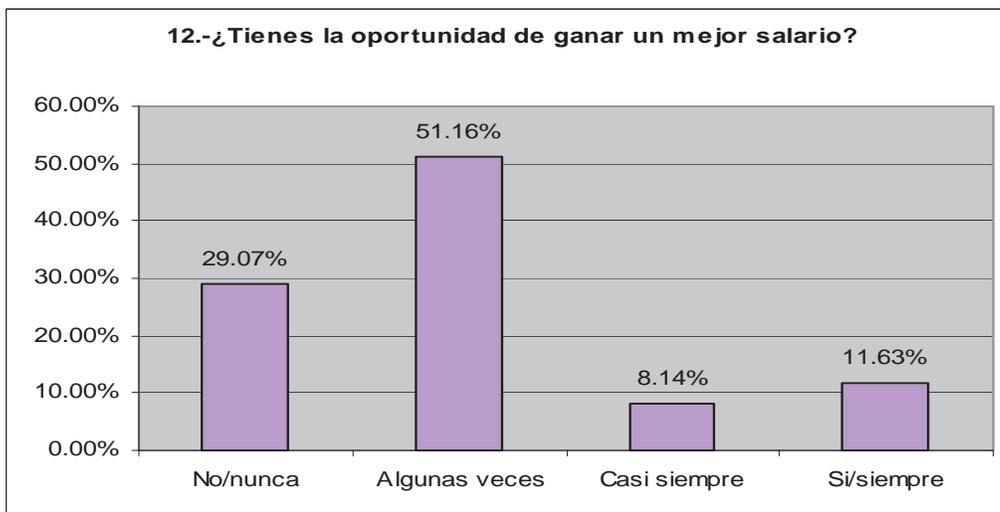
El 16.28% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 13.95% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 69.77% de los encuestados dijo que si.

#### 5.1.3.- RECOMPENSAS:

Para medir esta variable aplicamos las siguientes siete preguntas:



El 11.63% contestó que si.

El 8.14% contestó que casi siempre.

El 51.16% contestó que algunas ocasiones.

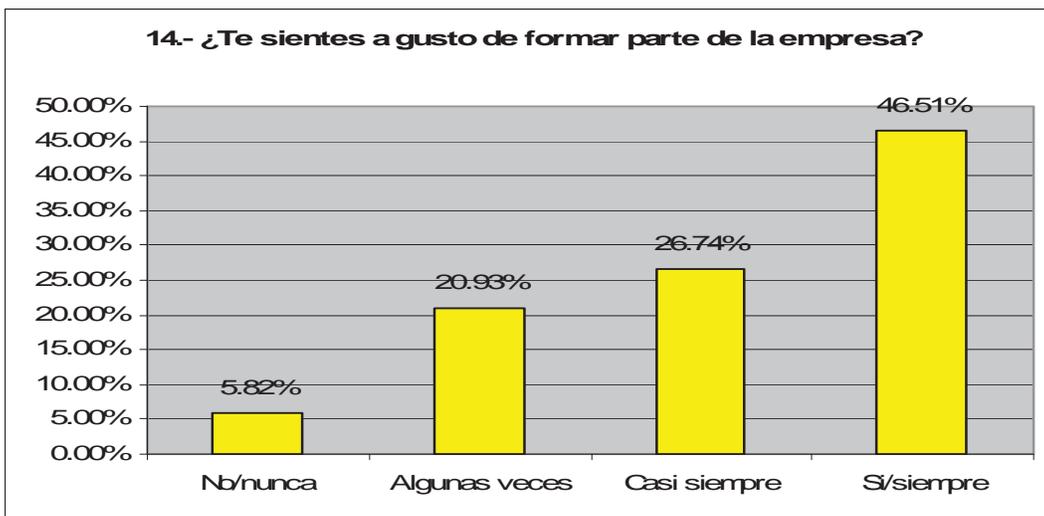
El 29.07% contestó que no.



El 23.26% de los encuestados dijo que no/nunca

El 60.47% de los encuestados dijo que algunas veces

El 16.27% de los encuestados dijo que casi siempre

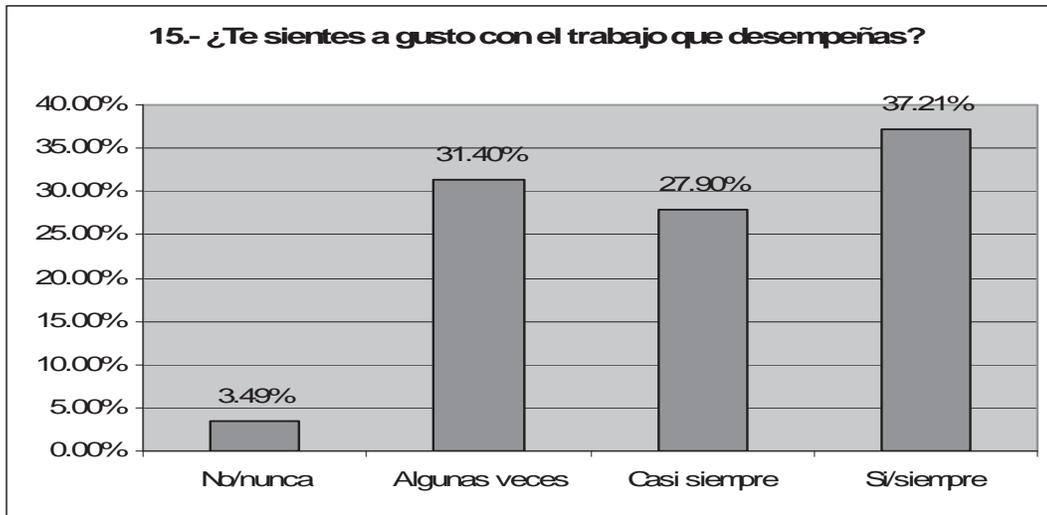


El 5.82% de los encuestados dijo que no.

El 20.93% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 26.74% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 46.51% de los encuestados dijo que si.

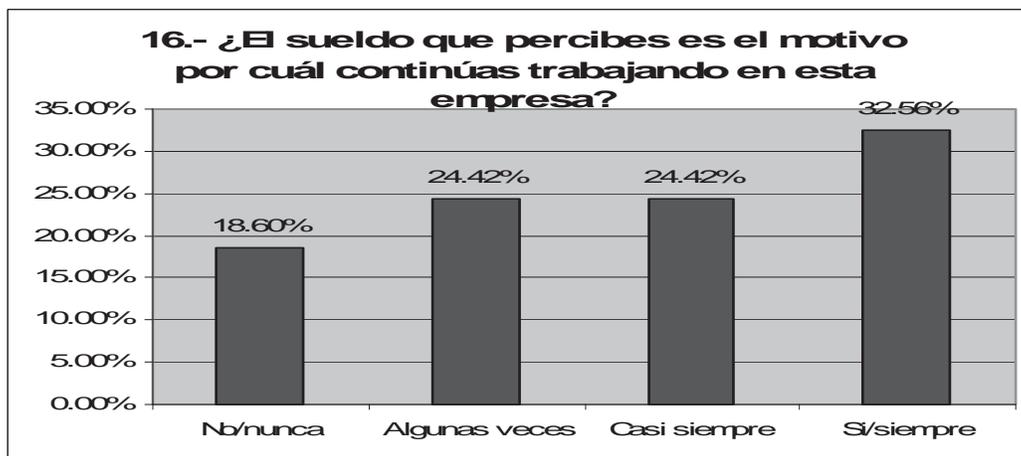


El 3.49% de los encuestados dijo que no.

El 31.40% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 27.90% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 37.21% de los encuestados dijo que si.

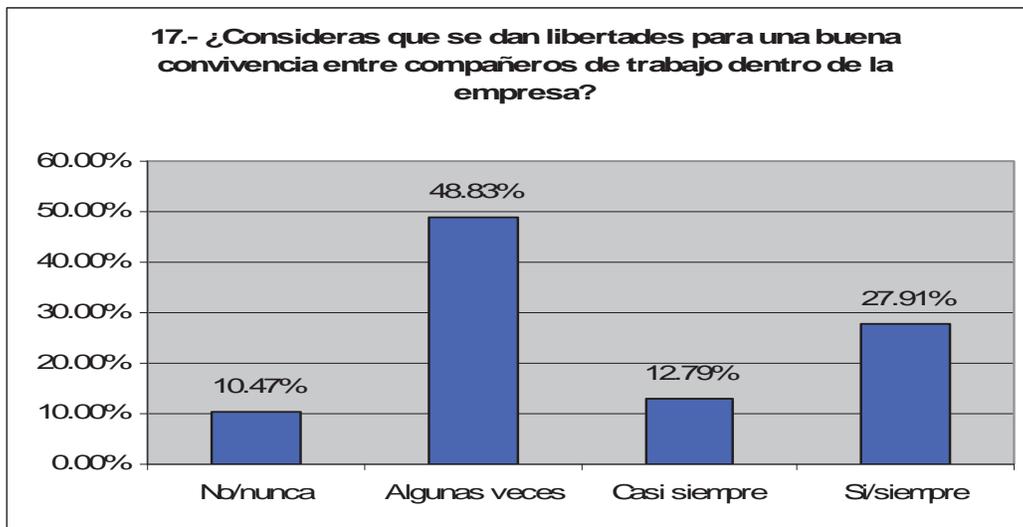


El 18.60% de los encuestados dijo que no.

El 24.42% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 24.42% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 32.56% de los encuestados dijo que si.

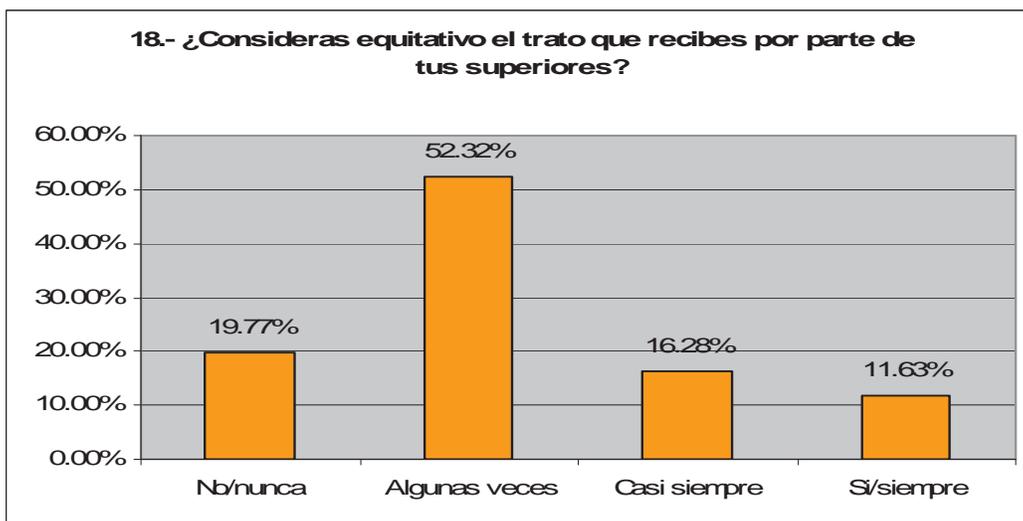


El 10.47% de los encuestados dijo que no.

El 48.83% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 12.79% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 27.91% de los encuestados dijo que si.



El 19.77% de los encuestados dijo que no.

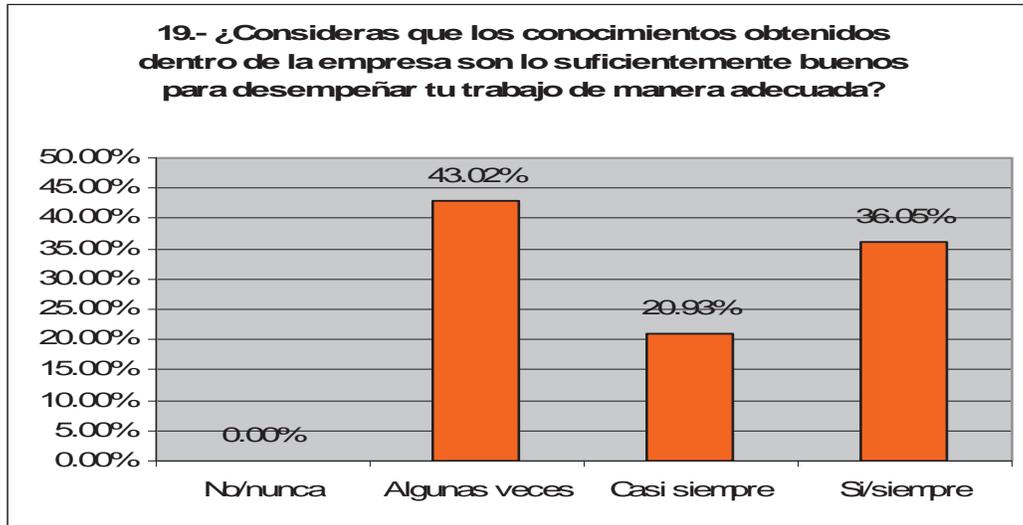
El 52.32% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 16.28% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 11.63% de los encuestados dijo que si.

#### 5.1.4.- MECANISMOS AUXILIARES:

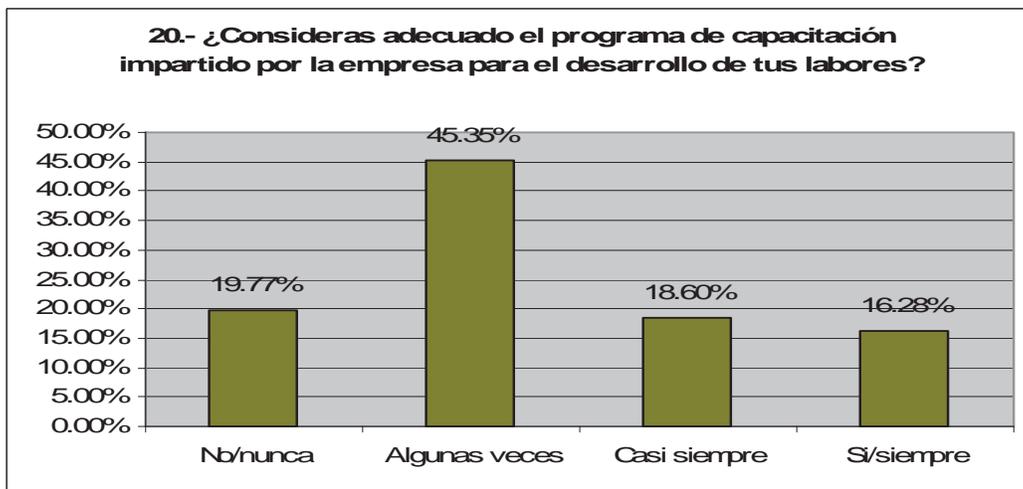
Para medir esta variable aplicamos las siguientes tres preguntas:



El 43.02% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 20.93% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 36.05% de los encuestados dijo que si.

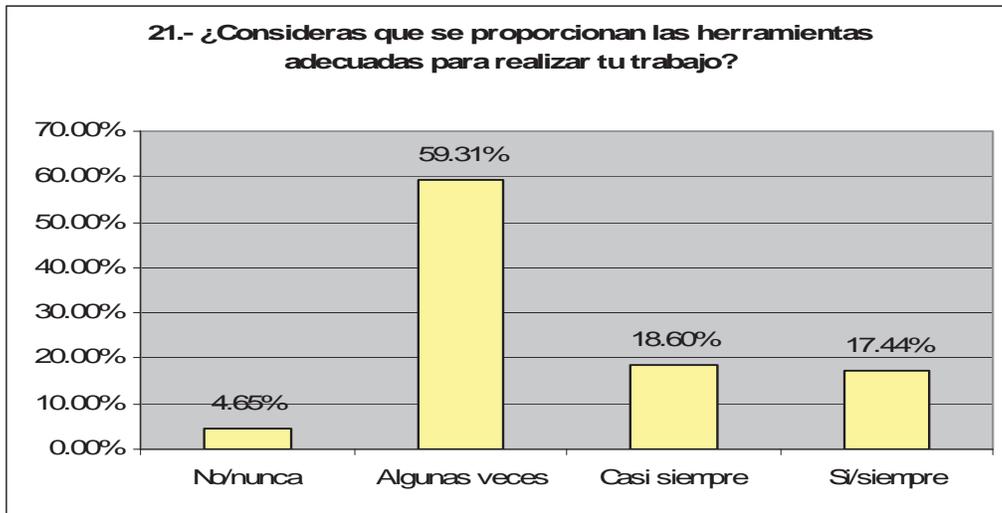


El 19.77% de los encuestados dijo que no.

El 45.35% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 18.60% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 16.28% de los encuestados dijo que si.



El 4.65% de los encuestados dijo que nunca.

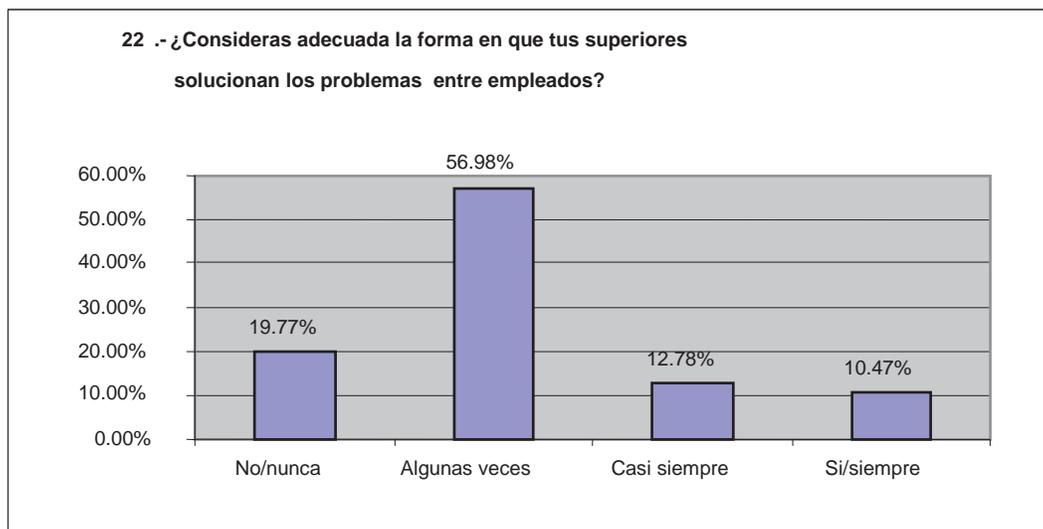
El 59.31% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 18.60% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 17.44% de los encuestados dijo que siempre.

#### 5.1.5.- RELACIONES:

Para medir esta variable aplicamos las siguientes seis preguntas:

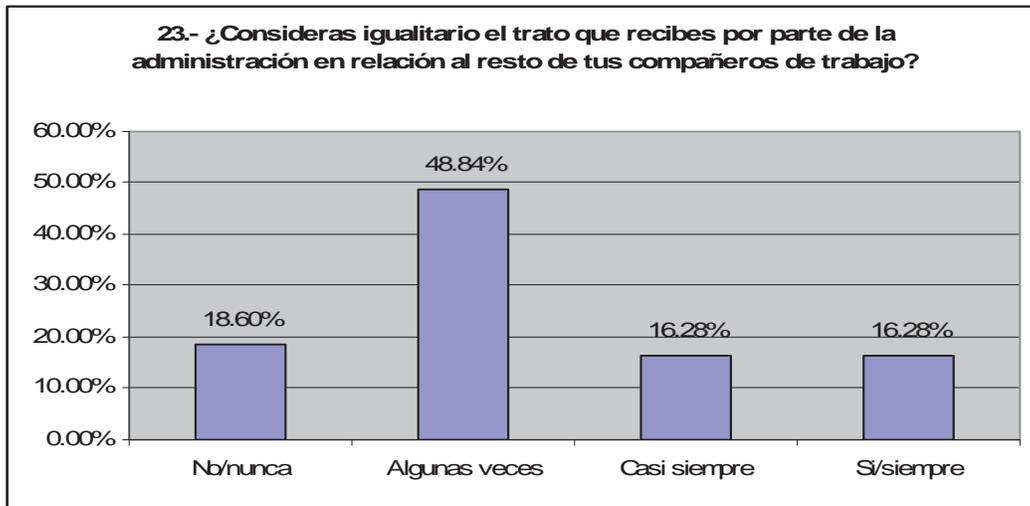


El 19.77% de los encuestados dijo que nunca.

El 56.98% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 12.78% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 10.47% de los encuestados dijo que siempre.

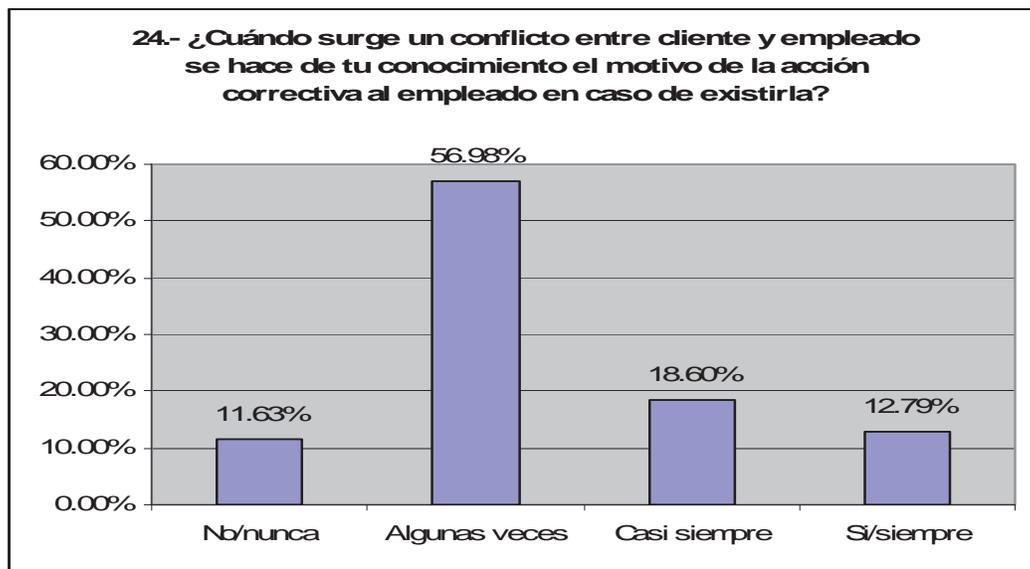


El 18.60% de los encuestados dijo que nunca.

El 48.84% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 16.28% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 16.28% de los encuestados dijo que siempre.

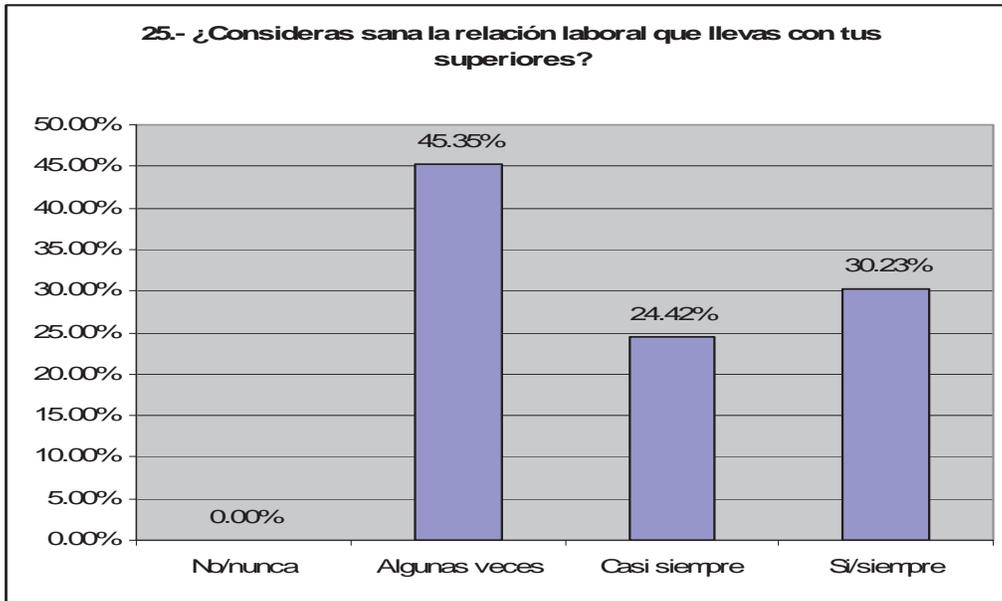


El 11.63% de los encuestados dijo que nunca.

El 56.98% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 18.60% de los encuestados dijo que casi siempre.

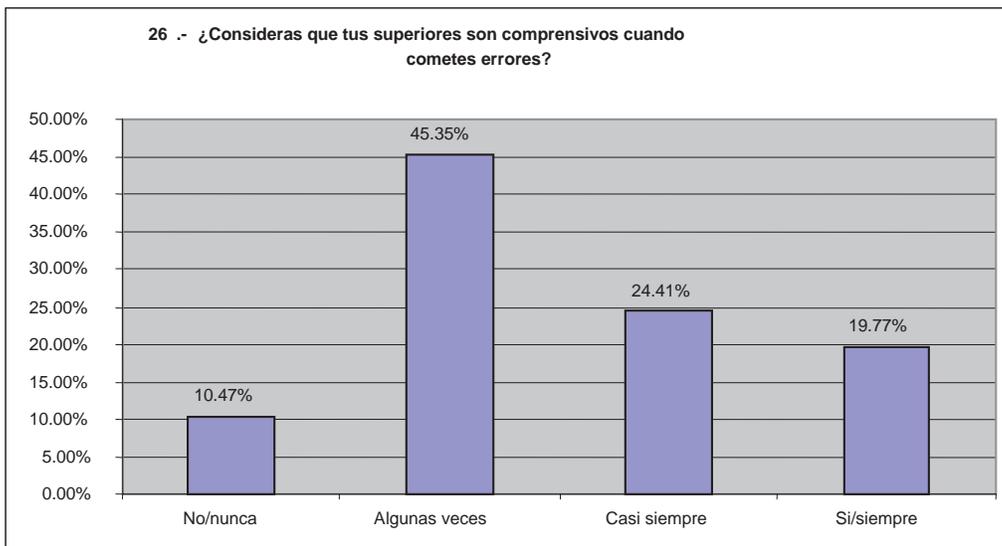
El 12.79% de los encuestados dijo que siempre.



El 45.35% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 24.42% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 30.23% de los encuestados dijo que siempre.

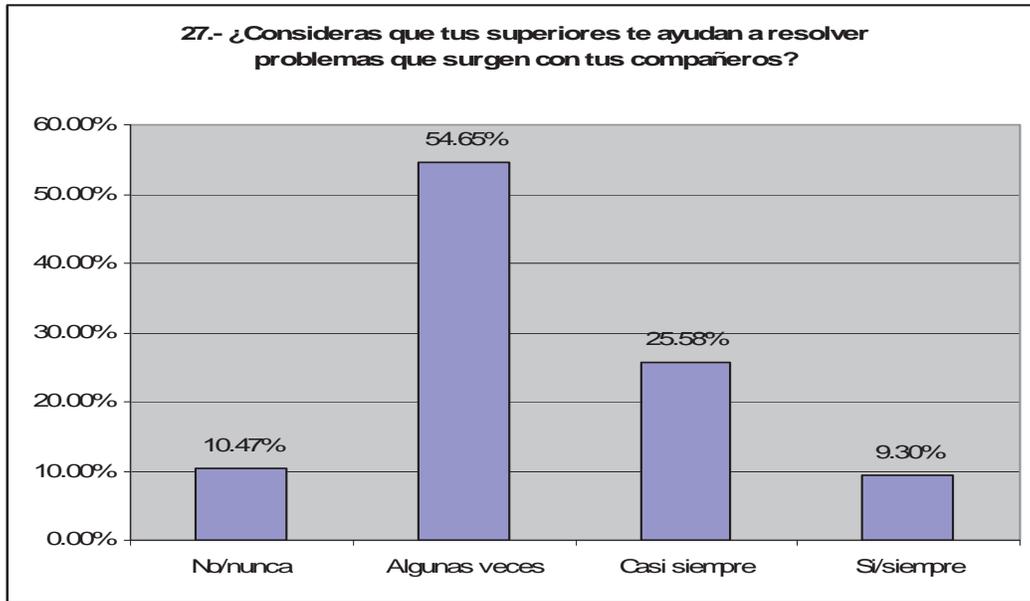


El 10.47% de los encuestados dijo que no.

El 45.35% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 24.41% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 19.77% de los encuestados dijo que si.



El 10.47% de los encuestados dijo que no/nunca

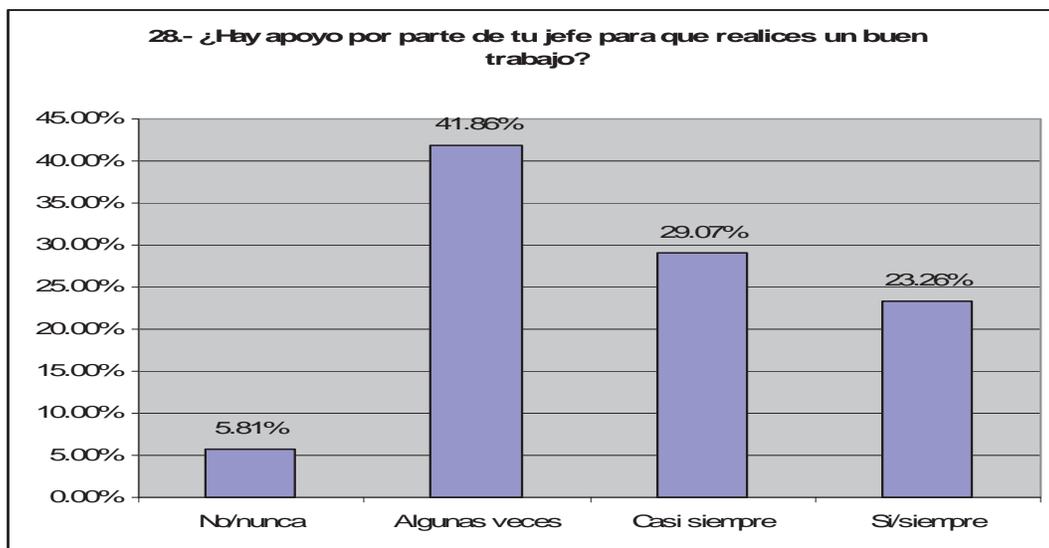
El 54.65% de los encuestados dijo que algunas veces

El 25.58% de los encuestados dijo que casi siempre

El 9.30% de los encuestados dijo que si/siempre

#### 5.1.6.- LIDERAZGO:

Para medir esta variable aplicamos las siguientes seis preguntas:

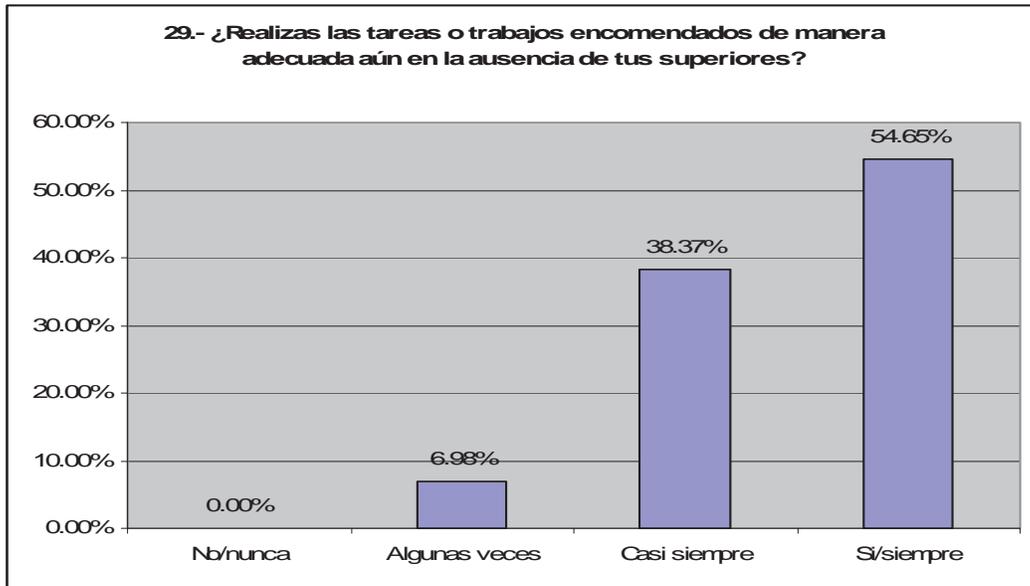


El 5.81% de los encuestados dijo que nunca.

El 41.86% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 29.07% de los encuestados dijo que casi siempre.

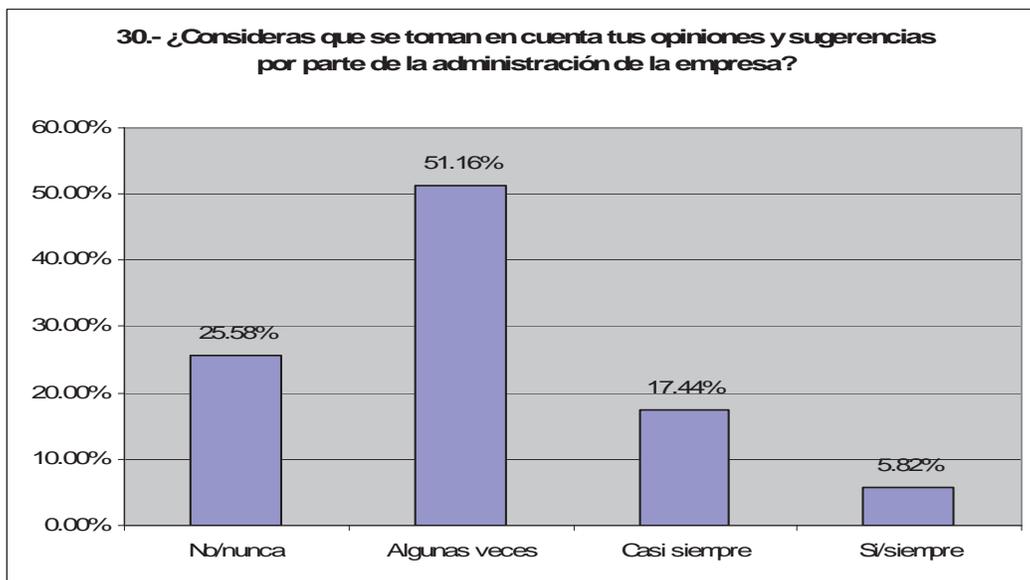
El 23.26% de los encuestados dijo que siempre.



El 6.98% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 38.37% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 54.65% de los encuestados dijo que siempre.

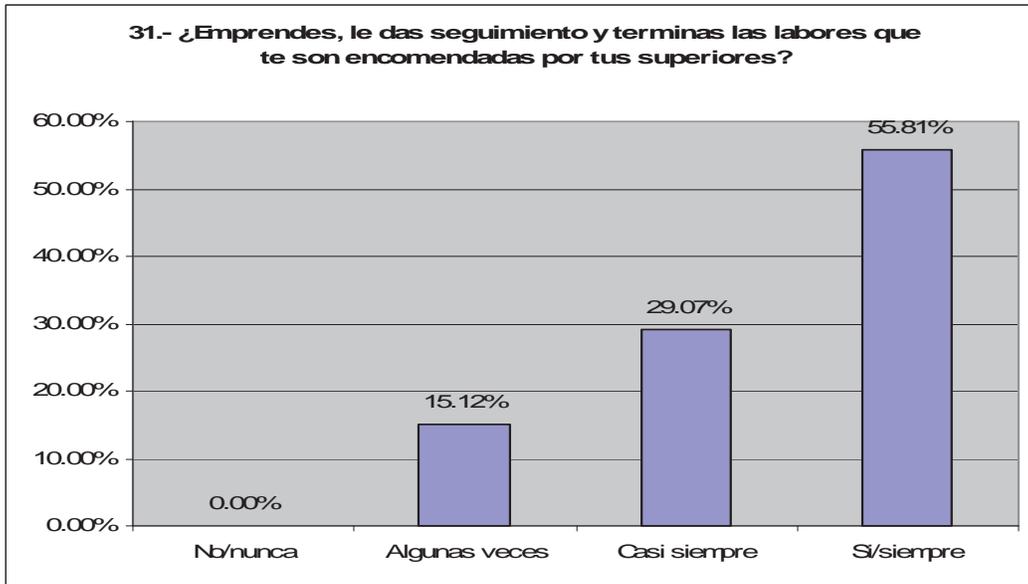


El 25.58% de los encuestados dijo que no/nunca.

El 51.16% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 17.44% de los encuestados dijo que casi siempre.

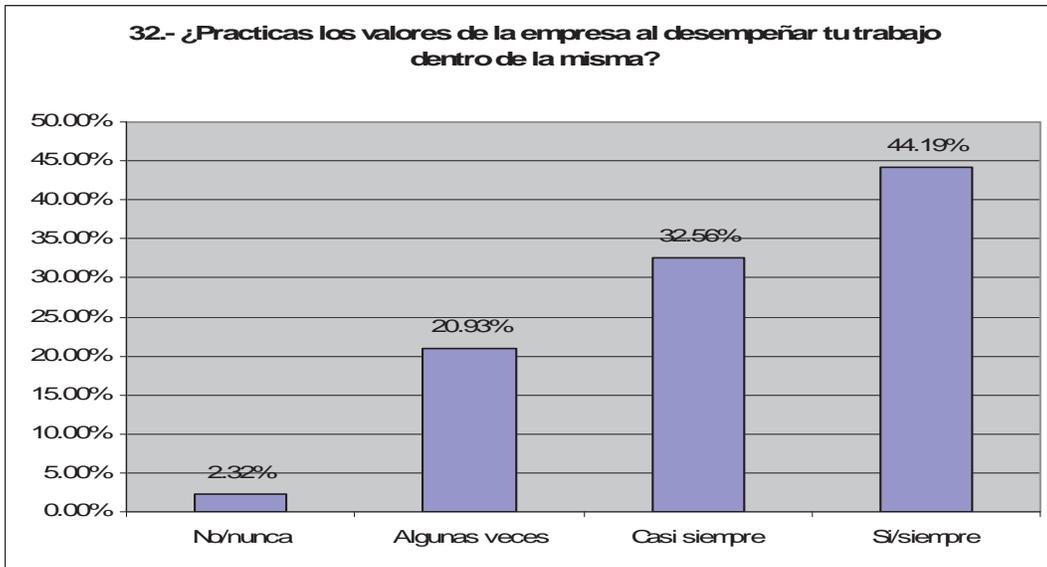
El 5.82% de los encuestados dijo que si/siempre.



El 15.12% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 29.07% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 55.81% de los encuestados dijo que siempre.

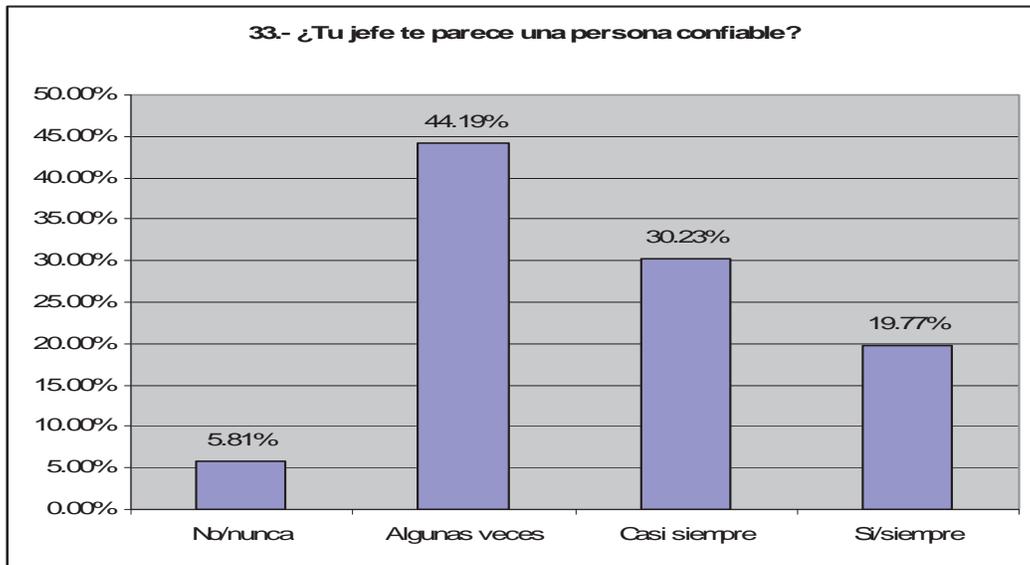


El 2.32% de los encuestados dijo que nunca.

El 20.93% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 32.56% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 44.19% de los encuestados dijo que siempre.



El 5.81% de los encuestados dijo que no.

El 44.19% de los encuestados dijo que algunas veces.

El 30.23% de los encuestados dijo que casi siempre.

El 19.77% de los encuestados dijo que si.

## CAPITULO VI:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados que arrojan las encuestas a empleados según las variables establecidas, podemos concluir y recomendar lo siguiente:

#### 6.1.- CONCLUSIONES:

- Los empleados conocen de manera satisfactoria la misión y el giro de la empresa, sin embargo el no conocer de manera adecuada la historia de la misma quizá dificulte ver con claridad el rumbo y las decisiones tomadas por parte de la administración
- La mayoría de los empleados conocen los valores de la empresa, lo cuál coadyuva en la correcta aplicación de los procedimientos y el correcto comportamiento dentro de sus áreas de trabajo, así como una más adecuada toma de decisiones en sus actividades y situaciones de conflicto con los clientes.
- A pesar de que los empleados saben las actividades a realizar dentro de su puesto y conocen a su jefe inmediato, no tienen claro el lugar que ocupan dentro de la empresa, lo que puede ocasionar constantes frustraciones en la consecución de objetivos personales y empresariales.
- La mayoría de los empleados consideran que constantemente realizan actividades que corresponden a otras personas, lo que deriva en un sentimiento de falta de equidad dentro de la empresa por parte del personal administrativo.
- A pesar de que en algunas ocasiones los empleados han tenido oportunidad de ganar un mejor salario consideran que no es tan malo el que perciben actualmente, dadas las prestaciones de las que además gozan.
- El escaso reconocimiento a su trabajo ocasiona en buena medida una desmotivación en el desempeño de sus actividades, así como el poco apoyo y libertad de convivencia que permiten dentro de la empresa.
- En términos generales se sienten a gusto con formar parte de la empresa y con las actividades que realizan dentro de la misma, aunque prevalece un sentimiento de inequidad por parte del personal administrativo.

- La gran mayoría de los empleados coinciden en que el material proporcionado no es el adecuado o se encuentra en óptimas condiciones para desempeñar su trabajo.
- El programa de capacitación es muy inconsistente y, a decir de los empleados, no tiene gran aporte para mejorar o simplificar las labores de las diferentes áreas operativas.
- La percepción casi generalizada del personal operativo es que el área administrativa de la empresa no soluciona de manera adecuada los conflictos surgidos entre ellos, por lo que se genera un ambiente de favoritismo e inequidad.
- A pesar de que la gran mayoría considera que solo en algunas ocasiones es sana la relación laboral entre el personal operativo y administrativo, no parece ser alarmante esta situación, ya que ninguna persona contestó que fuera terminantemente mala la relación laboral.
- La falta de seguimiento y comunicación a los incidentes entre clientes y empleados ocasiona malestar por parte del personal operativo, ya que dicen no saber la mayoría de las veces que acción correctiva se tomará con el empleado en que recaiga la responsabilidad.
- Es notable la carencia de una sana relación laboral ya que según la mayoría de los empleados se tiene muy poca tolerancia ante sus errores y poca participación por parte del personal administrativo para resolver problemas que surjan entre empleados.
- A decir del personal operativo, sus superiores no siempre son personas confiables.
- Es de llamar la atención que prácticamente todas las personas que conocen los valores de la empresa los practican en sus actividades diarias dentro de la misma, lo que invita al personal administrativo a hacer de conocimiento público dichos valores y promoverlos de manera constante.
- En la mayoría de las ocasiones, el personal operativo dice realizar las labores que les son encomendadas por parte de la administración, aún y cuando no les sean supervisadas.

- En términos generales los empleados muestran disposición e involucramiento con las actividades dentro de la empresa al emprender, dar seguimiento y terminar actividades encomendadas por parte de la administración.
- Es notable la disposición que muestra el personal operativo a pesar de no considerar que son tomadas en cuenta sus opiniones y comentarios hacia la administración.

## 6.2.- RECOMENDACIONES:

Dados los resultados y establecidas las conclusiones anteriores se consideran convenientes las siguientes recomendaciones:

- Seguir de manera adecuada y constante el proceso de selección, contratación e inducción establecido por el corporativo de la empresa.
- Actualizar los manuales de Bienvenida e Inducción donde contengan la misión, visión, valores, historia, estructura organizacional y la descripción de puestos a fin de alinear los objetivos personales con los organizacionales.
- Proporcionar los manuales de procedimientos correspondientes a las diferentes áreas a fin de evitar confusiones y conflictos con clientes o los mismos compañeros en la operación diaria, además de orientar al empleado a la mejor toma de decisiones sin necesidad de que siempre que surja alguna duda tenga que recurrir a sus superiores.
- Establecer un programa que controle las actividades a corto y mediano plazo, así como darle seguimiento a las actividades planeadas y delegadas al personal y solicitar la presentación constante de los planes de acción y los resultados obtenidos.
- Es importante que los supervisores y subgerentes asuman constantemente un rol de guía e instructor a fin de que los empleados hagan mejor su trabajo y desarrollen sus habilidades.

- La comunicación y la coordinación tanto horizontal como vertical es de suma importancia, por lo que es importante establecer medios de comunicación que sean accesibles a todos los empleados para evitar malos entendidos y confusiones.
- Es apremiante el crear una cultura de compromiso en donde se puedan delegar funciones y compartir la responsabilidad de ciertas actividades con los empleados, logrando con ello la formación de verdaderos equipos de trabajo y el involucramiento generalizado en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Es conveniente la realización de reuniones de trabajo informales en base a lluvia de ideas para elaborar los roles de trabajo y establecer planes de acción en las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Las actividades de integración como campamentos, convivios, etc, ayudarán a mejorar las relaciones interpersonales y la confianza en el resto de los compañeros de trabajo.
- A decir de los empleados los sistemas de recompensas no son instrumentados de manera adecuada, por lo que no está de más reestructurarlos y vigilar la correcta aplicación de los mismos.
- Se sugiere que no solo sean recompensas o reconocimientos en efectivo, sino que se busquen alianzas estratégicas con otras empresas de servicio o instituciones educativas a fin de obtener becas o alguna otra gratificación en especie.
- Aunque se cuenta con un sistema de comunicación formal, se sugiere sea un poco informal y más accesible para todo el personal.
- Se recomienda reforzar la cultura de trabajo y la calidad en el servicio. Esto se puede realizar a través de reuniones y cursos de capacitación constantes.

- Fomentar los valores en todos los integrantes de los diferentes equipos de trabajo y fomentar una nueva cultura laboral, donde el trabajo en equipo sea uno de los valores fundamentales.
- Realizar actividades para fomentar la calidad en el servicio e incentivar la creatividad que aporten cada uno de los elementos del equipo.
- Remodelar y condicionar algunas áreas como lo son el comedor y los casilleros.

## **ANEXOS**

Anexo 1.- Organigrama.

Anexo 2.- Cuestionario para obtener la información general.

Anexo 3.- Cuestionario a empleados.

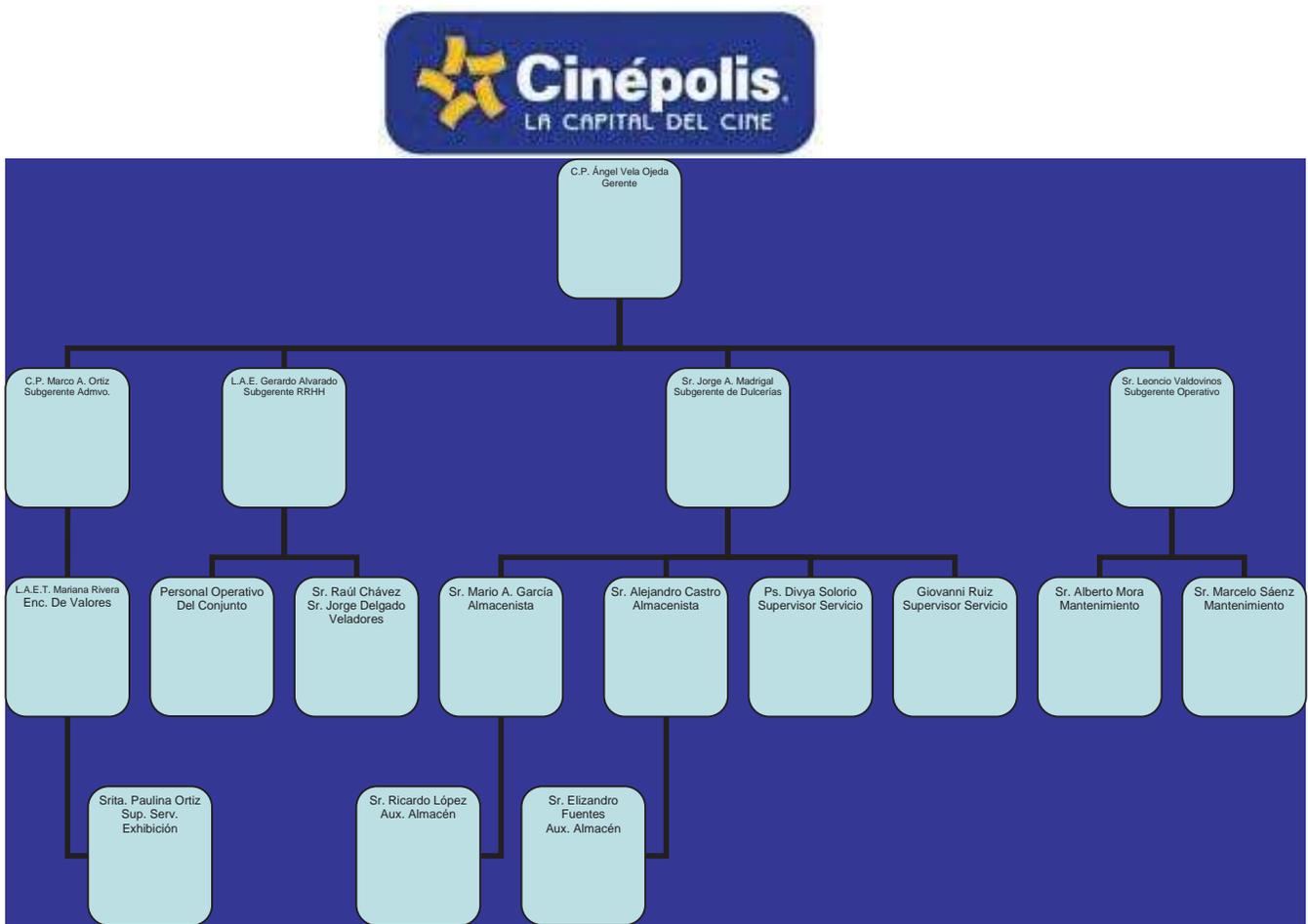
Anexo 4.- Cuestionario a empleados dividido por variables.

Anexo 5.- Registro total de cuestionarios a empleados.

Anexo 6.- Observaciones.

# ANEXO NÚMERO 1

ORGANIGRAMA:



## ANEXO NÚMERO 2

### CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE PARA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL.

- ¿Conoce la misión de la empresa?
- ¿Cuentan con manuales de organización?
- ¿Cuentan con un programa de capacitación?
- ¿Cuentan con algún sistema de incentivos?
- ¿Cuentan con procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal?
- ¿Conoce a todo el personal del conjunto?
- ¿Conoce los valores de la empresa?
- ¿Conoce los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo?
- ¿El personal operativo se encuentra afiliado a algún sindicato?
- ¿Cuentan con un sistema de comunicación formal?
- ¿Cuentan con manuales de procedimientos operativos?
- ¿Cuentan con manuales de procedimientos administrativos?
- ¿Conoce los perfiles de los diferentes puestos del conjunto?

### ANEXO NÚMERO 3

Cuestionario # \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO A EMPLEADOS OPERATIVOS

Estamos realizando un estudio sobre Clima Laboral para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para lo cual te solicitamos no dejes reactivos sin contestar.

Cabe mencionas que este estudio es para fines meramente académicos.

Es necesario resaltar que este cuestionario no es ningún examen y que de ninguna manera afectará tus condiciones laborales ni salariales, tu opinión es personal y totalmente anónima.

#### INSTRUCCIONES:

Marca con una *X* la respuesta con la que estés más de acuerdo.

No dejes ningún reactivo sin contestar.

01.- ¿Conoces la misión de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

02.- ¿Conoces el giro de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

03.- ¿Conoces los valores de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

04.- ¿Conoces la historia de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

05.- ¿Conoces los objetivos de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

06.- ¿Consideras adecuada la planeación de las labores de acuerdo al giro de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

- 07.- ¿Conoces las actividades que debes realizar en tu trabajo?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 08.- ¿Realizas el trabajo que le corresponde a alguien más?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 09.- ¿Sabes cuál es el puesto que ocupas dentro de la empresa?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 10.- ¿Sabes quienes son las personas que tienen autoridad sobre tus labores dentro de la empresa?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 11.- ¿Tienes claro a quién debes hacer llegar información tal como: permisos, ausencias, logros, etc.?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 12.- ¿Tienes la oportunidad de ganar un mejor salario?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 13.- ¿Se reconoce tu esfuerzo al hacer tu trabajo?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 14.- ¿Te sientes a gusto de formar parte de la empresa?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 15.- ¿Te sientes a gusto con el trabajo que desempeñas?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 16.- ¿El sueldo que percibes es el motivo por cuál continúas trabajando en esta empresa?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 17.- ¿Consideras que se dan libertades para una buena convivencia entre compañeros de trabajo dentro de la empresa?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 18.- Consideras equitativo el trato que recibes por parte de tus superiores?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 19.- ¿Consideras que los conocimientos obtenidos dentro de la empresa son lo suficientemente buenos para desempeñar tu trabajo de manera adecuada?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre
- 20.- ¿Consideras adecuado el programa de capacitación impartido por la empresa para el desarrollo de tus labores?  
 No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

21.- ¿Consideras que se proporcionan las herramientas adecuadas para realizar tu trabajo?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

22.- ¿Consideras adecuada la forma en que tus superiores solucionan los problemas entre empleados?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

23.- ¿Consideras igualitario el trato que recibes por parte de la administración en relación al resto de tus compañeros de trabajo?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

24.- ¿Cuándo surge un conflicto entre cliente y empleado se hace de tu conocimiento el motivo de la acción correctiva al empleado en caso de existirla?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

25.- ¿Consideras sana la relación laboral que llevas con tus superiores?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

26.- ¿Consideras que tus superiores son comprensivos cuando cometes errores?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

27.- ¿Consideras que tus superiores te ayudan a resolver problemas que surgen con tus compañeros?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

28.- Hay apoyo por parte de tu jefe para que realices un buen trabajo?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

29.- ¿Realizas las tareas o trabajos encomendados de manera adecuada aún en la ausencia de tus superiores?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

30.- ¿Consideras que se toman en cuenta tus opiniones y sugerencias por parte de la administración de la empresa?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

31.- ¿Emprendes, le das seguimiento y terminas las labores que te son encomendadas por tus superiores?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

32.- ¿Practicas los valores de la empresa al desempeñar tu trabajo dentro de la misma?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

33.- ¿Tu jefe te parece una persona confiable?

No/nunca      Algunas veces      Casi siempre      Si/siempre

**ANEXO NÚMERO 4**  
**CUESTIONARIO A EMPLEADOS DIVIDIDO POR VARIABLES**

1.- Finalidad.

- ¿Conoces la misión de la empresa?
- ¿Conoces el giro de la empresa?
- ¿Conoces los valores de la empresa?
- ¿Conoces la historia de la empresa?
- ¿Conoces los objetivos de la empresa?
- ¿Consideras adecuada la planeación de las labores de acuerdo al giro de la empresa?

2.- Estructura.

- ¿Conoces las actividades que debes realizar en tu trabajo?
- ¿Realizas el trabajo que le corresponde a alguien más?
- ¿Sabes cuál es el puesto que ocupas dentro de la empresa?
- ¿Sabes quienes son las personas que tienen autoridad sobre tus labores dentro de la empresa?
- ¿Tienes claro a quién debes hacer llegar información tal como: permisos, ausencias, logros, etc.?

3.- Recompensas.

- ¿Tienes la oportunidad de ganar un mejor salario?
- ¿Se reconoce tu esfuerzo al hacer tu trabajo?
- ¿Te sientes a gusto de formar parte de la empresa?
- ¿Te sientes a gusto con el trabajo que desempeñas?
- ¿El sueldo que percibes es el motivo por cuál continúas trabajando en esta empresa?
- ¿Consideras que se dan libertades para una buena convivencia entre compañeros de trabajo dentro de la empresa?
- ¿Consideras equitativo el trato que recibes por parte de tus superiores?

4.- Mecanismos Auxiliares.

- ¿Consideras que los conocimientos obtenidos dentro de la empresa son lo suficientemente buenos para desempeñar tu trabajo de manera adecuada?

- ¿Consideras adecuado el programa de capacitación impartido por la empresa para el desarrollo de tus labores?
- ¿Consideras que se proporcionan las herramientas adecuadas para realizar tu trabajo?

#### 5.- Relaciones.

- ¿Consideras adecuada la forma en que tus superiores solucionan los problemas entre empleados?
- ¿Consideras igualitario el trato que recibes por parte de la administración en relación al resto de tus compañeros de trabajo?
- ¿Cuándo surge un conflicto entre cliente y empleado se hace de tu conocimiento el motivo de la acción correctiva al empleado en caso de existirla?
- ¿Consideras sana la relación laboral que llevas con tus superiores?
- ¿Consideras que tus superiores son comprensivos cuando cometes errores?
- ¿Consideras que tus superiores te ayudan a resolver problemas que surgen con tus compañeros?

#### 6.- Liderazgo.

- ¿Hay apoyo por parte de tu jefe para que realices un buen trabajo?
- ¿Realizas las tareas o trabajos encomendados de manera adecuada aún en la ausencia de tus superiores?
- ¿Consideras que se toman en cuenta tus opiniones y sugerencias por parte de la administración de la empresa?
- ¿Emprendes, le das seguimiento y terminas las labores que te son encomendadas por tus superiores?
- ¿Practicas los valores de la empresa al desempeñar tu trabajo dentro de la misma?
- ¿Tu jefe te parece una persona confiable?

## ANEXO NÚMERO 5

### REGISTRO TOTAL DEL CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Total de encuestas aplicadas: 86

- 1 = No/nunca
- 2 = Algunas veces
- 3 = Casi siempre
- 4 = Si/siempre
- 5 = Total

#### ESTRUCTURA

|     |       |         |
|-----|-------|---------|
| 1.- | 1=    | 3.49%   |
|     | 2=    | 11.63%  |
|     | 3=    | 16.28%  |
|     | 4=    | 68.60%  |
|     | <hr/> |         |
|     | 5=    | 100.00% |
| 2.- | 1=    | 5.81%   |
|     | 2=    | 15.12%  |
|     | 3=    | 31.40%  |
|     | 4=    | 47.67%  |
|     | <hr/> |         |
|     | 5=    | 100.00% |
| 3.- | 1=    | 3.49%   |
|     | 2=    | 13.95%  |
|     | 3=    | 23.26%  |
|     | 4=    | 59.30%  |
|     | <hr/> |         |
|     | 5=    | 100.00% |
| 4.- | 1=    | 19.77%  |
|     | 2=    | 36.05%  |
|     | 3=    | 22.09%  |
|     | 4=    | 22.09%  |
|     | <hr/> |         |
|     | 5=    | 100.00% |
| 5.- | 1=    | 6.98%   |
|     | 2=    | 19.77%  |
|     | 3=    | 27.91%  |
|     | 4=    | 45.35%  |
|     | <hr/> |         |
|     | 5=    | 100.00% |

|      |    |         |
|------|----|---------|
| 6.-  | 1= | 2.33%   |
|      | 2= | 48.84%  |
|      | 3= | 18.60%  |
|      | 4= | 30.23%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 7.-  | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 8.14%   |
|      | 3= | 22.09%  |
|      | 4= | 69.77%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 8.-  | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 74.42%  |
|      | 3= | 16.28%  |
|      | 4= | 9.30%   |
|      | 5= | 100.00% |
| 9.-  | 1= | 3.49%   |
|      | 2= | 3.49%   |
|      | 3= | 19.77%  |
|      | 4= | 73.26%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 10.- | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 16.28%  |
|      | 3= | 9.30%   |
|      | 4= | 74.42%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 11.- | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 16.28%  |
|      | 3= | 13.95%  |
|      | 4= | 69.77%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 12.- | 1= | 29.07%  |
|      | 2= | 51.16%  |
|      | 3= | 8.14%   |
|      | 4= | 11.63%  |
|      | 5= | 100.00% |

|      |       |         |
|------|-------|---------|
| 13.- | 1=    | 23.26%  |
|      | 2=    | 60.47%  |
|      | 3=    | 16.27%  |
|      | 4=    | 0.00%   |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 14.- | 1=    | 5.82%   |
|      | 2=    | 20.93%  |
|      | 3=    | 26.74%  |
|      | 4=    | 46.51%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 15.- | 1=    | 3.49%   |
|      | 2=    | 31.40%  |
|      | 3=    | 27.91%  |
|      | 4=    | 37.21%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 16.- | 1=    | 18.60%  |
|      | 2=    | 24.42%  |
|      | 3=    | 24.42%  |
|      | 4=    | 32.56%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 17.- | 1=    | 10.47%  |
|      | 2=    | 48.84%  |
|      | 3=    | 12.79%  |
|      | 4=    | 27.91%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 18.- | 1=    | 19.77%  |
|      | 2=    | 52.33%  |
|      | 3=    | 16.28%  |
|      | 4=    | 11.63%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |
| 19.- | 1=    | 0.00%   |
|      | 2=    | 43.02%  |
|      | 3=    | 20.93%  |
|      | 4=    | 36.05%  |
|      | <hr/> |         |
|      | 5=    | 100.00% |

|      |    |         |
|------|----|---------|
| 20.- | 1= | 19.77%  |
|      | 2= | 45.35%  |
|      | 3= | 18.60%  |
|      | 4= | 16.28%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 21.- | 1= | 4.65%   |
|      | 2= | 59.30%  |
|      | 3= | 18.60%  |
|      | 4= | 17.44%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 22.- | 1= | 19.77%  |
|      | 2= | 56.98%  |
|      | 3= | 12.78%  |
|      | 4= | 10.47%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 23.- | 1= | 18.60%  |
|      | 2= | 48.84%  |
|      | 3= | 16.28%  |
|      | 4= | 16.28%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 24.- | 1= | 11.63%  |
|      | 2= | 56.98%  |
|      | 3= | 18.60%  |
|      | 4= | 12.79%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 25.- | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 45.35%  |
|      | 3= | 24.42%  |
|      | 4= | 30.23%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 26.- | 1= | 10.47%  |
|      | 2= | 45.35%  |
|      | 3= | 24.42%  |
|      | 4= | 19.77%  |
|      | 5= | 100.00% |

|      |    |         |
|------|----|---------|
| 27.- | 1= | 10.47%  |
|      | 2= | 54.65%  |
|      | 3= | 25.58%  |
|      | 4= | 9.30%   |
|      | 5= | 100.00% |
| 28.- | 1= | 5.81%   |
|      | 2= | 41.86%  |
|      | 3= | 29.07%  |
|      | 4= | 23.26%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 29.- | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 6.98%   |
|      | 3= | 38.37%  |
|      | 4= | 54.65%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 30.- | 1= | 25.58%  |
|      | 2= | 51.16%  |
|      | 3= | 17.44%  |
|      | 4= | 5.82%   |
|      | 5= | 100.00% |
| 31.- | 1= | 0.00%   |
|      | 2= | 15.12%  |
|      | 3= | 29.07%  |
|      | 4= | 55.81%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 32.- | 1= | 2.33%   |
|      | 2= | 20.93%  |
|      | 3= | 32.56%  |
|      | 4= | 44.19%  |
|      | 5= | 100.00% |
| 33.- | 1= | 5.81%   |
|      | 2= | 44.19%  |
|      | 3= | 30.23%  |
|      | 4= | 19.77%  |
|      | 5= | 100.00% |

## ANEXO NÚMERO 6

### OBSERVACIONES:

- Indisciplina constate;
- Impuntualidad tanto para sus labores como para actividades extraordinarias (juntas de trabajo, cursos de capacitación, etc.).
- Falta de ética profesional por parte del personal administrativo al contratar personal únicamente porque así conviene a sus intereses personales.
- Falta de comunicación directa tanto formal como informal.
- Falta de coordinación y comunicación entre el personal administrativo.
- Ausentismo notablemente elevado.
- Falta de compromiso al trabajo por parte de todo el personal.
- Falta de programas de capacitación constantes y adecuados tanto a la época en que se imparte como en contenido.
- Falta la actualización de manuales de procedimientos.
- Falta de actualización de la descripción de puestos.
- Falta de aplicación de reglamento.
- Falta establecer más formalidad en la comunicación ya que de manera repetitiva existen faltas de respeto entre personal operativo y administrativo del conjunto.
- Áreas habilitadas para uso del personal en notable deterioro.

## **Bibliografía:**

Administración de personal, primera parte.

REYES, Ponce Agustín

Ed. Limusa

Administración de personal, segunda parte

REYES, Ponce Agustín

Ed. Limusa

El Octavo Habito

STEPHEN, R.Covey

2004

Ed. Frog Ltd

El management según Maslow: una vision humanista para la empresa de hoy

MASLOW, Abraham

Ed. Ediciones Paidós Ibérica

Motivación y Personalidad

MASLOW, Abraham.

Comportamiento Organizacional

STEPHEN, P. Robbins

Ed. Pearson Prentice Hall.

Metodología de la investigación.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA.

P. 2003. Ed. McGraw-Hill.

Administración una perspectiva global.

KOONTZ, H y WEINHRICH, H..

Ed. McGraw-Hill.

Administración.

STONE, James. FREEMAN, Eduard. GILBERT, Daniel.

Ed. Prentice Hall.

Administración de Recursos Humanos.

CHIAVENATO, Idalberto.

Ed. Mac Graw Hill.

Comportamiento Organizacional

ROBBINS, Stephen.

Ed. Prentice Hall.

El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.

BRUNET, I.

Ed. Trillas.

Administración del Comportamiento Organizacional

HERSEY, P.

Ed. Prentice Hall.

Comportamiento Humano en el Trabajo.

DAVIS K., NEWSTRON, J.W.

Ed. McGraw Hill.