

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA
DEL SERVICIO AL CLIENTE EN "CINEMAS
MÚLTIPLES"**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**GABRIELA ESTRADA PIÑA
SONIA ESPERANZA SEGUNDO LÓPEZ**

ASESOR:

L.C. Y M.A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Sonia Esperanza Segundo López

FECHA: 06/03/08

FIRMA: [Firma]

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Gabriela Estrada Ruiz

FECHA: 06-Marzo-06

FIRMA: [Firma]

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

- *Gabriela: Gracias por permitirme llegar hasta aquí, por iluminarme y enseñarme que uno es el arquitecto de su destino.*
- *Sonia: Gracias porque pese a las adversidades, me has permitido llegar a este momento de mi vida en compañía de mis seres queridos.*

A mis padres y hermano (a):

➤ *Gabriela*

Gerardo: Porque siempre has sido y serás mi ejemplo a seguir, mi inspiración, eres la persona que más admiro y a la cual agradezco todo el apoyo moral y económico que me ha brindado hasta ahora, para lo cual no tengo más palabras que decir que "mil gracias".

María de la Luz: Porque eres la persona que siempre ha estado al pendiente de mi, eres esa gran mujer que ha estado a mi lado.

Hugo: Por todo el apoyo, las palabras de aliento y tiempo que me diste, te agradezco infinitamente por ser como eres. Gracias por ser mi hermano.

➤ *Sonia*

Por su ejemplo y apoyo que han guiado mi vida, por estar a mi lado en todos los momentos importantes. Pero sobre todo, por haberme dado la más grande herencia de mi vida, "estudios".

Al profesor Rafael Rodríguez

Por darnos la oportunidad de ser nuestro asesor y sobre todo muchas gracias por su apoyo para la realización de este trabajo.

A Fernando Valencia Moya

- *Gabriela: Muchas gracias por toda la orientación, apoyo y tiempo que nos brindaste.*
 - *Sonia: Por ser un gran profesor, por tus enseñanzas, por tu apoyo constante, por tus consejos, pero sobre todo, por tu amistad y por ser mi modelo a seguir como persona y profesionista.*
-

A Gabriel Gallardo Castañón

Por tu amistad y apoyo para la realización de este estudio.

A nuestra querida Universidad Nacional Autónoma de México

- ***Gabriela:*** *Por permitirme ser parte de ella y así brindarme la valiosa oportunidad de lograr mi preparación profesional.*
- ***Sonia:*** *Por ser mi casa de estudio desde la preparatoria, por permitirme formar parte de ella y por todo aquello que en sus aulas he aprendido y he vivido.*

A nuestra querida Facultad de Contaduría y Administración

Mil gracias por todos aquellos beneficios que nos brindaste, por permitirnos formar parte de ti.

A nuestros profesores

Por todo el apoyo y conocimientos que nos brindaron, para el logro de nuestra preparación profesional.

A nuestros amigos

Por que de alguna u otra forma todos ellos nos ayudaron a llegar a este momento de nuestras vidas..

Por todas las bendiciones recibidas, muestra más sincera gratitud porque son ustedes los responsables de este éxito.

"... Se puede quitar todo a un hombre excepto una cosa: la última de las libertades humanas, el poder elegir su propia actitud dada cualquier tipo de circunstancia, el poder elegir su propio camino". Victor Frankl.

ÍNDICE

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN | |
| Planteamiento del Problema | 1 |
| Justificación del Problema | 2 |
| I. MARCO CONCEPTUAL | 3 |
| 1.1. Reseña Histórica del D.O. | 3 |
| 1.1.1. El D.O. en el Extranjero | 3 |
| 1.1.2. El D.O. en México | 5 |
| 1.2. Concepto del D.O. | 6 |
| 1.3. Metas y Objetivos del D.O. | 9 |
| 1.3.1. Metas del D.O. | 9 |
| 1.3.2. Objetivos del D.O. | 10 |
| 1.4. Importancia del D.O. | 11 |
| 1.5. El Líder del D.O. | 12 |
| 1.6. Proceso del D.O. | 13 |
| 1.7. Elementos del D.O. | 14 |
| 1.7.1. El Cambio | 14 |
| 1.7.1.1. Concepto | 16 |
| 1.7.1.2. El Agente de Cambio | 16 |
| 1.7.1.3. Planeación del Cambio | 18 |
| 1.7.1.4. Modelos de Cambio | 21 |
| 1.7.1.4.1. Modelo de Cambio de Kurt Lewin | 21 |
| 1.7.1.4.2. Modelo de Planeación | 22 |
| 1.7.1.4.3. Modelo de Investigación - Acción | 23 |
| 1.7.1.4.4. Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello | 25 |
| 1.7.1.5. Resistencia al Cambio | 26 |
| 1.7.2. Cultura Organizacional | 29 |
| 1.7.2.1. Concepto | 30 |
| 1.7.2.1.1. Elementos y Características de una Cultura Organizacional | 31 |
| 1.7.2.2. Misión | 31 |
| 1.7.2.3. Visión | 31 |
| 1.7.2.4. Filosofía | 31 |
| 1.7.2.5. Valores | 32 |
| 1.7.3. Liderazgo | 32 |
| 1.7.3.1. Funciones del líder | 32 |
| 1.7.4. Grupo de trabajo | 33 |
| 1.7.4.1. Concepto de Grupo | 33 |

| | Página |
|---|--------|
| 1.7.4.2. Características de un Equipo Eficaz | 35 |
| 1.7.5. Comunicación | 36 |
| 1.8. El Desarrollo Organizacional como Estrategia aplicada a la Mejora en el Servicio al Cliente en "Cinemas Múltiples" | 38 |
| 1.8.1. Servicio | 38 |
| 1.8.1.1. Concepto (características) | 38 |
| 1.8.1.2. Categoría de Mezcla de Servicios | 42 |
| 1.8.1.3. Importancia del Servicio | 42 |
| 1.8.1.4. Servicio al Cliente | 45 |
| 1.8.1.4.1. Ventajas de la Estrategia de Servicio | 47 |
| 1.8.1.4.2. Características de la Estrategia de Servicio | 47 |
| 1.8.1.4.3. Calidad del Servicio | 48 |
| 1.8.1.4.3.1 Modelo de la Brecha de la Calidad del Servicio | 49 |
| 1.8.1.5. Garantía de Servicio | 51 |
| 1.8.2. Mercadotecnia del Servicio | 52 |
| 1.8.2.1. La Mercadotecnia de Relaciones en los Servicios | 52 |
| 1.8.2.2. La Mercadotecnia Interna en Empresas de Servicio | 52 |
| 1.9. Mezcla de Mercadotecnia para el Servicio | 52 |
| 1.9.1. Estrategia de Producto / Servicio | 53 |
| 1.9.2. Estrategia de Precio | 54 |
| 1.9.3. Estrategia de Plaza (distribución) | 55 |
| 1.9.4. Estrategia de Promoción (comunicación) | 56 |
| 1.9.5. Servicio Post-venta | 56 |
| 1.9.5.1. Estrategia de Servicios Preventa | 56 |
| 1.9.5.2. Estrategia de Servicios de Postventa | 57 |
| 1.10. Estrategias de Mercadotecnia para las Empresas de Servicios | 57 |
| 1.10.1. Manejo de la Diferenciación | 60 |
| II. MARCO DE REFERENCIA | 61 |
| 2.1. Antecedentes de "Organización Estrella Cinemas, S.A." | 63 |
| 2.2. Cultura Organizacional | 64 |
| 2.2.1. Misión | 64 |
| 2.2.2. Visión | 64 |
| 2.2.3. Filosofía | 66 |
| 2.2.4. Valores | 66 |
| 2.3. Estructura Organizacional | 67 |
| 2.4. Áreas Funcionales | 70 |
| 2.4.1. Gerencia | 70 |
| 2.4.2. Subgerencia | 70 |
| 2.4.3. Mantenimiento y bodega | 71 |

| | Página |
|---|--------|
| 2.4.4. Taquilla | 71 |
| 2.4.5. Dulcería | 72 |
| 2.4.6. Pasillos | 73 |
| 2.4.7. Atención a Clientes | 75 |
| 2.4.8. Proyección | 75 |
| 2.5. Divisiones de "Organización Estrella Cinemas S.A." | 76 |
| 2.5.1. Descripción de "Cinemas Múltiples" | 77 |
| 2.6. Análisis FODA de "Cinemas Múltiples" | 78 |
| 2.7. Políticas de Servicio de "Organización Estrella Cinemas S.A." | 79 |
| 2.8. Perfil de Recurso Humano de "Organización Estrella Cinemas S.A." | 80 |
| 2.9. Derechos y Obligaciones del Personal de "Organización Estrella Cinemas S.A." | 80 |
| | |
| III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 82 |
| | |
| 3.1. Objetivos de la Investigación | 82 |
| 3.1.1. Objetivos Generales | 82 |
| 3.1.2. Objetivos Específicos | 82 |
| 3.2. Planteamiento de la Hipótesis | 82 |
| 3.2.1. Hipótesis Nula | 82 |
| 3.2.2. Hipótesis Alternativa | 82 |
| 3.3. Recolección de la Información | 83 |
| 3.3.1. Definición del Instrumento de Medición | 83 |
| 3.4. Población | 84 |
| 3.4.1. Muestra | 85 |
| 3.4.1.1. Muestreo al Azar | 85 |
| 3.5. Levantamiento de la Información | 86 |
| 3.6. Análisis de los Datos | 87 |
| 3.6.1. Encuesta a Clientes | 87 |
| 3.6.2. Encuesta a Colaboradores | 105 |
| | |
| CONCLUSIONES | 128 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 130 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | |
| | |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

La actual dinámica de las actividades económicas, exige a las diferentes industrias una rápida adaptación a las demandas crecientes en cada uno de esos sectores, ya que de esas ágiles respuestas al entorno dependerá la supervivencia de las empresas inmersas en dicha dinámica.

En específico, podemos mencionar que una de las industrias más dinámicas en la actualidad, es la que se dedica al entretenimiento y esto debido a los interminables avances tecnológicos que constantemente le permiten a las empresas de esta industria explotar más y nuevas áreas de oportunidad que se van presentando conforme la agitada vida de la sociedad moderna, presiona a sus integrantes, de tal forma que lo único que quieren y buscan en sus días de descanso es contar con espacios confortables en los que puedan relajarse y que además les brinden una buena opción de diversión misma que los haga olvidarse, al menos por un rato, de la acelerada vida que llevan.

Hoy en día, las modernas salas de exhibición cinematográfica dejan de manifiesto el intenso cambio que han sufrido tanto en infraestructura como en la cultura bajo la cual el personal labora en estos centros, pieza que es considerada como su principal diferenciador por lo cual requiere de gran atención de parte de los dirigentes de estos complejos.

"Cinemas Múltiples", dentro de las empresas que se dedican a la exhibición cinematográfica, representa uno de esos centros de sana diversión que busca brindar al cliente las mejores opciones de espacio, películas, servicio y demás variables que concurren en la satisfacción del cliente. Por tal motivo, nos resulto interesante realizar un estudio dentro de este cine, que tomará como punto de partida la importancia del buen manejo de los elementos del Desarrollo Organizacional a fin de generar por medio de ellos un ambiente laboral agradable que impacte positivamente al personal generando con ello un desempeño de calidad en la atención y servicio que se brinda al cliente, el cual busque conservar y asimismo atraer a más clientes al cine antes mencionado.

Es así que para entender el fenómeno que abordamos en la presente investigación resulta necesario comenzar haciendo mención de la teoría que explica los conceptos que atrajeron nuestra atención y por lo tanto la primer parte del presente documento contiene aspectos netamente teóricos seguidos de un marco que desglosa generalidades del cine objeto de estudio y en tercer lugar se presenta la metodología utilizada para realizar la investigación mencionada. Finalmente, analizada la información obtenida se presentan las conclusiones y recomendaciones respecto al tema expuesto en este documento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de contar con un excelente servicio al cliente en los espacios dedicados a la exhibición cinematográfica, a nosotras como administradoras y pilares del funcionamiento de las organizaciones, nos ha llevado a interesarnos en el estudio de las carencias del mismo, en vista de que en la Ciudad de México uno de los principales centros de reunión para la recreación de todos aquellos que gustan de disfrutar de una película son los cines que cuenten con un espacio confortable y que además les brinde un servicio con alta calidez humana que les refleje que indiscutiblemente son la razón de ser de la empresa.

Por tal motivo, las organizaciones dedicadas a esta actividad se han visto en la necesidad de emprender una búsqueda de mejora continua en cuanto al servicio que brindan al cliente a través del personal con el que cuentan, para de esta manera ser empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Caso específico lo tenemos con "Organización Estrella Cinemas S.A.", que pese a la importancia que le brinda a comprometer a su personal operativo y administrativo con una filosofía sumamente exigente basada en la cultura de servicio, que ellos entienden como el principal diferenciador de su competencia, ésta no ha logrado permear eficientemente al personal de la división "Cinemas Múltiples", lo cual se ha visto reflejado en las deficiencias y carencias que reportan los clientes afectos a visitar estas salas.

Lo anteriormente citado, a nosotras como personas afectas al cine, nos ha llevado a la necesidad de tratar de determinar algunas de las causas que originan en este complejo dicho problema, con el fin de proponer recomendaciones, que nos permitan contribuir con la gerencia a mejorar el ambiente laboral para que el colaborador se sienta identificado con la empresa a través del cambio de conductas, valores, creencias, etc., para que de esta forma el personal lo proyecte hacia el cliente proporcionándole un servicio integral con calidez humana, mismo que le haga sentir una experiencia inolvidable, situación que contribuya a elevar el desempeño general del cine captando un mayor número de clientes.

Nuestra preocupación surgió porque como sabemos, actualmente nos encontramos viviendo en una época de cambios constantes en donde la flexibilidad que reporten las empresas para adaptarse a los mismos las conducirá a la permanencia en el mercado; así como a un crecimiento integral sostenido siempre y cuando las necesidades del cliente sean lo primordial en el diseño de los procesos que se definan para llevar a cabo la atención a los mismos, puesto que hoy en día los clientes son cada vez más exigentes y sofisticados por lo que esperan recibir servicios de alta calidad y con calidez humana, ingrediente indispensable para alcanzar el éxito deseado.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El actual desarrollo en la prestación de servicios de exhibición cinematográfica, exige contar con personal comprometido y con una sólida cultura de servicio que permita a las empresas de este sector hacer frente a la ardua competencia que se vive debido a la amplia oferta que prevalece en el mercado, generando con esto la necesidad de gente dispuesta a adaptarse a dichas demandas; pero sobre todo que sepa aprovechar todas las ventajas que de ella pueda obtener para mejorar la percepción que el cliente tiene del servicio que se le esta brindando.

Por lo anterior, es indiscutible que se requiere contar con personal comprometido con la filosofía de la organización, "brindar al cliente un excelente servicio con alta calidez humana", mismo que el cliente moderno demanda de este tipo de organizaciones, pues busca una atención más cordial que realmente se interese en satisfacer y superar sus expectativas.

Indudablemente, eficientar el trato que el cliente recibe por parte del personal de estas organizaciones es un trabajo arduo que requiere el compromiso de ambas partes (empresa – colaborador), pues el cliente ha empezado a exigir mejores rendimientos sobre su dinero, tiempo y esfuerzo, lo cual podemos orientar a una excelente convivencia, respeto, interés e integridad que es lo que realmente para una empresa dedicada a brindar servicios, crea el valor agregado y satisfacción esperada por sus clientes.

Aunado a esto, se buscará forjar relaciones duraderas, consecuencia de un servicio extraordinario y una cultura organizacional correctamente definida, transmitida y proyectada que involucre a todos aquellos actores que en ella concurren (sinergia) buscando con ello generar la ventaja competitiva que distinga a la organización y cubra las necesidades expresadas por el cliente quien finalmente será él que determine la permanencia o desaparición de la organización.

Atendiendo a lo anteriormente descrito, podemos concluir que la justificación de la presente investigación es práctica porque generará información que podrá ser utilizada para tomar medidas tendientes a generar mejoras en un complejo de exhibición cinematográfica.

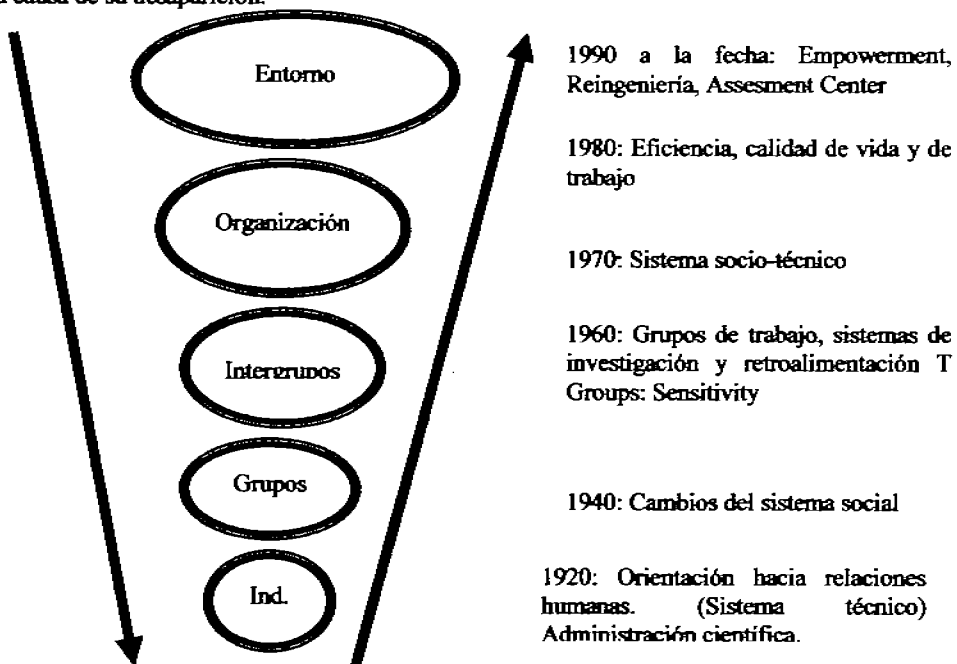
I. MARCO CONCEPTUAL

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL D.O.

1.1.1. EL D.O. EN EL EXTRANJERO

El D.O. pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización las apoye y fomente. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Por el contrario, imperan en ellas la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el estatus, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aún más esta situación. Pareciera, como hace unos meses señalara un artículo de la revista Fortune, que vivimos nuevamente en el "neanderthalismo - administrativo", por que ciertas organizaciones, en vez de ir hacia adelante, modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente turbulento, sufren regresiones hacia estilos más duros, más a corto plazo y más reactivos, que en poco tiempo podrían constituir la causa de su desaparición.



Fernando Achilles Mellos habla sobre la historia del D.O. en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se gestaron sus reales orígenes para posteriormente incursionar en México y en Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), en EUA, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

French y Bell (1973) consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestión.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de "Grupos T" del NTL (National Training Laboratories), en Bethel, EUA, a partir de 1947 hasta el final de esta década, continuado a partir de 1959, en la cual se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.
2. Con los trabajos de "investigación acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T., en EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Compañía, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de "acoplamiento". Además, el hecho de enfocarse en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del D.O., surgió más concretamente y directamente a partir de los trabajos iniciados por Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, también en los EUA.

Mc Gregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método de laboratorio) a las organizaciones complejas. Sostiene, además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C., EUA.

Faria Mello señala otros posibles orígenes:

- a) Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
- b) La aplicación de la metodología de laboratorio (grupos T y adiestramiento de sensibilidad), de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science la gran creadora y alimentadora.
- c) La aplicación de la metodología de investigación – acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas:
 1. Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
 2. Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Soler, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
 3. Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, W. Dickinson, R. Tanenbaum, Mc Clelland, y otros.
 4. Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Millar, Urwick, Sison, March, Merton, Selznick, etc.

1.1.2. EL D.O. EN MÉXICO

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del D.O. son:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O.
- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de Desarrollo Organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera selección de libros sobre D.O. Además, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (Nacional Training Laboratories) de Estados Unidos.
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias empresas Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.
- 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la Maestría en D.O. con profesores altamente calificados provenientes de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utiliza como herramienta de cambio los círculos de calidad.
- 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de Desarrollo Organizacional.
- 1978: Se considera un enfoque más integral del Desarrollo Organizacional que incluye más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

- 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O. a las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre Desarrollo Organizacional, Calidad Total y Dirección Estratégica.

1.2. CONCEPTO DEL D.O.

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio integral en la empresa, un cambio planeado conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma, adaptándose al cambio constante tanto interno como externo en el cual actualmente nos encontramos inmersos, mismo que obliga a la organización a estar en constante actitud de mejora, cambiando los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas, es decir buscando ese sentido de pertenencia hacia la organización, para que de esta manera la entidad pueda sobrevivir en su medio.

Bien es sabido que los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano y su complejidad es diversa, requiere una metodología capaz de afrontar los problemas que estos cambios generan en el ser humano, como la resistencia al mismo, expresión natural en la persona pero que es el principal obstáculo a vencer para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), de personas, de tecnologías o del ambiente y de los valores y creencias; es decir mejorando las relaciones humanas, las relaciones entre grupos, el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo) de los integrantes: empleados y dirigentes. El D.O. se enfoca sobre las personas, sobre el lado humano de la organización y busca alinearse con los objetivos, metas, estructura o técnicas de la organización.

Por todo esto, el Desarrollo Organizacional es muy importante ya que el factor humano resulta decisivo y su manejo es clave para el éxito o fracaso de cualquier organización, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Hablando del caso específico de esta empresa de servicio cinematográfico, el Desarrollo Organizacional se ve implícito como una herramienta de gran importancia, debido a que el funcionamiento de esta requiere de un lado humano comprometido con la empresa, eficiente, responsable, respetuoso, incluyente, capaz, proactivo, práctico, persuasivo, creativo, visionario, leal, congruente, constante y disciplinado, al cual se le deberá procurar un continuo desarrollo para que de esta forma adquiera y ponga en práctica sus conocimientos proyectándolos hacia el cliente al brindarle un excelente servicio que represente la calidad esperada por el consumidor, mismo que diferenciará a la empresa de sus competidores y superara con ello las expectativas del sujeto en cuestión.

Al proporcionar un servicio, es de vital importancia que en el momento de ser recibido sea detectada la calidad, para así generar la lealtad hacia la empresa, consecuencia de que el cliente recibió un servicio de acuerdo a sus expectativas y logrando de esta manera crear en él la satisfacción que la organización busca al procurar brindar un servicio con alto sentido humano,

mismo que será el resultado de una mejora continua en el trabajo y en la preparación de quienes brindan dicha atención, buscando siempre ser los mejores en su ramo.

El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

El Desarrollo Organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.¹

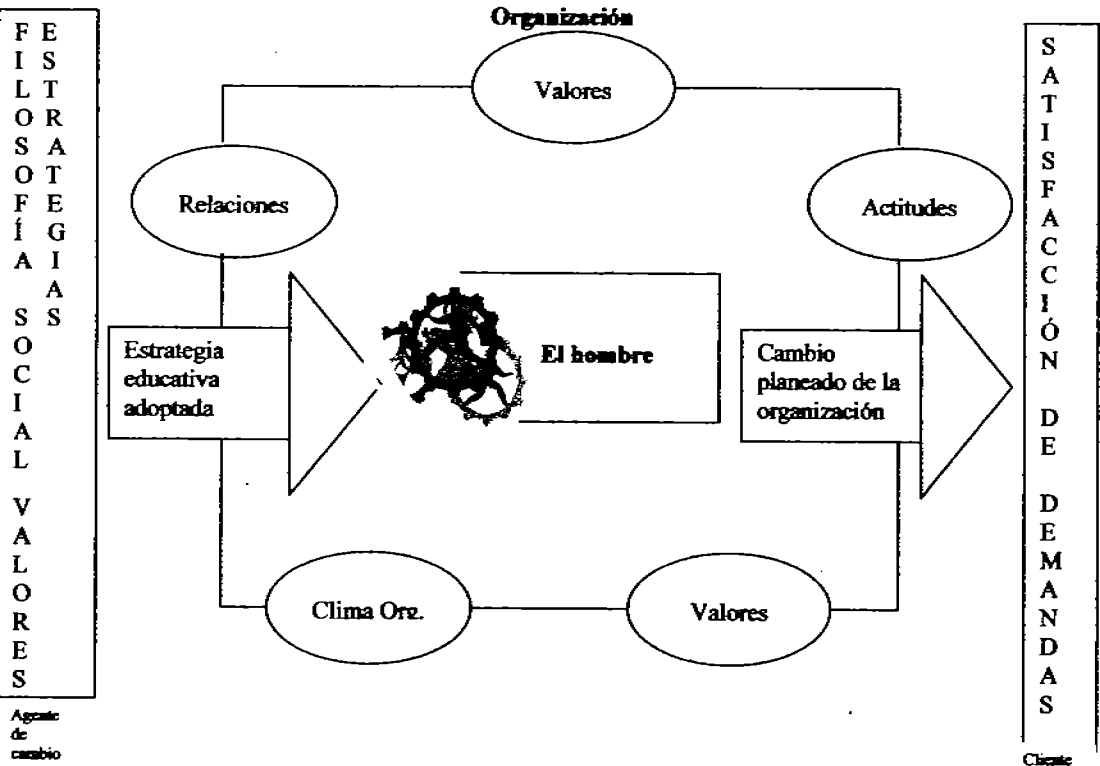


Figura No. 1. El D.O. Clima de colaboración entre agente de cambio y componentes del sistema cliente (Carlos Audira, et al. El ABC del D.O. pag. 15)

¹ AUDIRA, Carlos, et al. El ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas. 1994. pag. 17

"El D.O. es un esfuerzo 1) planificado, 2) a través de toda la organización y 3) dirigido desde arriba, para 4) incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento." (Beckhard, 1969).

"D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es combinar las creencias, actitudes, valores y estructura de las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vigoroso del cambio mismo." (Bennis, 1969).

"El D.O. es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte." (Lippit, 1969)

"D.O. es un proceso de cambio planificado en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría." (Burke, 1983).

"El D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados." (De Faria Mello, 1983).

"El D.O. es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo." (Porras y Robertson, 1992).

Los teóricos coinciden en varios puntos, tales como: naturaleza, origen, campo de acción, filosofía, características, importancia y estrategias del D.O.

El D.O. es o forma parte de las ciencias aplicadas a la conducta y tiene como finalidad el cambio planificado, mismo que debe abarcar a la organización en su totalidad, además que las metas del D.O. son primeramente incrementar la efectividad y la salud de la organización por consiguiente buscará el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la misma con interés cada vez más creciente.

Los autores Porras y Robertson en su definición hacen hincapié en que el D.O. es un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas. Este conjunto es lo que distingue al D.O. de otras estrategias que buscan el mejoramiento de las organizaciones.²

² GUIZAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México. Mc Graw Hill. 1998. pag. 47-50.

1.3. METAS Y OBJETIVOS DEL D.O.

En la actualidad, dentro de las organizaciones, se requiere fomentar la participación de los colaboradores en un sentido más proactivo y no reactivo, buscando con ello impulsar el trabajo en equipo que le permita a la empresa aprovechar al máximo el potencial humano con el que cuenta a su servicio.

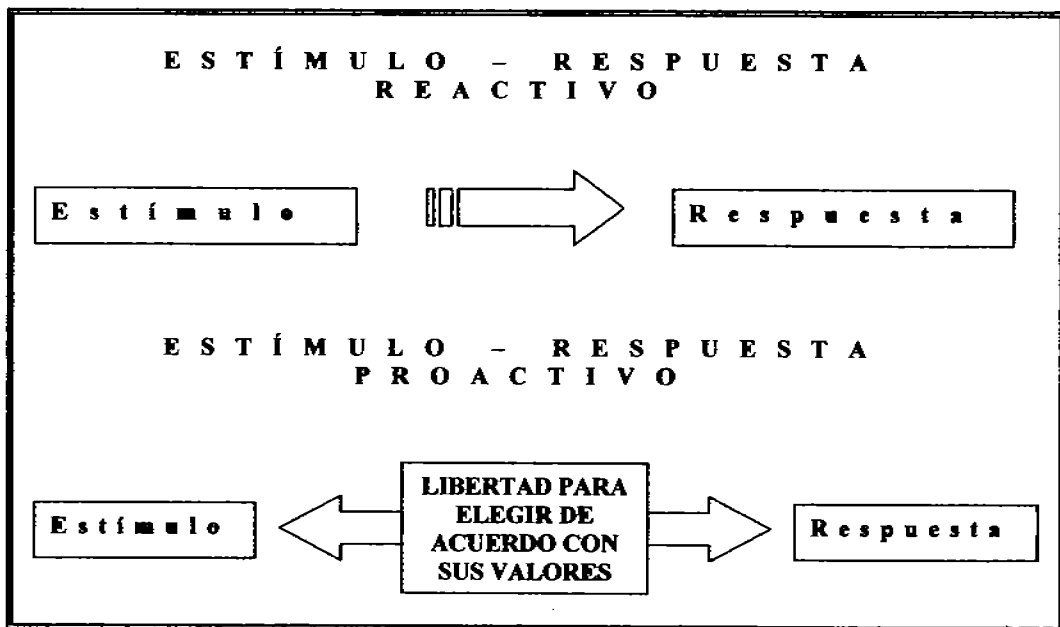


Figura No. 2. ¿Actitud es? Manual Actitudes de "Organización Estrella Cinemas S.A."

1.3.1. METAS DEL D. O.

Cuando la empresa tiene identificado muy bien hacia dónde se dirige, las metas del D.O., ayudan a lograr esos objetivos. A continuación se mencionan algunas de las metas más importantes:

- Desarrollar integralmente a todos los elementos de la organización: individuos, grupo de trabajo, organización y accionistas.
- Cambiar el concepto de empleado por el de colaborador como individuo participativo, y que comparta valores, visión y beneficio.
- Crear organizaciones que sean flexibles y se puedan adaptar al cambio constante.
- Fomentar la aparición y efectividad tanto individual como organizacional a partir de la formación de climas organizacionales congruentes con las personas.
- Acrecentar la participación de los individuos para formar parte de equipos.³

³ Emprendedores No. 93. Revista Bimestral, mayo-junio 2005.FCA. pag.8-9

1.3.2. OBJETIVOS DEL D.O.

Las organizaciones como elementos dinámicos del entorno, se caracterizan por buscar la innovación y mejora continua, por ser estos el motor principal de su existencia. El cambio y la adaptación al entorno se convierten en actividades prioritarias sin las cuales la organización no estaría en condiciones de lograr ninguno de los objetivos que se haya propuesto.

A continuación un listado de los objetivos prioritarios del D.O. y el propósito de cada uno de los mismos.

| OBJETIVOS | PROPÓSITOS |
|--|--|
| Obtener o generar la información objetiva necesaria. | Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente |
| Crear un clima de receptividad y apertura. Es decir, permitir cualquier comentario y la retroalimentación de los problemas de manera objetiva. | Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas. |
| Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. | Confrontarlos y cambiarlos |
| Establecer un clima de confianza. | Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente |
| Desarrollar las potencialidades de los individuos. | Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifique. |
| Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos | Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo. |
| Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional). | Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos. |
| Compatibilidad armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma. | Que exista una meta común. |
| Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines. | Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos. |
| Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines. | Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones |
| Buscar normas informales. | Que caractericen la cultura específica de la organización. |
| Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones. | Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos. |
| Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo. | Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización. |
| Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. | Que exista un orden en el proceso. |
| Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos. | Lograr la unión de objetivos. |
| Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos. | Que exista una cultura y haya trascendencia. |
| Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles. | Una mejor información y soluciones para las estrategias. |
| Estimular las emociones y sentimientos de las personas. | Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional. Porque su canalización inteligente y auténtica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización. |

Cuadro No. 1 Objetivos vs. Propósitos del D.O. (Carlos Andara, et al. El ABC del D.O. pag. 19-20)

1.4. IMPORTANCIA DEL D.O.

Las organizaciones se caracterizan por la necesidad de cambio, para adaptarse a nuevos paradigmas. Las organizaciones tienden a estar más enfocadas a solucionar problemas que a buscar innovación, eficiencia y productividad.

El contexto para la aplicación de los enfoques del D.O. ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento aunque hay confianza en los aspectos básicos del D.O., se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación.

Hoy en día, el D.O. incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura y el aprendizaje de la organización, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir a todo el sistema en un mismo lugar. Busca identificar el enfoque sistémico que toda organización posee.

La importancia del D.O. radica en puntos tan específicos como:

- Colaboración.
 - Búsqueda de la excelencia.
 - Trabajo en equipo.
 - Punto de vista sistémico.
 - Independencia e interdependencia.
 - Búsqueda de crecimiento constante.
 - Libertad, responsabilidad.
 - Confianza.
 - Toma de riesgos.
 - Calidad de vida.
 - Apertura.
 - Autenticidad.
-



Figura No. 3. Beneficios del D. O. Elaboración propia

1.5. EL LÍDER DEL D.O.

Es un profesional que conoce la misión, visión, filosofía y valores de la empresa, posee pasión por el aprendizaje y pensamiento flexible, es negociador, con iniciativa, comprometido con la empresa, con los colaboradores y consigo mismo, busca el ganar – ganar, es persistente, busca el trabajo en equipo, es entusiasta, cuenta con el *know how* organizacional total, tiene una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir el conocimiento, una facultad extraordinaria de integrar equipos, coordina y crea nuevos procesos, instrumenta acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. Él debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de Desarrollo Organizacional en la empresa. Todo lo anterior buscando el mejoramiento y la excelencia continua que le permita a la organización responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitiva.

El líder del D.O., es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.

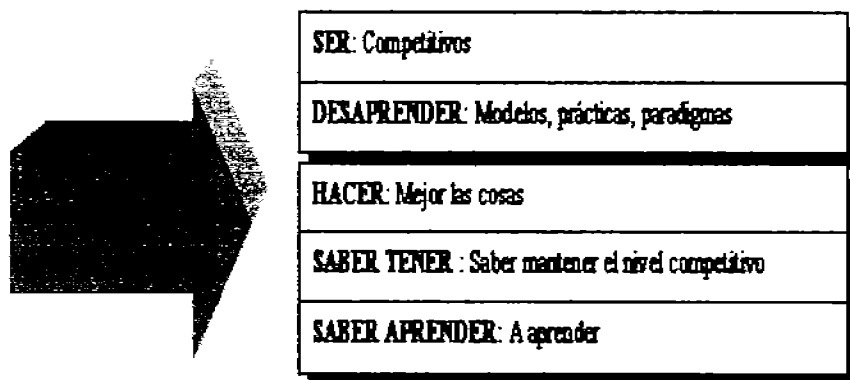


Figura No. 4. Los 5 saberes del gerente en una organización. (<http://geocities.com/saberes/do.htm>)

Por lo anterior, el Desarrollo Organizacional debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la dirección para dirigir el destino de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar a toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que le permita crecer y generar valor agregado al cliente interno y externo presentando una empresa que genere un margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, buscando con ello que la empresa cree respuestas adelantadas a las situaciones del entorno. Por lo tanto, podemos decir que la proactividad es la virtud del Desarrollo Organizacional.

1.6. PROCESO DEL D. O.

El medio ambiente en el que actualmente se desenvuelven las diversas empresas, las ha obligado a hacer uso de herramientas tales como el D.O., pero bajo un esquema personalizado que les permita afrontar sus deficiencias en cuestión recurso humano atendiendo las particularidades de su realidad, ya que resultaría imposible brindar una metodología única de aplicación, pues el mundo actual exige adaptación a las necesidades de cada organización.

De manera específica podemos mencionar las siguientes etapas en las que generalmente se divide el D.O., teniendo en cuenta que éstas se modificarán dependiendo de los requerimientos de cada organización tal y como se mencionó en el párrafo anterior.

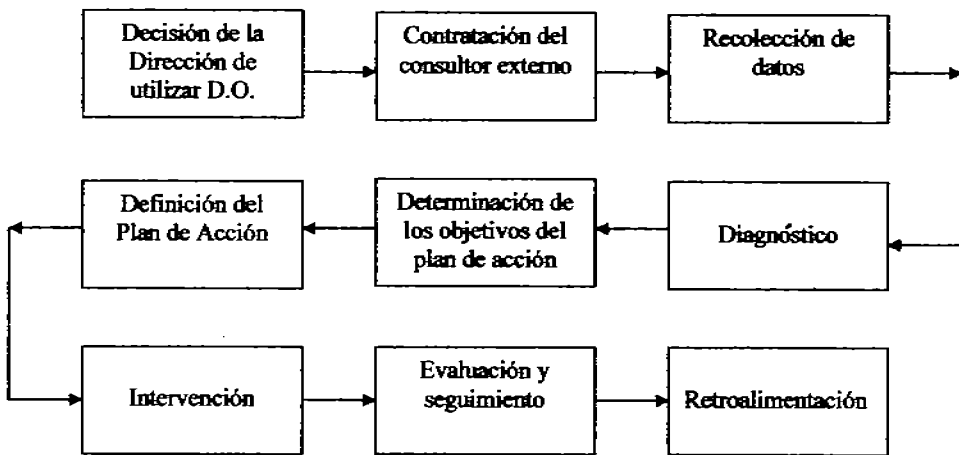


Figura No. 5. Metodología del D.O. Elaboración propia.

En resumen el D.O. consta de:

- Fase inicial: identificar el problema.
- Recopilación de información: reunir toda la información necesaria del problema.
- Diagnóstico: determinar las acciones a seguir, se califica el alcance de los problemas.
- Acción: aplicación de un plan para solucionar el problema identificando las estrategias para lograr el cambio deseado, este plan debe contemplar tiempo, recursos y posibles variables que puedan influir en la resolución del problema.
- Evaluación del resultado: implementación de un sistema de verificación de los resultados, controles para comparar lo realizado con lo planeado.
- Retroalimentación (feed back).

1.7. ELEMENTOS DEL D.O.

1.7.1. EL CAMBIO

Nos encontramos viviendo en una revolución global, en una era de cambio dinámico, cada vez más acelerado, que opera sobre la cultura organizacional, donde el factor tiempo ha sido y seguirá siendo trascendental al marcar los distintos cambios en el desarrollo económico, social, cultural, tecnológico y político en nuestra sociedad, donde día a día nos encontramos con esquemas de trabajo más exigentes, tal y como lo demuestra el reciente cambio que se dio en "Cinecas Múltiples" donde ya no basta contar con empleados especializados en una sola tarea sino que se requiere de personas que puedan adaptarse a un esquema multifuncional que les permita generar mayor valor a la empresa y a sí mismos, ya que éstos tendrán que enfrentarse a clientes cada vez más exigentes que saben lo que quieren porque se encuentran más informados y por lo tanto son más selectivos.

Todo esto ha orillado a las empresas, los negocios, la administración y las estructuras de las organizaciones a cambiar con el cambio, a adaptarse constantemente lo cual las conduce a ser empresas más competitivas para poder permanecer en el mercado, todo esto es un reto tanto humano como técnico que busca mantener el equilibrio y favorecer la adopción de las nuevas formas de trabajo y circunstancias, procurando lograr la constante evolución de la empresa, adaptación a las demandas de cambios rápidos y el constante aprendizaje, ya que todo esto afecta a la organización en su totalidad.

Es importante mencionar que cada quien percibe el cambio de manera personal y por lo mismo en diferentes dimensiones, ya que la edad de cada individuo le genera una percepción muy particular de las situaciones que vive, sobre todo porque cuentan con una educación distinta en cuanto a valores, creencias, actitudes que se adhieren a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generando con ello reacciones grupales ante el cambio y cuando esto sucede el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, que es percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Es decir, que cada presión a favor del cambio alienta una "contrapresión" del grupo por lo que cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal a fin de que pueda aceptarlo en buen grado.

La gerencia deberá de hacer participe a cada uno de los colaboradores informando, educando y apoyando ante los nuevos paradigmas ya sean de tipo tecnológico, en cuanto a diversificación de funciones, cambio radical de procesos, etc., para de esta forma obtener una respuesta satisfactoria de cada uno de los miembros de la organización generando con ello el compromiso esperado para con la empresa y la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales planteados por ambos.

Es así, que la comunicación es de vital importancia en el momento de consolidar un cambio, ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan los costos económicos, psicológicos y sociales.

Si el líder como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

Aunque sea el líder el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen, en gran medida, de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

La base de todos los cambios se encuentra realmente en el hombre mismo, nada sucede sin un cambio personal, y las organizaciones de hoy están conscientes de ello y buscan el cambio en la esencia del ser humano, por lo que se deben de llevar a cabo esfuerzos para sensibilizar a la gente y generar con esto conductas favorables a vencer las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo.

La empresa debe basarse en la alianza íntima entre las personas y la tecnología, personas con una actitud crítica y capaz de auto-direccionarse, que aprendan a aprender y se capaciten anticipándose a los efectos dominantes, crecientes e inimaginables de la tecnología de la información del siglo actual.

Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. Este es el verdadero reto a vencer para los líderes actuales.

1.7.1.1. CONCEPTO

El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

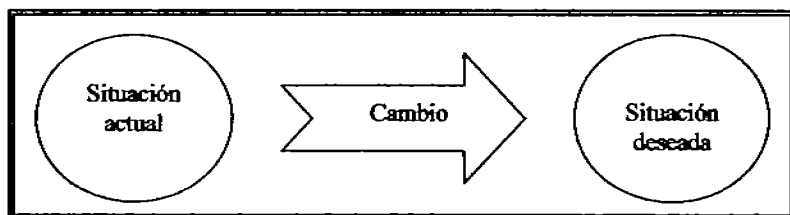


Figura No. 6. El cambio. Elaboración propia.

1.7.1.2. EL AGENTE DEL CAMBIO

Según Fernando Acholes de Faria Mello: El agente de cambio o consultor en Desarrollo Organizacional, "es aquel capaz de desarrollar, en la organización actitudes y procesos que le permitan transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo."

Ferguson indica que el consultor o agente de D.O. es aquel individuo que "se utiliza a si mismo para ayudar al organismo, cliente suyo, con objeto de extraer y explicar los desajustes entre sectores contiguos, o a lo largo de líneas divisorias, para desencadenar fuerzas dinámicas que tienden a equilibrar o a sanear los sistemas humanos, cualesquiera que sea su magnitud. Siempre es un apoyo o un instrumento; no debe formar parte principal, ni ser miembro esencial."

El agente de cambio, actúa como facilitador e inspirador en las acciones de cambio que se llevarán a cabo dentro de las organizaciones, no es el autor directo de las mismas, sino el colaborador con el sistema-cliente para lograr activarlas de la forma más efectiva posible.

Para poder actuar en esta línea es recomendable que el agente de cambio sea un consultor externo del sistema-cliente que actuará siempre como facilitador e inspirador en las acciones de cambio dentro de las organizaciones.

Para lograr cumplir con sus funciones, el agente de cambio deberá contar con tres áreas de habilidades primordiales:

1. Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el individuo afectado por el cambio.
2. Ayudar a los individuos participantes del cambio a crear una conciencia de necesidad del cambio y de los procesos del diagnóstico.
3. Diagnóstico conjunto de la situación, conducta, comprensión, sentimiento y desempeño que deberá modificarse.

El agente de cambio desarrolla algunas otras habilidades, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Saber escuchar. Debe ser capaz de entender la manera de pensar, las motivaciones y los prejuicios del sistema-cliente.
2. Ser empático. Identificarse con los puntos de vista del sistema-cliente.
3. Ser flexible. Habilidad que le permite ajustarse al ambiente y también adaptarse a situaciones inesperadas.
4. Inspirar confianza. Habilidad que le ayuda a reconocer, promover y acrecentar el potencial de los integrantes del sistema-cliente y además le permite crecer aprendiendo de esta experiencia.
5. Ser objetivo. Desarrollar conciencia y capacidad para analizar adecuadamente las actitudes, las habilidades, las motivaciones y los prejuicios, y cómo estos análisis pueden servir para interrelacionar con el sistema-cliente.
6. Practicar la mutualidad. Habilidad que le permite al agente de cambio desarrollar una comunicación integral con los componentes del sistema-cliente, reconociendo además el nivel en que se encuentra su competitividad.
7. Desarrollar soportes. Habilidad que le proporciona al agente del cambio las herramientas requeridas para estructurar, presentar y poner en marcha los mecanismos de ayuda conjunta con el sistema-cliente, reuniendo todas las contribuciones que puedan ser útiles, no importando su procedencia.
8. Ser oportuno. Habilidad que le permite al agente de cambio estructurar y hacer preguntas, proporcionar información y hacer sugerencias en el momento en que el sistema-cliente lo requiera.
9. Capacidad de integración. Habilidad que se manifiesta en la facilidad para abstraer y correlacionar los datos relativos a la situación objeto de análisis, así como los efectos derivados de la misma.

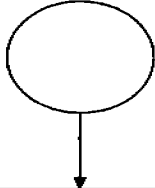

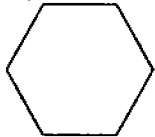
Funciones básicas del Agente de Cambio

1. Ayudar a generar los datos e información válidos y útiles para conocer la realidad organizacional.
2. Crear condiciones para que los miembros del sistema-cliente hagan selecciones bien formadas y libres.
3. Ayudar a los miembros de la organización a asumir las responsabilidades de la selección llevada a cabo.
4. Guiar el desarrollo de las habilidades y potencialidades de los miembros de la organización, de modo que optimicen el uso de recursos y alcancen de la mejor forma posible sus objetivos.⁴

El agente de cambio debe comprometerse con su trabajo, ya que determinará la guía para modificar conductas dentro de una organización, por lo que su actuación deberá regirse por la ética profesional.

1.7.1.3. PLANEACIÓN DEL CAMBIO

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:

| Etapas | Sensación | Necesidad |
|---|---|---|
| <p>a) Descongelamiento</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desequilibrio ➤ Insatisfacción ➤ Toma de conciencia de la situación ➤ Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación ➤ Ansiedad ➤ Dudas del propio modo de conducirse | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar estructuras sujetas a cambio ➤ Satisfacer nuevas necesidades ➤ Equilibrio ➤ Lograr la situación deseada |
| <p>b) Movimiento</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desequilibrio ➤ Inestructura ➤ Inestabilidad ➤ Inseguridad ➤ Incertidumbre | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Volticar la mirada al entorno ➤ Generar información ➤ Buscar alternativas ➤ Seleccionar alternativas ➤ Abandonar viejas estructuras o esquemas ➤ Mayor adaptación ➤ Adoptar nuevos esquemas y estructuras |
| <p>c) Recongelamiento</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estado homeostático ➤ Claridad de las situaciones ➤ Equilibrio ➤ Mayor adaptabilidad | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrar nuevos esquemas ➤ Establecer contacto genuino con la opción elegida ➤ Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas ➤ Duración del cambio. |

Cuadro No.2. Etapas del Proceso del Cambio. (Carlos Andara, et al. El ABC del D.O., pag. 43)

⁴ GONZÁLEZ, Aurelio. *Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el siglo XXI*. México. Editorial PAC, S.A. de C.V. pag. 238-243.

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resulta de un análisis profundo del sistema total.

El sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. En aras de un estado homeostático, dentro del sistema se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar. Así pues, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual, estado final y el deseado, de tal forma que éste último sea más factible de alcanzar.

¿Por qué la necesidad de planificar el cambio?

- Para hacer frente a la competencia
- Satisfacer y superar las expectativas de los clientes
- Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno.
- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer las metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.
- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Para alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras, etcétera.

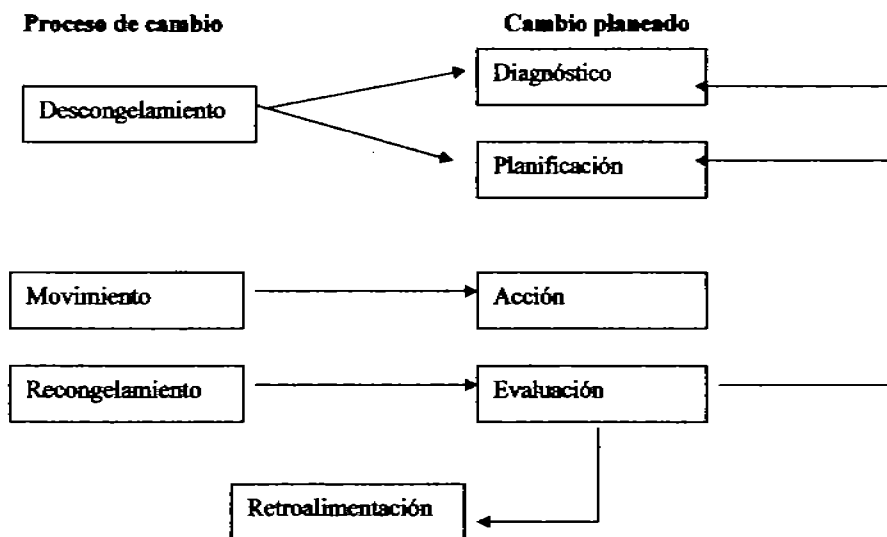


Figura No. 7. Proceso de cambio, cambio planeado. (Carlos Audira, et al. El ABC del D.O., pag. 49)

Dentro de la perspectiva de cambio, consideramos que el enfoque más importante es la teoría de sistemas; es decir, un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, sea éste a nivel estructural, humano – social, administrativo o tecnológico.

Lo más importante aquí, es señalar que cualquier cambio en un sector bajo cualquier aspecto, no es un fenómeno aislado; éste ocurre en relación con otros acontecimientos y con otros sectores. Además, comprender un cambio sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada; aún más, no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras, es decir, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.

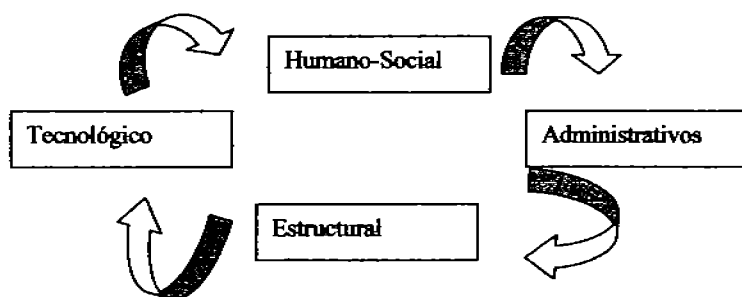


Figura No.8. Generación de cambios. (Carlos Audira, et al. El ABC del D.O., pag. 50)

Los aspectos que de los individuos dentro de las organizaciones son más fáciles o difíciles de modificar los vemos expuestos en la gráfica elaborada por Elton Mayo.

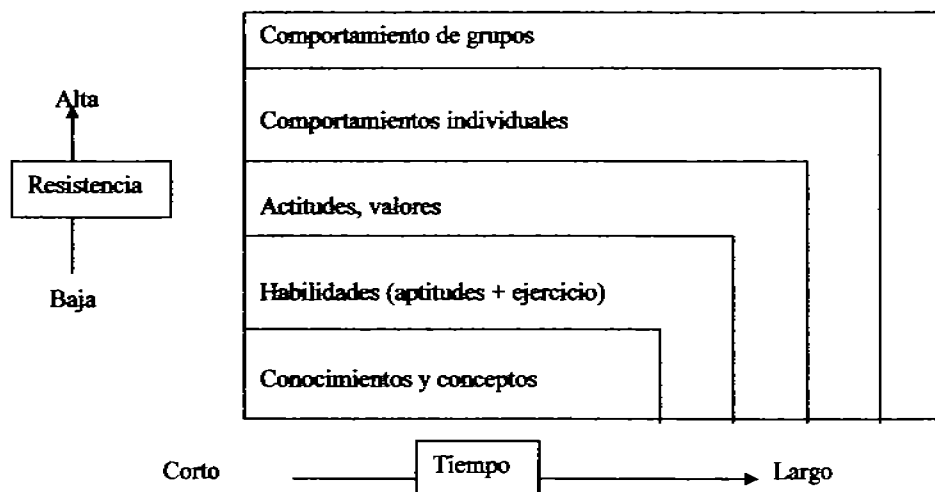


Figura No. 9. Resistencia al cambio. (Carlos Audira, et al. El ABC del D.O., pag. 51)

1.7.1.4. MODELOS DE CAMBIO

1.7.1.4.1. MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi-estacionario." Para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado y nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr sí:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndose hacia la meta.

Las perspectivas de Lewin se pueden ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada", dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

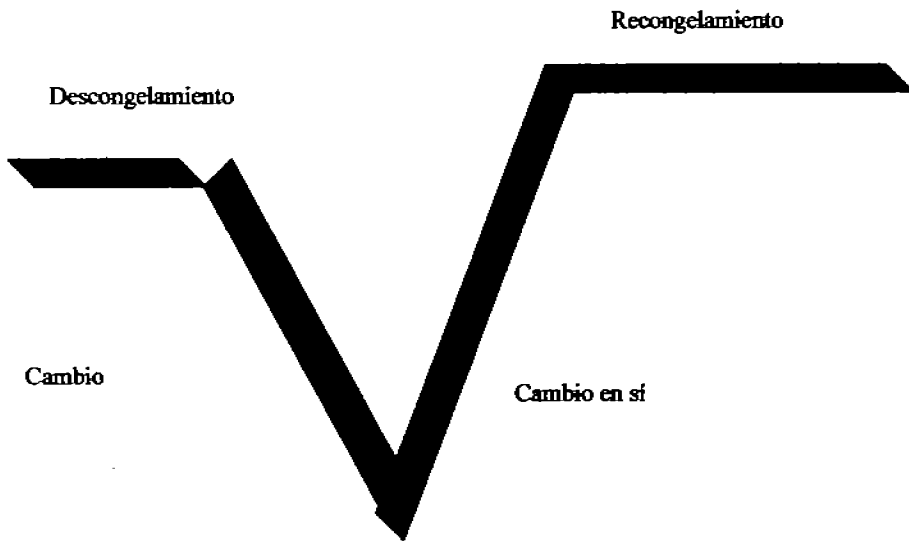


Figura No.10. Modelo de cambio planeado de Lewin. Esquema de la raíz cuadrada. (Rafael Grizar. Desarrollo Organizacional. Pag. 43)

1.7.1.4.2. MODELO DE PLANEACIÓN

El modelo de planeación es un intento que define las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley y después modificado y perfeccionado.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

A continuación se describen los siete pasos que sugieren los autores en este modelo, mismos que pueden adecuarse según las necesidades de cada organización.

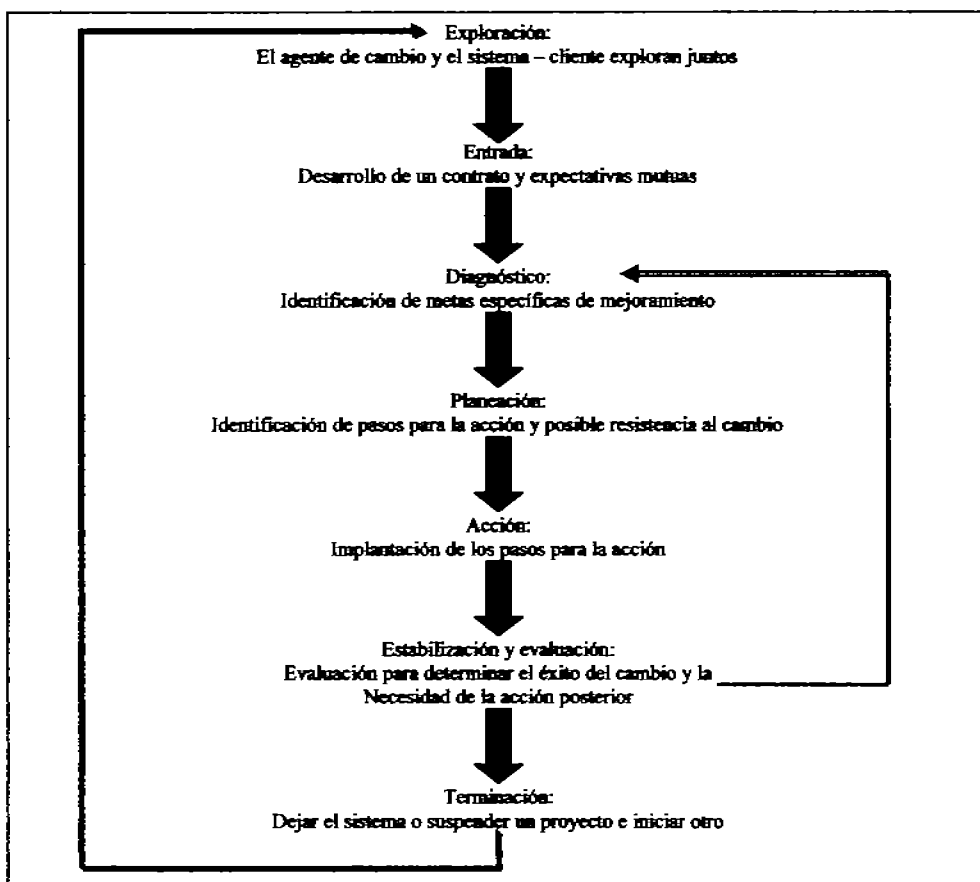


Figura No. 11. Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Wesley. (Rafael Guizar. Desarrollo Organizacional. pag. 46)

1.7.1.4.3. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

Este modelo de amplia aplicabilidad, considera el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O. Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

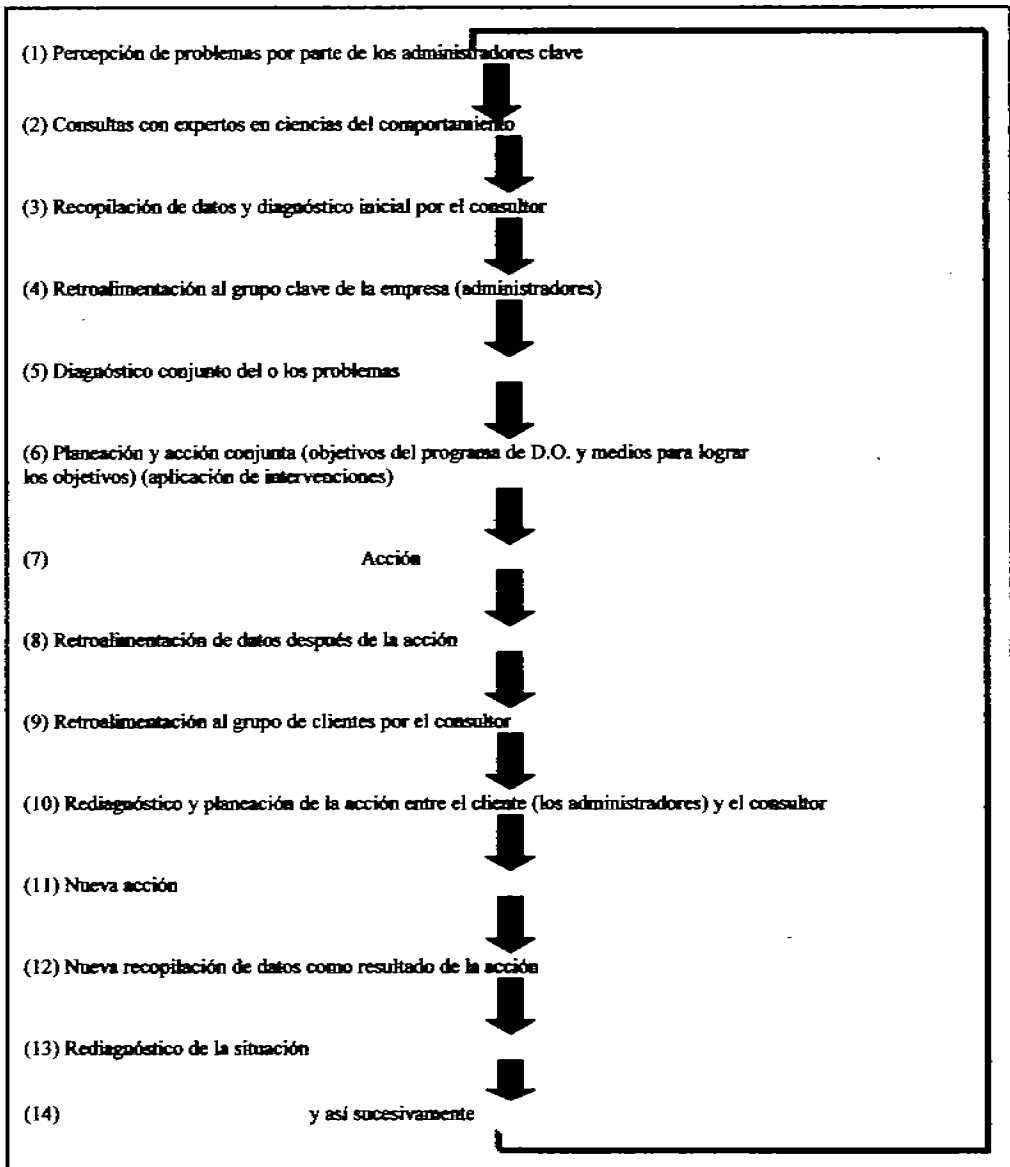


Figura No.12. Fases del Modelo de investigación - acción. (Rafael Guizar. Desarrollo Organizacional. pag. 47)

Los tres modelos describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar, seguido por un estado de cierre.

1.7.1.4.4. MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO

En su libro Desarrollo Organizacional, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado el cual divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Por su parte, Faria Mello dice que: "contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensiones de la entrada". Se puede decir que el contacto se trata de una "exploración" entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

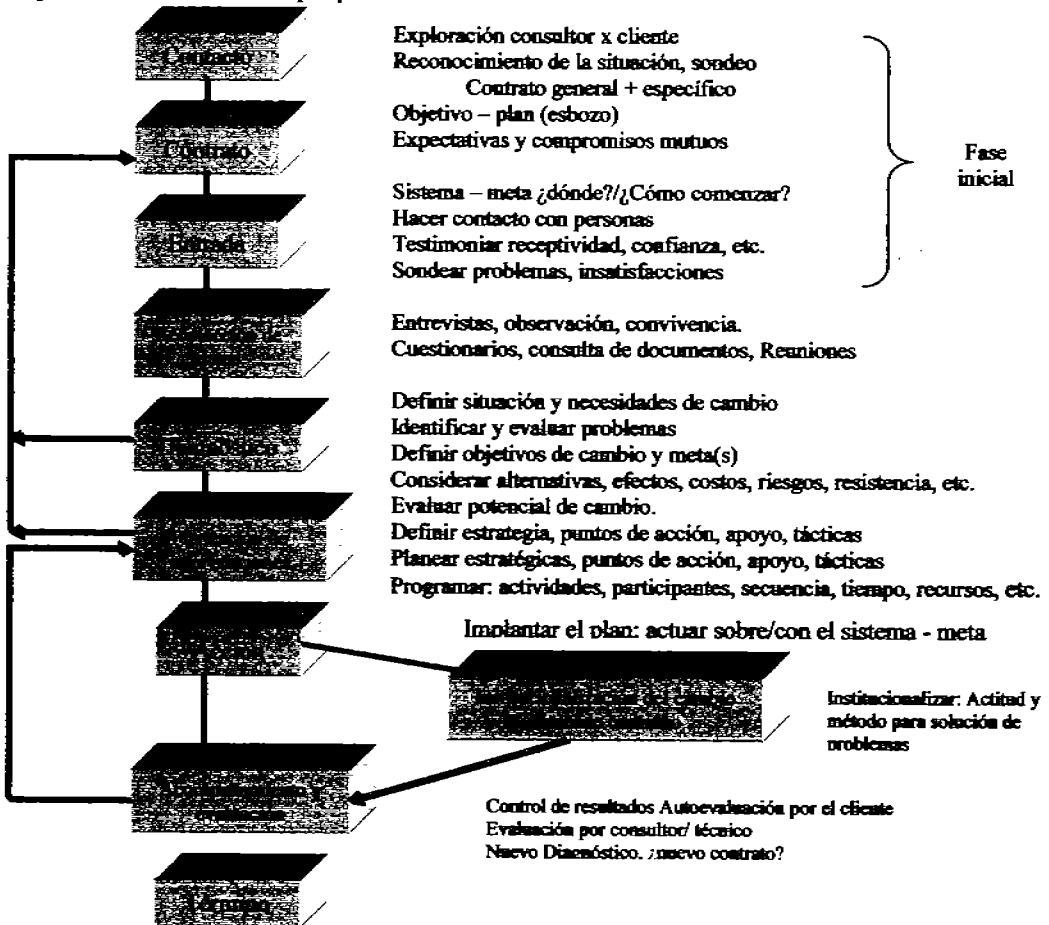


Figura No. 13. Modelo de de D. O. de Faria Mello. (Rafael Guizar. Desarrollo Organizacional. pag. 49)

1.7.1.5. RESISTENCIA AL CAMBIO

¿Qué es la resistencia al cambio?

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones.

Aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
 - Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
 - Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
 - Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
 - Fingir indiferencia hacia el proyecto.
 - Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
 - Recordar nostálgicamente el pasado.
 - Evocar las enojosas consecuencias que acarrearía el cambio.
 - Abstenerse de cooperar en el proceso.
 - Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
 - Desacreditar a los iniciadores del cambio.
 - Expresar un "yo te aviso"
 - Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
 - Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
 - Sobrestimar la actual situación.
-

¿Por qué se resiste el individuo al cambio?

a) Percepción.

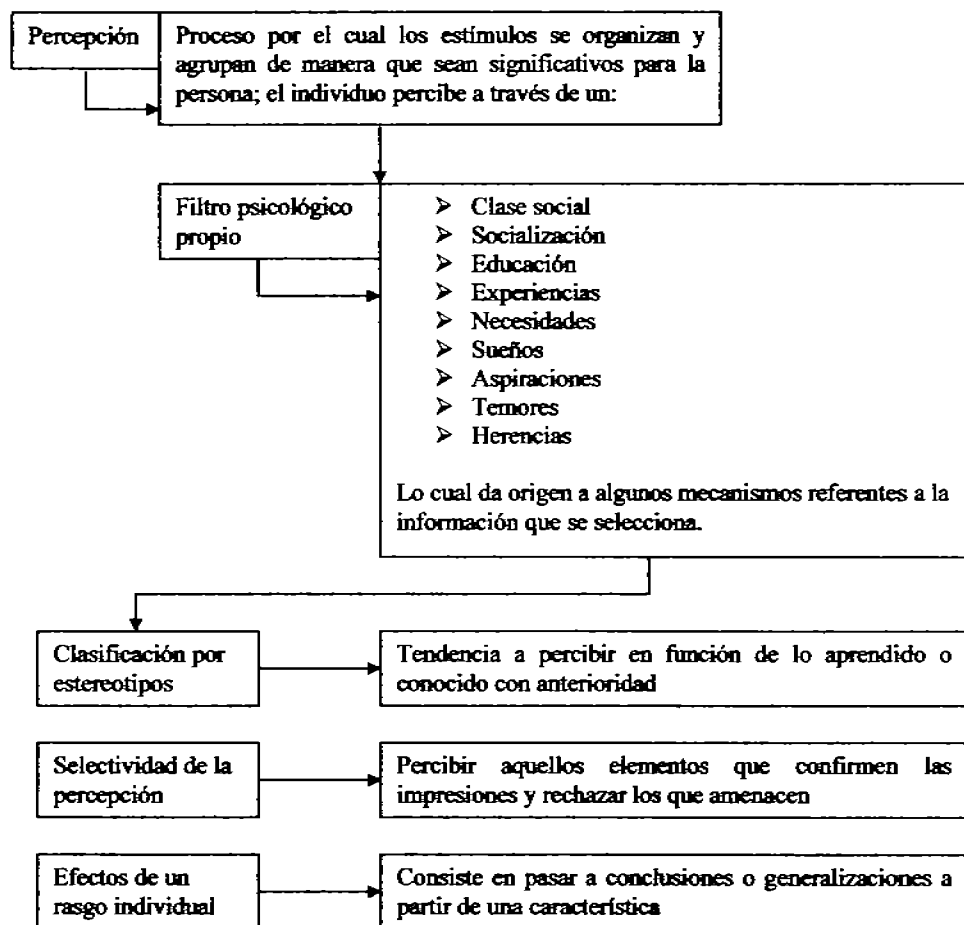


Figura No. 14. Variables psicológicas en la conducta del individuo frente al cambio. (Carlos Andara, et al. El ABC del D.O., pag. 45)

b) Los hábitos. Éstos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resulta una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.

c) Miedo a lo desconocido. El mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía; de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.

d) Apego a lo conocido. "Más vale malo por conocido que bueno por conocer." Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.

e) Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.

f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

¿Cómo disminuir la resistencia al cambio?

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
 - Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
 - Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
 - Reducir incertidumbre e inseguridad.
 - Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
 - No combatir la resistencia, es sólo un síntoma... hay que buscar la raíz.
 - No imponer el cambio.
 - Hacer un cambio participativo, involucrar al individuo.
 - Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
 - Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
 - Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
 - Crear un comportamiento común.
 - Plantear el costo – beneficio del cambio.
-

¿Qué hacer si un individuo u organización se resiste al cambio?:⁵

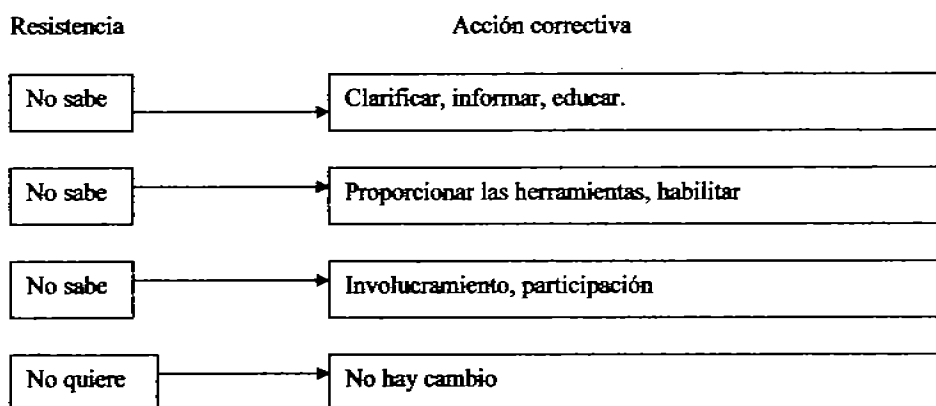


Figura No. 15. Relación del proceso del cambio. (Carlos Audira, et al. *El ABC del D.O.*, pag. 45)

1.7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada cultura social se compone de tres aspectos esenciales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

La conceptualización de una cultura es lo que distingue al ser humano de los demás seres vivientes. La gente aprende a depender de su cultura, ya que esto le permite desarrollar una sensación de seguridad y estabilidad, puesto que de esta manera puede comprender todo lo que sucede en su entorno y aprende a responder adecuadamente a los acontecimientos.

Una cultura puede existir abarcando toda la organización o también parte de ella, refiriéndose en ocasiones a un departamento, una división o una sucursal. Esta concepción se denomina subcultura. La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una cultura dominante es aquella que expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización. Las subculturas tienden a aparecer en las grandes organizaciones para reflejar los problemas, experiencias o situaciones que les son comunes a los miembros de esas unidades en particular.

⁵ Carlos Audira, op cit. pag. 44-51.

1.7.2.1. CONCEPTO

Conjunto de valores ideas, políticas, conocimientos, estructuras, sistemas, procedimientos, tradiciones, objetivos y misión empresarial, que sustenta una empresa como suya que proyecta intrínsecamente al producto y/o servicio de ésta y manifiestan en su conducta administrativa cotidiana los directivos y el personal al realizar las funciones que les han sido encomendadas para cumplir los objetivos empresariales, generando con ello una imagen interior que se traslada al medio ambiente en el que se desenvuelven.

"La cultura es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto." (Webster's New Internacional Dictionary)

"Es un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a ella tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas."

"Un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios, y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc."

"Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos."

"Cultura corporativa es un término que describe sistemas de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización."

"La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo."

Un sistema en que los valores, creencias y normas son compartidos, la cultura organizacional refleja un clima dentro del cual la gente considera importantes las mismas cosas y sus actividades siempre se encaminan a lograr el beneficio de la empresa como un todo.⁶

⁶ Aurelio González. op cit. pag. 119-120

1.7.2.1.1. ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son siempre diferentes. Cada una tiene su historia y procedimientos, filosofía, mitos, formas de comunicarse, que finalmente dan origen a su cultura. Con el paso del tiempo esta cultura es conocida tanto por sus integrantes como por el público en general, iniciándose un proceso de perpetuación de dicha cultura, ya que la organización buscará conservar y contratar personas que están dispuestas a aceptar su filosofía y valores.

De acuerdo con Robbins, existen diez características primarias que concentran la esencia de lo que es la cultura organizacional.

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis en el grupo.
3. Enfoque hacia las personas.
4. Integración en unidades.
5. Control.
6. Tolerancia al riesgo.
7. Criterios para recompensar.
8. Tolerancia al conflicto.
9. Perfil hacia los fines o los medios.
10. Enfoque hacia un sistema abierto.

Este panorama representa, los sentimientos compartidos por los miembros hacia la organización, la forma en que trabajan y la conducta que se espera de ellos individualmente y como equipo.⁷

1.7.2.2. MISIÓN

La misión se refiere a la razón de ser de una empresa.

1.7.2.3. VISIÓN

La visión se refiere a las expectativas del futuro de la empresa, cómo se ve en un futuro.

1.7.2.4. FILOSOFÍA

La filosofía la constituyen un conjunto de objetivos de orden superior o de propósitos ineludibles, que guían el comportamiento de todos los miembros de una organización. La filosofía de la empresa es "el deber ser de la organización" que sirve como punto de referencia a la fijación o normatización de las "conductas esperadas y deseadas".

Las propuestas filosóficas no sólo deben ser comprendidas por los miembros de la organización, sino que deben ser adoptadas por ellos con convicción y con deseos de cumplirlas.

⁷ Aurelio González. op cit. pag. 114-149.

Cada uno de los preceptos contenidos en la filosofía, por su parte, requieren de una acción programática que los haga posibles, porque sin programa, sólo serían "bellas intenciones sin sentido".

Los preceptos filosóficos tienen que ser propuestas factibles de sostener y de llevar a la práctica aunque parezcan imposibles; dan al personal de la empresa, una coherencia interna en sus actividades, sentido de afiliación o pertenencia, de orgullo, de plenitud, de realización y de autoestimulo; por ello, la filosofía también debe ser estimulante y profundamente creativa.⁸

1.7.2.5. VALORES

Los valores son creencias, ideologías y moral que determinan la actuación de los integrantes de una organización para la consecución del objetivo general, que aseguren la permanencia, rentabilidad y satisfacción de los dueños y personas de la empresa.

1.7.3. LIDERAZGO

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.⁹

Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.¹⁰

Es la cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

1.7.3.1. FUNCIONES DEL LÍDER

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

La persona que pueda desempeñar bien los dos roles, será un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo esté sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

⁸ <http://www.uv.mx/iesca/revista/SUMA022.html>

⁹ Ibid. pag. 173

¹⁰ STONER, James, et al. *Administración*. México. 6a edición. Pearson educación. 1996. pag. 514

1.7.4. GRUPO DE TRABAJO

1.7.4.1. CONCEPTO DE GRUPO

"El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes."

Kurt Lewin marca la pauta para el moderno estudio de los grupos por lo que se le considera el creador de una nueva ciencia en este campo.

Posteriormente, Carl Roberts hizo popular la formación de grupos con características muy especiales, con la finalidad de que la gente aprendiera a vivir y desarrollarse en ellos. A esto se les conoce como Grupos de Encuentro, Grupos de Sensibilización o Grupos "T". Las características más importantes de un grupo las constituyen la interacción, definida ésta como el resultado obtenido de combinar actitudes, comportamientos y relaciones interpersonales de sus integrantes.

Dos componentes integran las actitudes: el cognoscitivo y el socioafectivo. El cognoscitivo forma el marco de referencia que proporciona los elementos para poder opinar en relación con un hecho, personas u objetos específicos. El socioafectivo se refiere a la manifestación de afecto. Ya sea positivo o negativo, hacia un objeto o hecho de carácter psicológico, habiendo tenido una experiencia interna que culminó en aceptación o rechazo de tal objeto o hecho.

Estas actitudes individuales formadas en relación con un objetivo, hecho o sujeto, cuando se comparten con los miembros de un grupo. Se transforman en actitudes grupales. El comportamiento que tienen las personas puede ser orientado hacia la tarea, hacia los demás integrantes del grupo o hacia la satisfacción de las necesidades personales.

Cuando se orienta hacia la tarea busca coordinar los esfuerzos que lleva a cabo el grupo y que pretende, primeramente, seleccionar y luego definir un problema común para encontrar una solución que compagine con las metas previamente trazadas. El comportamiento que se orienta hacia las personas pretende mantener o en su caso modificar las relaciones que se establecen entre los integrantes y que finalmente sean benéficas para el grupo.

También puede el comportamiento encaminarse a la resolución de necesidades de índole personal que no necesariamente tengan relación con las dos orientaciones anteriores.

Cuando se dan las interacciones entre los miembros de un grupo, éstas contemplan lo siguiente:

- a) La definición de los objetivos, mismos que determinarán, en gran medida, la acción que deberá llevar a cabo el grupo.
- b) El camino hacia los objetivos lleva al grupo a la toma de decisiones y éstas a la identificación, análisis y solución de los problemas derivados de las acciones tendientes a lograr dichos objetivos.
- c) Todo lo anterior da lugar a una tecnología que envuelve y da sentido a las actividades del grupo.

- d) Definidos los objetivos y la tecnología es necesario establecer la forma de llevar a cabo la tarea, esto es, definir el procedimiento adecuado, los pasos necesarios ordenados en una secuencia lógica para que los objetivos pueden lograrse.
- e) Al implementar el procedimiento en la práctica se producen intercambios socioafectivos entre los integrantes que pueden afectar de diversas formas los resultados de acción del grupo.

No obstante todos los aspectos positivos que se han visto hasta el momento, el grupo, considerando la primera manifestación del trabajo colectivo, no parece que sea la respuesta adecuada a las demandas planteadas por las organizaciones actuales que buscan conciliar las metas propias que se encaminan a la productividad con los deseos de superación, satisfacción y crecimiento personales de sus integrantes.

De esta forma, aunque aparentemente los grupos han tenido un éxito catalogado como sorprendente hasta ahora, es evidente que lograrán resultados más positivos cuando se conviertan en equipos.

"Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Dentro del equipo efectivo cada miembro desempeña el papel asignado haciendo uso de su talento para lograr una mayor ventaja. Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo." Sin embargo, no cualquier grupo de personas debe ser considerado como un equipo, aunque trabajen juntos e incluso participen de una denominación común.

En los equipos se integran un número reducido de personas que comparten aspectos de su historia laboral, educación, capacitación, intereses y valores, llegando a conocerse muy profundamente entre sí y estando conscientes de sus capacidades, necesidades, fortalezas y debilidades. Comparten, además, un mismo interés por lograr un determinado objetivo del cual son responsables.

Los integrantes de un equipo aportan el mismo esfuerzo en cantidad y calidad, y generalmente reciben la misma retribución por sus esfuerzos. Los equipos hacen su aparición en las organizaciones modernas, como la estrategia más adecuada, para enfrentar un medio ambiente turbulento, el único medio a través del cual la organización puede responder a las necesidades de sus integrantes.

GRUPO se deriva del término francés *groupe*, con influencia del italiano *gruppo*, cuyas raíces más profundas se encuentran en el germánico *Kopf*, cuyo significado es "bulto".

EQUIPO tiene su inmediato antecesor en la palabra *equipas*, que a su vez resulta de *equipar*, y ésta del germánico *skipian* con el significado de "navegar", lo que lleva a la idea de tripulación. Un conjunto de personas con trabajo organizado.

De esta forma podemos ya establecer una definición práctica del concepto equipo:

"Un equipo es un grupo de personas relativamente pequeño que ya han trabajado juntas, que comparten intereses y valores y que persiguen un conjunto específico de metas u objetivos a plazo relativamente corto."

Otra definición establece que:

"Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un reducido número de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza."

1.7.4.2. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

A nivel de contenido los componentes más relevantes son:

- 1) Desarrollar un liderazgo efectivo y una adecuada organización de las actividades.
- 2) Buscar y proporcionar información para planear y coordinar de manera más efectiva las actividades.
- 3) Permitir el intercambio de opiniones.
- 4) Contar con miembros idóneos que cumplan con las actitudes, características y habilidades que permitan estructurar un equipo adecuado.
- 5) Orientar el grado de avance hacia las metas definiendo posturas y organizando las actividades.
- 6) Buscar y utilizar el consenso para la toma de decisiones.
- 7) Procedimientos bien organizados y eficaces de trabajo que desarrollen formas sistemáticas y efectivas para resolver problemas en conjunto.
- 8) Fijar normas y evaluar bajo criterios y opiniones adecuadas.
- 9) Producir y mantener administrando eficientemente las actividades del equipo para realizar de forma más efectiva el trabajo, conservando con ello el buen funcionamiento del equipo.

A nivel de procesos encontramos los siguientes componentes:

- 1) Poner atención y escuchar: receptividad en lo que se diga.
- 2) Alentar, tomando en cuenta a la gente y apreciando lo que digan.
- 3) Compromiso con el equipo.
- 4) Animar y crear una atmósfera; constructiva para que los miembros del equipo se sientan relajados, directos, abiertos y estén preparados a correr riesgos.
- 5) Aceptar, que todos lo integrantes del equipo tiene derecho a expresar y satisfacer sus propias necesidades.
- 6) Criticar sin resentimientos; examinando debilidades y errores tanto del equipo como de sus miembros individuales enfatizando el aprendizaje sobre las experiencias.
- 7) Inquietud de realización, fuerza creativa; desarrollando la capacidad del equipo para crear nuevas ideas en su conjunto.

- 8) Observación; para estar alertas sobre cualquier trastorno en el funcionamiento del equipo.
- 9) Armonizar; negociando para aliviar la tensión en los desacuerdos que se tengan.¹¹

1.7.5 COMUNICACIÓN

La comunicación es el medio por el cual se unifican y encausan las fuerzas hacia el logro de los objetivos, a través de ella las personas en una organización se encuentran vinculadas con el fin de lograr el objetivo común. Su propósito radica en informar para modificar las actitudes buscando con ello el bienestar de la organización.

Las personas difieren en las formas de interpretar un mensaje, por lo cual el agente de cambio debe trabajar en unificar el código a utilizar para establecer una misma forma de entender la información emitida a los equipos de trabajo que les permita la interacción adecuada.

La actividad de grupo, no podría entenderse sin una transferencia de información adecuada en el momento oportuno. Dado que las actividades en una organización son realizadas por personas, la comunicación se da en forma interpersonal siguiendo un proceso como se muestra enseguida.

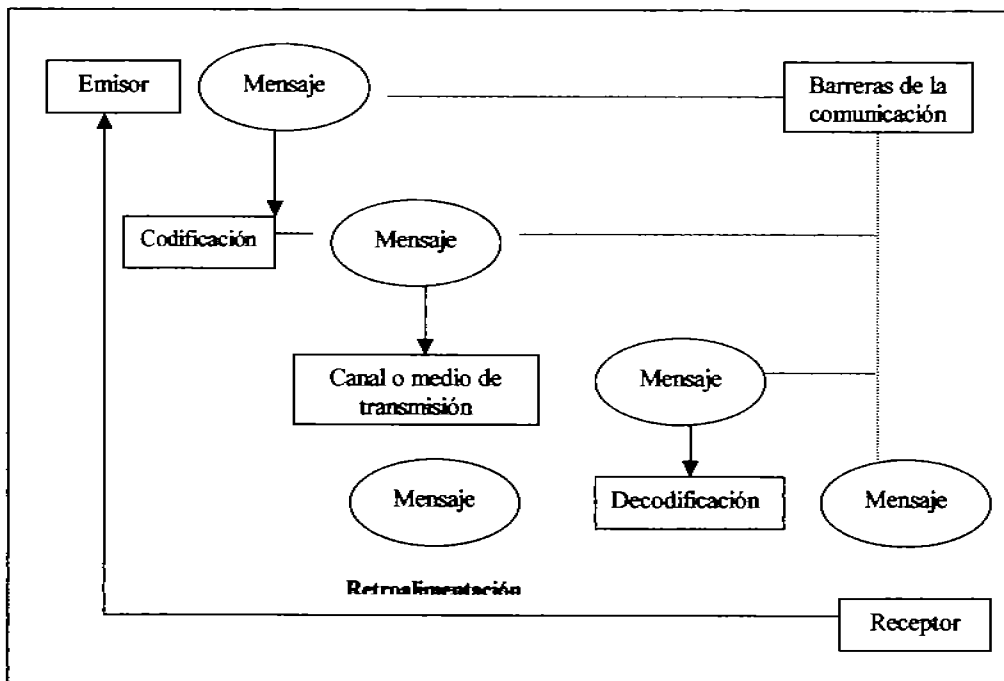


Figura No. 16. Proceso de la Comunicación. (Mtz. Angélica Raya. Importancia de la Aplicación del Desarrollo Organizacional en las Organizaciones, pag. 90)

¹¹ Aurelio González. op cit. pag. 324-349.

El emisor envía un mensaje a través de un canal o medio de transmisión al receptor. El mensaje enviado lleva cierta codificación del emisor, que al ser interpretado por el receptor es decodificado en un significado de importancia. Este proceso finaliza con la retroalimentación, herramienta que comunica los avances logrados en el análisis de la información primaria.

La legitimidad de la comunicación dentro de una organización desemboca en resultados sustancialmente mejores, ya que se tiene un conocimiento exactamente igual de lo que se espera de las personas como de los procesos a través de los cuales desarrollan sus actividades diarias.

En un programa de Desarrollo Organizacional deberán analizarse los canales de comunicación, sus obstáculos y el lenguaje utilizado. La forma en que los integrantes de una organización entiendan lo que deben hacer es cuestión de unificar criterios y significados de la información.

En el proceso de cambio, el tipo de comunicación que coadyuva a realizarlo de manera correcta es la llamada asertiva, en la cual se expresan los sentimientos, creencias y pensamientos de cada uno de los integrantes del equipo en forma real, confiable y libre de vicios con el fin de encontrar la raíz de la problemática y hacerla del conocimiento de las personas que laboran en la empresa y de los que guían los esfuerzos por alcanzar las metas.

El papel de la retroalimentación será crucial en este proceso, es la única manera de dar a conocer las alternativas de solución y los sentimientos con respecto a la estructura, las condiciones ambientales, la percepción de los demás integrantes y la propia dentro de la organización.

La comunicación tiene barreras que impiden el logro de la meta del cambio planificado, estos impedimentos deben ser perfectamente analizados y tomados en cuenta por el agente de cambio para evitar que se hagan presentes en la intervención. Dentro de las barreras a la comunicación entre las más sobresalientes se citan error de expresión, error de interpretación, falta de claridad en el mensaje, omisión de palabras clave, falta de atención, interpretación deficiente, barreras físicas, técnicas y tecnológicas, incongruencia entre señales verbales y no verbales, factores culturales, ambientales y de lenguaje, edad, sexo, religión, entre otras más.

Una de las metas del agente de cambio, en el Desarrollo Organizacional, será unificar los criterios necesarios para entender en el mismo código la información proporcionada, traspasando las barreras de la comunicación mediante el establecimiento de un lenguaje común y único en la organización, que solo los miembros de ella lo entiendan comprendiendo con ello en el mismo sentido el mensaje. Aunado a ello, el agente como líder deberá fomentar la confianza suficiente para que los diferentes niveles jerárquicos eliminen barreras entre sí y pueda darse la interrelación necesaria para conformar un equipo en completa sinergia.

1.8. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE DE "CINEMAS MÚLTIPLES".

Actualmente, los clientes buscan más que un producto o servicio, por tal motivo las organizaciones se ven en la necesidad de proporcionarles un valor agregado a través de la atención que brinda el capital humano que las integra, consiguiendo así superar sus expectativas. Para lograrlo, las empresas deben hacer uso del Desarrollo Organizacional, ya que los elementos que forman parte de este, ofrecen la posibilidad de conseguir la calidad del individuo a partir de la modificación de su actitud, la cual se proyecte al exterior generando con ello una imagen óptima de la empresa que la lleve a la consecución de sus objetivos y los de su personal.

1.8.1. SERVICIO

Se considera que la satisfacción de los clientes es el resultado de la relación entre el desempeño de la empresa y las expectativas del cliente, en la cual éstas son el factor primario. El grado de interés del cine en conocer a sus clientes determina el nivel de conocimiento de sus expectativas.

La empresa debe buscar fusionar la mentalidad de la organización con la del cliente para convertirlas en un solo objetivo del servicio.

Comprender significa conocer las necesidades de la persona, hacer el esfuerzo de tratar a los clientes humanamente, con respecto a sus deseos y necesidades para poder dirigirlos en forma adecuada.

Para los clientes es importante que las empresas se preocupen por aprender y entender sus necesidades específicas y que reconozcan a los clientes frecuentes.

1.8.1.1. CONCEPTO

El servicio se define como un esfuerzo adicional con el que se añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece.

Un servicio es lo que resulta de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. El servicio se refiere a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Más específicamente se dice que un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es, en esencia, intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada, o no, a un producto físico.

El espíritu de servicio es la actitud mental y disposición de colaborar por encima de los estándares normales de acción y aún fuera de las áreas convencionales de trabajo.

El verdadero servicio es, entonces, aquel que es proporcionado en forma espontánea antes de que el prospecto lo solicite. La finalidad del servicio es:

- Lograr prospectos satisfechos.
- Asegurar la fidelidad y compras repetitivas.

Cada vez más ofertas de mercado contienen un componente de servicio, tanto para satisfacer las necesidades del segmento de clientes meta como para crear una diferenciación distintiva de competir mejor.¹²

Los servicios tienen cuatro características que los distinguen de los bienes, los cuales son:

1. Intangibilidad: esto quiere decir que los servicios no se pueden tocar, ver, probar escuchar o sentir de la misma forma, en que se hace con los bienes. Los servicios no se almacenan y, con frecuencia, son fáciles de copiar.

Debido a la intangibilidad de los servicios, para poder evaluarlos éstos deben manifestar ciertas cualidades. La cualidad de experiencia que puede ser evaluada después de su uso porque es entonces, que el servicio se ha vivido. Una cualidad de credibilidad que para poder evaluar requiere de conocimiento y experiencia por parte del cliente, ya que habrá que avocarse a las experiencias que le ha dejado en otras ocasiones ese servicio.

Esta es, tal vez, la característica más importante del servicio por lo cual merece especial atención porque genera en el consumidor ciertas actitudes como la percepción de mayor nivel de riesgo.

El riesgo percibido va implícito en cualquier intercambio de dinero ya sea por un producto o servicio. Este riesgo puede percibirse en diferentes direcciones como:

- *Riesgo funcional:* el cual está íntimamente ligado a las expectativas del consumidor con respecto al producto o servicio adquirido. No solo va en función con la funcionalidad inmediata sino con aspectos como la garantía del servicio o servicio postventa.
- *Riesgo económico:* va ligada con la percepción que el cliente tenga de la calidad del servicio respecto del precio.

La calidad es un concepto que se basa en las impresiones y experiencia de los clientes y que la definen en gran medida las expectativas por lo que para proporcionar los niveles esperados de servicio, los colaboradores deberán comprometerse en alto grado con la empresa a la que sirven a fin de dar los resultados esperados.

- *Riesgo social:* éste se liga íntimamente con el concepto que el cliente tenga en cuanto a la imagen que le reporta el servicio adquirido. El estatus que.
- *Riesgo físico:* este aspecto tiene que ver con la seguridad que le reporta al cliente el servicio que va a adquirir.

¹² MERCADO, Salvador. *Merchandotecnia Estratégica*. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C.2000. pag. 337

- *Riesgo moral*: se relaciona con lo que al cliente motiva a comprar "x" o "y" servicio, es la justificación que las personas tienden a buscar para comprar algo.

Es importante mencionar que la clasificación anterior de los riesgos que el cliente percibe cuando va a adquirir un servicio es muy específica y no necesariamente se da de esta forma, es decir por separado, ya que generalmente estos riesgos se entrelazan y es esa complejidad la que en un momento dado determina la actitud del cliente frente al servicio en cuestión. Por lo tanto a mayor riesgo percibido por el cliente en cualquiera o en todas sus modalidades, la decisión del mismo será más difícil. Los niveles de riesgo percibido son mayores en el sector servicios debido a la intangibilidad de los mismos, además de que toda evaluación de un servicio es totalmente subjetiva porque para cada persona la calidad se define con diferentes mezclas de factores.

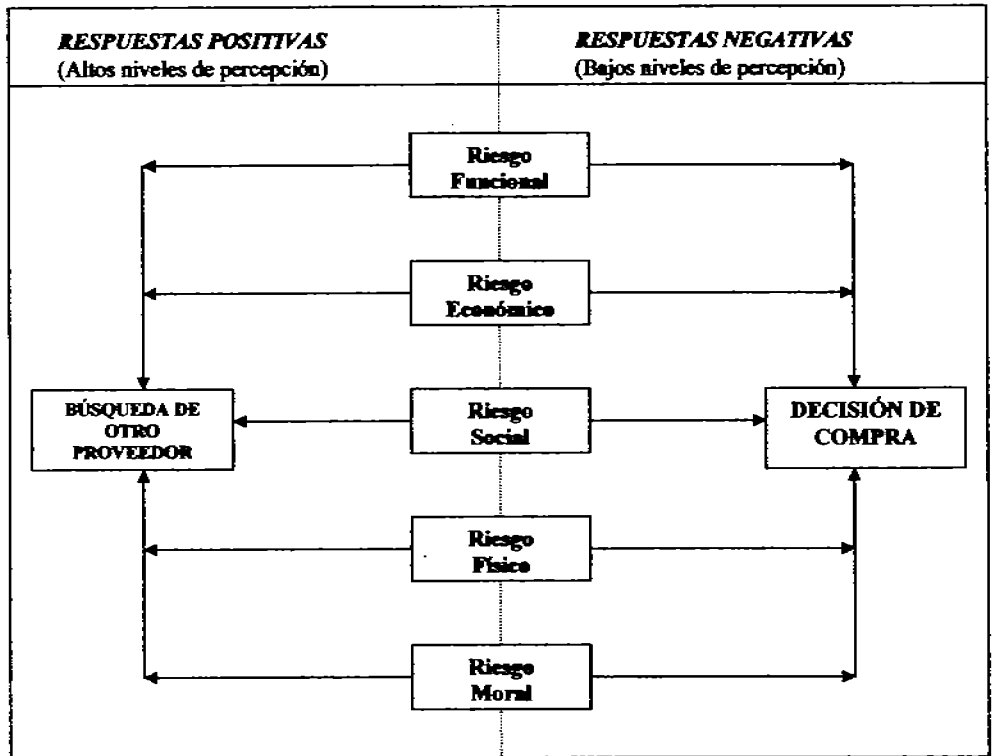


Figura No. 17. Proceso de disminución o eliminación del riesgo percibido. (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios. pag. 39)

Los niveles de riesgo percibido pueden ir disminuyendo conforme a la familiaridad que el cliente vaya teniendo con el servicio en cuestión, pero esto no implica que cada vez que éste vaya a adquirir nuevamente el servicio sienta cierta incertidumbre en cuanto se lo otorgan, ya que ese riesgo se prolonga durante el tiempo que requiere la prestación del mismo, es decir, durante todo el proceso que tiene que darse para finalizar su elaboración.

Finalmente, mencionaremos los aspectos que abarca el comportamiento del cliente para reducir el nivel de riesgo percibido respecto de un servicio, según Valerie A. Zeithami en un artículo publicado por American Marketing Association en 1981, sostiene que el cliente evalúa su compra de manera similar a como lo hace con los productos tangibles y toma en cuenta aspectos tales como:

- **Información Formal:** el cliente de manera consciente y planificada se allega de toda la información útil (publicidad, de venta, garantías, etc.) respecto al servicio que piensa adquirir.
- **Información Informal:** de igual forma que el rubro anterior, el cliente trata de allegarse de la mayor información de personas que han experimentado el servicio, de su opinión.
- **Evaluación:** proceso que generalmente es muy cuidadoso.
- **Indicadores de Calidad:** en el área de servicios los consumidores suelen basarse en factores tales como el precio y el aspecto de la empresa que presta el servicio para evaluar su calidad.
- **Alternativas:** tal vez el cliente podría ayudarse de las experiencias de conocidos para definir otras alternativas.
- **Autorrealización:** el cliente evalúa que tan necesario es la adquisición de "x" o "y" servicio, pues hay actividades que el mismo puede realizar.
- **Proceso de Adopción:** el cliente determina la adopción de cierto servicio dependiendo de las experiencias que éste le vaya dejando.
- **Inclinación al cambio:** si el cliente ya tiene identificada a "x" empresa como buena en la prestación de un servicio es más difícil que la cambie debido al mayor nivel de riesgo que percibe.
- **Autorresponsabilidad:** bajo este aspecto los clientes tienden a atribuirse cierto grado de responsabilidad en cuanto a la prestación del servicio, ya que ellos saben que participan en su prestación y también que su percepción depende de su estado de humor en el momento.

2. Inseparabilidad: porque los servicios con frecuencia se producen, se venden y se consumen al mismo tiempo, es decir que su producción y consumo son actividades inseparables. La inseparabilidad radica en que los consumidores deben de estar presentes durante la producción del servicio por lo que la calidad del servicio que entreguen las empresas a sus clientes dependerá de la calidad de sus empleados.

3. Heterogeneidad: esto quiere decir que los servicios generalmente tienden a estar menos estandarizados y uniformados que los bienes, esto se debe a que los servicios son intensivos en cuanto a mano de obra y la producción y su consumo son inseparables, lo que hace difícil alcanzar la uniformidad y control de la calidad. No obstante, la estandarización y la capacitación ayudan a incrementar la uniformidad y la confiabilidad en los mismos.

4. Carácter perecedero: porque los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario, ya que como se menciono anteriormente, los servicios se producen y se consumen al momento.

1.8.1.2. CATEGORÍA DE MEZCLA DE SERVICIOS

Podemos distinguir 5 categorías de mezcla de servicios de una oferta:

1. Bien intangible puro: el producto no va acompañado de un servicio.
2. Bien tangible con servicios anexos: productos a los que se les de mantenimiento, se ofrecen reparaciones, etc.
3. Híbrido: bienes y servicios en partes iguales. Ejemplo, un restaurante.
4. Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: hay un servicio principal acompañado por servicios adicionales o bienes de apoyo. Ejemplo, cine.
5. Servicio puro: la oferta es primordialmente un servicio.¹³

1.8.1.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO

El servicio es un bien que se elabora en el mismo momento de su consumo. Esto es a lo que llamamos simultaneidad producción – consumo, así podemos distinguir las siguientes etapas en el proceso de producción de un servicio:

- El diseño del servicio se da cuando se determinan y detallan aquellas tareas o mecanismos de operación, procedimientos, programas, normas y métodos que habrán de cumplirse para poder llevar a cabo el servicio, pretendiendo con esto lograr la mayor satisfacción posible del cliente.
- La comercialización la referimos cuando se hace la labor de venta del concepto del servicio ideado, cuando se vende la idea.
- Finalmente, encontramos la etapa de elaboración y consumo que generalmente se confunden en un solo acto.

De forma esquemática podemos distinguir las diferencias entre los productos y los servicios.

¹³ KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*. México. Prentice Hall 2002. pag. 200.

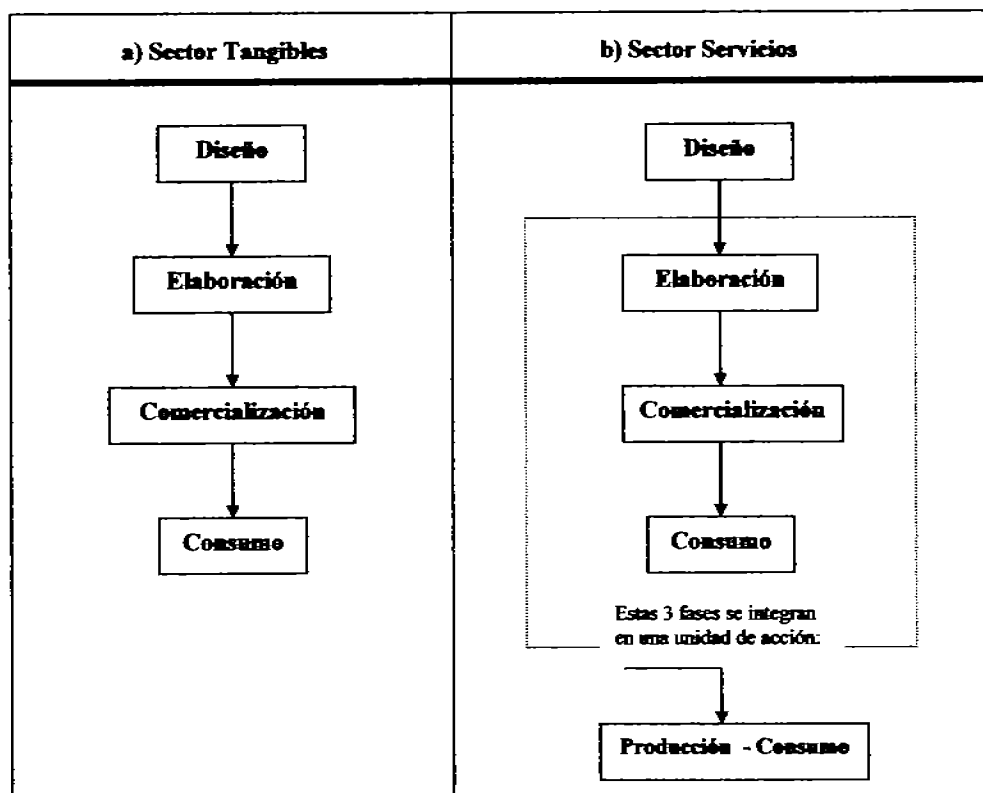


Figura No. 18. La Diferencia entre Productos y Servicios. (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios. pag. 20)

Debido a la complejidad del sector servicios, sobre todo por la simultaneidad producción – consumo que presenta en su prestación, encontramos una serie de **desventajas** debido a esta condición y entre las cuales se mencionan las siguientes:

Requiere de una estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa, es decir, que se depende de la destreza del colaborador en el manejo de los procedimientos y herramientas necesarias en la prestación del servicio por lo cual hay una gran exposición a errores en el proceso que se lleva a cabo.

El proceso de prestación requiere de un tiempo relativamente largo en el que la empresa y el cliente se mantienen en directa vinculación, lo cual implica que se debe dar un nivel de servicio estable que satisfaga al cliente en ese lapso.

Durante el tiempo en que se da la relación empresa - cliente se mantiene vigente la responsabilidad de la empresa ante el cliente.

Hasta el servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su prestación. Esto debido a la alta intervención, en el momento, del factor humano y a la variabilidad del tiempo que transcurre en el proceso de venta - producción - consumo.

"Una atención descuidada por cualquier empleado, una frase mal dicha o mal interpretada, la ausencia de una sonrisa, la falta de una excusa convincente, etc., puede no solo estropear una operación, sino hacer perder un cliente para siempre."¹⁴

El cliente interviene directamente o participa de manera importante en la elaboración del servicio que se va a prestar, por lo cual la empresa esta a expensas de las creencias, hábitos y expectativas que el usuario tenga respecto de lo que debe ser el servicio.

En la prestación de un servicio se puede decir que "no hay marcha atrás" después de haberlo brindado, ya que la corrección de una mala atención generalmente se limita a la búsqueda de excusas creíbles para el cliente y que éste nos permita hacer algo para resarcir el daño.

En la prestación de un servicio influyen muchos factores emocionales tanto del personal empleado por la empresa como del cliente en cuestión, los cuales en ocasiones tienden a distorsionar el carácter puramente comercial de la transacción.

También encontramos ciertas **ventajas** en la prestación de un servicio, entre las cuales encontramos:

El servicio puede ser modificado sin límite aparente, todo dependerá de la habilidad de la persona que este a cargo de la prestación del mismo, solo que la alteración al proceso de prestación del servicio debe ser realizado con las mínimas alteraciones en la composición del mismo a fin de no errar en el objetivo final.

Además la flexibilidad que reporta la prestación de un servicio permite la personalización del mismo por parte de quien lo esta prestando. Casi podríamos hablar de un servicio hecho a la medida, ajustándose a los requerimientos específicos del cliente. El sector servicios, por la escasez de intermediarios, permite una relación más estrecha entre empresa y cliente y de igual forma un conocimiento más a fondo de éste último como ente individual. Por lo tanto en el sector servicios es más fácil o hay mayores posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción por parte del cliente. Una vinculación más íntima entre empresa y cliente.

El servicio, por su misma flexibilidad, la intervención del personal de la empresa y los factores emocionales que convergen permiten que el servicio pueda ser mejorado en el momento de la prestación del mismo. No obstante, no podemos dejar de mencionar que todo dependerá de la habilidad de quien presta el servicio, ya que todos los factores antes mencionados dan alto grado de complejidad a dicho proceso.

¹⁴ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios*. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España. 1990. pag. 20.

Ciertamente, dentro de las desventajas del sector servicio mencionamos la carga emocional que representan tanto la intervención del cliente como la de quien presta el servicio, sin embargo esta situación también puede representar una ventaja siempre que se logre un nivel adecuado de satisfacción del cliente porque de ser así también se está logrando un alto nivel de lealtad del cliente hacia la empresa. Y, en consecuencia la empresa logrará altos niveles de recuerdo por parte del cliente lo que a su vez le reportará:

- Que los consumidores la mantengan entre sus favoritas dentro de su escala de prioridades.
- Que los consumidores se conviertan en "vendedores voluntarios" de la empresa, recomendando sus servicios.

Entre otras características diferenciadoras del sector servicios encontramos:

- La ausencia de intermediarios, porque un servicio se ofrece directamente a través del canal corto de distribución, es decir empresa – consumidor.
- La complejidad del servicio, ya que cada servicio es en realidad un conjunto de subservicios (etapas de un proceso) que deben integrarse armónicamente para lograr el fin esperado: un servicio de alta calidad.

1.8.1.4. SERVICIO AL CLIENTE

Si bien es cierto que los beneficios que reporta una empresa provienen de la satisfacción del cliente, entonces sabemos que en cuanto más altos sean los niveles de satisfacción de los clientes, mayores serán los niveles de rentabilidad de la empresa.

A razón de lo anterior, la empresa debe buscar generar una estrategia que le permita mantener dicha satisfacción del cliente para lo cual deberá seleccionar y organizar todas aquellas actividades futuras que a partir de los recursos con los que cuente la empresa se estructuren armónicamente a través de un plan de trabajo perfectamente definido, permitiéndole con esto funcionar de tal manera que la lleven a alcanzar "x" objetivos.

Ahora bien, después del planteamiento anterior podemos mencionar que la estrategia de servicio consiste en: " la planificación de las aplicaciones futuras de los recursos, acciones, personas, controles y resultados intermedios que, al actuar sobre parte de la estructura de la empresa, permiten desarrollar un sistema cuyo objetivo fundamental consiste en elevar al máximo la calidad del servicio brindado por la organización y, en consecuencia, los niveles de satisfacción de los consumidores o usuarios del mismo." ¹⁵

Analizando el concepto anterior nos damos cuenta de que una estrategia de servicio va más allá del control de calidad en la producción del mismo, pues implica un alto grado de intervención del factor humano el cual deberá mantener una cultura de servicio bien cimentada en toda la

¹⁵ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, op cit. pag. 149

estructura de la empresa que le permita hacer frente a las exigencias del cliente. Es decir, que los valores, creencias y actitudes del empleado estén realmente orientados al servicio para que así sus actividades sean ejecutadas bajo un esquema de atención profunda que le permita llegar a la total satisfacción de las expectativas del cliente.

Para Albrecht y Zemke, la gestión integral de servicios puede representarse de la siguiente manera:



Figura No. 19. Gestión Integral de Servicios. Elaboración propia

Para estos autores los 3 factores colocados en cada uno de los vértices del triángulo se relacionan e interactúan íntimamente y su objetivo final es la entera satisfacción del cliente.

Así pues, para Albrecht y Zemke la estrategia de servicios es “una fórmula original dirigida a la prestación de servicios; esta estrategia está íntimamente ligada a una ventaja competitiva de base elegida cuidadosamente y capaz de aportar un valor añadido al servicio básico a los ojos del cliente, y que, al mismo tiempo, sea capaz de convertirse en una herramienta decisiva en la capacidad de competencia de la empresa.”

Para los mismos autores, el sistema de servicio representa “el conjunto de elementos materiales y de procedimiento de que disponen los empleados para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente.”

No obstante, que los 3 elementos mencionados en el esquema anterior son de gran importancia, el elemento fundamental radica en la estrategia, es decir en el cómo el personal ha de aplicar los sistemas para lograr la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta esta aclaración en un enfoque más preciso habremos de decir que la estrategia de servicios se define a partir de objetivos globales muy concretos (total satisfacción del cliente con el servicio prestado), las metas y cómo habrán de lograrse en la prestación del servicio.

1.8.1.4.1. VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIOS

"Albrecht y Zemke identifican 3 ventajas fundamentales que se logran mediante el desarrollo de una estrategia de servicios. En primer lugar, señalan que una estrategia bien definida permite posicionar más eficazmente el servicio de la empresa en la mente del consumidor. En segundo lugar, señalan que una estrategia claramente formulada aporta una directriz operacional precisa a toda la empresa. La misma que transmite con precisión a los ejecutivos de todos los niveles de la organización, cuáles son las prioridades de explotación y hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos. Y, en tercer lugar, indica a los empleados de primera línea lo que la empresa espera de ellos y cuáles son los aspectos realmente importantes en el desarrollo de sus actividades en el seno de la organización."¹⁶

1.8.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO

"Para lograr que dicha estrategia sea práctica y eficaz, ésta debe:

- Ser específica y concreta en todos sus aspectos, pero especialmente en los relacionados con 5 factores básicos como son: recursos, acciones, personas, controles y resultados.
- Se elaborará a partir de objetivos claramente definidos.
- Estar fundamentada en un profundo conocimiento de la empresa y de su mercado meta.
- Haber sido desarrollada considerando las ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- Estar expresada en términos de: cantidades específicas; lapsos, plazos o períodos de tiempo concretos; servicios, mercados, áreas geográficas bien definidas; y resultados debidamente identificados.
- Ser expresada por escrito.
- Redactarse en términos comprensibles.
- Ser suficientemente flexible como para permitir cambios en el curso de acción de los sistemas sin que ello produzca alteraciones de importancia en su desarrollo.
- Constituir un enunciado de trabajo práctico que permita su eficaz conversión en sistemas operativos eficaces y eficientes."¹⁷

En síntesis se puede afirmar que una estrategia de servicio debe ser capaz de "delinear con precisión el enfoque básico que será utilizado en el proceso producción - consumo de un servicio, incluyendo las actividades de apoyo, con el fin de que el mismo cumpla con el objetivo de lograr los más altos niveles de satisfacción del consumidor."¹⁸

A propósito de lo anterior, resulta de gran importancia establecer que toda estrategia de servicio se origina de quien será directamente afectado por la misma, es decir, el cliente porque la estrategia a adoptar por la empresa debe surgir como respuesta a los deseos, necesidades y expectativas de los mismos. En segundo lugar, la estrategia de servicio debe responder a la pregunta: ¿cómo ha de responder la empresa a esos deseos, necesidades y expectativas, cómo ha

¹⁶ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, op cit. pag. 152

¹⁷ Ibid. pag. 153-154

¹⁸ Ibidem.

de enfrentarlos?. Y de esos 2 factores deben surgir los objetivos que se pretenden alcanzar con la estrategia planteada.

"La estrategia de servicio se diseña para desarrollar aquellos aspectos, que a través de un posicionamiento correcto, pueden crear una ventaja competitiva en el mercado. En otras palabras, se diseña para lograr ese valor agregado que hará que el cliente seleccione a nuestra empresa."¹⁹

Es importante mencionar que para lograr la afirmación anterior "no es necesario ser el mejor en el mercado, pero si ser el mejor en el segmento seleccionado para lo cual es necesario contar con una clara filosofía de cultura de servicio de la empresa."²⁰

1.8.1.4.3. CALIDAD DEL SERVICIO

En su sentido más simple la Calidad del Servicio es la satisfacción y superación de las expectativas del cliente.

La investigación ha demostrado que los clientes evalúan la calidad conforme a los siguientes 5 componentes:

- **Confiabilidad:** capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme. Significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Componente sumamente importante para el cliente.
- **Sensibilidad:** capacidad de brindar un servicio puntual.
- **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir seguridad. Los empleados que tratan a los clientes con respeto y les hacen sentir que pueden confiar en la empresa son un ejemplo de la seguridad.
- **Empatía:** atención personalizada y cuidadosa a los clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes y los llaman por sus nombres y saben cuáles son las necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía.
- **Tangibles:** los aspectos físicos del servicio, las partes tangibles de un servicio implican las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio así como la apariencia del personal.

Otra forma en que una empresa de servicios puede prosperar es prestando, de forma consistente, un servicio de más alta calidad que sus competidores y excediendo las expectativas con base en sus experiencias anteriores, lo que dicen sus conocidos, y la publicidad. Después de recibir el servicio, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido no tiene el nivel esperado, los clientes pierden interés en el proveedor. Si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy probable que los clientes vuelvan a acudir al proveedor.

¹⁹ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, op cit, pag. 155

²⁰ Ibid, pag. 156

1.8.1.4.3.1. MODELO DE LA BRECHA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Este modelo de la calidad del servicio identifica 5 brechas que causan problemas en la entrega del servicio e influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad del mismo.

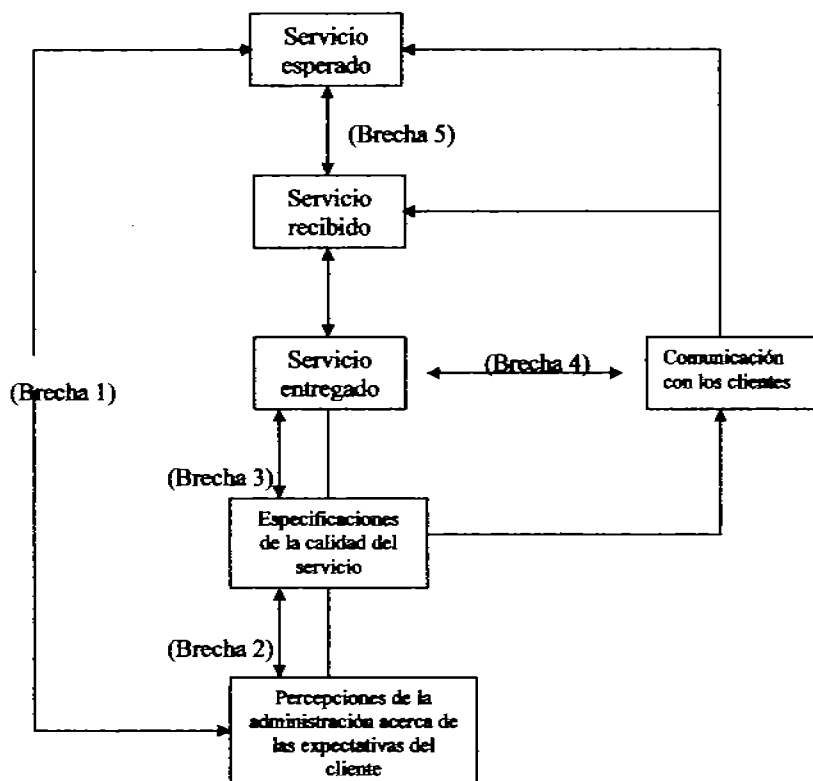


Figura No. 20. Modelo de la calidad del servicio. (Philip Kotler. Dirección de Marketing, pag. 206)

Brecha 1: la brecha entre lo que los consumidores quieren y los administradores piensan que aquellos quieren. Esta brecha la provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. Una empresa que investiga poco sobre la satisfacción del cliente o no lo hace, muy probablemente experimentará esta brecha. Un paso importante para cerrarla consiste en mantenerse en contacto con lo que los clientes quieren, investigando sus necesidades y su satisfacción.

Brecha 2: la brecha entre lo que los administradores piensan que los consumidores quieren y las especificaciones de calidad que los primeros desarrollan para proporcionar el servicio. En el fondo, esta brecha resulta de la incapacidad de la administración para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega dentro de las empresas.

Brecha 3: la brecha que existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda. Si se cerraron las brechas 1 y 2, entonces esta brecha se origina por la incapacidad de la administración y los empleados para hacer lo que debían. Los trabajadores mal capacitados o mal motivados son la causa de esta brecha. La administración necesita asegurarse de que los empleados tengan la capacidad y las herramientas adecuadas para llevar a cabo su tarea. Otra técnica que ayuda a cerrar la brecha 3 es capacitar a los empleados de tal forma que conozcan lo que la administración espera de ellos y se fomente el trabajo de equipo.

Brecha 4: la brecha entre lo que la compañía proporciona y lo que se dice al cliente que proporciona. Evidentemente, esta es una brecha de comunicación por lo que incluye lanzar campañas publicitarias confusas y engañosas que prometen más de lo que la compañía entrega o hacer "cualquier cosa" con tal de conseguir el negocio. Para cerrar esta brecha las compañías deben crear expectativas realistas a los consumidores mediante comunicación honesta acerca de lo que la empresa es capaz de proveer.

Brecha 5: aquella entre lo que los consumidores reciben y lo que desean. Esta brecha puede ser positiva o negativa.

Las mejores empresas están "obsesionadas con los clientes"; tienen una idea clara de sus clientes meta y de sus necesidades, y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacer dichas necesidades. Los mejores proveedores de servicios establecen normas de alta calidad en los servicios. Así es, como podemos distinguir entre las empresas que ofrecen un servicio "bueno" y las que ofrecen un servicio "sobresaliente" como meta de una ausencia de defectos del 100%.

Las empresas que son eficaces para resolver quejas de los clientes son las que:

- Establecen criterios de contratación y programas de capacitación que toman en cuenta la recuperación de servicios de los empleados.
- Definen pautas para la recuperación de servicios que se concentren en la equidad y satisfacción de los clientes.
- Eliminan barreras que dificultan que los clientes se quejen, al tiempo que se desarrollan sistemas de respuesta eficaces.
- Mantienen bases de datos de clientes y productos que permiten a la empresa analizar los tipos y las fuentes de las quejas y ajustar sus políticas de manera acorde.

Las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los empleados afectan las relaciones con los clientes. En esas compañías, la gerencia efectúa marketing interno y ofrece a los empleados apoyo y recompensas por un buen desempeño. Además, la gerencia efectúa con regularidad auditorías respecto de la satisfacción de los trabajadores.

Administración de la Productividad

Hay 7 enfoques para mejorar la productividad de los servicios:

1. Hacer que los proveedores de servicios trabajen más hábilmente.
2. Incrementar la cantidad de servicio sacrificando cierta calidad.
3. Industrializar el servicio, añadiendo equipo y estandarizando la producción.
4. Reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio, inventando una solución de producto.
5. Diseñar un servicio más eficaz.
6. Ofrecer a los clientes incentivos para usar su propio trabajo, en lugar del trabajo de la empresa.
7. Aprovechar la tecnología para proporcionar a los clientes un mejor servicio y hacer a los trabajadores más productivos.

Administración de Servicios de Apoyo a Productos.

Para optimizar la "calidad del servicio" a proporcionar al prospecto, se debe considerar el momento de su actuación:

Para diseñar un programa de servicios de apoyo óptimo, el fabricante debe identificar y asignar prioridades a los servicios que los clientes más aprecian. En general, a los clientes les preocupan tres cosas:

1. Confiabilidad y frecuencia de fallas.
2. Duración del tiempo inoperante: cuanto más tiempo permanezca inoperante un producto, mayor será el costo. Capacidad del proveedor para reparar el producto.
3. Desembolso por mantenimiento y reparación.²¹

1.8.1.5. GARANTÍA DE SERVICIO

La garantía protege al comprador y proporciona información esencial acerca del producto o servicio. La garantía confirma la calidad o desempeño de un bien o servicio. Una garantía expresa va por escrito. Las garantías expresas varían desde declaraciones sencillas y se garantiza satisfacción completa hasta extensos documentos escritos en lenguajes técnicos, en cambio una garantía implícita significa una garantía no escrita de que el bien o servicio es apropiado para el propósito que se vendió. Todas las ventas tienen una garantía implícita de acuerdo con el Código Uniforme de Comercio.

²¹ Philip Kotler. op cit. pag. 209-210

1.8.2. MERCADOTECNIA DEL SERVICIO

1.8.2.1. LA MERCADOTECNIA DE RELACIONES EN LOS SERVICIOS

Muchos servicios significan una interacción constante entre la organización de servicios y el cliente. Así, les beneficia el marketing de relaciones. La idea es instituir una lealtad fuerte a través de clientes satisfechos que compren servicios adicionales de la empresa y, en consecuencia que resulte poco probable que cambie a un competidor. Es posible que los clientes satisfechos también participen en una publicidad de boca en boca positiva, con lo que contribuyen a atraer nuevos clientes.

Muchos negocios saben que es menos costoso conservar a sus clientes que limitarse a tratar de atraer nuevos clientes.

Se ha sugerido que el marketing de relaciones puede practicarse en 3 niveles:

- Nivel 1: la empresa utiliza incentivos de precios para estimular a los clientes a que continúen realizando transacciones con ella.
- Nivel 2: este nivel de marketing también utiliza incentivos de precios, pero en este se busca construir vínculos sociales con los clientes. La empresa sigue en contacto con los clientes, aprenden acerca de sus necesidades y crea servicios para satisfacerlas.
- Nivel 3: en este nivel la empresa nuevamente usa nexos financieros y sociales, pero agrega vínculos estructurales a la fórmula. Dichos vínculos se desarrollan ofreciendo servicios de valor agregado que no se obtienen con facilidad en otras compañías.

1.8.2.2. LA MERCADOTECNIA INTERNA EN EMPRESAS DE SERVICIO

Los servicios son el desempeño de una labor, de manera que la calidad de los empleados de un negocio representa una parte importante para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa en la que trabajan son los que con mayor probabilidad brindaran un mejor servicio al cliente. Una compañía que hace que sus empleados estén contentos tiene más probabilidades de que sus clientes regresen. Por lo tanto, es decisivo que las compañías de servicio practiquen el marketing interno, que significa tratar a los empleados como clientes e impulsar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

1.9. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA EL SERVICIO

Las características distintivas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero) hacen que su marketing sea más complejo. Se necesita ajustar los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para satisfacer las necesidades creadas por estas características.

1.9.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO

Las características fundamentales que debe cumplir un servicio podemos englobarlas en 2 palabras: flexibilidad y personalización, las cuales le brindan al sector servicios grandes ventajas como las señaladas anteriormente y que se refieren a la mejora en el momento que se otorga el servicio generando con ello la satisfacción total del cliente dependiendo de los requerimientos del mismo. El prestador del servicio puede en el momento personalizar su atención tan solo con llamar por su nombre al cliente en cuestión, lo cual diferenciará su oferta respecto de la competencia.

Esta posibilidad del prestador del servicio de diferenciar su oferta le da la gran oportunidad de convencer al cliente de que su oferta es mejor o superior a la de la competencia siempre y cuando sepa hacer hincapié en aquellas variables que resulten innovadoras con respecto de lo que ofrece su competencia. A dichos atributos podemos llamarlos conexos, es decir, el valor agregado que la empresa esta brindando al cliente.

La creación de una estrategia de "producto" en el marketing de servicios exige una planeación enfocada en el proceso del servicio. Hay 3 tipos de procesamiento:

1. El procesamiento de la persona tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente.
2. El procesamiento de la posesión ocurre cuando se dirige a algo que el cliente posee.
3. El procesamiento de la información se relaciona con el uso de la tecnología o de asesores con conocimientos especializados.

Puesto que la experiencia y la participación de los clientes son diferentes para cada uno de estos tipos de servicios las estrategias de marketing también difieren.

Servicios centrales y complementarios

La oferta de servicio se considera como un racimo de actividades que incluye el servicio central, que es el beneficio fundamental que el cliente esta comprando y un grupo de servicios complementarios que apoyan a mejorar ese servicio central.

En muchas industrias de servicio, el servicio central se convierte en un servicio indiferenciado al aumentar la competencia. Por ello, las empresas suelen hacer hincapié en los servicios complementarios para crear una ventaja competitiva.

Personalización masiva (masificación personalizada)

Un punto importante en la expansión de la oferta del servicio es si se va a elaborar a la medida o a estandarizarse, los servicios a la medida son más flexibles y responden a las necesidades de los clientes y suelen costar más. Los servicios estandarizados son más eficientes y cuestan menos.

En lugar de escoger un servicio estandarizado a la medida, una empresa puede optar por una mezcla de ambos y adoptando una estrategia de recién surgimiento a la que se llama personalización masiva esta estrategia utiliza la tecnología para realizar la entrega de servicios personalizados de manera masiva. El resultado de ello es dar a cada cliente lo que pide.

Mezcla de servicios

La mayoría de las organizaciones de servicio venden más de un servicio. La mezcla de servicios de una organización representa una serie de oportunidades, riesgos y desafíos. Cada parte de la mezcla de servicios debe efectuar una contribución diferente para alcanzar las metas de la empresa para tener éxito cada producto tal vez requiere de un apoyo financiero.

Por lo tanto el diseño de la estrategia de un servicio significa definir cuáles son los nuevos servicios que van a introducirse, a qué mercado meta, cuáles son los servicios que continuaran y cuáles se eliminarán.

1.9.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

Tradicionalmente las empresas ven en el precio un factor o variable que puede diferenciarlas de su competencia, tendiendo generalmente a centrarse en una política de precios bajos como consecuencia del manejo de costos bajos. Sin embargo, valdría la pena cuestionarse si ¿realmente es el precio un elemento determinante en la decisión de compra del consumidor?, porque no hay que olvidar que en la decisión de éste influyen muchos factores como se ha mencionado ya anteriormente, los cuales hacen aún más compleja la decisión pues dicha combinación de factores alteran en gran medida la percepción que el cliente tiene de "x" o "y" servicio dependiendo también del momento en el que éste va a adquirirlo.

Las consideraciones que deben tomarse en cuenta al fijar el precio de un servicio son similares a las consideraciones de precios. Sin embargo, las características similares de los servicios presentan algunos desafíos especiales.

En primer lugar, con el fin de fijar precio a un servicio es importante definir la unidad de consumo del servicio.

En segundo lugar, para los servicios que están compuestos por múltiples elementos, la cuestión es saber si los precios deben basarse en un "manejo" de elementos o si debe fijarse un precio a cada elemento en forma separada. Un precio en manejo sería preferible cuando a los consumidores les molesta pagar "extras" por cada parte del servicio, además de que es más fácil su manejo para la empresa.

Los mercadólogos deben de fijar los objetivos de desempeño al poner precio a cada servicio. Se han sugerido 3 categorías de objetivos para los precios:

- Los precios orientados a los ingresos, se enfocan a llevar al máximo el excedente sobre costos. Una limitación de este enfoque es que determinar los costos resulta difícil para muchos servicios.
- Precios orientados a las operaciones, buscan acoplar la oferta y la demanda variando los precios.
- Los orientados al patrocinio, buscan llevar al máximo el número de clientes que utilizan el servicio.

Una compañía puede necesitar utilizar más de un tipo de objetivos de precios. En realidad, es probable que haya necesidad de incluir los 3 objetivos hasta cierto punto en la estrategia de precios, aunque la importancia de cada uno dependerá del tipo de servicio que se proporcione, los precios que cobran los competidores, la diferencia en la capacidad de pago en los diversos segmentos de cliente o la oportunidad de negociar el precio. Para los servicios a la medida los clientes pueden también tener la oportunidad de negociar el precio.

1.9.3. ESTRATEGIA DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Este tipo de estrategia para las organizaciones de servicio debe enfocarse en asuntos como conveniencia, nuevos puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación. Un factor clave que influye en la selección del proveedor de un servicio es la conveniencia. Por lo tanto las compañías de servicio deben ofrecer conveniencia.

El área de distribución de las empresas de servicios generalmente deben ser enfocadas a cubrir 2 vertientes: la distribución física de los centros en los cuales se va a ofrecer el servicio en cuestión y en la gestión de venta de dicho servicio. Esto quiere decir, que se debe buscar una masificación de la distribución del servicio (puntos de venta) a fin de lograr con ello la desmasificación en la prestación del servicio, su personalización, individualización o contacto directo con el cliente para que éste sienta ese trato diferenciador, esa atención personal a sus requerimientos.

Un objetivo importante de distribución para muchas empresas es el número de puntos de venta que se usaran o que hay que abrir en un tiempo determinado. Por lo general la intensidad de la distribución debe de satisfacer, pero no exceder las necesidades y preferencias del mercado meta. Muy pocos puntos de venta serán inconvenientes para los clientes; demasiados elevaran los costos innecesariamente. La intensidad de la distribución también depende la imagen deseada, pues tener solo unos cuantos puntos de venta puede hacer que el servicio parezca más exclusivo o selecto. La siguiente decisión de distribución de los servicios es si se van a entregar a los usuarios finales de manera directa o indirecta por conducto de otras compañías. Por la naturaleza intangible de los servicios, muchas empresas de estas tienen que utilizar distribución directa o franquicia.

La ubicación del servicio revela con suma claridad la relación entre su estrategia de mercado meta y de distribución.

1.9.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)

Los consumidores y los usuarios de negocio tienen más dificultad en evaluar los servicios que los bienes porque estos son menos tangibles. A su vez, los mercadólogos enfrentan más problemas para promover los servicios intangibles, que los bienes tangibles.

Por lo anterior, las empresas de servicios deben buscar enfocar su estrategia de comunicación en la creación de una imagen diferenciadora basada principalmente en la *venta personal* que permita a la empresa brindar un servicio personalizado y más directo que el cliente de hoy en día exige.

Además, vale la pena que las empresas de servicios se apoyen en las 4 estrategias tradicionales de promoción que le pueden ser de gran utilidad:

1. El énfasis en los atributos tangibles. Un atributo tangible es un símbolo concreto de la oferta del servicio.
2. El uso de fuentes personales de información. Una fuente personal de información es alguien con quien los consumidores están familiarizados (como una celebridad) o alguien a quien conocen o con quien pueden relacionarse personalmente. En ocasiones se usa el respaldo de celebridades para reducir el riesgo que los clientes perciben en la selección de un servicio, las empresas de servicios también llegan a simular una comunicación positiva de boca en boca entre clientes actuales y potenciales, utilizando a clientes reales en sus anuncios.
3. La creación de una fuerte imagen organizacional. Una forma de crear una imagen es manejar las evidencias, entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio, la apariencia de sus empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio.
4. Compromiso con la comunicación postcompra. Se refiere a las actividades de seguimiento que puede implantar una empresa de servicios después de una transacción con el cliente.

1.9.5. SERVICIO POSTVENTA

1.9.5.1. ESTRATEGIA DE SERVICIOS DE PREVENTA

Son los servicios que se deben prever y organizar con toda anticipación para poder diseñar una oferta de servicio atractivo y competitivo que atraiga a los clientes. El objetivos de prepararlos es:

- Adecuar al máximo posible la oferta a las necesidades del prospecto.
- Facilitar al prospecto el conocimiento, análisis y elección del satisfactor.
- Contribuir a que la oferta sea la mejor y más adecuada posible al comprar y evaluar con otras opciones.

1.9.5.2. ESTRATEGIA DE SERVICIOS DE POSTVENTA.

Son los que se otorgan al cliente después de que ya hizo una compra y podemos definirlos como:

- Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, transporte, condiciones y embalaje).
- Atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones.
- Información sobre uso y empleo (instructivos, folletos, cartulinas, etc.)
- Asistencia técnica (asesoría profesional)
- Mantenimiento (reparaciones, refacciones)

Los objetivos de los servicios postventa son:

- Dar orientación y uso del satisfactor.
- Asegurar la venta realizada haciéndola estable.
- Preparar al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad.
- Afianzar la confianza, imagen de la marca, empresa y vendedor.
- Evitar a tiempo quejas, y reclamaciones junto con sus consecuencias.²²

1.10. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Además de las 4 p's tradicionales del marketing, los proveedores de servicios tienen que prestar atención a otras 3 p's sugeridas por Booms y Bittner para el marketing de servicios: personal, evidencia física (physical evidence), y procesos. Dado que casi todos los servicios los prestan personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados puede ser muy importante para la satisfacción de los clientes. Lo ideal es que los empleados muestren aptitud, una actitud atenta, capacidad de respuesta, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad.

La empresa también debe tratar de demostrar su calidad de servicio a través de la evidencia física y presentación. Las empresas pueden escoger entre diferentes procesos para prestar sus servicios.

En los encuentros de servicio influyen elementos tanto visibles como invisibles. Lo que el cliente no ve es todo un proceso de producción de "trastienda" y un sistema de organización que apoya el negocio visible. Así pues, un gran número de variables influyen en el desenlace del servicio y en que las personas queden satisfechas o no, y a fin de cuentas sigan siendo leales hacia un proveedor de servicios. Dicho proceso lo podemos observar en el siguiente esquema.

²² MERCADO, Salvador. *Mercadotecnia Estratégica*. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2000. pag. 378

El negocio de servicios como un sistema

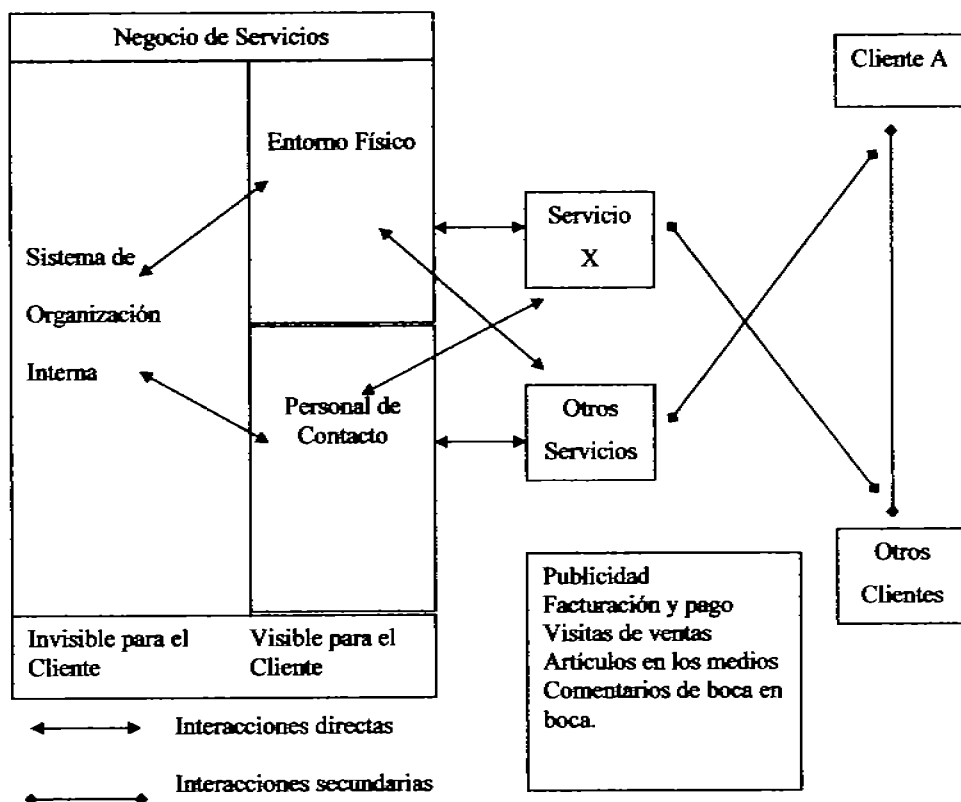


Figura No. 21. Elementos de un encuentro de servicios. (Philip Kotler. Dirección de Marketing, pag. 203)

En vista de esta complejidad, Gonroos ha afirmado que el marketing de servicios requiere no sólo marketing externo, sino también marketing interno e interactivo. El marketing externo describe el trabajo normal de preparar, fijar precios, distribuir y promover el servicio ante los clientes. El marketing interno describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes. Puesto que el cliente juzga el servicio no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional los proveedores de servicios deben proporcionar un toque personal, además de alta tecnología.

El siguiente esquema nos muestra 3 tipos de marketing en industrias de servicios.

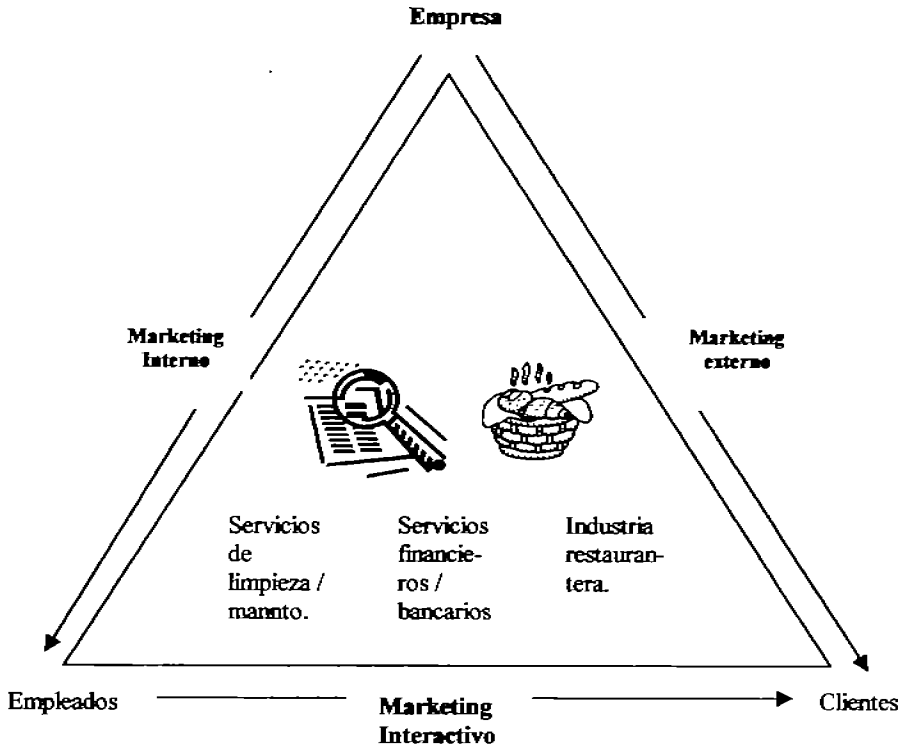


Figura No. 22. Los 3 tipos de marketing en industrias de servicio. (Philip Kotler. Dirección de Marketing, pag. 204)

Puesto que los servicios tienen muchas cualidades de experiencia y crédito, su compra implica un mayor riesgo. Por ello, los consumidores de servicios generalmente se basan más en lo que dice la gente que en la publicidad. También, los consumidores se basan en gran medida en el precio, el personal y la evidencia física para juzgar la calidad. Por último, los clientes son muy leales hacia los proveedores de servicios que los satisfacen.

Las empresas de servicios enfrentan 3 tareas clave de marketing: aumentar la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad.

1.10.1. MANEJO DE LA DIFERENCIACIÓN.

La diferenciación de los servicios no solo debe basarse en el precio, pues en la medida en que los clientes consideran que un servicio es más o menos homogéneo, les importa menos el proveedor que el precio.

La alternativa a la competencia por precio en el marketing de servicios es el desarrollo de una oferta, entrega o imagen diferenciada.

- **Oferta:** la oferta de servicio puede incluir características innovadoras. Lo que el cliente espera es un paquete primario al que se le puedan añadir características de servicio secundario.
- **Entrega:** la empresa de servicio puede contratar y capacitar a mejor personal para prestar sus servicios, puede crear un entorno físico más atractivo en el cual prestar el servicio, o puede diseñar un proceso de entrega superior. Así la entrega mejorara la diferenciación de la empresa.
- **Imagen:** símbolos y marcas.²³

²³ Philip Kotler. op cit. pag. 204-205

II. MARCO DE REFERENCIA

La industria del entretenimiento no siempre nos ofreció la amplia gama de variedad que hoy en día nos presenta, desde los grandes y espectaculares parques de diversiones hasta las modernas salas de exhibición cinematográfica que actualmente nos marcan la gran diferencia que prevalecía con relación a sus inicios.

Las altas exigencias de diversión de los clientes modernos las han llevado a mejorar continuamente, al benchmarking proactivo y no reactivo, logrando con ello crear instalaciones cada vez más sofisticadas que puedan competir tanto a nivel nacional como mundial debido a la tecnología de punta que esta implícita en su infraestructura, la concepción de mejores productos / servicios tan variados que tienden cada vez más a la personalización, ya que para cada segmento se han desarrollado servicios específicos que pretenden cubrir al 100% sus necesidades. Convirtiendo al cliente en la pieza fundamental para la toma de decisiones respecto al desarrollo de nuevos servicios, introducción de productos, instalaciones, contratación de personal y demás detalles que afecten directamente la percepción que el cliente tiene sobre la empresa.

Con relación al estudio que nos ocupa en esta investigación, debido a la creciente competencia que se vive hoy en día en el mercado de la exhibición cinematográfica, es indiscutible que nos encontramos frente a consumidores cada vez más exigentes y sofisticados en sus gustos por lo cual se hace indispensable que las organizaciones estén en constante innovación en sus procesos de atención al cliente buscando con ello brindarle el "valor agregado" que esperan recibir y que los lleve a diferenciar el servicio que se les está brindando, contribuyendo de esta forma con la empresa a la consecución de sus objetivos y brindándoles así un lugar privilegiado en el mercado.

Para lograr lo mencionado en el párrafo anterior, es evidente que en "Cinemas Múltiples" hay la necesidad de llevar a cabo un cambio, que en una organización con arraigados esquemas de trabajo resulta más difícil de lo esperado por las condiciones tradicionalistas bajo las cuales han trabajado durante años y que por lo mismo resultan más resistentes a la introducción de nuevos paradigmas; además de la precaria situación financiera por la que esta pasando y la cual reduce todavía más las posibilidades de este cine para mejorar diversos aspectos que así lo requieren.

"Cinemas Múltiples", actualmente se encuentra en un proceso difícil de cambio cultural, ya que el 30 % de su personal cuenta con una cultura laboral antigua y muy arraigada que frena la total aceptación de una nueva cultura laboral que se intenta introducir con el personal de nuevo ingreso (70%), personal joven con un rango de edad que oscila entre los 18 y 24 años los cuales se pretende sean multifuncionales y asimismo que cuenten con conductas, creencias, costumbres, conocimientos y prácticas totalmente distintas y enriquecedoras para la organización.

La situación que actualmente vive "Cinemas Múltiples" se deriva de la reciente destitución del sindicato que hasta febrero del 2005 manejaba al personal operativo del cine antes mencionado, el cual tenía poder absoluto sobre la definición de las funciones, salarios y prestaciones de los mismos y que por lo tanto limitaba en su desarrollo a dichos individuos encasillándolos en la ejecución de una sola actividad dentro del complejo cinematográfico.

Al no contar con los recursos económicos suficientes para solventar los gastos excesivos que le representaban los sueldos y prestaciones sumamente onerosos del personal operativo contratado para sus cines, "Cinemas Múltiples", se vio en la necesidad de negociar nuevas condiciones en el contrato colectivo de trabajo para dicho personal, bajo las cuales pudieran introducir un nuevo esquema de trabajo donde el personal se desarrollara de manera multifuncional, y por lo tanto, proactiva que le diera una nueva imagen al cine y le permitiría hacer frente a la competencia que hoy en día es cada vez más fuerte. No obstante, la introducción del nuevo esquema, "Cinemas Múltiples" tuvo que aceptar que no podía deshacerse del total de la plantilla del personal del cine, ya que fue una condición del sindicato para aceptar que el personal de nuevo ingreso fuera gente de 18 a 24 años de edad y con un nivel de estudios mínimo de bachillerato, perfil muy distinto al anterior, por tal razón debería brindar la oportunidad de quedarse y adaptarse al nuevo esquema a aquellas personas que mejor disposición tuvieran para tal situación. Es así, como se dio la recontratación del 30 % del personal que laboraba bajo el esquema anterior y que actualmente trata de adaptarse a la nueva cultura laboral que prevalece en el complejo y cuyas condiciones implican un nuevo esquema salarial y de prestaciones.

Así es como nosotras nos dimos cuenta de que pese a la importancia de atacar aquellos elementos que comprenden al Desarrollo Organizacional en "Cinemas Múltiples", esto no ha sido considerado como urgente en la empresa, pues no se han dado a la tarea de emprender una estrategia que les permita, de manera gradual, implementar las condiciones necesarias para llevar a cabo este cambio tan indispensable para la supervivencia de este tipo de complejos de exhibición. Tal falta de atención a detalles como los ya mencionados es notoria para nosotras, ya que al comparar la atención del personal con sus similares, saltan a la vista las diferencias entre ambos, sin dejar de lado las instalaciones que también reflejan el poco cuidado que les brindan.

2.1. ANTECEDENTES DE "ORGANIZACIÓN ESTRELLA CINEMAS S.A."

Con respecto a lo anterior podemos mencionar el caso específico de "Cinemas Múltiples", mismo que en su evolución nos ejemplifica perfectamente las diferentes etapas por las que atravesó desde sus inicios hasta el día de hoy, pasando desde lo rustico a la modernidad como a continuación se menciona:

1956 marca los inicios de "Organización Estrella Cinemas S.A." en la ciudad de Morelia, Michoacán. Todo empezó con la inauguración del "Cine Morelia" el 28 de septiembre del año antes mencionado.

Tiempo después dos empresarios visionarios fundan la empresa "Cinematográfica Cadena Dorada, S.A." dando con ello comienzo a los cines que integran "El Circuito de Dorado" con las instalaciones ubicadas en Salamanca, Acámbaro y Guanajuato.

Para 1971, las circunstancias político-sociales prevaletientes en el país dieron pie a la monopolización de la industria cinematográfica por parte de la Compañía Operadora de Teatros "COTSA" (empresa creada por el Gobierno para administrar la industria de exhibición).

A partir de ello, se inicia un proyecto con nuevas ideas que llevaron a una familia pionera a crear un ambicioso concepto dentro del circuito de salas cinematográficas, naciendo con ello, en ese mismo año, lo que hoy en día es "Organización Estrella Cinemas S.A."

A finales de 1971, logra incursionar en la ciudad de México con la inauguración de "Cinemas la Raza"

En 1972 se da inició la introducción en el mercado del concepto "salas dúplex" con el complejo inaugurado en la ciudad de Tampico.

En 1974 comienza la introducción del concepto "Cinemas Múltiples", conjuntos de 5 salas para la exhibición cinematográfica y a partir de entonces y en los próximos 15 años "Organización Estrella Cinemas S.A." comienza su expansión por toda la República Mexicana marcando su liderazgo con estos 2 conceptos.

En 1994 la organización comienza una nueva aventura abriendo al público el primer conjunto múltiplex, compuesto de 10 salas de exhibición y cuya ubicación se situó en la ciudad de Tijuana bajo de marca comercial de "Cine Estrella."

En 1996 con la inauguración de "Cine Estrella Querétaro" y "Cine Estrella Culiacán", se introduce por primer vez en nuestro país el concepto innovador de las "salas tipo estadio."

En 1998 "Organización Estrella Cinemas S.A." coproduce la película mexicana "el Cometa", convirtiéndose así en la única empresa de exhibición que incursiona en este ramo.

En 1999 se introduce dentro del concepto "Cine Estrella S.A." la espectacular Omnipantalla de 22 metros de largo por 14 metros de ancho para la proyección de películas en formato de 70 mm en ciudades como Guadalajara, Tampico, León, México y Morelia.

En el 2000 abre la primer sala GMI (Gente muy Importante) en Monterrey, Nuevo León; dando con ello un paso adelante en la innovación del servicio cinematográfico.

Con este ímpetu de innovación continúa "Organización Estrella Cinemas S.A." se mantiene con el mismo espíritu vanguardista que la vio nacer y que la ha llevado a la posición de liderazgo que ahora ocupa en el mercado, siendo una empresa orgullosamente mexicana.²⁴

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para "Organización Estrella Cinemas S.A." la Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas).

2.2.1. MISIÓN

Ser líderes en la industria de exhibición cinematográfica ofreciendo entretenimiento de la más alta calidad con un servicio que supere las expectativas de sus clientes generando bienestar hacia el interior de la empresa y en la sociedad, comprometidos en un proceso de innovación y mejora continua.

2.2.2. VISIÓN

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

Económicos

Se comprometen 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 les permitan como empresa alcanzar los objetivos fijados.

De Crecimiento

Se proponen mantener un crecimiento estratégico, planificado y continuo que les permita consolidar su liderazgo en México y Latinoamérica.

²⁴ *Manual de Inducción de "Organización Estrella Cinemas S.A."*

Conscientes de que crecimiento significa en la empresa:

- Cantidad Crear y administrar cada vez un mayor número de salas
- Calidad Mejorar sistemáticamente las instalaciones y servicios
- Innovación Ofrecer al cliente nuevas y creativas alternativas de confort y servicio.

Sociales

La 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 aceptan 2 tipos de objetivos sociales.

Externos

- Entretención: 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: crecer y generar sistemáticamente fuentes de empleo y opciones de trabajo que promuevan el desarrollo de las personas, el progreso del país y la generación de riqueza.
- Contribución con México: el afán de crecimiento constante es una respuesta concreta a la plena confianza que tienen en México. Confían en la gente y a través del crecimiento están seguros que contribuirán a la formación de un México mejor.
- Dimensión Social: en la medida en que logren sus objetivos, estarán más comprometidos en promover el bienestar social.

Internos

- Desarrollo del Personal: contribuir constantemente y en la medida de sus posibilidades a la superación humana y profesional del personal que labora en la empresa, por lo que consideran que la educación y capacitación deberán ser una actividad sistemática que les permitirá enfrentar con éxito los retos que trae consigo el crecimiento, la demanda de servicio y la competencia.
- Satisfacción de las Necesidades Personales: saben que la eficiencia en el trabajo está en gran parte supeditada a la satisfacción de las necesidades personales, por eso, están interesados en proporcionar al 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: están convencidos de que los empleados son parte importante de la gran familia de "Organización Estrella Cinemas. S.A." y que sus integrantes no sólo son ellos sino su familia completa, por eso quieren compartir con todos ellos y en la medida en que a 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: generar un ambiente de trabajo en donde el respeto total a la persona, sus derechos y obligaciones propicie un ambiente amable, en donde todos desarrollen su trabajo con esfuerzo, alegría, entusiasmo y creatividad.

2.2.3. FILOSOFÍA

La Cultura Organizacional expresa los valores, ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el "yo mismo."
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

2.2.4. VALORES

Los valores con los que como empresa se identifican y definen su forma de ser son:

- Servicio: actitud o disposición para satisfacer las necesidades de otro. Esta actitud implica en su caso, iniciativa y creatividad para satisfacer al cliente.
- Honradez: proceder con rectitud e integridad en la vida profesional y personal.
- Justicia: actitud de saber otorgar a cada uno lo que le corresponde en derecho.
- Respeto: actitud de tener consideración, obediencia o atención hacia las personas o instituciones.
- Humanismo: sensibilidad ante las justas necesidades y aspiraciones del ser humano, considerado como centro de la cultura, los negocios y la sociedad en general.
- Amor al Trabajo: sensibilidad para considerar el trabajo como la gran oportunidad y medio de realización humana.
- Confianza en México: creer en el país, su gente y sus valores.
- Fidelidad a la Empresa: exactitud en el cumplimiento de los compromisos. Actitud que deriva del pleno conocimiento y aprecio de la misión, objetivos y valores de la empresa.
- Libertad: derecho de decidir de acuerdo a las convicciones de cada uno.
- Responsabilidad: ser congruente con la decisión tomada respondiendo por los actos realizados.
- 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.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

"Organización Estrella Cinemas S.A." se conforma de 5 divisiones, que son:

- 1) **Cinemas:** opera salas de exhibición cinematográfica dentro de la República Mexicana y en América del Sur.
- 2) **Inmobiliaria:** opera centros comerciales, hoteles, edificios de oficinas y centros de entretenimiento.
- 3) **Automotriz:** integrada por agencias de las marcas Ford, Mercedes Benz Autos y Camiones, Peugeot, Yamaha y Suzuki.
- 4) **Proyectos y Construcciones:** construye los establecimientos que ocupan todas las divisiones de la Organización.
- 5) **Comunicaciones:** es la más nueva de las divisiones, en la actualidad es la operadora local de Televisión Azteca para el Estado de Michoacán.

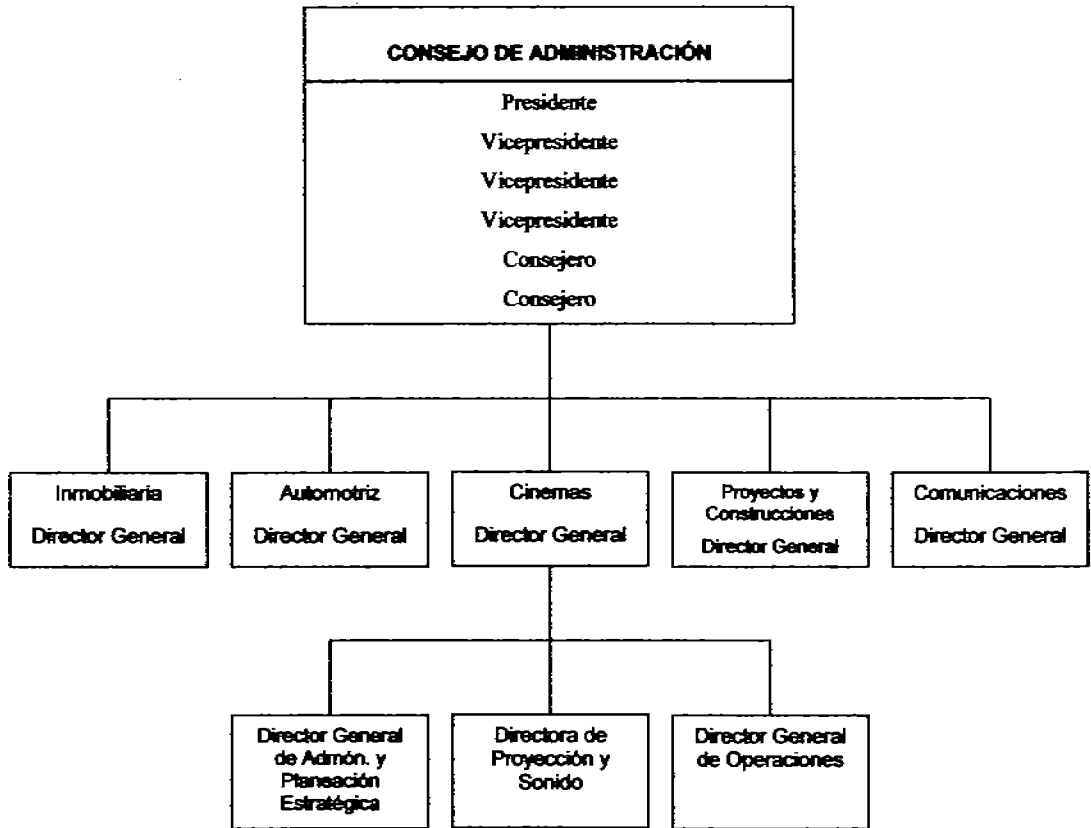


Figura No. 23. Organigrama del Consejo de Administración de "Organización Estrella Cinemas S.A." (Manual de Inducción)

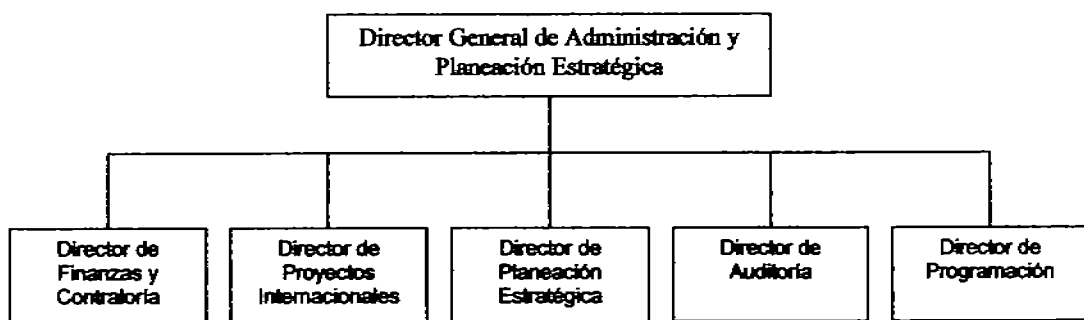


Figura No. 24. Organigrama de Administración y Planeación Estratégica de "Organización Estrella Cinemas S.A." (Manual de Inducción)

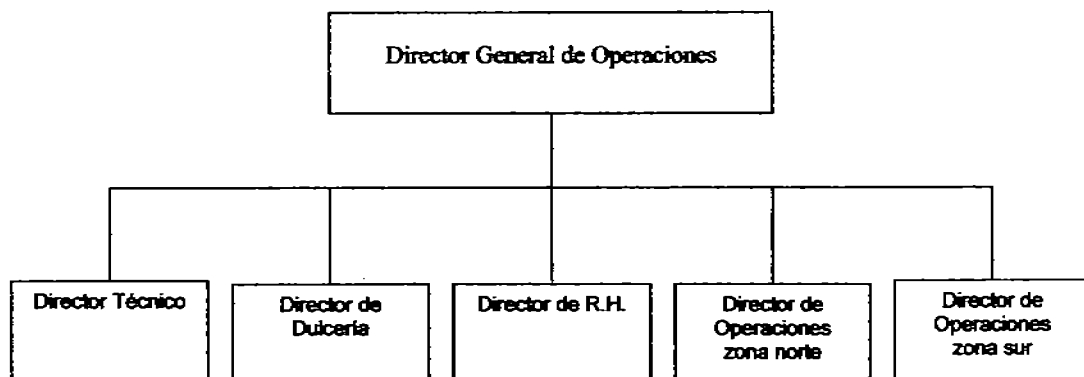
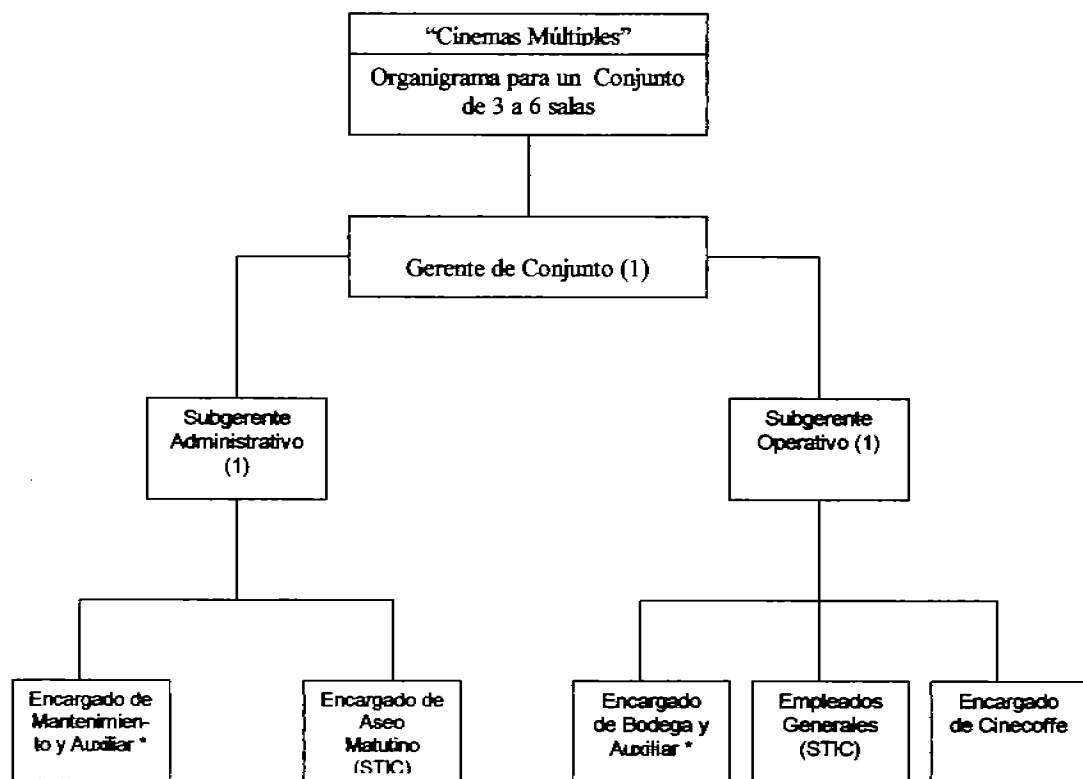


Figura No. 25. Organigrama de la Dirección general de Operaciones de "Organización Estrella Cinemas S.A." (Manual de Inducción)

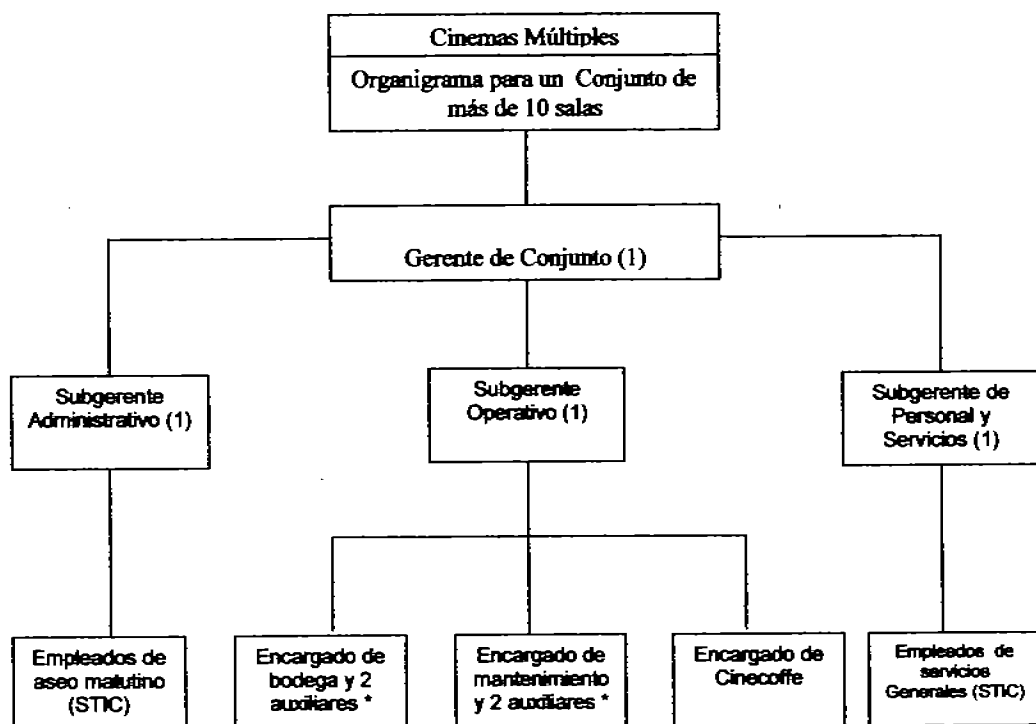


*Total de personal no sindicalizado: 6 a 8 empleados

*Un auxiliar de mantenimientos en conjuntos: de 3 a 6 salas

*Un auxiliar de bodega en conjuntos: de 3 a 6 salas

Figura No. 26. Organigrama para un conjunto de 3-6 salas de "Organización Estrella Cinemas S. A." (Manual de Inducción)



*Total de personal no sindicalizado: 11 empleados

Figura No. 27. Organigrama para un conjunto de más de 10 salas de "Organización Estrella Cinemas S. A." (Manual de Inducción)

2.4. ÁREAS FUNCIONALES

2.4.1. GERENCIA

En la que el líder del conjunto dirige los esfuerzos del equipo de trabajo para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Realiza trabajo administrativo planeando, organizando, dirigiendo y controlando todos los recursos con que cuenta para hacer funcionar el complejo.

2.4.2. SUBGERENCIA

Lo ocupa la persona que apoya directamente al Gerente del conjunto en las actividades tanto de operación como administrativas del cine.

2.4.3. MANTENIMIENTO Y BODEGA

Mantenimiento: es el encargado de supervisar el buen funcionamiento del cine en cuanto a instalaciones se refiere, debe verificar que todo se desempeñe como es debido y en caso de no ser así darle el servicio necesario para que funcionen de forma correcta.

En este caso, el encargado de mantenimiento también se hace cargo de:

- Supervisar que los señalamientos luminosos de la sala y luces de los pasillos funcionen adecuadamente y que las puertas de salida de emergencia estén en condiciones de uso inmediato.
- Vigilar el buen estado de limpieza de las marquesinas y carteleras del cine.
- Armar y colocar según lo instruya el gerente, los diferentes display y mantas que se reciban.
- Cambiar sistemáticamente y según lo instruya el gerente, los pósters, mantas y displays que anuncian las películas.

Bodega: es el encargado de mantener en existencia todos y cada uno de los productos y envases utilizados en el cine, así como verificar su buen estado dándole la rotación necesaria para evitar que los productos caduquen y se desperdicien. Entonces, también será responsable de dotar al personal de dulcería de los productos que ellos le soliciten.

2.4.4. TAQUILLA

Es la persona encargada de vender a los clientes los boletos de acceso que le solicite y llevar un control exacto de la ocupación y disponibilidad de localidades en cada una de las salas del conjunto.

Las responsabilidades del puesto son:

- Ejercer un exacto control sobre el boletaje y los ingresos generados por este concepto.
- Atender con amabilidad, precisión, honestidad y rapidez a cada uno de los clientes a través de la venta de boletos.

En específico podemos mencionar que debe:

- Abrir la taquilla, limpiarla y ordenarla.
- Tener presente que la taquilla es el primer contacto personalizado entre la empresa y el cliente, por lo que es de vital importancia generar en él una excelente imagen de la misma.
- Dar la bienvenida al cliente, escuchar su solicitud y proceder a satisfacer plenamente sus demandas.
- Entregar siempre con amabilidad la información solicitada o la cantidad exacta de boletos requeridos, verificando con el cliente la sala y el horario al que corresponden.
- Recibir simultáneamente el dinero producto de la venta, verificarlo y entregar si es el caso, con toda exactitud y precisión el cambio correspondiente.
- Despedir al cliente deseándole amablemente que disfrute la función.

- Realizar la venta de boletos con estricto apego a la clasificación de las películas que se exhiben en las salas.
- Guardar al final de cada operación y una vez que el cliente ha verificado su cambio, el monto del mismo para evitar confusión.
- Mantener cerrada la puerta de la taquilla, impidiendo el acceso a personas distintas a sus superiores; salvo que exista autorización expresa a tal situación.
- Permanecer siempre atento y en comunicación con la administración para evitar la sobreventa de boletos y así mismo el sobre-cupo de cada una de las salas.

Para el desempeño del puesto de taquilla se debe contar con la siguiente información:

- Conocer el precio de venta de los boletos.
- Conocer la programación, horarios, clasificación de las películas, frecuencia y horarios de las promociones, próximos estrenos, eventos especiales, premieres, matinees y renta de salas para eventos especiales.
- Conocer el cupo o capacidad de cada sala.
- Conocer el funcionamiento de la (s) herramienta (s) que se utiliza (n) en el puesto.

2.4.5. DULCERÍA

Es la persona encargada de la atención personal al cliente en la venta directa de todos los productos que se expenden en la dulcería como son: palomitas, refrescos, dulces, nachos chocolates, etc.

Las responsabilidades del puesto son:

- Atender con amabilidad, precisión, honestidad y rapidez a cada uno de los clientes.
- Mantener permanentemente surtida, ordenada y limpia su área de trabajo.
- Elaborar palomitas de maíz y mantener en la palomera siempre en existencia suficiente cantidad del producto.
- Vigilar que permanentemente exista suficiente cantidad de cada uno de los condimentos indispensables para la preparación de los alimentos.

En específico el empleado debe:

Recibir y atender al cliente siempre con una excelente actitud de servicio, manteniendo constante durante su jornada de trabajo su amabilidad, precisión, honestidad y rapidez, procediendo siempre de la siguiente manera:

- Abrir su área de trabajo, limpiarla, ordenarla, prender las luces y activar aparatos y equipos necesarios para desempeñar sus labores.
 - Preparar los equipos, materiales e insumos necesarios para proveer del servicio al cliente.
 - Solicitar a la administración la dotación de productos necesarios, teniendo en cuenta que los exhibidores de dulces deberán lucir permanentemente con suficiente cantidad de cada uno de los productos.
-

- Recibir, contar, acomodar y dar de alta los productos solicitados y entregados de la bodega.
- Acomodar los productos frescos que reciba de forma que sean los últimos en venderse, permitiendo con ello la sana rotación de productos.
- Organizar sistemáticamente sus productos y materiales de trabajo para ofrecer una atención más rápida y eficaz al cliente.
- Colocar a la vista del cliente los productos de promoción como vasos, combos, etc.
- Cuidar su presentación, higiene y aspecto personal.
- Dar la bienvenida al cliente, y escucharlo.
- Una vez escuchada la solicitud del cliente podrá orientar su compra ofreciendo productos alternos que representan una ventaja para él.
- Informar al cliente sobre el valor total de su compra, recibir el dinero, verificarlo y entregarlo al cliente si es el caso, con toda precisión y exactitud, el cambio correspondiente.
- Mantener siempre a disposición de los clientes la suficiente cantidad de servilletas y popotes para el refresco.
- Despedir al cliente amablemente y desearle que disfrute sus productos.
- Utilizar correctamente los diferentes equipos que maneja, manteniéndolos siempre en perfectas condiciones de operación y limpieza.
- Elaborar un inventario de los productos vendidos en el período y de las existencias restantes.
- Asear por completo su área de trabajo al finalizar su jornada de trabajo, incluyendo los equipos, instrumentos y utensilios de trabajo.
- Al finalizar su jornada de trabajo deberá guardar y asegurar la mercancía existente, recordando que toda ella está sujeta a su responsabilidad.
- Informar oportunamente a la administración de cualquier producto en mal estado o cuando note algún desperfecto en cualquiera de los equipos utilizados.

Para el desempeño del puesto el empleado requiere:

- Conocer perfectamente toda la variedad de productos que se manejan y las características de cada uno de ellos.
- Conocer y manejar perfectamente los precios de los diferentes artículos que se expenden.
- Conocer los lineamientos para mantener siempre en perfecto estado los productos que se expenden.
- Conocer el procedimiento para solicitar los productos a la bodega y darlos de alta en su inventario.
- Conocer los procedimientos para realizar el corte diario, la actualización y el control de los inventarios de los productos existentes en su área.

2.4.6. PASILLOS

Es la persona encargada de dar la bienvenida al público asistente a las salas, controlando el ordenado y funcional acceso a cada una de ellas a través de la revisión de los boletos de admisión.

Las responsabilidades del puesto son:

- Atender con amabilidad, precisión, honestidad y rapidez a cada uno de los clientes.

- Controlar el acceso del público asistente, orientar y ordenar su entrada a la sala correspondiente según los horarios.
- Controlar el acceso de los proveedores y en general de cualquier persona interesada en algún asunto particular referente al cine.
- Observar las condiciones generales de acceso establecidas por la administración del cine y/o las autoridades gubernamentales en materia de espectáculos públicos y sus reglamentos.
- Mantener actualizada y correcta, según instrucciones de la administración, la información que se ofrece al público respecto al programa de exhibición, horarios, próximos estrenos, etc.
- Realizar oportunamente los cambios indispensables y según las instrucciones de la administración en marquesinas (internas y externas), carteleras del establecimiento, pósters, mantas y demás material publicitario.

En específico el empleado debe:

- Abrir las puertas del cine, prender las luces del lobby y verificar el aseo y orden del área.
- Saludar, dar la bienvenida y solicitar amablemente al cliente su boleto de entrada, cortarlo y entregar una de las partes al espectador y depositar la otra en la arquilla destinada para tal efecto, todo lo anterior deberá finalizarlo deseándole al cliente que disfrute su función.
- Informar amablemente al cliente que lo requiera que esta estrictamente prohibido introducir alimentos y bebidas ajenas al cine.
- Restringir el acceso a personas con niños menores cuando la clasificación de la película no corresponda o que pretendan entrar en estado de ebriedad o bajo efecto de sustancias tóxicas.
- Supervisar que el cliente ingrese ordenadamente a la sala que le corresponda según la función, horario y clasificación.
- Auxiliar en la formación de filas cuando sea necesario para darle orden y fluidez al ingreso del cliente a la sala.
- Auxiliar al cliente en el traslado de los productos que hayan adquirido en la dulcería, siempre que sea necesario.
- Estar atentos a la capacidad de cada sala para evitar su sobre-cupo.
- Vigilar permanentemente que el cliente haga uso solamente de la sala para la que adquirió su boleto.
- Abrir las puertas de emergencia al término de la función, e indicar al público que por ahí se deberá desalojar la sala.
- Al término de cada función deberá recoger la mayor cantidad de basura que haya dejado el público.
- Mantener limpio el lobby y los pasillos de acceso a las salas una vez que los clientes entraron a su función.
- Vigilar que exista de manera permanente jabón, papel higiénico, toallas desechables y agua en los sanitarios, así como verificar al correcto funcionamiento de los secadores de manos, lavabos, w.c., demás equipos y accesorios colocados para el servicio al cliente.
- Reportar a la administración las anomalías suscitadas con el público, con el fin de darles satisfacción y respuesta inmediata.

2.4.7. ATENCIÓN A CLIENTES

Es la persona encargada de proporcionar todo tipo de información y orientación personalizada a nuestros clientes, ofreciendo también el servicio de guardarropa cuando estos lo requieran.

Las responsabilidades del puesto son:

- Atender con amabilidad, honestidad y rapidez a cada uno de los clientes.
- Proporcionar la información requerida por los clientes, así como solucionar o canalizar en su caso, las demandas, quejas o dudas que los mismos expresen.
- Ejercer un estricto control de cada uno de los paquetes que sean depositados en el guardarropa, garantizando con ello que no vayan a extraviarse por algún descuido o sufran algún daño.
- Tener a su cargo la custodia de los objetos extraviados informando oportunamente a la gerencia de los mismos.
- Contestar el teléfono e informar a los clientes que así lo soliciten los horarios y demás información que requieran.
- Administrar los formatos de quejas y sugerencias, así como recibirlos, y al finalizar el día entregarlos al gerente.

Para el desempeño del puesto el empleado requiere:

- Conocer el funcionamiento general del cine (servicios, productos, precios y salas disponibles).
- Conocer teléfonos de emergencia (policía, cruz roja, bomberos, etc.)
- Conocer los procedimientos de paquetería y devolución de objetos extraviados.

2.4.8. PROYECCIÓN

Es la persona encargada de la proyección de los diferentes materiales de exhibición, es decir, películas, cine-minutos y trailers.

Las responsabilidades del puesto son:

- Vigilar que las condiciones de proyección y sonido sean las mejores durante toda la exhibición de los materiales cinematográficos.
- Operar correcta y oportunamente los equipos de proyección, sonido y aire durante la realización de una función.
- Mantener en perfecto estado de limpieza los diferentes equipos y herramientas asignados para el desempeño de sus funciones.

En específico el empleado debe:

- Recibir los materiales de exhibición, verificar el estado que guardan a su llegada y revisar que cada uno de ellos esté completo.

- Avisar a la gerencia cualquier falla detectada en el material de exhibición o equipo de proyección y sonido.
- Preparar correctamente los diferentes materiales a exhibir (cine-minutos, trailers y películas) y montarlos en los equipos de proyección.
- Activar las luces, el sonido y los aires de las salas asignadas a su control.
- Iniciar en punto la proyección de los materiales y mantenerse atento al curso de la exhibición, estando dispuesto a corregir inmediatamente las deficiencias que él, sus compañeros o el público detecten en cuanto a imagen, sonido o temperatura ambiental.
- Iniciar y terminar cada uno de los intermedios autorizados en las funciones.
- Respetar los horarios de exhibición, avisando a la gerencia cualquier desfase en la exhibición de las funciones.
- Apagar los equipos de proyección al finalizar la última función, sonido y aire, evitando retirarse de su lugar de trabajo, sin haber revisado detenidamente el estado que guarda cada uno de los equipos a su cargo.

Para el desempeño del puesto el empleado requiere:

- Contar con conocimientos básicos generales sobre electricidad, manejo, operación y mantenimiento de equipos de proyección y sonido.
- Conocer los distintos formatos en que se presentan las películas.
- Conocer los formatos de sonido en que se presentan las películas: DTS, DIGITAL, DOLBY, etc.
- Contar con la información precisa y oportuna sobre el orden y los horarios en que deben exhibirse los diferentes materiales.
- Contar con los conocimientos e información necesaria y oportuna para despegar y empacar los diferentes materiales al cambio de programación.

2.5. DIVISIONES DE "ORGANIZACIÓN ESTRELLA CINEMAS S.A."

Marcas Comerciales de "Organización Estrella Cinemas S.A."

En el ambiente de competencia, mejoramiento y calidad en que vivimos actualmente, las empresas necesitan diferenciarse de sus competidores para que el cliente identifique claramente el producto o servicio que se le brinda. Es por ello que "Organización Estrella Cinemas S.A." cuenta con 4 marcas comerciales para distinguirse de sus competidores.

| | |
|-------------------|-------------------------------------|
| Cinemas | Conjuntos de una pantalla |
| Cinemas Duplex | Conjuntos de 2 pantallas |
| Cinemas Múltiples | Conjunto de 3 o más pantallas |
| Cine Estrella | Conjunto de 5 pantallas en adelante |
| Cinemas GMI | Cine de primera clase |

Dentro de los complejos de "Organización Estrella Cinemas S.A." se ofrece a los espectadores las instalaciones más modernas, confortables y funcionales.

Además de contar con los servicios básicos que ofrecen la mayor parte de las compañías exhibidoras, en "Organización Estrella Cinemas S.A." han buscado estar constantemente innovando con productos y servicios que satisfagan las necesidades de todo tipo de clientes. Entre estos servicios destacan en algunas de sus salas el de guardería, guardarropa, módulo de atención a clientes, la capital del dulce, cinecoffe, salas GMI, el sistema boleto en línea así como el programa cinefrecuenta, solo por mencionar algunos.

2.5.1. DESCRIPCIÓN DE "CINEMAS MÚLTIPLES"

"Cinemas Múltiples" forma parte de los complejos que en un inicio construyó la Organización, por lo cual solo esta compuesto por 3 salas de exhibición, una dulcería, un pequeño lobby, una taquilla, 2 sanitarios para mujeres y 2 para hombres.

Su actual plantilla de personal consta de 19 personas, las cuales están divididas de la siguiente manera:

- Un Gerente
- Un subgerente
- Un auxiliar de mantenimiento
- Un auxiliar de bodega
- 15 empleados operativos, distribuidos en las diferentes zonas del cine: taquilla, dulcería, pasillos, proyección y atención a clientes.

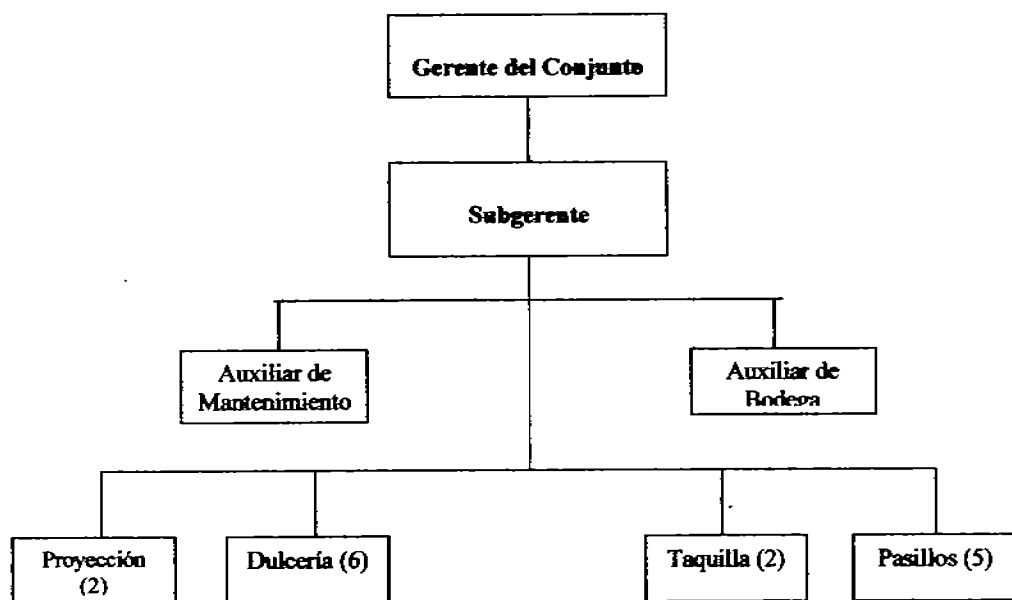


Figura No. 28. Organigrama de "Cinemas Múltiples. Elaboración propia.

Otro aspecto importante de este cine y que constituye una ventaja para el mismo es que se encuentra dentro de un gran centro comercial que le permite atraer todo tipo de clientes y no solo de una sola zona ya que mucha gente al acudir a la plaza de compras opta por pasar al cine.

2.6. ANÁLISIS FODA DE "CINEMAS MÚLTIPLES"

Fortalezas

- Es un cine pequeño por lo que cuenta con tranquilidad dentro de sus instalaciones, condición que resulta agradable al cliente.
- Al no ser un cine muy concurrido los clientes encuentran entradas para funciones que en otros ya están agotadas.
- Cuenta con personal adulto que en teoría tiene la experiencia necesaria para hacer frente a ciertos imprevistos sin la necesidad de consultarlo ampliamente.
- El reciente cambio que se dio en este cine le permite implementar una forma de trabajo con el personal de nuevo ingreso sin dejar de lado al personal recontratado.
- Cuenta con un lobby que ofrece un espacio confortable que puede ser aprovechado para establecer una pequeña cafetería, incrementando así las utilidades del cine.
- La venta de dulces tradicionales puede ser enriquecida con una mayor gama de los mismos.
- Empleando las estrategias adecuadas, la gerencia tiene la oportunidad de desarrollar y explotar al máximo las aptitudes de su personal para incrementar sus ventas.
- Es un cine que ofrece precios económicos.
- Al ser un cine familiar, por medio de estrategias promocionales adecuadas puede llegar a los principales consumidores de la dulcería, es decir los niños, quienes de alguna manera obliguen a sus padres a comprarles los diversos productos que ahí se expenden

Debilidades

- Cuenta únicamente con 3 salas lo cual reduce significativamente el número de películas que puede exhibir.
- El poco compromiso que reflejan sus colaboradores, reduce el nivel de servicio que se brindan a los clientes de este cine, ya que la mayoría de su personal lo percibe como un empleo temporal.
- No cuenta con un espacio que permita al asistente relajarse consumiendo algún producto del cine, por ejemplo una pequeña cafetería.
- Falta de tecnología de vanguardia para el desempeño de las actividades cotidianas.
- Falta de un medio de comunicación accesible para todo aquel asistente al cine, por ejemplo folletos, trípticos, volantes, etc.
- La poca sensibilidad mostrada hacia el cliente al hacer un cambio drástico en los dulces que tradicionalmente se vendían en su dulcería.

Oportunidades

- Se encuentra dentro de una plaza comercial en la cual el cine podría promocionarse atrayendo así a nuevos clientes.
- Tomando en cuenta las actuales instalaciones con las que cuentan los cines modernos, llevar a cabo una remodelación dentro de lo posible, la cual le permita posicionarse a la altura de su competencia.
- Incrementando su número de asistentes y por consecuencia las ventas, "Organización Estrella Cinemas S.A." puede contemplarlo para invertir en su remodelación dotándolo así de la tecnología necesaria para encontrarse al mismo nivel de su competencia.

Amenazas

- La instalación de complejos de exhibición de la competencia en los alrededores de donde se ubica "Cinemas Múltiples".
- La modernidad y alta tecnología con la que cuentan las instalaciones de los complejos de la competencia, mismas que por las bondades que ofrecen pueden quitarle un gran número de clientes a este cine.

2.7. POLÍTICAS DE SERVICIO DE "ORGANIZACIÓN ESTRELLA CINEMAS S.A."

El quehacer permanente estará caracterizado por una actitud de servicio innovadora, propositiva y triunfadora que se verá reflejada en las Políticas de Servicio.

Como Empleados:

- Estar siempre conscientes de que el cliente es la razón de su trabajo.
 - Considerar al cliente como el centro de sus acciones operativas.
 - Actitud de Servicio será siempre la hospitalidad, simpatía, amabilidad, integridad y jovialidad.
 - Esta actitud será permanente desde el inicio de la jornada hasta el final de la misma.
 - Ser conscientes de que el Servicio de Calidad al cliente es la principal herramienta competitiva que tienen.
 - Consideramos al cliente como el centro de su trabajo y no como una interrupción del mismo.
 - Hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar que el dinero del cliente le rinda al máximo en valor, cantidad y satisfacción.
 - Seguir entrenándose y capacitándose para que el Servicio que proporcionen se realice de una manera cada vez más inteligente y satisfactoria.
 - Mantener siempre un equipo de trabajo unido y sólido que permita alcanzar la máxima satisfacción del cliente.
-

Como Empresa:

- Ofrecer siempre las instalaciones más modernas, confortables, limpias y funcionales.
- En las mejores ubicaciones.
- Con la tecnología más avanzada en proyección y sonido.
- Con sistema de servicio y autoservicio de vanguardia.
- Con dispositivos de seguridad que garanticen y respalden la integridad 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 la gente, para hacer de su estancia una agradable experiencia.

Todo esto con el compromiso de ofrecer productos y servicios que generen un alto grado de satisfacción al cliente a través de una dinámica de mejoramiento continuo.

2.8. PERFIL DEL RECURSO HUMANO EN "ORGANIZACIÓN ESTRELLA CINEMAS S.A."

¿Quiénes son los candidatos a empleados generales de atención a clientes?

Son jóvenes de ambos sexos con una profunda vocación de servicio, ya que su objetivo principal será brindar la atención necesaria a los clientes que se desplacen por las diversas áreas operativas de los conjuntos.

Este tipo de personal deberá trabajar bajo un esquema de multifuncionalidad que le permita desenvolverse en todas las áreas operativas del cine.

Este personal deberá contar con los siguientes requisitos:

- Disposición para trabajar en equipo.
- Tener un conocimiento general de la empresa.
- Conocer el conjunto cinematográfico en el que labora.
- Contar con una educación mínima de bachillerato o preparatoria.
- Conocer el manejo del equipo de dulcería y cine café.
- Conocer el sistema de computó de taquilla y dulcería.
- Conocer la programación, horarios, clasificación de las películas exhibidas.
- Promociones vigentes, próximos estrenos, premier's y ventas especiales.

2.9. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL DE "ORGANIZACIÓN ESTRELLA CINEMAS S.A."

El empleado general trabaja por horas, lo cual le brinda la posibilidad de escoger una de las 3 categorías que el cine maneja, ajustando su horario como mejor le convenga.

Categorías de empleados:

- Empleado A: trabaja 6 días a la semana cumpliendo una jornada diaria de 7 horas y media.
- Empleado B: trabaja 5 días a la semana cumpliendo una jornada diaria de 6 horas y media.
- Empleado C: trabaja 3 días a la semana cumpliendo una jornada diaria de 5 horas y media.

El empleado multifuncional recibe el mismo salario por hora sin importar el área en la desarrolle sus actividades.

Las áreas en las que el empleado multifuncional tiene injerencia son:

- *Ventas.* Pudiendo ocupar los puestos de taquilla, cinecoffe, dulcería, videojuegos.
- *Servicio al Cliente.* Pudiendo ocupar los puestos en piso (lobby y acceso a salas), módulo de atención al cliente o como anfitrión.
- *Proyección y sonido.* Pudiendo ocupar el puesto de proyección

Actividades que realiza el Empleado de manera general.

- Acudir a los horarios y lugares de trabajo previamente convenidos en el contrato de trabajo.
- Saludar y recibir con amabilidad a todos y cada uno de los asistentes al cine.
- Atender con amabilidad, precisión, honestidad y rapidez a cada uno de los clientes.
- Estar siempre dispuesto a orientar y satisfacer todas las necesidades del cliente.
- Informar con precisión, amabilidad y exactitud al cliente que lo solicite: horarios de programación, clasificación, actores, eventos especiales, promociones y todo aquello relacionado con la empresa y que al cliente le interese.
- Mantener una sonrisa durante toda la jornada de trabajo.
- Verificar y mantener a mano la programación, horarios y clasificación de las películas que se exhiben en el conjunto.
- Reportar a la administración del cine cualquier irregularidad que se presente durante el desempeño de sus actividades.
- Atender las indicaciones del administrador o su representante para lograr el mejor desempeño de sus actividades y servicio al cliente.
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo antes y después de hacer uso de la misma.
- Guardar sus valores y objetos personales en los espacios que la empresa haya destinado para tal fin, evitando introducirlos a su área de trabajo.
- Estar dispuesto a apoyar a sus compañeros de trabajo cuando lo requieran y sin descuidar sus actividades.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. OBJETIVOS GENERALES

- Determinar la importancia de la calidad en el servicio ante clientes cada vez más exigentes, escépticos y sofisticados fundamentado en la correcta interrelación de las diferentes áreas organizacionales que en su conjunto generan la imagen al exterior, con la cual se busque superar las expectativas a través de un servicio de alta calidad con toque humano mismo que lo diferenciara de la competencia.
- Mejorar las condiciones ambientales del centro de exhibición a fin de generar un mejor entorno laboral que comprometa a los colaboradores a brindar un servicio integral que refleje verdadero compromiso y calidez humana hacia los clientes.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Puntualizar las diferentes variables que se interrelacionan en un enfoque de Desarrollo Organizacional para brindar un servicio de excelencia por parte de los empleados de atención a clientes de "Cinemas Múltiples".
- Analizar la importancia del Recurso Humano como elemento estratégico en la diferenciación del servicio brindado en "Cinemas Múltiples".
- Determinar la principal demanda de mejora en servicio que requieren los clientes que asisten a "Cinemas Múltiples".

3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

3.2.1. HIPÓTESIS NULA

El ambiente laboral influye en la actitud indiferente que los empleados de "Cinemas Múltiples" muestran hacia el cliente, convirtiéndose ésta en el factor principal que ha ocasionado la disminución en la asistencia y el servicio deficiente prestado en el mismo.

3.2.2. HIPÓTESIS ALTERNA

El ambiente laboral no influye en la actitud indiferente de los empleados de "Cinemas Múltiples", por lo cual se considera que son otros factores los causantes de la disminución de asistencia y el servicio deficiente prestado a los clientes en el mismo.

3.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para esta investigación se recolectó por medio de encuestas personales a los asistentes a "Cinemas Múltiples" haciendo uso del tiempo en el que esperaban para ingresar a las salas de exhibición y mientras esperaban en las filas para comprar productos de la dulcería.

Debido a lo anterior y atendiendo a nuestro principal limitante, el tiempo, el cuestionario para las entrevistas fue lo más reducido posible a través de preguntas cerradas lo cual le permitiera al entrevistado contestar la encuesta en un lapso no mayor a cuatro minutos.

3.3.1. DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para efectos de esta investigación se hizo uso de un método cuantitativo de recolección de datos, la encuesta (entrevista personal), que es uno de los métodos más utilizados porque permite obtener mejores resultados en cuanto a la profundidad con la que se necesita elaborar las preguntas a fin de obtener toda aquella información que sea relevante para el estudio realizado.

Además de lo anterior, la encuesta nos brinda otras ventajas:

- Se puede combinar con la observación.
- Puede hacerse uso de material gráfico y muestras que permitan al encuestado captar mejor la idea de la pregunta hecha.

Sin embargo, pese a las bondades que significa este método, también refleja ciertas desventajas:

- Es un método tardado debido a la profundidad de las preguntas.
- Es costoso debido al número de encuestadores que deben emplearse para hacer el estudio lo más rápido posible.

Diseño del Cuestionario para Clientes

El cuestionario que se utilizó para este estudio constó de una introducción al instrumento en la cual se explica la finalidad del mismo, posteriormente se realizaron 12 preguntas, las cuales estuvieron divididas de la siguiente forma:

- Una pregunta "filtro" en la cual se cuestionó la edad de los encuestados por medio de rangos dentro de los cuales debían de caer nuestros entrevistados.
 - Diez fueron preguntas con opción múltiple de respuestas dentro de las cuales se cuestionaron tanto aspectos de servicio como de rangos de consumo dentro del cine. En algunas preguntas se buscó ampliar la información brindada a través de cuestionamientos adicionales como el ¿por qué? el cual también actuó como control y así nos permitió mayor exactitud en el estudio.
 - Finalmente, también se hizo uso de una pregunta de jerarquización, la cual es muy importante para nuestro estudio debido a que en ella cuestionamos al cliente respecto de las variables que le molestan y por las cuales dejarían de asistir a "Cinemas Múltiples".
-

Diseño del Cuestionario para Empleados.

El cuestionario utilizado para encuestar a los colaboradores de "Cinemas Múltiples" consto de una pequeña introducción que explicaba la finalidad del mismo y de 12 preguntas, de las cuales:

- En primera instancia se cuestionaron 7 aspectos personales del encuestado como la edad, sexo, estado civil, antigüedad, turno, área en la que labora y nivel de estudios. Esto con el fin de atraer la atención del entrevistado y conocer ciertos aspectos importantes del colaborador, los cuales usamos para personalizar al máximo la encuesta y así profundizar lo más posible en sus respuestas.
- Tres preguntas cerradas sobre las condiciones de trabajo que prevalecen en el cine.
- Cinco preguntas de opción múltiple con las cuales se cuestionaron aspectos del ambiente laboral que los empleados perciben así como la satisfacción de los mismos respecto del trabajo que desempeñan.
- Finalmente, utilizamos 2 preguntas en batería con las cuales buscamos conocer la percepción que tienen los empleados de aspectos concernientes a las relaciones laborales dentro del complejo y la forma misma en la que se da el trabajo.

No obstante que el uso de la encuesta resulta de gran importancia, cabe mencionar que también recurrimos al auxilio de la observación directa natural, método cualitativo de recolección de datos, ya que por medio de ella pudimos complementar y constatar la información obtenida del otro instrumento utilizado.

La observación es una metodología, en la cual sin establecer comunicación con los sujetos de estudio, el investigador se limita a observar la conducta del consumidor.

Ventajas de la Observación

- La conducta se registra en el momento en que se realiza.
- No es necesario depender de los entrevistados para obtener la información deseada.
- Se evita la redacción de preguntas.

Desventajas de la Observación

- Es difícil observar aspectos como motivaciones y hábitos, ya que éstos se manifiestan de muy diversas maneras y suelen confundirse.
- El costo de la observación es elevado por la cantidad de personal requerido.

3.4. POBLACIÓN

Población Finita

El estudio está basado en una población finita ya que de acuerdo a los registros de afluencia que maneja la Gerencia de "Cinemas Múltiples" la asistencia semanal de clientes asciende a 2,600 personas en promedio, por lo cual se tomo dicha cantidad como población para definir la muestra a la cual se le aplico la encuesta de servicio, además de aplicar otro instrumento de estudio a los colaboradores de la organización.

3.4.1 MUESTRA

Personal del complejo: El estudio será aplicado a todos los colaboradores con los que cuenta esta división, 19 personas, es decir se realizará un censo.

Clientes: El cálculo de los clientes a los que se les aplico el estudio se presenta a continuación.

$$n = \frac{Z^2 N (p q)}{e^2 N - 1 + Z^2 (p q)}$$
$$n = \frac{1.96^2 2600 (0.5 * 0.5)}{.05^2 (2600-1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$$
$$n = 334.81 = 335 \text{ clientes}$$

3.4.1.1. MUESTREO AL AZAR

La muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos, con el fin de estudiarlos y medirlos.²⁵

Una muestra siempre debe cumplir las siguientes características:

- ✓ Ser representativa: todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- ✓ Ser suficiente: los elementos seleccionados deben estar libres de errores.

Las ventajas de utilizar una muestra son:

- ✓ Menor costo.
- ✓ Menor tiempo.
- ✓ Confiabilidad.
- ✓ Control.

Para llevar a cabo el presente estudio se hizo uso del muestreo aleatorio simple (al Azar) que es cuando cada uno de los miembros de la población tiene una posibilidad conocida igual de ser seleccionado.²⁶

²⁵ FISCHER, Laura. *Introducción a la Investigación de Mercados*. México. 3ª edición. Mc Graw-Hill. 1996. pag. 39
²⁶ KOTLER, Philip y Gary Armstrong. *Mercadotecnia*. México. 6ª edición Prentice Hall. 1997. pag. 140.

3.5. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para comenzar el estudio fue necesario realizar en primera instancia una prueba piloto de 30 encuestas para clientes y 3 para empleados a fin de determinar la confiabilidad de los instrumentos a aplicar, lo cual nos permitiera ajustar las preguntas para obtener la información requerida.

En un principio nuestro cuestionario para clientes consto de 22 preguntas mismo que después de aplicarlo se redujo a 12 como consecuencia de los ajustes hechos y que nos permitieron aplicar un instrumento más enfocado al objetivo de nuestra investigación abarcando de manera integral los aspectos relevantes para el mismo.

Con relación al instrumento aplicado a los colaboradores de 25 preguntas iniciales quedaron 12, las cuales abarcaron en buena medida los aspectos laborales de nuestro interés que nos permitieron determinar como perciben la actual situación del cine los empleados del mismo.

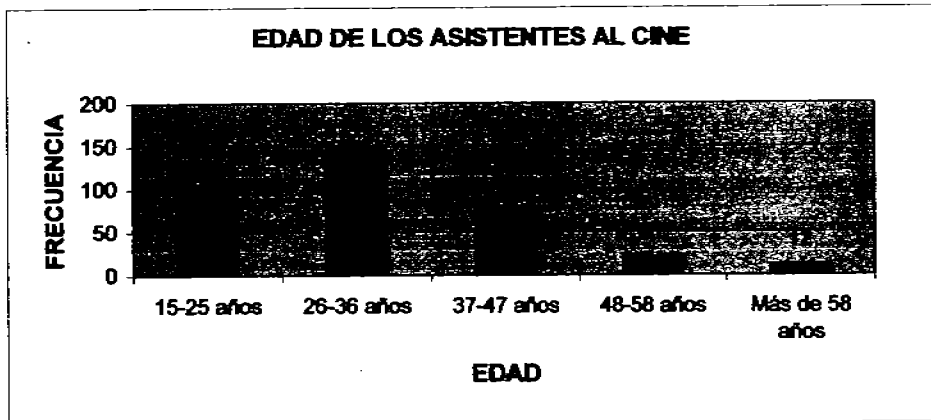
3.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

3.6.1. ENCUESTA A CLIENTES

La siguiente gráfica nos muestra que la mayoría de los asistentes a "Cinemas Múltiples" son personas que caen en el rango de edad que va de los "26 a 36 años" con 145 menciones que corresponden al 43.28 % de la muestra seleccionada. Dicha tendencia va seguida del rango que se encuentra entre los "37 y 47 años" que nos representa el 23.88% con 80 menciones de las personas encuestadas. Tal tendencia nos permite ver que las personas afectas a asistir a este cine son jóvenes adultos económicamente activos que les permite consumir más que las entradas al mismo.

Edad de los asistentes a "Cinemas Múltiples"

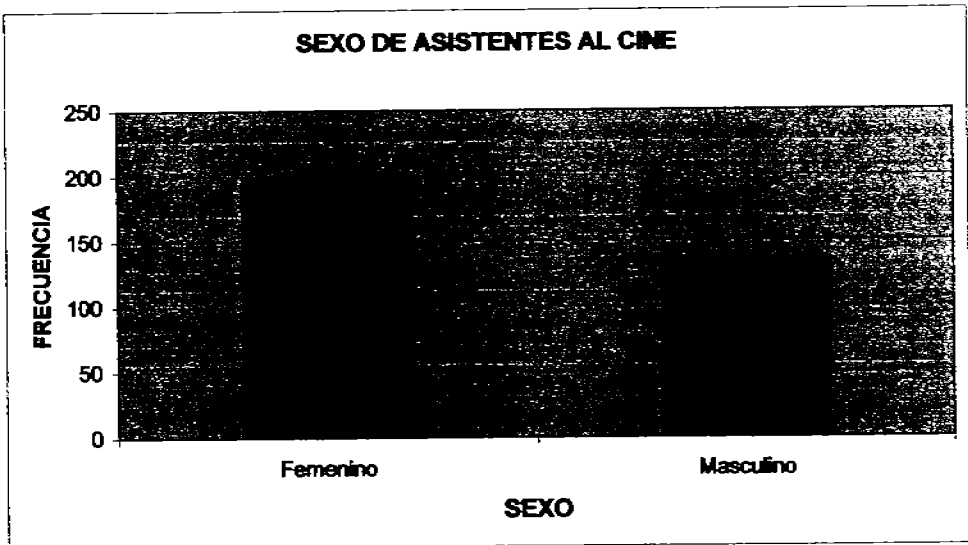
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| 15-25 años | 77 | 22.99 |
| 26-36 años | 145 | 43.28 |
| 37-47 años | 80 | 23.88 |
| 48-58 años | 21 | 6.27 |
| Más de 58 años | 12 | 3.58 |
| Total | 335 | 100 |



La siguiente gráfica nos muestra que en su mayoría los clientes de "Cinemas Múltiples" corresponden al sexo "femenino", ya que 198 de los 335 encuestados corresponden a este género representando con ello el 59.1 % del total de la muestra. Dicha tendencia es comprensible si tomamos en cuenta que el cine es familiar y son las mujeres quienes en la mayoría de los casos llevan a los hijos a este tipo de lugares.

Sexo de los asistentes a "Cinemas Múltiples"

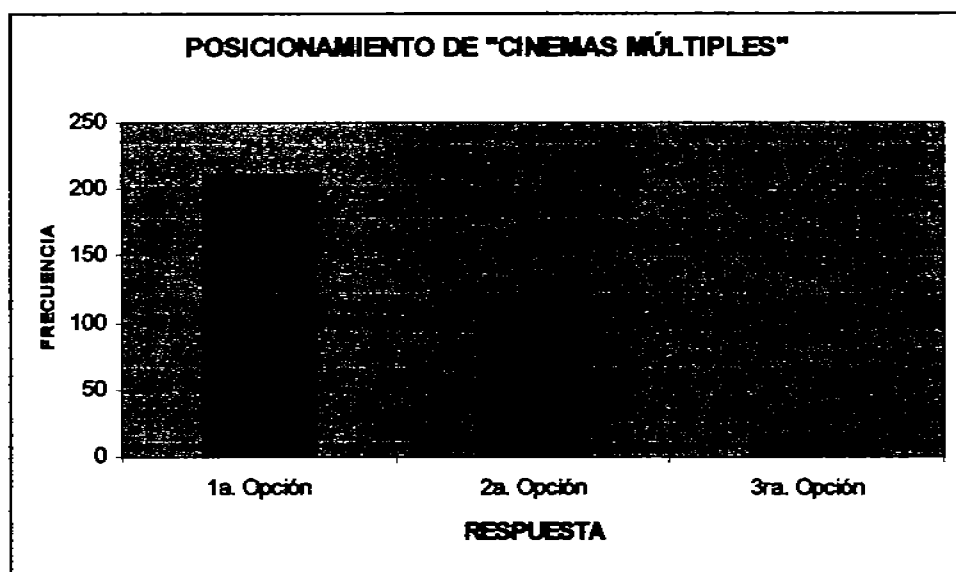
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Femenino | 198 | 59.10 |
| Masculino | 137 | 40.90 |
| Total | 335 | 100 |



La siguiente gráfica nos muestra que de los 335 clientes encuestados, 211 de ellos equivalentes al 62.99 % consideran a "Cinemas Múltiples" como su "primer opción" de cine, lo cual demuestra el fuerte posicionamiento que aún conserva este complejo en la mente del consumidor de esta zona, aspecto relevante si se considera que recientemente abrió un complejo de la competencia muy cerca de éste.

Posicionamiento de "Cinemas Múltiples"

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 1ª. Opción | 211 | 62.99 |
| 2ª. Opción | 107 | 31.94 |
| 3era. Opción | 17 | 5.07 |
| Total | 335 | 100 |

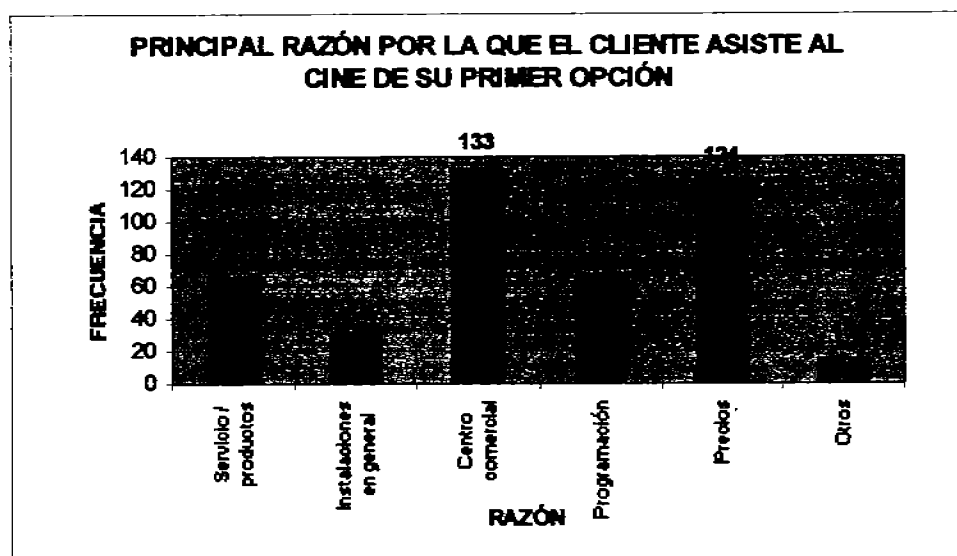


La siguiente gráfica nos muestra que en general los asistentes a "Cinemas Múltiples" acuden al mismo debido a la comodidad que les brinda el que éste se encuentre dentro de una "plaza" con diversos servicios que van desde tiendas comerciales hasta pequeños locales de comida, los cuales les permiten desarrollar más de una actividad en el mismo lugar, situación que les genera un ahorro en tiempo ya que dentro de éste centro encuentran lo necesario para realizar varias actividades. Así podemos verlo reflejado con las 133 menciones equivalentes al 30.57 % del total de las personas encuestadas, tendencia que va muy seguida de la variable "precio" que obtuvo 124 menciones correspondientes al 28.51 % del total de la muestra.

No obstante lo anterior, es importante mencionar que el hecho de que este cine ligue su permanencia a las bondades que le reporta dicha plaza, éste no es un factor determinante para el éxito de un negocio de este tipo ya que como sabemos no todos los cines se encuentran dentro de las mismas condiciones.

Razones por las que el cliente asiste al cine de su primera opción

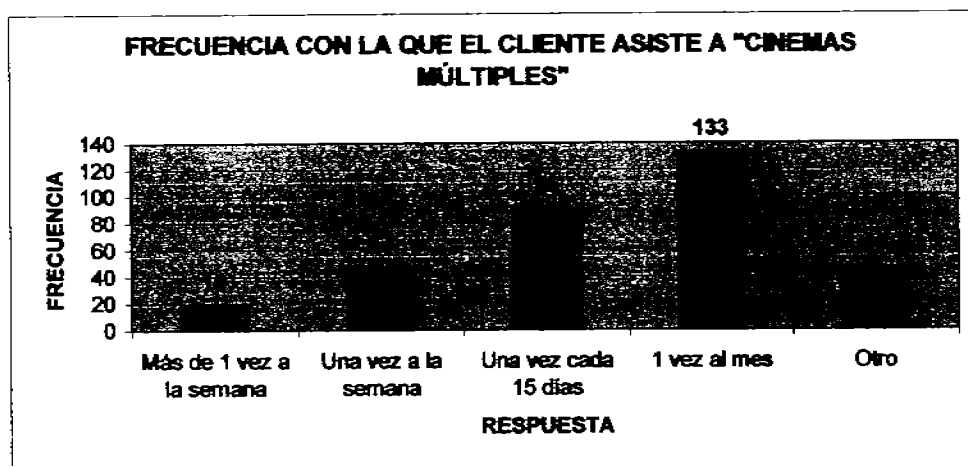
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Servicio / productos | 65 | 14.94 |
| Instalaciones en general | 31 | 7.13 |
| Centro comercial | 133 | 30.57 |
| Programación | 67 | 15.40 |
| Precios | 124 | 28.51 |
| Otros | 15 | 3.45 |
| Total | 435 | 100 |



Respecto de la frecuencia de asistencia, notamos en la siguiente gráfica que los clientes van en su mayoría al menos "una vez al mes" tal y como lo demuestran las 133 menciones equivalentes al 39.70 % de los encuestados. Las cifras arrojadas son comprensibles si tomamos en cuenta que la rotación de la cartelera no es muy frecuente por lo que las personas después de ver todas las películas que se exhiben esperan el cambio de la misma dado que son personas que viven por el rumbo y por comodidad prefieren asistir a este cine ya que su ubicación les permite realizar otras actividades.

Frecuencia de asistencia a "Cinemas Múltiples"

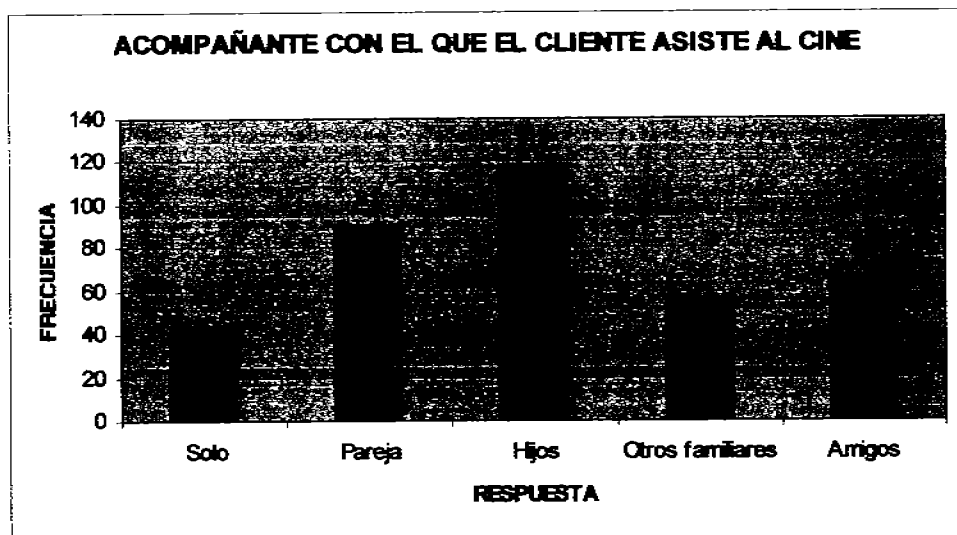
| Aspecto | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Más de una vez por semana | 18 | 5.37 |
| Una vez a la semana | 47 | 14.03 |
| Una vez cada 15 días | 91 | 27.16 |
| Una vez al mes | 133 | 39.70 |
| Otro | 46 | 13.73 |
| Total | 335 | 100 |



La siguiente gráfica refleja que "Cinemas Múltiples" es un cine familiar ya que la mayoría de sus clientes asiste con sus "hijos y / o pareja", tal y como lo demuestran las 119 menciones que corresponden al 31.65 % y 91 menciones equivalentes al 24.20 % elegidas por los encuestados respectivamente, lo cual le representa al cine una gran área de oportunidad misma que podría explotar con servicios dedicados a esas familias, sin dejar de lado a todas las demás personas que van en busca de entretenimiento y diversión en este cine.

Acompañante con el que el cliente asiste a "Cinemas Múltiples"

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Solo | 44 | 11.70 |
| Pareja | 91 | 24.20 |
| Hijos | 119 | 31.65 |
| Otros familiares | 56 | 14.89 |
| Amigos | 66 | 17.55 |
| Total | 376 | 100 |

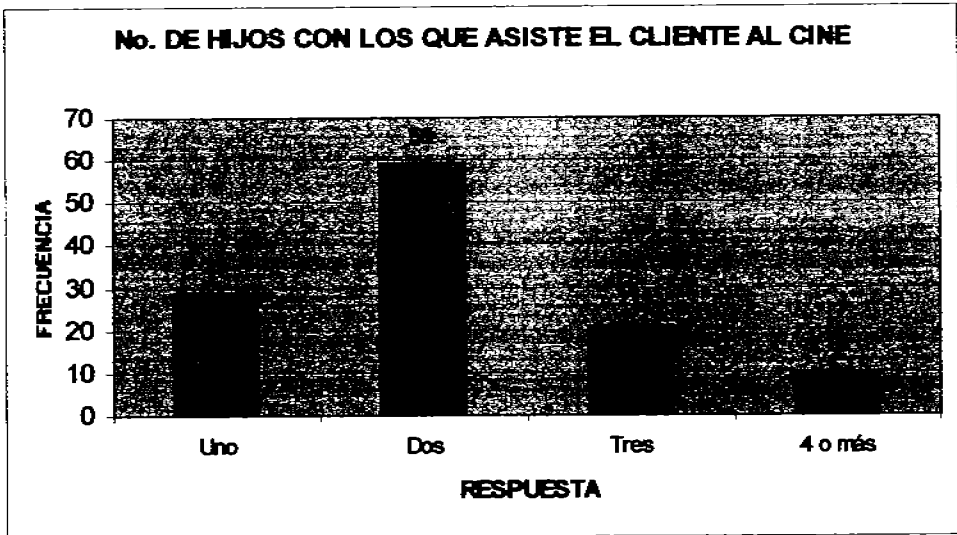


Así, podemos observar que la mayoría de los clientes de "Cinemas Múltiples" acostumbran ir acompañados en promedio por dos personas ya sean hijos, pareja, otros familiares o amigos.

En cuanto a hijos notamos que de las 119 personas que mencionaron ir acompañados de sus hijos a este centro de entretenimiento 59 de las mismas que equivalen al 49.58 % afirman asistir con "2 hijos" tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

No. de hijos con los que el cliente asiste a "Cinemas Múltiples"

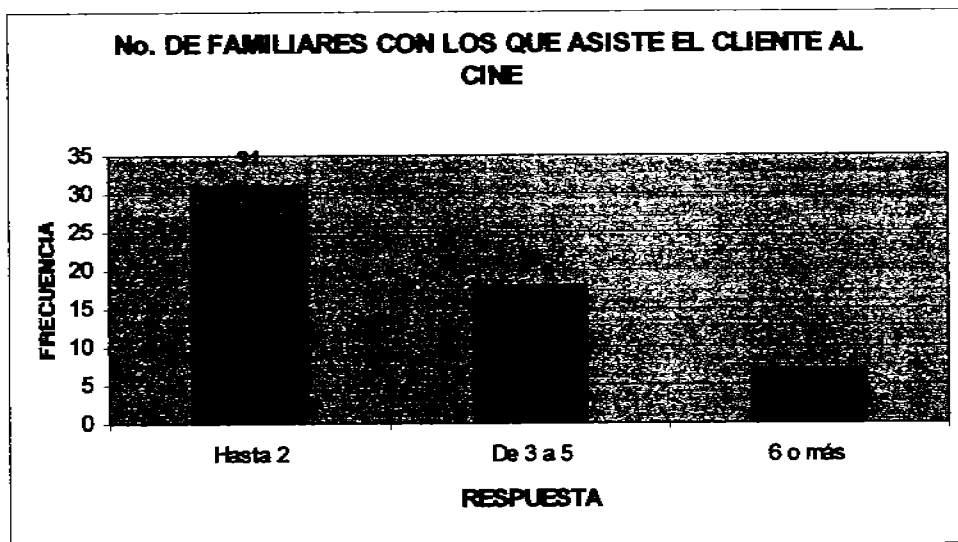
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Uno | 29 | 24.37 |
| Dos | 59 | 49.58 |
| Tres | 21 | 17.65 |
| 4 o más | 10 | 8.40 |
| Total | 119 | 100 |



Con relación a los demás familiares con los que el cliente acostumbra asistir a "Cinemas Múltiples", puede observarse en la siguiente gráfica que la mayor tendencia de las 56 personas que admitieron asistir con ellos 31 encuestados equivalentes al 55.36 % lo hacen con hasta con 2 de esos familiares que pueden ser de primer, segundo y/o tercer grado.

No. de familiares con los que el clientes asiste a "Cinemas Múltiples"

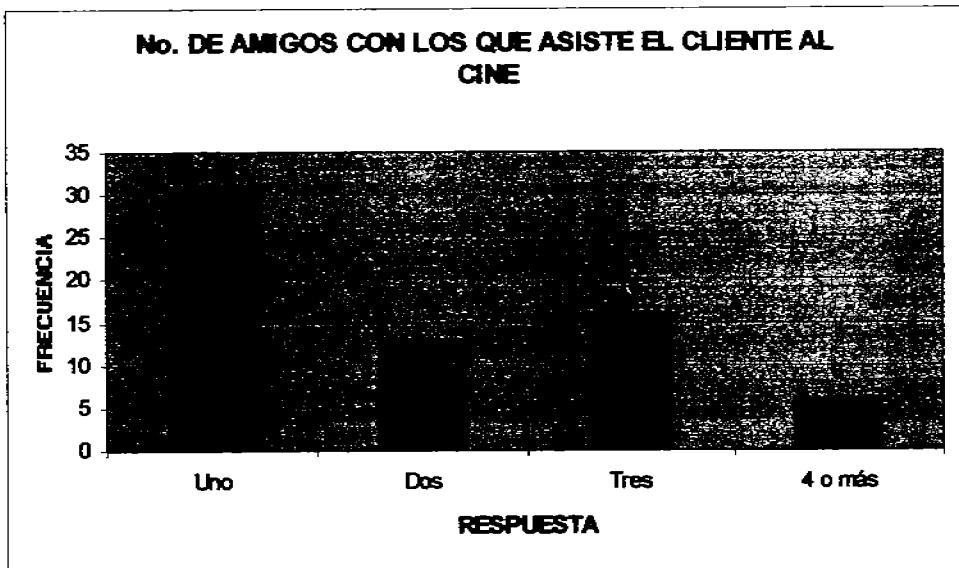
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Hasta 2 | 31 | 55.36 |
| De 3 a 5 | 18 | 32.14 |
| 6 o más | 7 | 12.50 |
| Total | 56 | 100 |



Atendiendo a los amigos, 31 personas equivalentes al 46.97 % mencionaron asistir a "Cinemas Múltiples" con "uno" de ellos, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

No. de Amigos con los que el cliente asiste a "Cinemas Múltiples"

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Uno | 31 | 46.97 |
| Dos | 13 | 19.70 |
| Tres | 16 | 24.24 |
| 4 o más | 6 | 9.09 |
| Total | 66 | 100 |

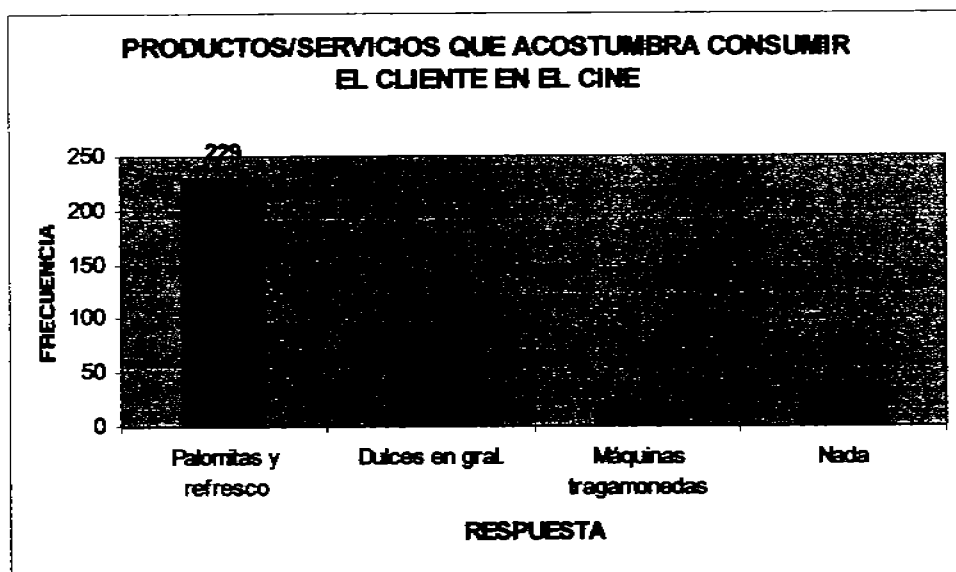


Las 3 anteriores gráficas nos demuestran que en general el asistente a "Cinemas Múltiples" va acompañado, lo cual representa para el cine una excelente oportunidad para brindarle una mayor gama de productos que ellos demandan en dulcería.

Dentro del rango de consumo de los asistentes a "Cinemas Múltiples" notamos en la siguiente gráfica que el 61.07 %, es decir 229 personas de la muestra seleccionada, consumen al menos "palomitas y refresco" además de las entradas, tendencia seguida por el consumo de "dulces en general" con 88 menciones que representan el 23.47 % de los encuestados, lo cual deja ver que aunque el consumo de los productos tradicionales es importante, se debe atacar fuertemente la promoción de la demás confitería que se expende dentro del cine.

Productos y/o servicios que acostumbra asistir a "Cinemas Múltiples"

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Palomitas y refresco | 229 | 61.07 |
| Dulces en general | 88 | 23.47 |
| Máquinas tragamonedas | 21 | 5.60 |
| Nada | 37 | 9.87 |
| Total | 375 | 100 |

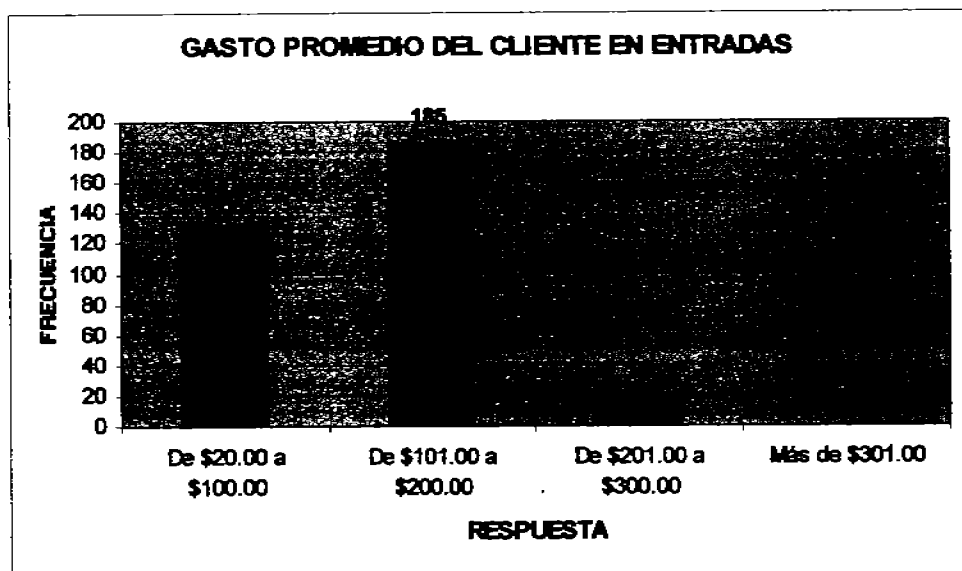


En el siguiente gráfico se observa que en general los asistentes a "Cinemas Múltiples" gastan en entradas de \$101.00 a \$200.00, rango que obtuvo 185 menciones equivalentes al 55.22 % de los encuestados. Dicha tendencia es seguida por el gasto que oscila entre los \$20.00 y \$100.00 con 133 menciones correspondientes al 39.7 % de los encuestados.

Las cifras anteriormente expuestas nos indican que si bien es cierto las entradas son un ingreso fijo e importante para el cine, éste no basta para hacer frente a todos los gastos que representa mantener funcionando un lugar como este por lo que debe buscarse incrementar el consumo de la dulcería que es el área en donde se registran los ingresos adicionales que permiten al cine seguir funcionando con la correspondiente utilidad.

Gasto promedio en entradas

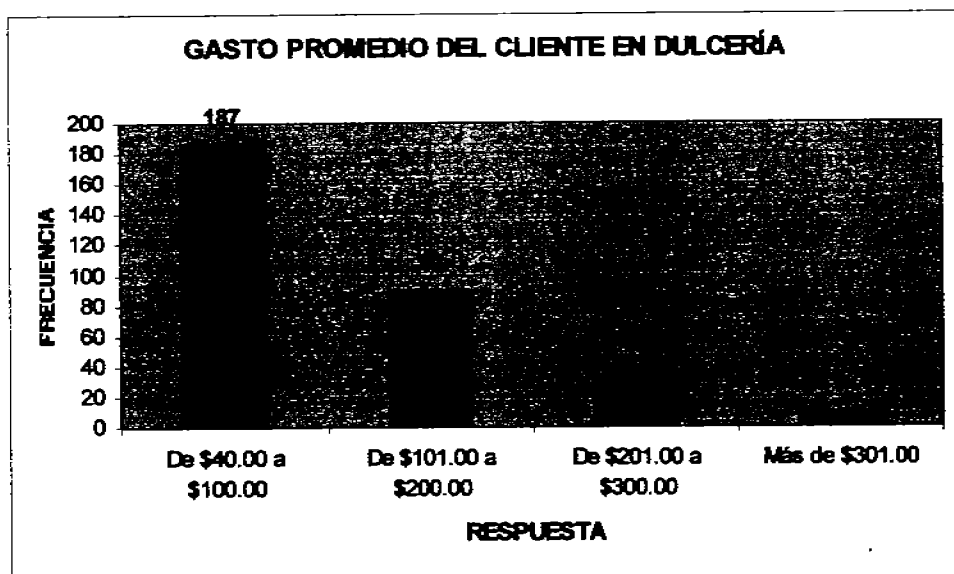
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| De \$20.00 a \$100.00 | 133 | 39.70 |
| De \$101.00 a \$200.00 | 185 | 55.22 |
| De \$201.00 a \$300.00 | 17 | 5.07 |
| Más de \$301.00 | 0 | 0.00 |
| Total | 335 | 100 |



El siguiente gráfico nos muestra la actual situación que se vive en la dulcería de "Cinemas Múltiples", pues en ella podemos apreciar con cifras que el consumo en la misma no es el idóneo ya que el grueso de los asistentes tiene un consumo que oscila entre los \$40.00 y \$100.00 lo cual mencionaron el 58.99 % de los encuestados que corresponden a 187 menciones. Y tan solo 90 personas que equivalen al 28.39 % manejan un consumo mayor que va de los \$101.00 a \$200.00, situación que resulta preocupante, ya que como se menciono anteriormente los mayores ingresos del cine se obtienen de la venta de dulcería.

Consumo promedio en dulcería

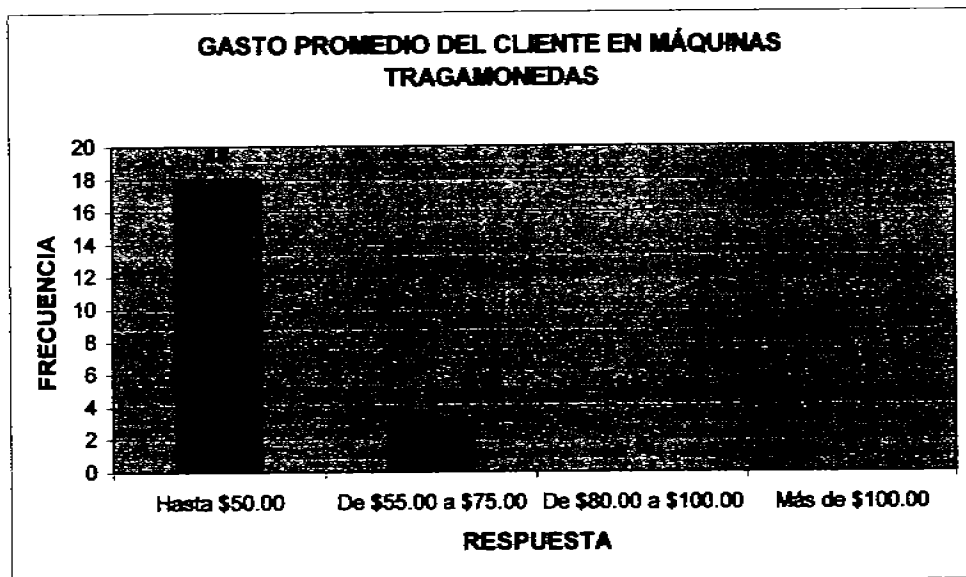
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| De \$40.00 a \$100.00 | 187 | 58.99 |
| De \$101.00 a \$200.00 | 90 | 28.39 |
| De \$201.00 a \$300.00 | 31 | 9.78 |
| Más de \$301.00 | 9 | 2.84 |
| Total | 317 | 100 |



Esta gráfica que sigue nos muestra que además de los productos básicos de "Cineas Múltiples", hay personas afectas a consumir otros servicios adicionales como el que se brinda a través de las máquinas tragamonedas, las cuales ofrecen un rato de diversión y entretenimiento extra para los asistentes al cine mientras esperan que inicie la función seleccionada. Así, lo observamos con las 21 menciones hechas por las personas entrevistadas de las cuales 18 que representan el 85.71 % gastan un promedio de hasta \$50.00 en dicho servicio.

Gasto promedio en máquinas tragamonedas

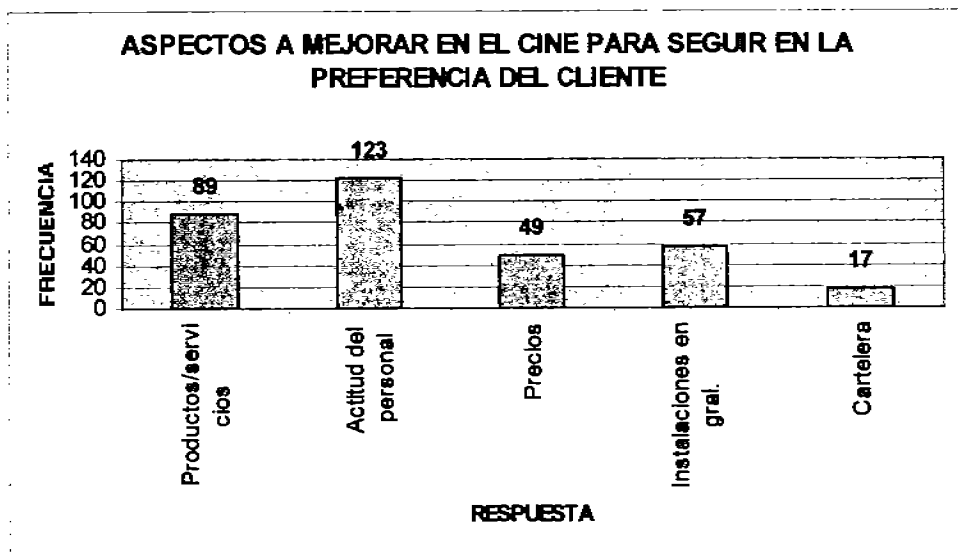
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Hasta \$50.00 | 18 | 85.71 |
| De \$55.00 a \$75.00 | 3 | 14.29 |
| De \$80.00 a \$100.00 | 0 | 0.00 |
| Más de \$100.00 | 0 | 0.00 |
| Total | 21 | 100 |



Con relación al nivel de satisfacción que expresan los asistentes a "Cinemas Múltiples" acerca de los productos y servicios que se le ofrecen, observamos que en su mayoría ellos esperarían que el cine trabajara en mejorar la "actitud del personal" cuando atiende al cliente, tal y como lo refieren las 123 menciones que se hicieron al respecto y que representan el 36.72 % de la muestra seleccionada. Dicha tendencia es seguida por la demanda en la mejora de los demás "productos y/o servicios" que se brindan en este cine, así lo mencionaron 89 personas equivalentes al 26.57 % como lo demuestra la siguiente gráfica.

Aspectos a mejorar en "Cinemas Múltiples"

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Productos/servicios | 89 | 26.57 |
| Actitud del personal | 123 | 36.72 |
| Precios | 49 | 14.63 |
| Instalaciones en geral. | 57 | 17.01 |
| Cartelera | 17 | 5.07 |
| Total | 335 | 100 |

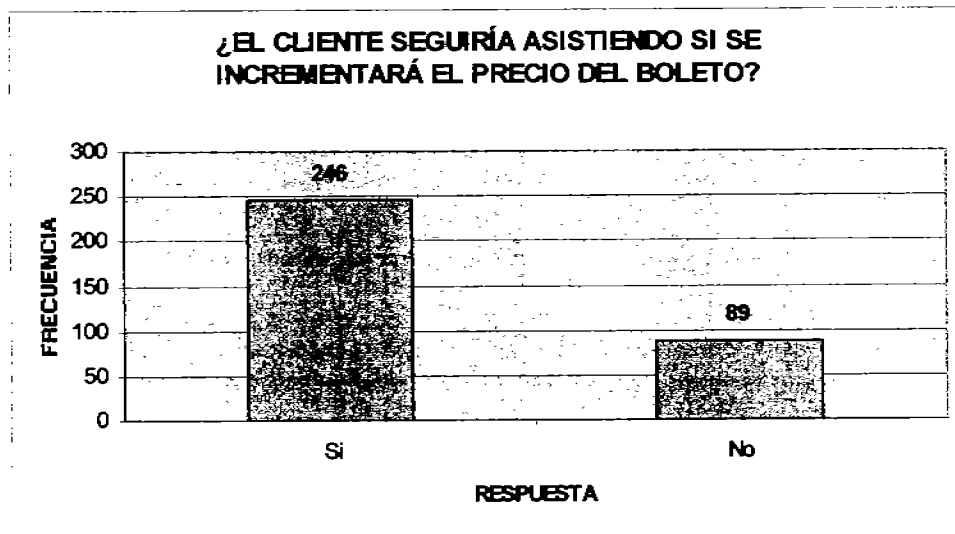


La siguiente gráfica corresponde a una pregunta por demás importante para nuestro estudio, ya que en ella cuestionamos al cliente respecto a su disposición para aceptar un incremento en el precio del boleto de entrada a este cine condicionando el mismo a elevar la calidad del servicio que se les brinda en este complejo de exhibición, trabajando para ello principalmente en la actitud que tiene el personal hacia los mismos.

En general se observa que los clientes afectos a "Cinemas Múltiples" están dispuestos a aceptar un incremento, tal como lo demuestran las 246 menciones realizadas en forma afirmativa hacia el mismo y que corresponden al 73.43 % de los encuestados.

¿El cliente aceptaría incremento en la entrada a "Cinemas Múltiples"?

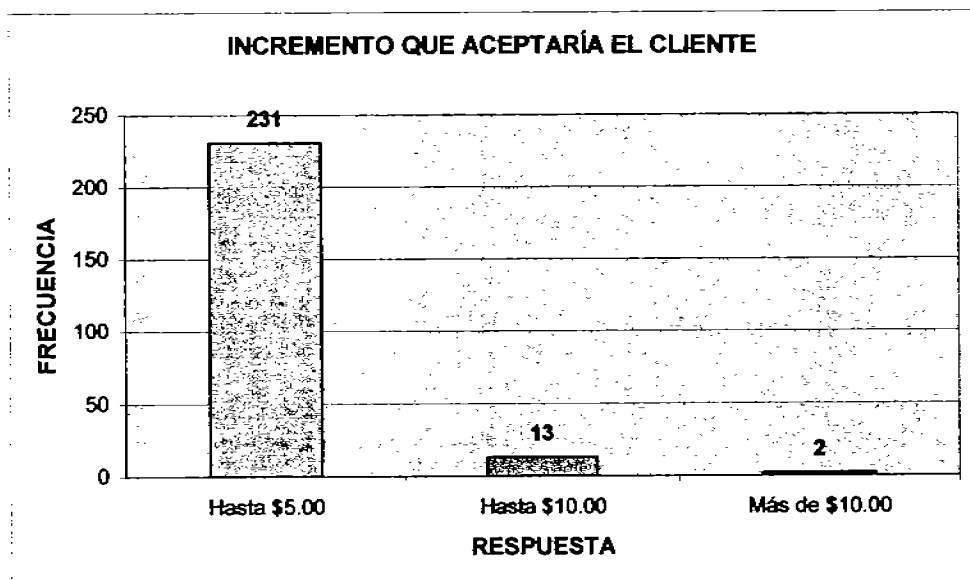
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Si | 246 | 73.43 |
| No | 89 | 26.57 |
| Total | 335 | 100 |



Pese a que en la gráfica anterior el cliente esta dispuesto a aceptar un incremento en la entrada a "Cinemas Múltiples" con la condicionante de elevar el nivel de servicio, de las 246 que lo aceptarían 231 de las mismas que equivalen al 93.90 % de los encuestados aceptarían tan solo un incremento de "hasta \$5.00" porque éste no tendría un efecto real en sus bolsillos. Dicha tendencia la vemos reflejada en la siguiente gráfica.

Incremento que aceptaría el cliente

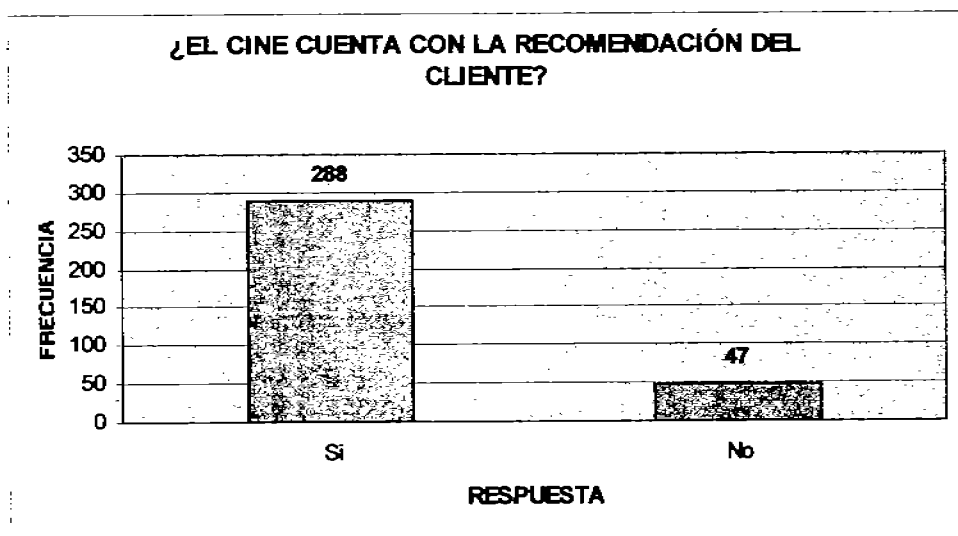
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Hasta \$5.00 | 231 | 93.90 |
| Hasta \$10.00 | 13 | 5.28 |
| Más de \$10.00 | 2 | 0.81 |
| Total | 246 | 100 |



No obstante, los inconvenientes que presenta "Cinemas Múltiples", la mayoría de los clientes encuestados "sí" están dispuestos a recomendarlo, ya que dentro de lo que cabe cubre sus requerimientos de entretenimiento por lo que 288 personas que equivalen al 85.97 % de la muestra otorga su recomendación; mientras que las 47 personas restantes correspondientes al 14.03 % "no" lo recomendarían debido al reducido número de salas con las que cuenta el mismo y que no le permiten atender a una gran demanda de clientes.

¿El Cine cuenta con la recomendación del cliente?

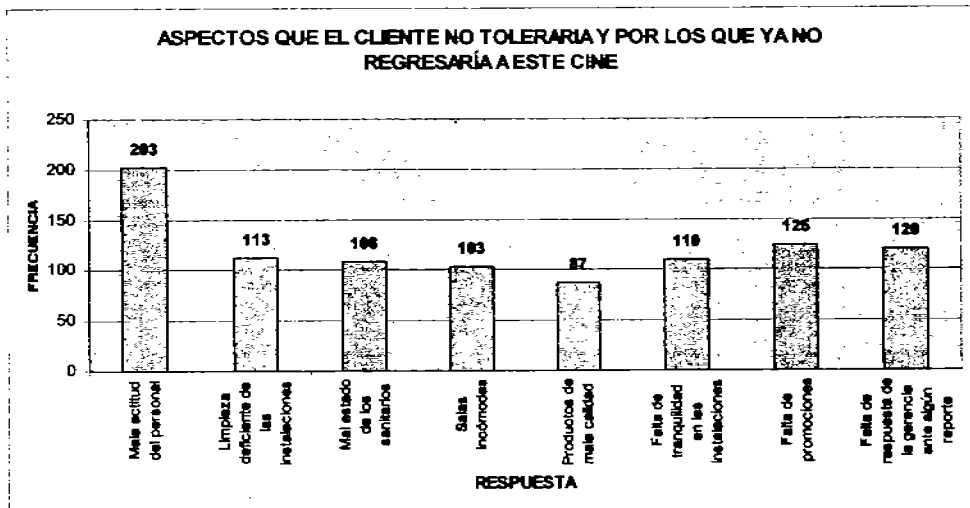
| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Si | 288 | 85.97 |
| No | 47 | 14.03 |
| Total | 335 | 100 |



Finalmente, cuestionamos a los clientes con relación a los aspectos que no tolerarían y por los cuales dejarían de asistir a "Cinemas Múltiples". Tal interrogante fue de ordenamiento jerárquico, y así obtuvimos que la mayoría de los encuestados coinciden en que la actitud del personal es un factor sumamente importante para ellos, ya que si asisten al cine es para tener un rato de sano entretenimiento y relajación, por lo cual consideran que un trato adecuado por parte del personal que trabaja en estos centros es primordial para lograr que ellos se sientan bien y vivan así una experiencia inolvidable dentro del mismo.

La tendencia la constatamos mediante las siguientes cifras y gráfica:

- 203 personas mencionan en **primer lugar** que no tolerarían una mala actitud por parte del personal.
- 113 personas mencionan en **segundo lugar** que no tolerarían una limpieza deficiente de las instalaciones.
- 108 personas mencionan en **tercer lugar** que no tolerarían el mal estado de los sanitarios del cine, ya que es un lugar del que forzosamente hacen uso.
- 103 personas mencionan en **cuarto lugar** que no tolerarían salas incómodas pues es el lugar en el que pasan la mayor parte del tiempo durante su estancia en el cine.
- 87 personas mencionan en **quinto lugar** que no tolerarían que se les vendieran productos de mala calidad en la dulcería, sobre todo por el elevado costo de los mismos dentro de estos centros.
- 110 personas mencionan en **sexto lugar** que no tolerarían que faltara la tranquilidad característica de este cine.
- 125 personas mencionan en **séptimo lugar** que no tolerarían la falta de promociones.
- 120 personas mencionan en **octavo lugar** que no tolerarían la falta de respuesta de la gerencia hacia algún reclamo que hayan realizado, ya que con ello se darían cuenta de que no están siendo tomados en cuenta por parte de la misma siendo que ellos son la razón de ser de este tipo de empresas.

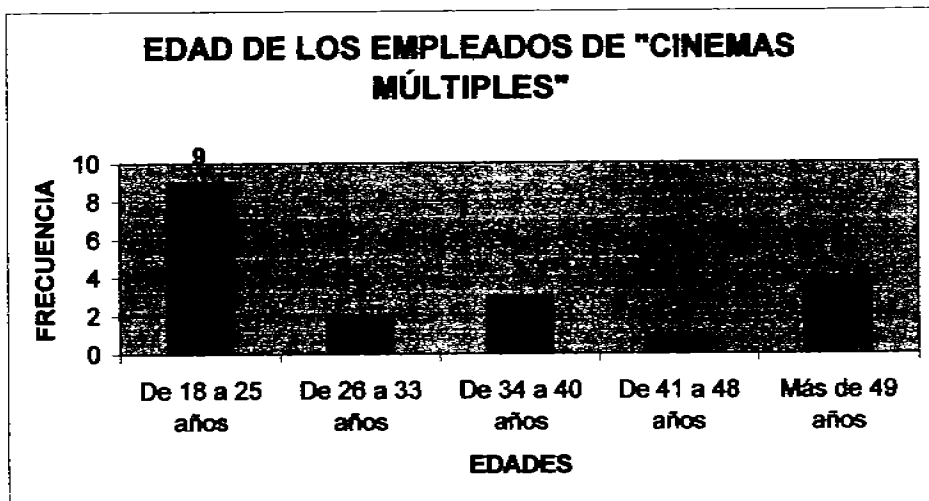


3.6.2. ENCUESTA A COLABORADORES

La gráfica que a continuación se presenta nos muestra que el personal de "Cinemas Múltiples" en su mayoría tiene edades entre los "18 y 25 años" con 9 menciones hechas al respecto que representa el 47.37 % del personal encuestado. Dicha tendencia la sigue el personal de tiene "más de 49 años" con 4 menciones que representan el 21.05 %. La situación con relación a esta variable, se ve impactada por la reciente renovación del personal del complejo, ya que como anteriormente se menciona, el actual esquema de trabajo exige personas jóvenes con mayor nivel académico que pueda desenvolverse de manera multifuncional.

Edad del personal de "Cinemas Múltiples"

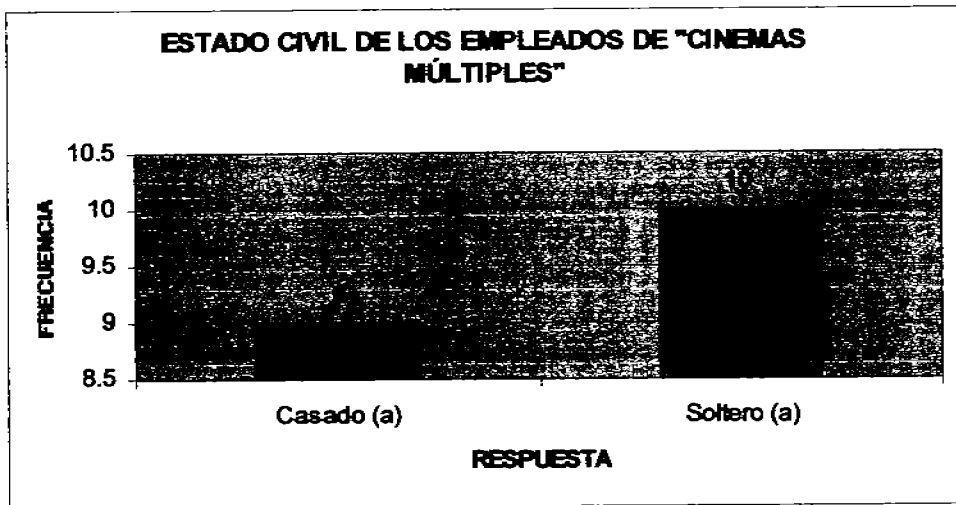
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| De 18 a 25 años | 9 | 47.37 |
| De 26 a 33 años | 2 | 10.53 |
| De 34 a 40 años | 3 | 15.79 |
| De 41 a 48 años | 1 | 5.26 |
| Más de 49 años | 4 | 21.05 |
| Total | 19 | 100 |



Es evidente en la gráfica que a continuación se presenta que en su mayoría el personal de "Cinemas Múltiples" es "soltero" tal y como lo demuestran las 10 menciones al respecto las cuales equivalen al 52.63 % de los encuestados. Este refleja un factor importante para valorar el nivel de compromiso que el personal tiene con la empresa, mismo que influye en el nivel de desempeño que muestran en el desarrollo de sus actividades.

Estado civil del personal de "Cinemas Múltiples"

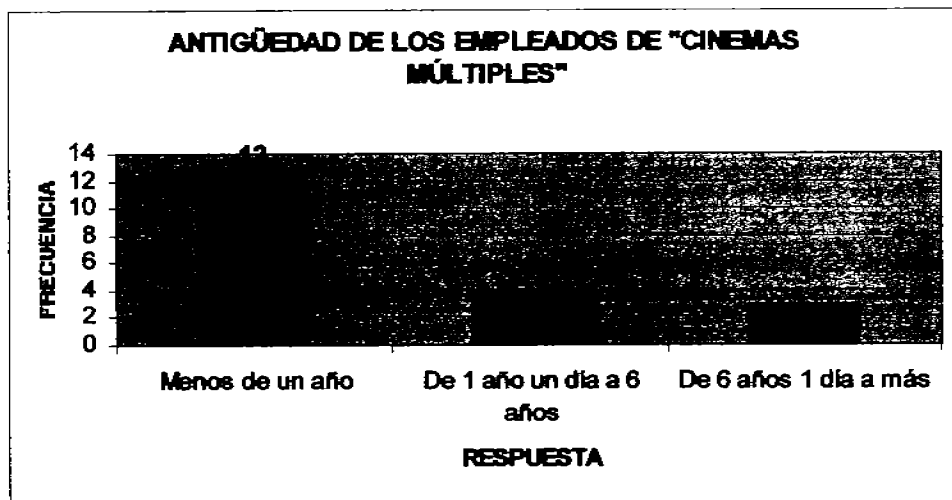
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casado (a) | 9 | 47.37 |
| Soltero (a) | 10 | 52.63 |
| Total | 19 | 100 |



En general la antigüedad que manifiestan los actuales colaboradores de "Cinemas Múltiples" es "menor a un año", opción que recibió el 63.16 % con 12 menciones de los encuestados, ya que dicho personal es de nuevo ingreso consecuencia de los cambios que se suscitaron recientemente en este complejo. Así también, dichas cifras nos permiten corroborar que ciertamente el personal que tiene más de un año en este cine es aquel que fue recontratado derivado de la negociación hecha con el sindicato cuando se renovaron las condiciones del contrato colectivo de trabajo del personal que brinda sus servicios en este centro de exhibición cinematográfica.

Antigüedad del personal de "Cinemas Múltiples"

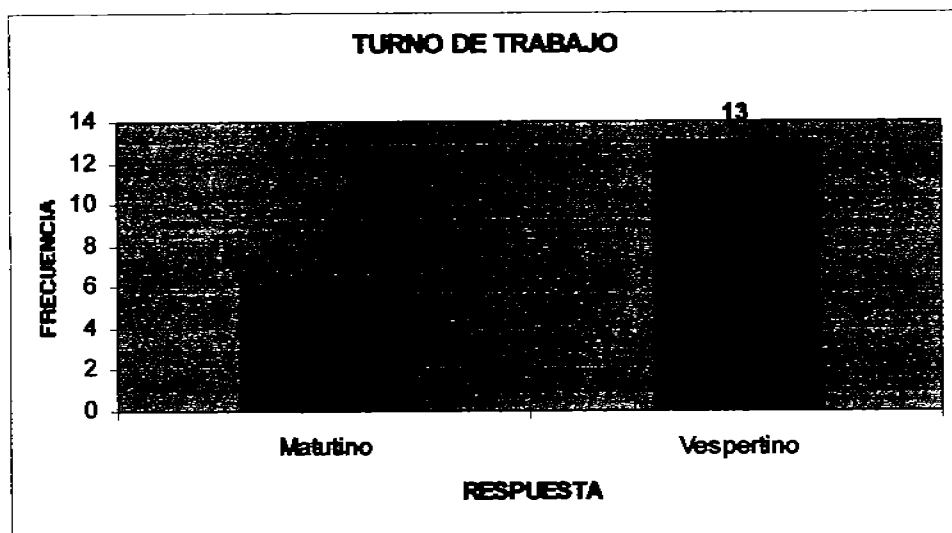
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Menos de un año | 12 | 63.16 |
| De 1 año un día a 6 años | 4 | 21.05 |
| De 6 años 1 día a más | 3 | 15.79 |
| Total | 19 | 100 |



La siguiente gráfica nos muestra que el turno en el cual hay mayor demanda de personal en "Cinemas Múltiples", es el "vespertino", ya que es cuando hay mayor afluencia de cinéfilos por lo que se requiere de un mayor apoyo del personal para brindar al cliente el servicio que se merece. Esto lo vemos reflejado en las 13 menciones de los encuestados que equivalen al 68.42 % del total del equipo humano que colabora en este cine.

Turno del personal de "Cinemas Múltiples"

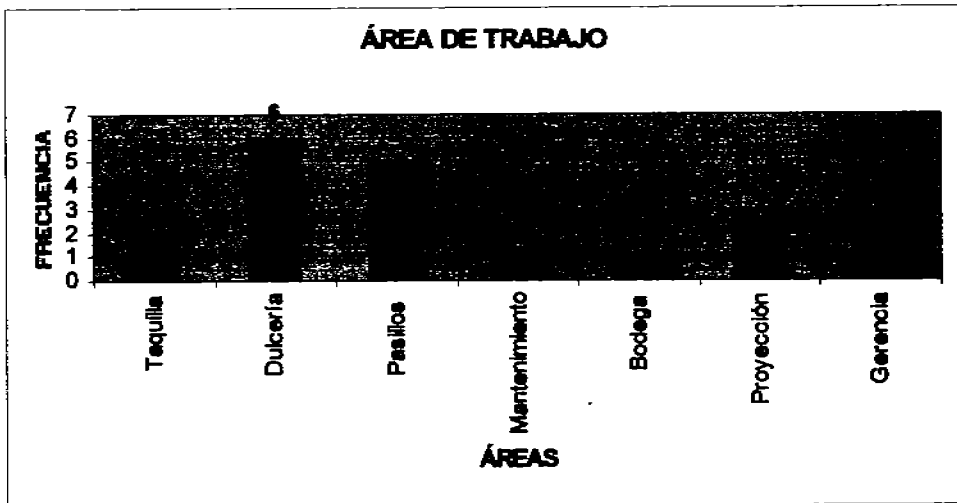
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Matutino | 6 | 31.58 |
| Vespertino | 13 | 68.42 |
| Total | 19 | 100 |



Como se puede observar en la gráfica que a continuación se presenta, el área que cuenta con mayor número de personal, es la "dulcería", ya que es el principal punto donde se concentra la clientela en un breve lapso de tiempo, es decir tanto antes de iniciar la función como en el intermedio de la misma, lo cual requiere de atención primordial debido a que como ya se menciono los ingresos adicionales de los cines dependen de esta área. La tendencia la vemos marcada con las 6 menciones hechas por el personal que se desempeña en este lugar y que corresponden al 31.58 % del total de encuestados, aunque otro punto importante son los "accesos" a las salas que también requieren de amplia supervisión a fin de evitar que personas sin boleto ingresen a las salas y así lo demuestran las 5 menciones realizadas que equivalen al 26.32 % del personal del cine que colabora en esa área.

Área de trabajo del personal de "Cinemas Múltiples"

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Taquilla | 2 | 10.53 |
| Dulcería | 6 | 31.58 |
| Pasillos | 5 | 26.32 |
| Mantenimiento | 1 | 5.26 |
| Bodega | 1 | 5.26 |
| Proyección | 2 | 10.53 |
| Gerencia | 2 | 10.53 |
| Total | 19 | 100 |

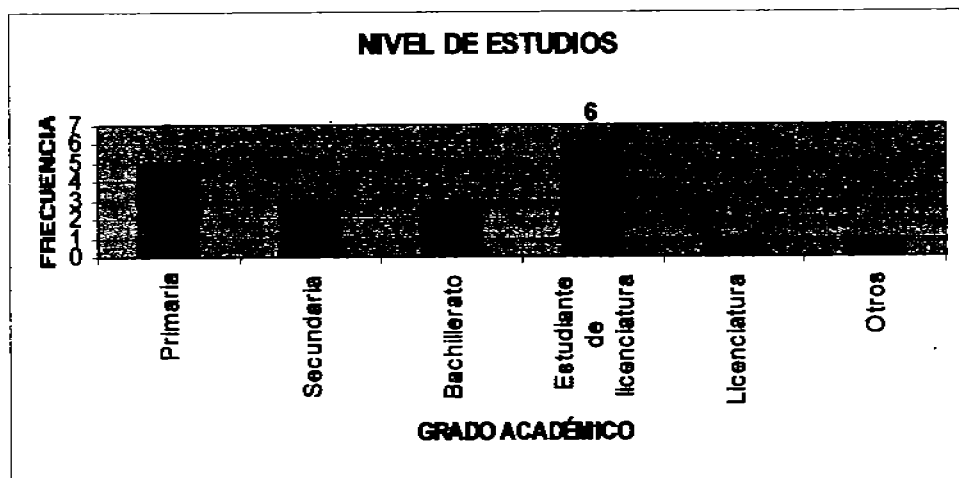


Como podemos observar actualmente el personal que compone el equipo de trabajo de "Cinemas Múltiples", son personas con un nivel académico superior, es decir "estudiantes universitarios", lo cual reflejan las 6 menciones realizadas al respecto que equivalen al 31.58 % del total de los colaboradores de este cine, seguidos por los que solamente cuentan con un "nivel básico" (primaria) con 5 menciones correspondiente al 26.32 % de los encuestados y que se cuentan dentro del personal recontratado por su disposición y experiencia dentro del cine.

La presente situación resulta por demás interesante para nuestro estudio, ya que por el nivel de estudios que prevalece podemos darnos cuenta que para ese 31.58 % de los colaboradores de "Cinemas Múltiples", el trabajo dentro de este cine representa una opción de empleo temporal porque les brinda las facilidades en cuanto al tiempo que necesitan para desarrollar sus demás actividades, factor que en nuestra opinión, influye fuertemente en el desempeño que los mismos tienen en este cine.

Nivel académico del personal de "Cinemas Múltiples"

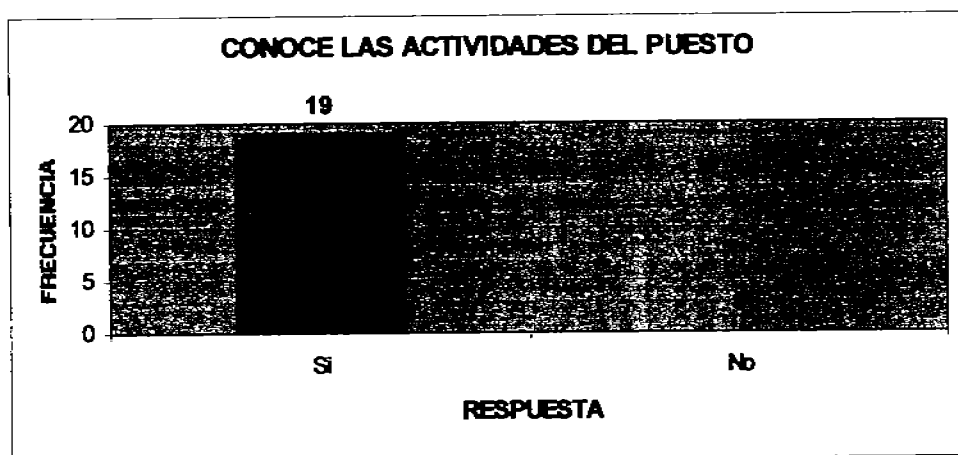
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Primaria | 5 | 26.32 |
| Secundaria | 3 | 15.79 |
| Bachillerato | 3 | 15.79 |
| Estudiante de licenciatura | 6 | 31.58 |
| Licenciatura | 1 | 5.26 |
| Otros | 1 | 5.26 |
| Total | 19 | 100 |



En la siguiente gráfica notamos que la totalidad de las personas que colaboran en "Cinemas Múltiples" aceptan conocer las actividades del puesto que desempeña, por lo cual nos desconcierta que no las realicen de manera adecuada, sobre todo el personal encargado del lado izquierdo de las instalaciones, ya que los clientes a menudo se quejan de que los sanitarios no están en condiciones óptimas para su uso.

¿El personal conoce las actividades de su puesto?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 19 | 100 |
| No | 0 | 0.00 |
| Total | 19 | 100 |

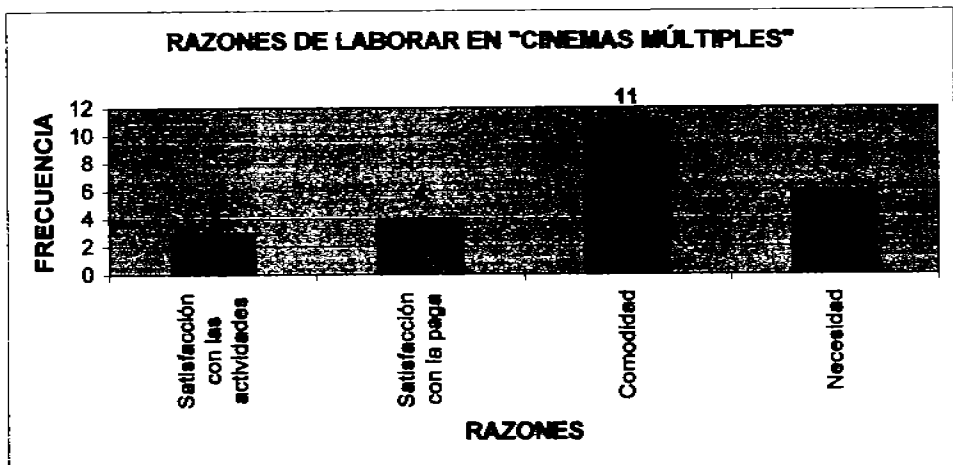


La pregunta que representa la siguiente gráfica nos muestra un aspecto muy interesante, pues refiere las razones por las cuales los colaboradores de "Cinemas Múltiples" trabajan en el mismo. Resulta por demás revelador el hecho de que 11 personas hayan mencionado que lo hacen por "comodidad" lo cual representa el mayor porcentaje del personal con el 45.83 % del mismo seguido apenas por el 25 % con 6 menciones que manifiestan hacerlo por "necesidad."

Tales cifras nos permiten inferir que no existe un compromiso real con la empresa porque las personas que mencionan trabajar en este cine por comodidad son aquellas que estudian actualmente una carrera universitaria y este trabajo les brinda facilidades en cuanto a horario además de ser para ellos una fuente de ingresos que les permite continuar con su formación académica generando con ello que lo tomen como una ocupación de paso, pues son pocos los que realmente quieren y están dispuestos a hacer una carrera de esta actividad. En cuanto a los que manifiestan hacerlo por necesidad, nada más por la respuesta podemos darnos cuenta que son personas de bajo nivel académico y por lo tanto conformistas que van llevando su vida sin objetivos fijos a lograr, es decir que van viviendo al día.

Razones por las que el personal de "Cinemas Múltiples" trabaja en la empresa

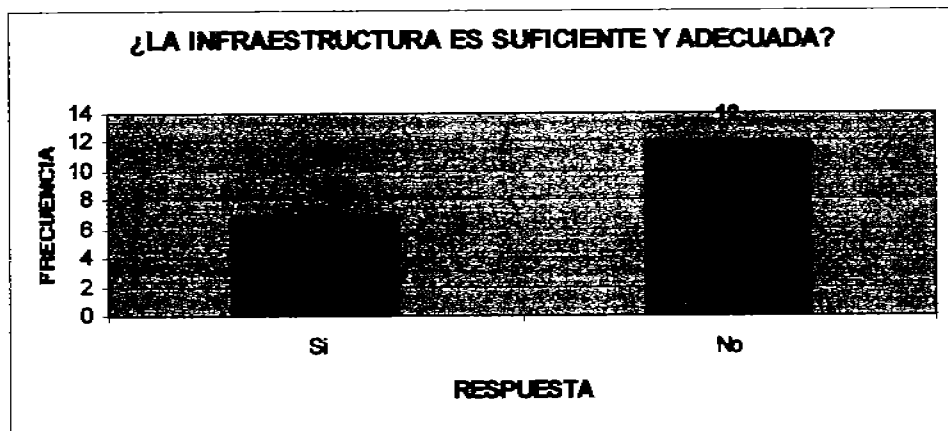
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Satisfacción con las actividades | 3 | 12.50 |
| Satisfacción con la paga | 4 | 16.67 |
| Comodidad | 11 | 45.83 |
| Necesidad | 6 | 25.00 |
| Total | 24 | 100 |



En cuanto a si consideran la infraestructura de "Cinemas Múltiples" adecuada y suficiente para hacer frente a las actuales demandas de los clientes, la mayoría de los colaboradores de este cine coincide en que "no" es así por lo cual es necesario atacar esta situación, tal vez haciendo pequeños ajustes a la misma dentro de las posibilidades de este complejo, pero que no por pequeñas dejen de ser notorias para los clientes y así éstos se sientan atendidos en sus demandas. Tal situación la podemos notar con las 12 menciones realizadas al respecto equivalentes al 63.16 % del total del personal encuestado.

¿Es adecuada la infraestructura de "Cinemas Múltiples"?

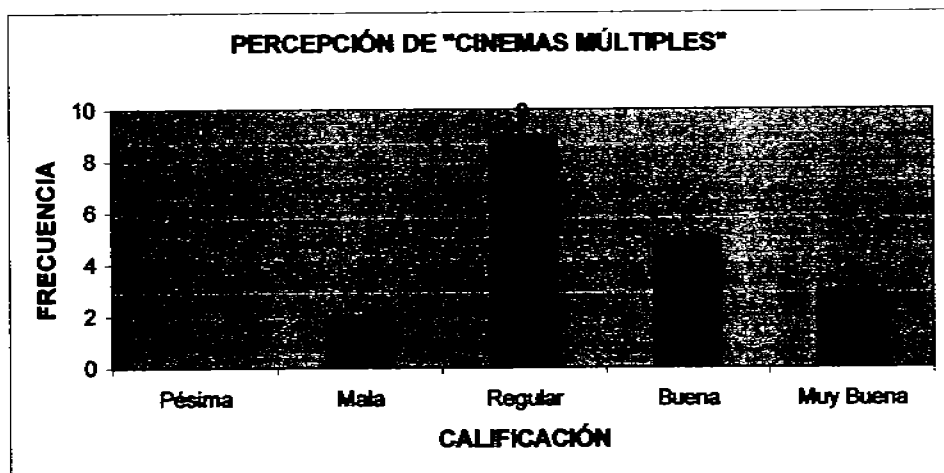
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 7 | 36.84 |
| No | 12 | 63.16 |
| Total | 19 | 100 |



Con relación a la percepción que los colaboradores de "Cinemas Múltiples" tienen en general de la empresa resulta preocupante el hecho de que la mayoría de los mismos la consideren como un lugar "regular" para trabajar tal y como lo indican las 9 menciones realizadas al respecto equivalentes al 47.37 % del total de los encuestados. Sin embargo, también resulta alentador el hecho de que la tendencia siguiente caiga en la percepción que califica a la empresa como un lugar "bueno" con las 5 menciones que se realizaron en tal opción y que corresponden al 26.32 %, lo cual nos indica que hay algunos pequeños detalles en los cuales debe trabajarse para que esas 9 personas que la tienen en un concepto de regular la puedan considerar como buena.

Percepción de "Cinemas Múltiples" como empresa en general

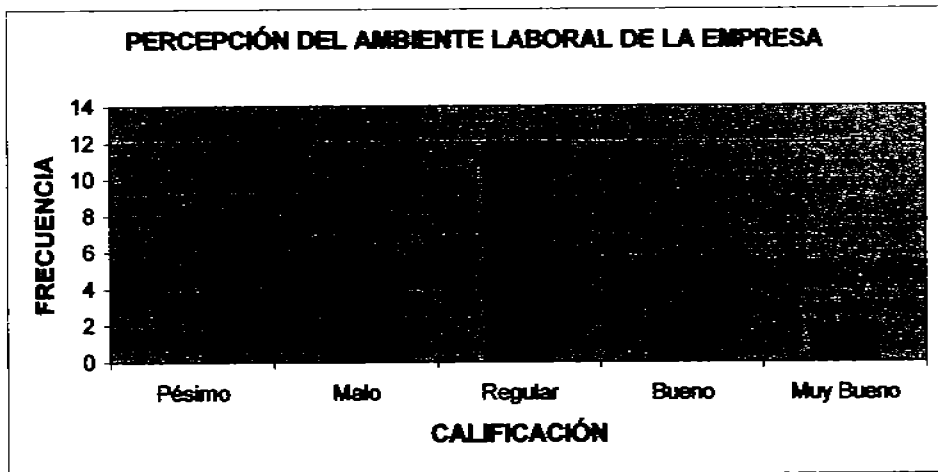
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésima | 0 | 0.00 |
| Mala | 2 | 10.53 |
| Regular | 9 | 47.37 |
| Buena | 5 | 26.32 |
| Muy Buena | 3 | 15.79 |
| Total | 19 | 100 |



La siguiente gráfica nos presenta la percepción que los colaboradores tienen del ambiente laboral que prevalece dentro de "Cinemas Múltiples" y el cual la mayoría califica como "regular" según las 12 menciones que se realizaron en esa opción y que equivalen al 63.16 % del total de los colaboradores de este cine. Dicha tendencia nos deja ver que éste es uno de los aspectos en los cuales se debe trabajar para que el personal pueda percibir a la empresa como buena en general porque además resulta preocupante que tan solo 3 personas perciban el ambiente como "bueno", ya que finalmente este es un factor fundamental en el desempeño de las actividades que el personal lleva a cabo.

Percepción del ambiente laboral en "Cinemas Múltiples"

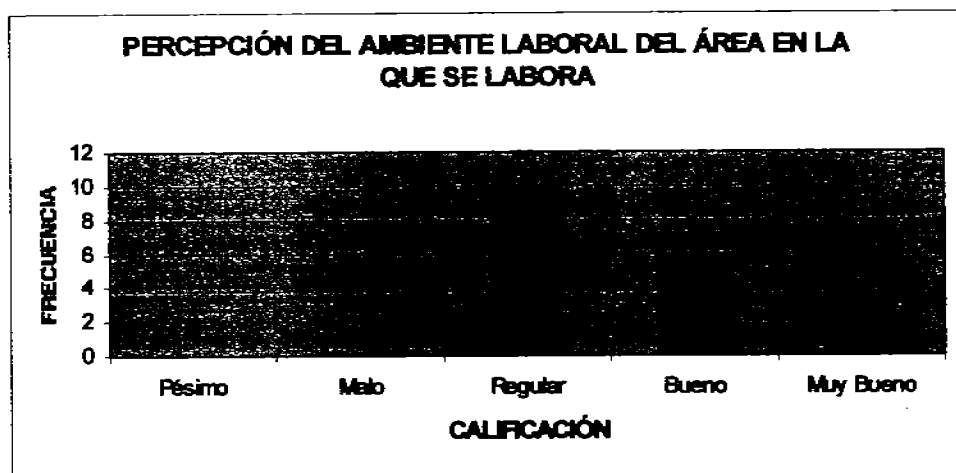
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésimo | 0 | 0.00 |
| Malo | 2 | 10.53 |
| Regular | 12 | 63.16 |
| Bueno | 3 | 15.79 |
| Muy Bueno | 2 | 10.53 |
| Total | 19 | 100 |



Una vez más, la siguiente gráfica nos demuestra que debe atenderse el ambiente laboral bajo el cual los colaboradores desempeñan sus actividades, ya que como se muestra también dentro de las diferentes áreas del cine la mayoría del personal considera que el mismo es "regular" según las 10 menciones que se hicieron al respecto las cuales representan el 52.63 % del total del personal, aunque la tendencia que le sigue cae dentro del concepto que califica al ambiente de las diferentes áreas como "bueno", opción que cuenta con 6 menciones equivalentes al 31.58 % de los encuestados.

Percepción del ambiente laboral en las diferentes áreas de "Cinemas Múltiples"

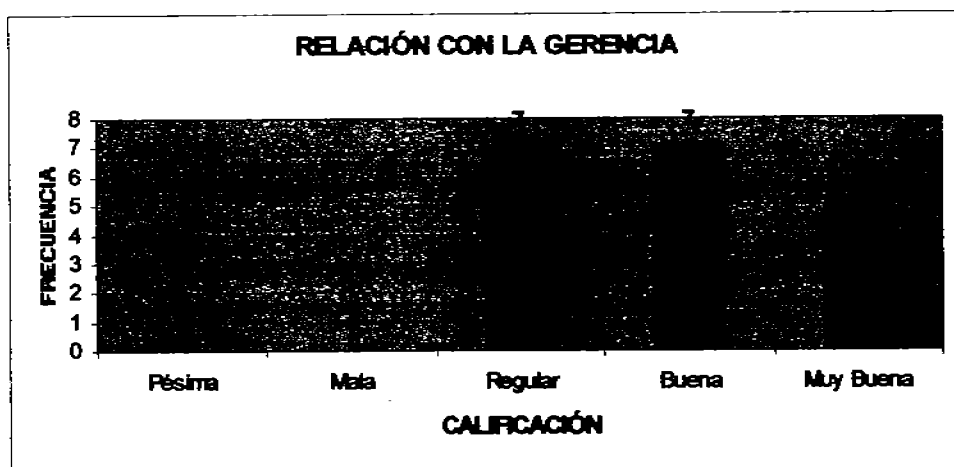
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésimo | 0 | 0.00 |
| Malo | 0 | 0.00 |
| Regular | 10 | 52.63 |
| Bueno | 6 | 31.58 |
| Muy Bueno | 3 | 15.79 |
| Total | 19 | 100 |



La gráfica que a continuación se presenta nos permite observar que la tendencia en cuanto a la percepción que el personal tiene con respecto a la relación que se mantiene con la gerencia del complejo es igual en los conceptos de "regular" y "buena" con 7 menciones cada una que corresponden al 36.84 % respectivamente, lo cual nos indica que la gerencia mantiene una relación laboral equilibrada con el personal, ya que además la tendencia siguiente se orienta hacia el concepto que califica la relación como muy buena con 5 menciones equivalentes al 26.32 % de los encuestados. Sin embargo, no podemos dejar de considerar que en general las personas se ven influenciadas en sus respuestas por el estado de ánimo que tengan en ese momento o situaciones que hayan acontecido recientemente.

Percepción de la relación con la Gerencia de "Cinemas Múltiples"

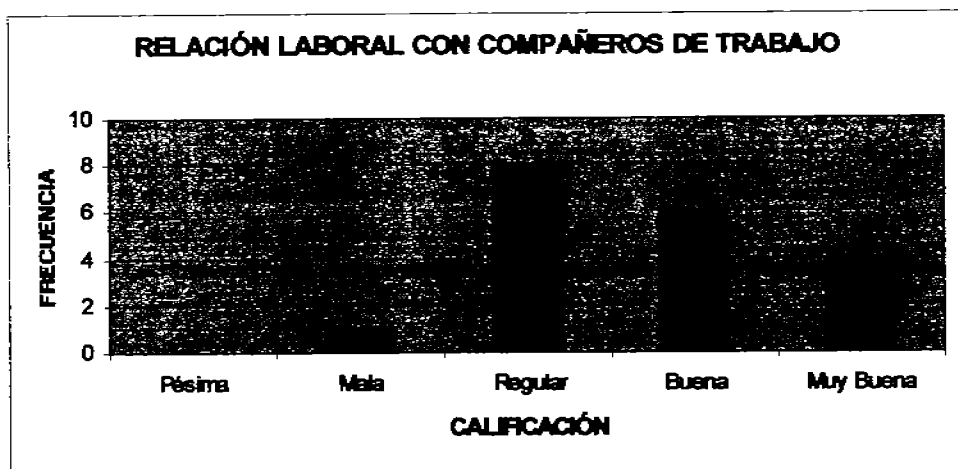
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésima | 0 | 0.00 |
| Mala | 0 | 0.00 |
| Regular | 7 | 36.84 |
| Buena | 7 | 36.84 |
| Muy Buena | 5 | 26.32 |
| Total | 19 | 100 |



Respecto a como perciben los colaboradores de "Cinemas Múltiples" la relación laboral que mantienen con sus demás compañeros de trabajo, en la siguiente gráfica encontramos manifestado que la mayoría de ellos la califican como "regular" con 8 menciones equivalentes al 42.11 % del total de encuestados, tendencia seguida del concepto que califica la relación como "buena" con 6 menciones correspondientes al 31.58 % del personal de este cine.

Percepción de la relación laboral entre los compañeros de trabajo en "Cinemas Múltiples"

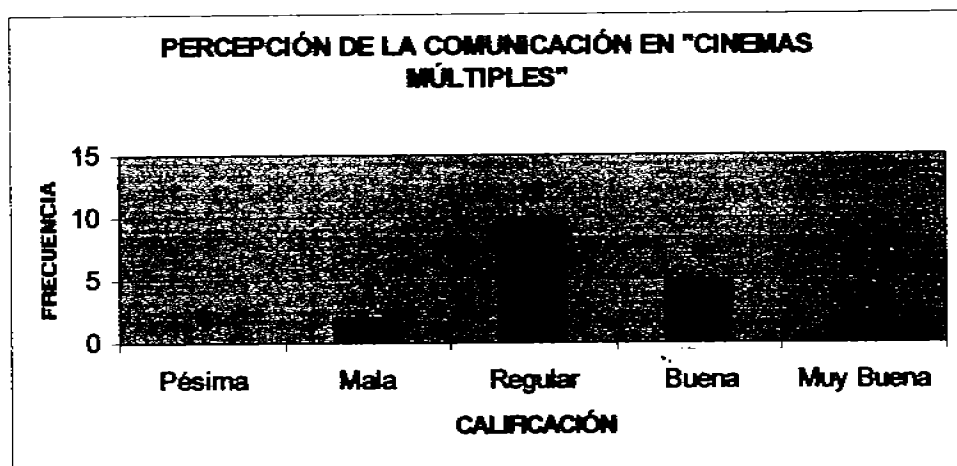
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésima | 0 | 0.00 |
| Mala | 1 | 5.26 |
| Regular | 8 | 42.11 |
| Buena | 6 | 31.58 |
| Muy Buena | 4 | 21.05 |
| Total | 19 | 100 |



La gráfica siguiente nos muestra que el 52.63 % de los encuestados con 10 menciones perciben que la comunicación que prevalece dentro de "Cinemas Múltiples" es "regular", situación que nos indica que este es un aspecto importante sobre el cual hay que trabajar, ya que es por medio de ella que las personas se relacionan y se mantienen al tanto de los acontecimientos que se suceden en cualquier centro de trabajo.

Percepción de la comunicación en "Cinemas Múltiples"

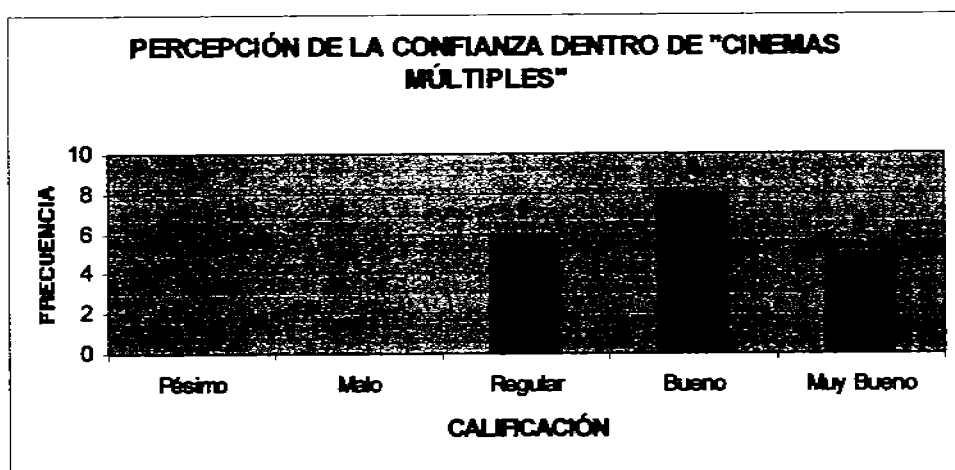
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésima | 0 | 0.00 |
| Mala | 2 | 10.53 |
| Regular | 10 | 52.63 |
| Buena | 5 | 26.32 |
| Muy Buena | 2 | 10.53 |
| Total | 19 | 100 |



Esta gráfica muestra que en general el nivel de confianza que existe dentro de "Cinemas Múltiples" es "bueno" tal y como lo mencionan 8 personas equivalentes al 42.11 % del total de los encuestados, esto debido a que el mayor número de personal se concentra en aquellos que manejan dinero y que por lo tanto son personas a las que se les debe tener cierta consideración porque finalmente están trabajando con el dinero que ingresa al cine.

Percepción del nivel de confianza dentro de "Cinemas Múltiples"

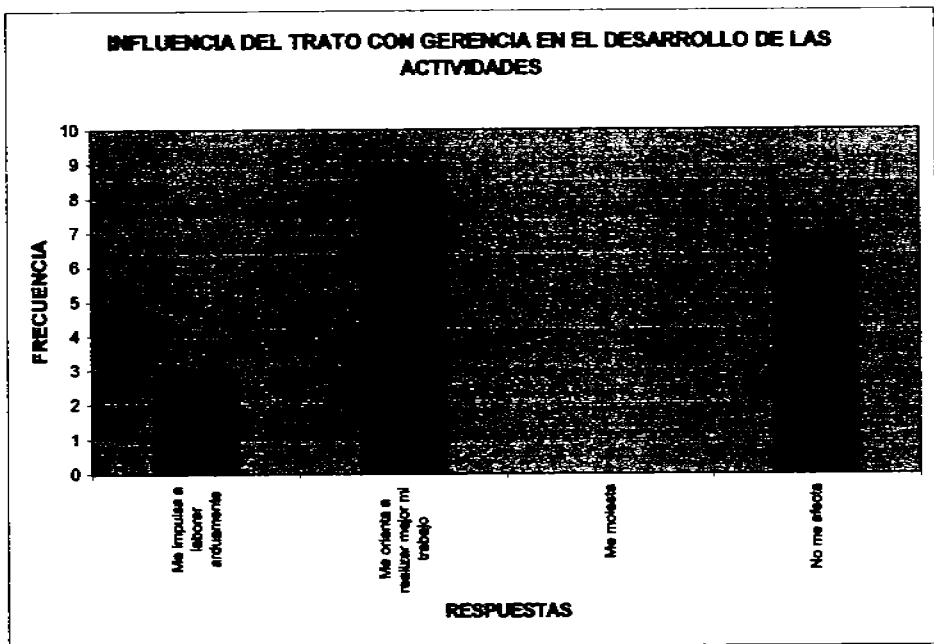
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Pésimo | 0 | 0.00 |
| Malo | 0 | 0.00 |
| Regular | 6 | 31.58 |
| Bueno | 8 | 42.11 |
| Muy Bueno | 5 | 26.32 |
| Total | 19 | 100 |



La siguiente gráfica permite observar que para la mayoría de los colaboradores de "Cinemas Múltiples", el trato que tienen con la gerencia del mismo los "orienta a realizar mejor su trabajo" pues así lo mencionan 9 personas equivalentes al 47.37 % del total del personal. Sin embargo, también es evidente que para 7 de los mismos que corresponden al 36.84 % de los encuestados consideran que dicha relación "no afecta" su desempeño.

Influencia del trato con gerencia en el desempeño de las actividades del personal de "Cinemas Múltiples"

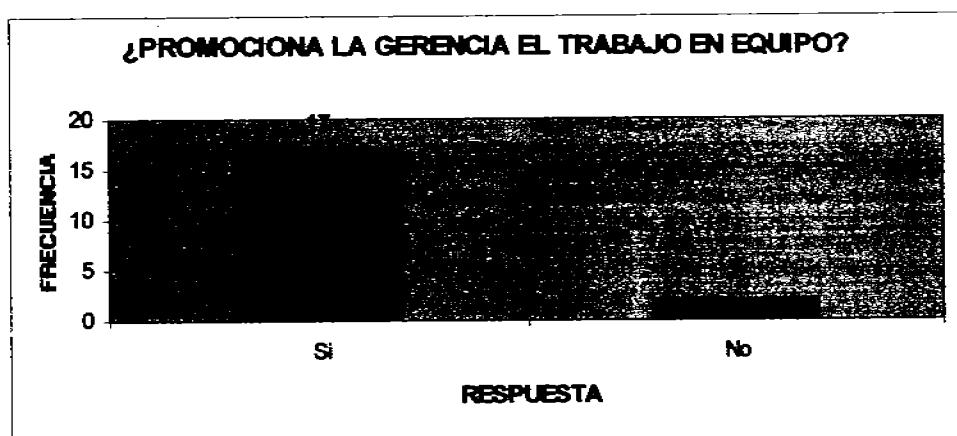
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Me impulsa a laborar arduamente | 3 | 15.79 |
| Me orienta a realizar mejor mi trabajo | 9 | 47.37 |
| Me molesta | 0 | 0.00 |
| No me afecta | 7 | 36.84 |
| Total | 19 | 100 |



La siguiente gráfica pone de manifiesto que la gerencia se preocupa por promocionar el trabajo en equipo dentro de "Cinemas Múltiples", ya que así lo mencionan 17 personas de que equivalen al 89.47 % del total de los encuestados. Sin embargo, no ha encontrado la forma idónea de involucrar a su personal firmemente en este esquema.

¿Promociona la gerencia el trabajo en equipo?

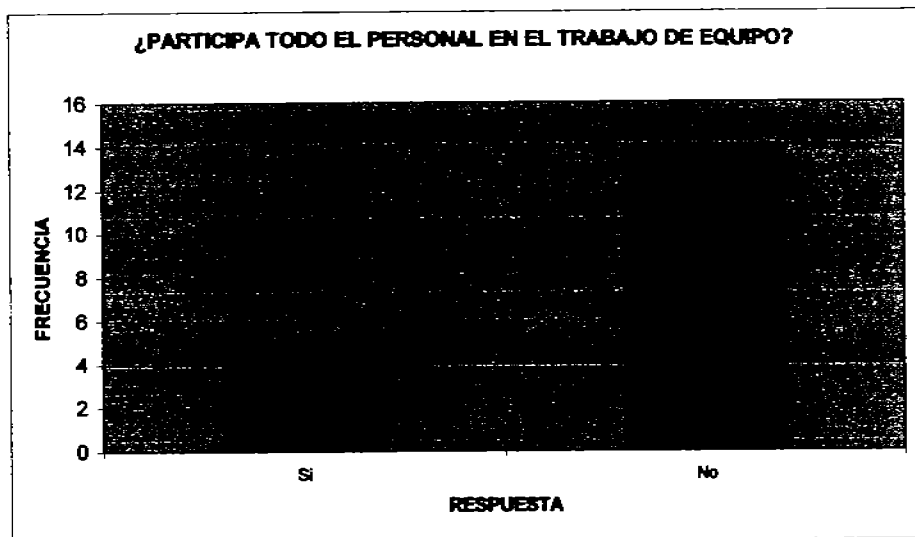
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 17 | 89.47 |
| No | 2 | 10.53 |
| Total | 19 | 100 |



Pese a lo anteriormente expuesto, la mayor parte de los colaboradores de "Cinemas Múltiples" coincide en señalar que "no" todos participan en el desempeño de las actividades en equipo, sino que buscan el logro de resultados individuales, así lo reflejan las 14 menciones hechas al respecto equivalentes al 73.68 % del total de los encuestados.

¿Participa todo el personal en el trabajo en equipo?

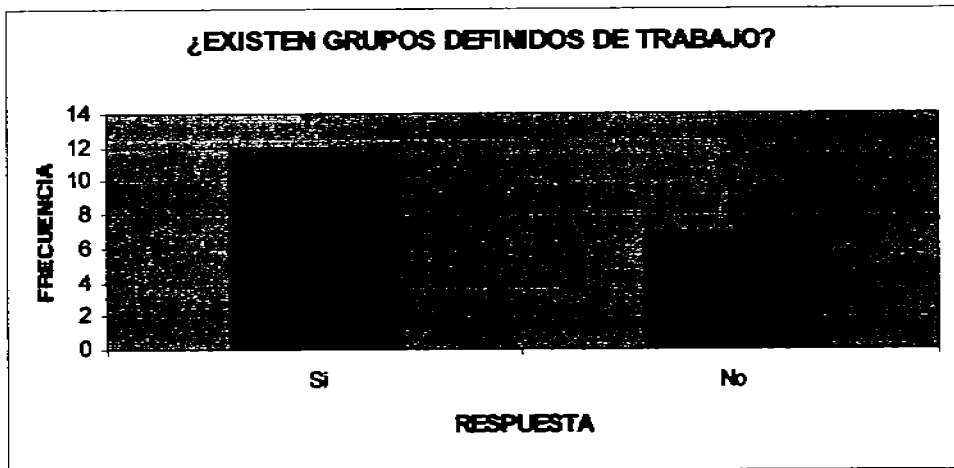
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 5 | 26.32 |
| No | 14 | 73.68 |
| Total | 19 | 100 |



El siguiente gráfico indica que 12 del total de los colaboradores de "Cinemas Múltiples" equivalentes al 63.16 % de los mismos, perciben que "sí" hay grupos definidos de trabajo, ya que en suma ellos corresponden a los que se encuentran designados en dulcería y pasillos (accesos) por lo que la tendencia resulta lógica si tenemos en cuenta que son las áreas que necesitan más de un elemento para satisfacer la demanda de la actividad.

¿Existen grupos definidos de trabajo?

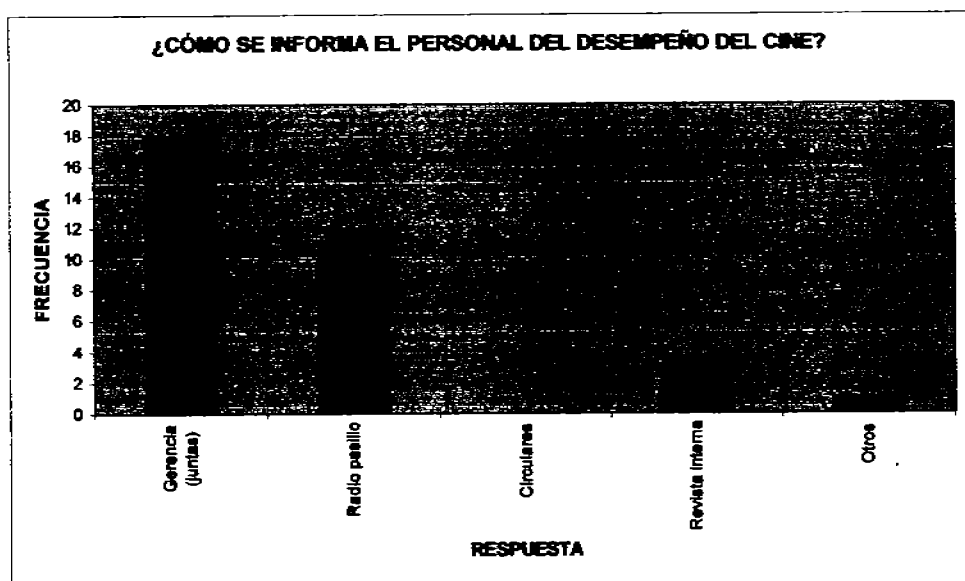
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 12 | 63.16 |
| No | 7 | 36.84 |
| Total | 19 | 100 |



En la gráfica siguiente observamos que principalmente los colaboradores de "Cinemas Múltiples" se mantienen informados de los acontecimientos del cine por medio de la "juntas" que realiza la gerencia del mismo, las cuales en teoría deberían hacerse mensualmente aunque no necesariamente dependiendo de las necesidades del complejo. La tendencia citada la reflejan claramente las 18 menciones realizadas equivalentes al 56.25 % de los encuestados, seguidos muy de cerca por el tradicional "radio pasillo" con 10 menciones que corresponden al 31.25 % del total del personal de este cine.

Formas en las que el personal se mantiene informado del desempeño de "Cinemas Múltiples"

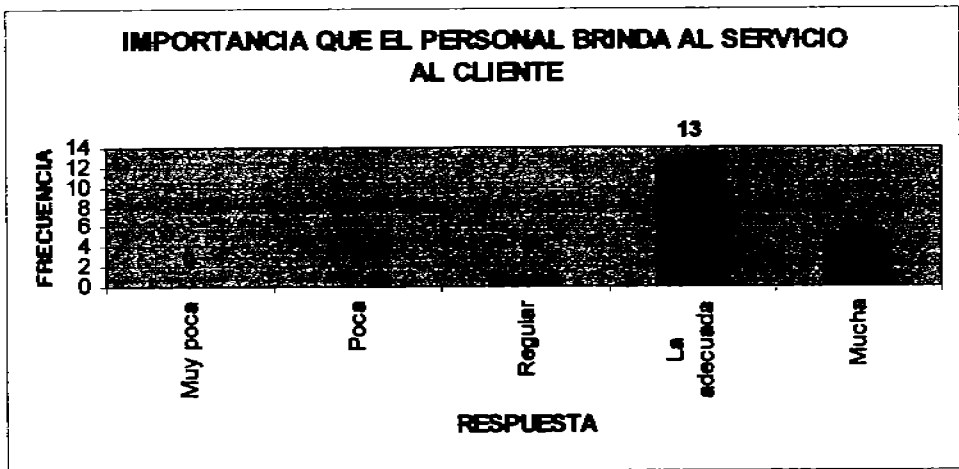
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Gerencia (juntas) | 18 | 56.25 |
| Radio pasillo | 10 | 31.25 |
| Circulares | 0 | 0.00 |
| Revista interna | 3 | 9.38 |
| Otros | 1 | 3.13 |
| Total | 32 | 100 |



La tendencia de la siguiente gráfica nos indica que la mayoría de los colaboradores de "Cinemas Múltiples" le otorga un nivel "adecuado" de importancia al servicio que le brinda al cliente, por lo cual 13 de ellos mencionaron esta opción la cual representa el 68.42 % del total de los encuestados. No obstante dichos resultados, observamos que el desempeño del personal con respecto a esta variable no refleja la importancia que manifiestan darle a la misma.

Importancia que el personal de "Cinemas Múltiples" otorga al servicio al cliente

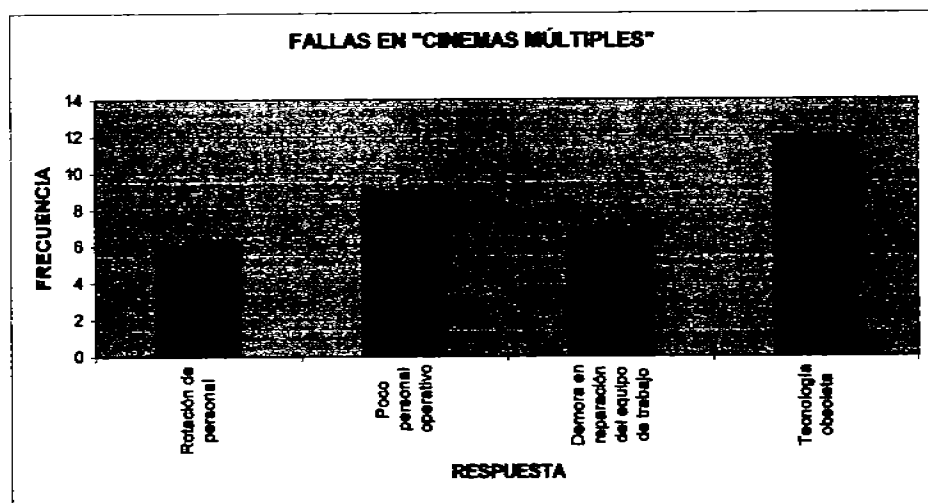
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Muy poca | 0 | 0.00 |
| Poca | 0 | 0.00 |
| Regular | 1 | 5.26 |
| La adecuada | 13 | 68.42 |
| Mucha | 5 | 26.32 |
| Total | 19 | 100 |



La gráfica que a continuación se presenta nos muestra que la principal falla detectada por los colaboradores de "Cinemas Múltiples" es la "tecnología obsoleta" con la que aún trabajan y lo cual indudablemente afecta su desempeño. Dicha tendencia la ponen de manifiesto las 12 menciones que hacen al respecto y las cuales son equivalentes al 35.29 % del personal encuestado. Sin embargo, otro aspecto que consideran importante es el hecho de contar con "poco personal operativo" para atender oportunamente al cliente mencionando esta variable 9 personas que corresponden al 26.47 % del total de los encuestados.

Fallas que se han detectado en "Cinemas Múltiples"

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Rotación de personal | 6 | 17.65 |
| Poco personal operativo | 9 | 26.47 |
| Demora en reparación del equipo de trabajo | 7 | 20.59 |
| Tecnología obsoleta | 12 | 35.29 |
| Total | 34 | 100 |



CONCLUSIONES

Indudablemente el presente estudio nos permitió observar aspectos relevantes acerca de la importancia del ambiente laboral para que los empleados se desempeñen favorablemente en sus actividades diarias, comportamiento que se vio reflejado al exterior con la satisfacción del cliente que consume los productos y / o servicios de la empresa en cuestión.

La industria del entretenimiento actualmente juega un papel importante en este mundo tan cambiante en el que nos encontramos viviendo, ya que el acelerado ritmo de vida le obliga a mejorar día a día, buscando así ofrecer las mejores opciones de distracción y relajamiento a todas aquellas personas que demandan este tipo de servicios. El cliente contemporáneo lo exige, ya que es sofisticado, sabe lo que quiere y por lo tanto se encuentra en la búsqueda constante de la satisfacción con aquellos productos y / o servicios que superen sus expectativas reportándole así los beneficios esperados.

Hablando específicamente del cine, no cabe duda que "Cinemas Múltiples", tiene una trayectoria sumamente importante, la cual alcanzo al cambiar la imagen que el consumidor tenía de él, porque anteriormente se pensaba que el cine era un lugar costoso, sucio, con mal olor, viejo, con películas antiguas, un sonido horrible, etc., condiciones que no generaban el interés del cliente por apreciar lo que ahí se exhibía.

Hoy por hoy, todo esto ha cambiado drásticamente puesto que las salas de exhibición compiten día a día por tener las mejores instalaciones en donde proyectar las películas que son distribuidas, haciendo sentir al consumidor una experiencia inolvidable, misma que sea capaz de quedarse en la mente de éste logrando así un cliente duradero que atraiga más clientela como consecuencia de la publicidad de boca en boca que proporcione con sus familiares, amigos y demás conocidos para así compartir un espacio de entretenimiento.

Lamentablemente el cine, incluido "Cinemas Múltiples", perderá toda relación con el cliente cuando éste se sienta traicionado por el prestador del servicio al recibir un mala actitud por parte de algún colaborador, ya que en ocasiones, como pudimos observarlo en nuestra investigación, bastará una mala cara o palabra para que un buen cliente pierda el interés por asistir al cine que en algún tiempo considero como su casa, y tal vez hasta lleguen a perderse clientes potenciales.

Para "Cinemas Múltiples" resulta evidente que la diferenciación del mismo, hoy en día, no puede entenderse sin ese valor agregado que pueda brindar su personal comprometiéndose realmente con la razón de ser de la empresa, el cliente. La actual similitud de las instalaciones de estos centros de entretenimiento no dejan muchas opciones para buscar diferenciadores en ese sentido, por lo que ésta debe hacerla su personal, su actitud, la calidez con la que brinde el servicio y la constancia con la que lo practique.

Uno de los elementos principales que influyen para que el colaborador brinde una atención adecuada al cliente, se encuentra en el ambiente laboral, pues es aquí en donde la persona pasa gran parte de su tiempo, situación que indudablemente lo impacta con todos los elementos que integran a éste como son valores, costumbres, creencias, actitudes, emociones, etc.

Para lograr mejorar el ambiente laboral que actualmente prevalece en "Cinemas Múltiples", la administración del mismo, se ve en la necesidad de trabajar en los elementos del Desarrollo Organizacional dentro de la empresa, pues éste se ha convertido en el instrumento por excelencia para llevar a cabo un cambio planeado que busque una mayor eficiencia organizacional, tomando en consideración las necesidades, exigencias o demandas del recurso humano y la organización misma, consiguiendo con ello crear una mejor actitud del personal, haciendo suyos los valores, metas y objetivos organizacionales buscando así mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la efectividad en los resultados de la empresa, para establecer de esta manera las condiciones indispensables que le permitan sobrevivir en el mundo actual en que se desenvuelve, caracterizado por la intensa competencia.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, nos es claro que para los clientes, proveedores y prestadores de servicio dentro de "Cinemas Múltiples" resulta preponderante la necesidad de trabajar en los elementos que integran al Desarrollo Organizacional, buscando con ello lograr excelentes resultados en el personal, de los colaboradores para con los clientes y en la estructura de la empresa.

Todo lo anterior a través del cambio de actitud, creación de valores, costumbres, creencias, emociones, etc., para de esta forma generar mejores relaciones humanas, relaciones entre grupos, comunicación, perfeccionar la conducción del actual líder, conseguir la prevención y solución de conflictos, optimizar la organización de sus tiempos a través del trabajo en equipo dentro de la empresa con gente dispuesta a trabajar arduamente para la consecución de las metas y objetivos organizacionales mismos que contribuyan a lograr los personales. Además de buscar simultáneamente la adopción y adaptación a las nuevas tecnologías, condiciones de los actuales mercados y demás retos a los cuales se debe de enfrentar "Cinemas Múltiples" a consecuencia de los vertiginosos cambios en los cuales se ve inmerso.

Cambios que obliguen y ayuden a "Cinemas Múltiples" a brindar un servicio de calidad al cliente, el cual le permita conservar a sus clientes actuales y allegarse de potenciales incrementando así sus ventas tanto en taquilla como en dulcería, retroalimentando constantemente a sus colaboradores, para así obtener el éxito deseado, además de lograr que las personas adquieran ese sentido de pertenencia hacia la organización, mismo que los conduzca a un desempeño constante.

RECOMENDACIONES

Fundamentado en los resultados obtenidos en los instrumentos de medición aplicados tanto a clientes como a colaboradores de "Cinemas Múltiples", identificamos que los aspectos primordiales que deben de atenderse en este cine son:

1. Proporcionar capacitación a los colaboradores haciendo uso de la técnica de sensibilización conocida como Grupos T porque nos brinda beneficios como:

- Mayor capacidad de empatía
- Perfeccionamiento de la técnica para escuchar
- Mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales
- Mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos

Cabe mencionar, que dicha capacitación deberá ser proporcionada por un especialista en Ciencias de la Conducta.

2. Fomentar la integración de equipos de trabajo para alcanzar un fin común, mejorando las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, incrementando así el rendimiento del grupo. Esto a través del establecimiento de metas y relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y establecer la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso de equipo. Con el desarrollo intergrupal se pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí.

3. Mejora de las líneas de comunicación que se manejan dentro de las instalaciones a fin de entablar un contacto más cercano entre la gerencia y el personal operativo, lo cual abra paso a cultivar el nivel de confianza adecuado para que no exista la necesidad de contar con una supervisión tan exhaustiva por parte de la gerencia.

4. Reuniones de confrontación, para de esta manera identificar problemas prioritarios, que permitan detectar los mismos.

5. Promover la calidad de vida en el trabajo, para de esta manera crear un ambiente excelente para los empleados y así esto contribuya en la salud económica de la organización.

- Desarrollando habilidades de los colaboradores
- Reducción del estrés ocupacional
- Establecimiento de relaciones más cooperativas entre la gerencia y los empleados.

6. Brindar al personal un curso sobre técnicas de ventas, el cual les ayude a mejorar su desempeño en ese aspecto. Complementando dicho curso con otro que transmita la importancia del servicio al cliente, sobre todo, porque pese a que en su mayoría ellos perciban este empleo como temporal, la actitud de servicio resulta fundamental para el éxito en cualquier campo laboral.

7. Mantener una rotación constante del personal en las áreas que así lo permitan, lo cual además de ayudar a que ellos adquieran la multifuncionalidad que se busca desempeñen, les da la oportunidad de relacionarse con la mayor cantidad posible de sus compañeros logrando con esto disolver la tendencia de los grupos fijos de trabajo, promoviendo en cambio la verdadera colaboración de equipo sostenido en la creación del ambiente necesario para que éste se de con grandes posibilidades de éxito.

8. Mejorar los roles de trabajo del personal:

- Programar mejor al personal de dulcería, sobre todo en estrenos de gran demanda, ya que el poco personal que observamos mientras realizamos el estudio ocasiona que los clientes se acumulen en largas filas de espera para que sean atendidos, lo cual les resulta molesto.
- Rotar constantemente al personal de taquilla para evitar que éste caiga en la monotonía del puesto y por consecuencia atienda en forma deficiente al cliente derivado del fastidio que representa lo repetitivo de una actividad.

9. Generar las condiciones necesarias para lograr la disposición del personal a ponerse la camiseta de la empresa, involucrándolos y brindándoles la confianza necesaria a través del trato, siempre marcando cierto grado de respeto, lo cual les permita acercarse a la gerencia y plantear sus puntos de vista con relación a las situaciones que se vayan dando en el cine, porque es importante tener en cuenta que una mayor diversidad de percepciones del mismo problema nos brindará un mayor número de alternativas de solución para elegir la mejor opción de acuerdo a los diversos escenarios que tienen que tomarse en cuenta.

10. Ampliar la gama de los dulces que se expenden en la dulcería atendiendo dentro de lo posible las demandas de los clientes en este sentido:

- Ampliar la venta de dulces tradicionales mexicanos.
- Vender charolas con frituras variadas que satisfagan el antojo del cliente, mismo que no pretende afectar la dulcería tradicional del cine, sino complementarla.
- Incorporar la venta de bebidas frías como el ICE
- Generar promociones con relación al rango de consumo que hagan los clientes, brindándoles por ciertas cantidades algún beneficio.

11. Mejorar el aspecto de la dulcería:

- Manteniendo una iluminación adecuada para la zona que permita una buena visibilidad del cliente.
- Mejorar el aspecto de los estantes donde son mostrados los dulces, ya que actualmente, a pesar de que no se encuentran sucios, por su antigüedad parece que sí lo están, debido al desgaste que han sufrido por el uso.
- Mantener una cantidad generosa de productos en exhibición, mismos que a la vista atraigan al cliente a consumirlos.
- Colocar a la vista de los clientes las promociones de combos del momento.

12. Aprovechar los espacios que aún quedan libres dentro de las instalaciones del cine:

- Colocando una cafetería que le permita al cliente tener un lugar confortable de relajamiento mientras espera el inicio de la función seleccionada.
- Ampliar el número de máquinas tragamonedas que se encuentran dentro de las instalaciones ampliando la variedad de las mismas, ya que constituyen un gran atractivo sobre todo para los niños.

13. Mejorar el aspecto de las instalaciones generales del cine:

- Colocando mayor iluminación ya que los clientes tienen una percepción sombría del lugar.
- Negociar con la administración de la plaza, la remodelación de la salida de las salas del cine, que conectan a la plaza, ya que su aspecto es deplorable.
- Dar limpieza constante a las salas y baños apoyado en la mejor programación de las películas para que así se de el tiempo necesario para llevar a cabo la limpieza de las salas de forma correcta.

14. Mejorar la programación del cine:

- Manteniendo una mayor rotación de las películas, ya que por el número de salas solo se puede tener en exhibición un número reducido de filmes, lo cual representa una debilidad en este cine.
- Programando mejor los intermedios de las películas de tal forma que no interrumpan abruptamente la trama que se esta proyectando.
- Integrando música ambiental mientras hay un intermedio, demanda que hacen los clientes que tienen mucho tiempo asistiendo a este cine pues recuerdan que anteriormente se hacia y dicha situación les agradaba. Además de eso, la música se podría utilizar para ambientar de forma permanente las instalaciones a toda hora.

15. Establecer mecanismos que le permitan promocionarse de forma accesible con clientes potenciales y asimismo mantenerse dentro de las opciones a las cuales asisten las personas que ya conocen su servicio de exhibición.

16. Mejorar, dentro de las posibilidades del cine, el equipo de trabajo con el que cuentan los colaboradores para que desempeñen mejor las tareas asignadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC C., Carlos A. et al. *ABC del Desarrollo Organizacional*. Trillas. México. 1994.
- Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios*. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España. 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ª edición. Mc Graw Hill. 1998. México.
- EDMUND J., Fred y Paul Gillette. *Ganar ganar, negociando como convertir el conflicto en acuerdo*. CECSA. 1986.
- Emprendedores No. 93. *Todo sobre el Desarrollo Organizacional en pocas palabras*. Revista Bimestral, mayo-junio 2005. FCA.
- FISCHER, Laura. *Introducción a la Investigación de Mercados*. México. 3ª edición. Mc Graw Hill. 1996.
- GONZÁLEZ C., Aurelio. *Desarrollo Organizacional, la alternativas para el siglo XXI*. Editorial PAC S.A. de C.V.
- GUIZAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill. México. 1998.
- HERNÁNDEZ, Sergio. *Introducción a la Administración, un enfoque práctico*. Mc Graw Hill. México. 1994.
- KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Prentice Hall. México. 2002.
- KOTLER Y AMSTRONG. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4ª edición. Prentice Hall. México. 1997
- LAMB, HAIR Y Mc DANIEL. *Marketing*. 6ª edición. Thomson. México. 2002.
- MERCADO, Salvador. *Mercadotecnia Estratégica. Estrategias para lograr una mayor rentabilidad en la empresa*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México. 2000.
- RAYA S., Ma. Angélica. *Importancia de la Aplicación del Desarrollo Organizacional en las Organizaciones*. Tesis profesional. FCA. Enero. 2005.
- Manual de Inducción de "Organización Estrella Cinemas, S.A."
- Manual Actitud es de Organización Estrella Cinemas, S.A."
-

Revista Interna de "Organización Estrella Cinemas, S.A. No. 27. Junio 2005.

Revista Interna de "Organización Estrella Cinemas, S.A. No. 28. Septiembre-octubre 2005.

STONER, James. et al. *Administración*. 6ª edición. Pearson Educación. México.1996.

➤ *Sitios web consultados*

<http://geocities/saberes/do.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#>

<http://www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA022.html>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

A N E X O S

CUESTIONARIO DE CLIENTES



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Buen día, mi nombre es _____

La presente encuesta se lleva cabo para obtener el grado de Licenciado en Administración y su objetivo primordial es recabar información que será utilizada en el estudio realizado acerca de las variables que influyen en el desempeño general de este cine.

Por lo anterior se les solicita responder con la mayor sinceridad posible los siguientes cuestionamientos teniendo la seguridad de que la información proporcionada será tratada con la confidencialidad debida.

1. Edad:

- 1) 15-25 años _____
- 2) 26-36 años _____
- 3) 37-47 años _____
- 4) 48-58 años _____
- 5) Más de 58 años _____

2. Sexo: F _____ M _____

3. ¿A qué cines de los que a continuación se mencionan acostumbra asistir con mayor frecuencia?. Ordene por prioridad, 3 opciones máximo.

- 1) Cinemas Múltiples _____
- 2) Cinemex: _____
- 3) Otro: _____
- 1.1) Plaza Tepeyac _____
- 2.1) Plaza Misterios _____
- 1.2) Plaza Oriente _____
- 2.2) Plaza Oriente _____
- 1.3) Aragón _____
- 1.4) Torres Lindavista _____
- 1.5) La Raza _____

4. ¿Cuál es la razón principal por la que asiste al cine que menciono en su primera opción?

- 1) Servicio / productos _____
- 2) Instalaciones en general _____
- 3) Centro comercial _____
- 4) Programación _____
- 5) Precios _____
- 6) Otro _____

5. ¿Con qué frecuencia acostumbra asistir a este cine?

- 1) Más de una vez a la semana _____
- 2) Una vez a la semana _____
- 3) 1 vez cada 15 días _____
- 4) 1 vez al mes _____
- 5) otro _____

6. ¿Con quién acostumbra asistir al cine?

- 1) Solo _____
- 2) Pareja _____
- 3) Hijos _____ ¿Cuántos? _____
- 4) Amigos _____ ¿Cuántos? _____

7. Además del pago por las entradas ¿qué otros productos / servicios del cine acostumbra consumir?

- 1) Palomitas y refresco _____
- 2) Dulces en general _____
- 3) Máquinas tragamonedas _____
- 4) Otro _____

8. ¿Cuál es su gasto promedio en este cine?, en cuanto a los siguientes aspectos:

- 1) Entradas (boletos)
 - a) Hasta \$100.00 b) De \$101.00 a \$200.00 c) De \$201.00 a \$300.00 d) Más \$301.00
- 2) Dulcería
 - a) Hasta \$100.00 b) De \$101.00 a \$200.00 c) De \$201.00 a \$300.00 d) Más \$301.00
- 3) Máquinas tragamonedas
 - a) Hasta \$50.00 b) De \$51.00 a \$100.00 c) Más de \$101.00
- 4) Otro _____
 - a) Hasta \$100.00 b) De \$101.00 a \$200.00 c) De \$201.00 a \$300.00 d) Más \$301.00

9. ¿Qué aspectos esperaría del cine para regresar?

- 1) Buenos productos / servicios _____
- 2) Buena actitud del personal _____
- 3) Precios razonables _____
- 4) Buenas instalaciones en general _____
- 5) Otro _____

10. ¿Si se incrementará el precio del boleto para entrar a este cine, a fin de mejorar el servicio, seguiría asistiendo?

Responda de acuerdo a los siguientes rangos:

1) Matinee

- a) De \$20.00 a \$25.00 Sí _____ 2) No _____ ¿Por qué? _____
- b) De \$26.00 a \$30.00 Sí _____ 2) No _____ ¿Por qué? _____

2) Funciones normales

- a) De \$30.00 a \$35.00 Sí _____ 2) No _____ ¿Por qué? _____
 - b) De \$36.00 a \$40.00 Sí _____ 2) No _____ ¿Por qué? _____
 - c) Hasta \$45.00 Sí _____ 2) No _____ ¿Por qué? _____
-

11. Del siguiente listado, enumere en orden de importancia los aspectos que no toleraría y por los cuales dejaría de venir a este cine?

- Mala actitud en taquilla
- Mala actitud en dulcería
- Mala actitud en pasillos (accesos)
- Productos de baja calidad en dulcería
- Limpieza deficiente de las instalaciones
- Salas incómodas
- Falta de tranquilidad en las instalaciones
- Falta de promociones
- Mal estado de los sanitarios
- Falta de respuesta de la gerencia ante algún reporte realizado

12. Recomendaría este cine?

1) Si 2) No ¿Por qué? _____

P o r s u c o l a b o r a c i ó n g r a c i a s

CUESTIONARIO DEL PERSONAL



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Buen día, mi nombre es _____

La presente encuesta se lleva cabo para obtener el grado de Licenciado en Administración y su objetivo primordial es recabar información que será utilizada en el estudio realizado acerca de las variables que influyen en el desempeño del personal de primer contacto en el cine.

Por lo anterior se les solicita responder con la mayor sinceridad posible los siguientes cuestionamientos teniendo la seguridad de que la información proporcionada será tratada con la confidencialidad debida.

1. Datos Personales

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____ Antigüedad: _____
Turno: _____ Área: _____

2. Nivel de estudios:
- 1 Primaria
 - 2 Secundaria
 - 3 Bachillerato
 - 4 Universidad
 - 5 Otro: _____

3. ¿Conoce las actividades del puesto que desempeña?

Sí: _____ No: _____

4. ¿De las siguientes opciones indique por orden de importancia cuales son las razones por las que actualmente se encuentra laborando en esta empresa?

- a) Le satisfacen las actividades que desempeña
- b) Le satisface la paga
- c) Por comodidad
- d) Por necesidad

5. ¿Considera que la infraestructura con la que cuenta el cine es adecuada para el buen funcionamiento del mismo?

Sí: _____ No: _____; ¿Por qué?: _____

6. ¿Cómo califica a la empresa donde labora en los siguientes aspectos?

| Aspecto | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno |
|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|
| La empresa en general | | | | | |
| Ambiente laboral | | | | | |
| Ambiente laboral del área | | | | | |
| Relación con la Gerencia | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Relación laboral con los compañeros de trabajo | | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| Confianza brindada por la gerencia | | | | | |

7. ¿El trato con la Gerencia como afecta el desempeño de sus actividades?

- a) Me impulsa a laborar arduamente
- b) Me orienta a realizar mejor mi trabajo
- c) Me molesta
- d) No me afecta

8. Respecto al trabajo en equipo afirme o niegue los siguientes puntos

| Aspecto | Si | No | Lo ignoro |
|-------------------------------------|----|----|-----------|
| La gerencia lo promueve | | | |
| Participa todo el personal | | | |
| Existen grupos definidos de trabajo | | | |

9. ¿Cómo se mantiene informado del desempeño del cine?

- a) La Gerencia (Juntas)
- b) Radio pasillo
- c) Circulares
- d) Revista interna
- e) Otros

10. ¿Qué importancia le da al servicio brindado al cliente para ocasionarle una buena impresión del cine?

- a) Nula
- b) Muy poca
- c) Poca
- d) Regular
- e) Mucha

11. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo?

Si: ___ No: ___

12. ¿Qué fallas ha detectado en la empresa?

- a) Rotación de personal
- b) Poco personal operativo
- c) Demora en reparación de equipo de trabajo
- d) Maquinaria antigua
- e) Tecnología obsoleta

P o r s u c o l a b o r a c i ó n g r a c i a s