



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Análisis Integral del Clima Organizacional en Cinemex - Complejo Zaragoza.

TESINA

Presenta Hugo Enrique Ramírez Figueroa que para obtener el Título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación, especialidad en Comunicación
Organizacional

Asesora: Mtra. Coral López de la Cerda y del Valle



México D.F.

Abril, 2011.



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.

Agradecimientos.

El presente trabajo representa la culminación de mis días como estudiante universitario, por ello quiero agradecer a ese sentimiento único y extraordinario que es el amor.

Al amor de mis padres Enrique Sebastián y María Asunción que aunque no siempre creyeron en mi, me apoyaron incondicionalmente y me dieron lo mejor que los padres les pueden brindar a sus hijos: la oportunidad de crecer, construirse y reinventarse a través de la educación.

Gracias papá por tantos años de trabajo y esfuerzos para que tuviera una vida de calidad. Gracias mamá por los cuidados, dedicación y por tu infinito cariño.

Al amor de mis hermanos Nashely y Ricardo, que aunque no somos tan unidos como hubiera querido, finalmente somos compañeros de viaje y estaremos presentes siempre que nos necesitemos, incondicionalmente.

Al amor de mis sobrinos Alan, Andrés y Sofía que cada vez que los miro me hacen recordar que nunca, pase lo que pase, debo de olvidar ser niño y mantener la entrega. Esa entrega que reflejan cada vez que adivinan la figura de las nubes, se columpian en los rayos del sol o se roban una estrella del cielo. Mis niños, recuerden que llegarán tan lejos como se lo propongan.

Al amor de mi fiel compañera Laura, mi cómplice, mi ángel, mi guía. Gracias por abrirme las puertas de tu corazón, casa y familia. Gracias por darle sentido a aquellas noches en que lloraba con menos lágrimas pero con más dolor. Gracias por ser tú y por aceptarme tal y como soy. Gracias por ser parte de mi familia.

Al amor de mis amigos, tantos compañeros de vida que han estado conmigo en diferentes etapas. A los amigos de fiestas y reuniones, de amor y melancolía, de risas y de llantos. Gracias por su eterno amor y enseñanzas.

Al amor por la enseñanza que tiene mi asesora Coral, gracias por mostrarme que el potencial se encuentra dentro de mí, que puedo cambiar mis pensamientos y actitudes. Gracias por enseñarme a ver lo bueno en los demás.

Al amor de Dios. Algo me dice en secreto que soy alguien muy especial. Gracias por ayudarme a realizar mi sueño más caro, mi anhelo más grande. Debo aceptar que hubo soledad y miedo en el alma, pero siempre estuviste ahí, dándome la mano y abriendo un camino de luz.

Construir sueños y caminar sin miedo no depende de nada externo, depende sólo de mí. Gracias por hacer lo imposible mientras yo realizaba todo lo posible.

Por último, agradezco a mi universidad, a mi amada UNAM que me abrió sus puertas para que pudiera absorber como una esponja todos los conocimientos que en ella aguardan, por brindarme la oportunidad de conocer diversidad de pensamientos, por ofrecerme el descubrir la cultura y las artes, por hacerme un profesional con profunda esencia humana.

Ahora sí puedo decir con orgullo que soy un Puma de corazón.

Doy gracias a todos los seres que han tocado mi vida, INMENSAS GRACIAS, porque por su amor estoy aquí cerrando un importante ciclo. Gracias por enseñarme que el sueño es posible y que sólo el amor nos salva.

Con todo mi afecto.

H.E.R.F.

Índice

	Página
Introducción	5
CAPÍTULO I. Conceptos Fundamentales: La Comunicación y el Clima Organizacional.	9
1.1 Comunicación Organizacional.	9
1.2 Teoría “X” y “Y”.	17
1.3 Motivación y Satisfacción de necesidades.	17
1.4 Conflicto.	19
1.5 Concepción del Clima Organizacional.	21
1.6 Factores que integran el Clima Organizacional.	23
CAPÍTULO II. Cinemex: Conociendo su trayectoria como organización.	24
2.1 Trayectoria histórica de la organización.	25
2.2 Filosofía Institucional: Misión, Visión y Valores.	27
2.3 Servicio Cinemex.	30
2.4 Organigrama Cinemex.	32
2.5 Áreas y Funciones.	33
2.6 Estructura Interna de Cinemex Complejo Zaragoza.	35
2.7 Costumbres y ritos organizacionales.	37
2.8 Formas de comunicación dentro del Complejo.	38
2.9 Premios, estímulos y castigos.	39

CAPÍTULO III. Diagnóstico del Clima Organizacional en Cinemex Zaragoza.	40
3.1 Cuestionario como instrumento para diagnosticar el Clima Organizacional.	41
3.2 Resultados sobre el Clima Laboral en Cinemex Zaragoza.	48
3.3 Interpretación de Resultados.	49
3.4 Propuesta.	66
Conclusiones.	72
Bibliografía.	75

Introducción.

Sin duda alguna, la comunicación es el eje rector de cualquier Institución, es la parte primordial para cualquier cambio, para que toda empresa labore en condiciones ideales y para que los miembros que la integran trabajen en equipo, tengan sentido de orgullo de pertenencia y sepan lo que hacen, hacia dónde están encaminados y cuáles son los fines comunes a conquistar.

En la actualidad, las organizaciones han descubierto que no sólo se debe estar ante la vanguardia tecnológica, sino que también, se debe tomar muy en cuenta el capital humano, ya que es el componente fundamental que hace que las cosas sucedan, logrando así objetivos y fines determinados.

Es por eso que en años recientes, las disciplinas que estudian el comportamiento humano en la vida laboral han progresado de manera sorprendente, proporcionando una variedad de instrumentos que utilizados de la manera adecuada y por un especialista, contribuyen a una mejora en las condiciones de los centros de trabajo, en un óptimo rendimiento, en una buena producción y sana competitividad al momento de presentar los productos y servicios.

Bajo esta premisa, la comunicación organizacional ha ido ganando terreno y consolidándose como una excelente opción que afecta y estimula el perfecto desempeño de las personas en su labor profesional, ya que por su carácter interdisciplinario, nos sirve para detectar problemas y resolverlos de forma precisa e inmediata, integrando la investigación y la práctica.

Sin embargo, cuando nos referimos a la comunicación dentro de una institución, la gente piensa que se trata de los mensajes que se colocan en un corcho o en un periódico mural. Si bien todo esto es parte de la comunicación institucional, no se puede generalizar, radicando aquí el mayor problema con el que debemos ir trabajando: la ignorancia.

La comunicación debe ser incluyente, y se debe trabajar en equipo para obtener un fin esperado. En cuanto se siga haciendo mal uso de los diferentes instrumentos de comunicación será inevitable seguir avivando la desidia y la ineptitud entre la gente, nutriendo las dudas, alentando la falta de creatividad y la nula motivación en nuestros empleados, pero sobre todo, nos quedaremos siempre suspendidos, tercios y con un persistente temor al cambio.

Todo cambio es positivo, proactivo, ya que nos da la oportunidad de recapitular nuestros errores para poder abatirlos, vislumbrar un futuro más favorable y mirar nuevas opciones que nos ayuden a la obtención de objetivos concretos y esperados.

Aunque un adecuado clima organizacional no es el factor concluyente para un desempeño superior, sí es un componente de mucha importancia que nos proporciona elementos esenciales sobre las actitudes de nuestros trabajadores, la manera en que se desenvuelven en su espacio y la imagen mental que tienen de su empresa.

Con estos elementos, podemos llevar a cabo una evaluación con la finalidad de implementar técnicas que servirán para sanar y perfeccionar de manera gradual la forma en que se relacionan las personas, sus intervenciones y actitudes.

Si bien es cierto que debemos buscar las mejores personas para ocupar determinado puesto de trabajo, de la misma manera, debemos contribuir en crear la mejor empresa para nuestro personal y construir un equilibrio perfecto entre ambas fuerzas integradoras.

Elaborar esta tesina representó un gran reto, pero sobretodo fue una muy buena oportunidad para poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos durante mi preparación universitaria y en mis experiencias conquistadas.

En este sentido, el objetivo primordial que planteo en el presente trabajo es diagnosticar el Clima Organizacional en Cinemex Zaragoza, a través del análisis de segmentos claves que forman y repercuten en dicho clima.

Dicho análisis permitirá distinguir los factores que afectan de manera positiva o negativa el comportamiento de los miembros de la misma. Por eso, esta investigación será presentada en tres capítulos, los cuales incluyen el estudio, la interpretación y representación detallada del clima laboral que predomina en Cinemex Zaragoza.

Desde su inicio como organización, Cinemex contrataba a una empresa que se encargaba de analizar el clima organizacional en cada uno de sus complejos cinematográficos, pero desde el año 2008 durante la última venta que sufrió, los nuevos directivos lo cancelaron, puesto que sus intereses organizacionales cambiaron de manera considerable.

Es por eso que se desea aplicar nuevamente un diagnóstico de clima organizacional en Cinemex Zaragoza, para obtener datos que nos ayuden a entender y mejorar el ambiente laboral.

Cabe mencionar que este análisis parte del deseo de gratitud que le tengo a la organización, ya que pertencí a ella por más de cuatro años y fui espectador de todos los cambios a los que se ha sometido la empresa en estos últimos tiempos.

Bonos de productividad, convenciones gerenciales, préstamos bancarios, juntas de resultados y capacitaciones han sido algunas de las prestaciones que han perdido los trabajadores.

Cambios agresivos que no van acorde con lo que la empresa en un principio venía realizando; para muchos, la empresa adquirió una visión de negocios, para otros, poco a poco ha ido perdiendo su lado humano.

Gracias al presente análisis, les permitirá a las unidades de mando comunicarse con un lenguaje común; entenderán el comportamiento de sus empleados y, por último,

lograrán controlar en cierta medida el dinamismo en la organización, desarrollando técnicas a través de una combinación conjunta.

Durante el primer capítulo se abordarán definiciones claves que nos ayudarán a entender qué es la comunicación organizacional y cuáles son los elementos que integran el análisis del clima organizacional. De igual forma, se abordarán teorías que son de vital importancia al momento de referirnos al comportamiento humano individual y grupal en las organizaciones.

El segundo capítulo nos brindará una radiografía de la institución con la que estamos trabajando al conocer su identidad conceptual y su fuerza integradora.

Y por último, en el tercer capítulo se presenta el análisis detallado que se realizó a Cinemex Zaragoza, así como una propuesta que permitirá minimizar los problemas encontrados, trabajar en las áreas de oportunidad y, al mismo tiempo, reafirmar fortalezas.

Ya que en las humanidades no se pueden dar leyes y respuestas absolutas ni mucho menos soluciones perfectas, sí se pueden brindar alternativas posibles y poderosas en el perfecto sentido del bien común y del bien organizacional.

Justamente, no está por demás decir, que el presente proyecto no aspira a cambiar paradigmas, pero sí tiene el propósito de fabricar una propuesta integradora y adecuada a los requerimientos de la institución y, de igual manera, construir un plan que impulse la cooperación entre los jefes y empleados, haciéndolos participantes estelares en los futuros retos que se presenten.

Cabe aclarar que estas propuestas recaen directamente en los directivos del complejo, puesto que ellos tienen toda la autoridad y los elementos para implementarlas, únicamente con su esfuerzo y dedicación al momento de efectuarlas, se podría mejorar el ambiente de trabajo en Cinemex Zaragoza.

CAPÍTULO I

Conceptos Fundamentales: La Comunicación y el Clima Organizacional.

Desde el inicio de los tiempos, el hombre ha puesto de manifiesto su interés por transmitir y comunicarse con sus semejantes, estas formas de comunicación se han presentado de modos diversos, a través de un lenguaje expresado con dibujos y/o palabras, por movimientos y señas corporales o uno expresado con la música y los olores, por mencionar sólo algunos.

Sin duda alguna, la comunicación es la columna vertebral de cualquier sociedad, es la parte imprescindible, conciliadora e integradora que nos permite desarrollarnos personal y profesionalmente en la vida común.

En el presente capítulo se aborda el proceso de comunicación desde una perspectiva organizacional y, asimismo, se habla del clima organizacional, sus dimensiones y alcances.

Si bien, el comportamiento humano en las empresas es impredecible, desde hace algunas décadas estudiosos han encontrado elementos que nos permiten entenderlo a través de la comprensión de la psicología, de la administración y de otras disciplinas.

Es de suma importancia abordar estas ideas, ya que fueron tomadas como esencia al momento de construir la propuesta de mejora del clima laboral para Cinemex Zaragoza.

1.1 Comunicación Organizacional.

La comunicación humana se puede definir “como un proceso de transmisión y recepción de señales -ideas, mensajes, datos- mediante un código -un sistema de signos y de reglas- que es común tanto al emisor como al receptor¹”.

¹ **BALLENATO** Prieto, Guillermo. *Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana*. p. 35.

Donal L. Kirkpatrick en su libro *Claves para una comunicación eficaz* señala que “una buena definición de comunicación debe incluir el concepto *comprender*. Esto significa que el mensaje no solo llega al receptor, sino que éste lo comprende de la forma que el emisor deseaba... debe existir una afinidad de ideas.”²

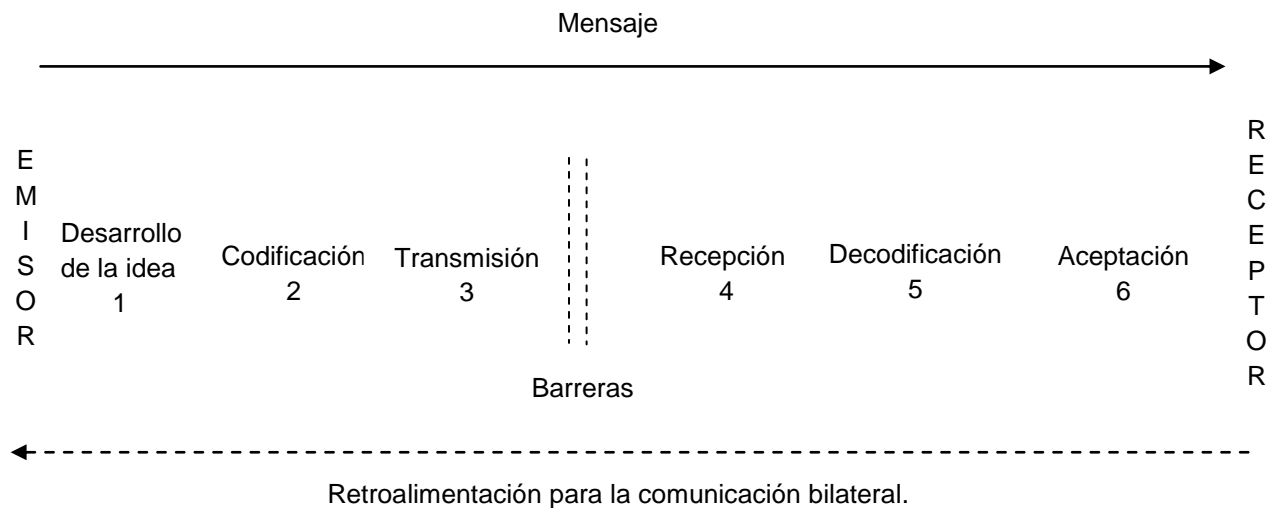


Figura 1. El proceso de la comunicación.³

Estas manifestaciones de señales percibidas como algo tan común, natural y cotidiano, se encuentran limitadas por un mecanismo inseparable cuerpo-mente, pues sin órganos como las cuerdas vocales, la lengua y el oído no se podrían modular ni producir sonidos; y sin el pensamiento y la razón, no se podrían enunciar ideas de manera voluntaria, ni percibir las, ni decodificarlas; por lo tanto el proceso comunicativo no podría existir.

² KIRKPATRICK, Donald. *Claves para una comunicación eficaz*. p. 12.

³ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John. *Comportamiento humano en el trabajo*. p.57.

Los seres humanos somos entes pensantes, tenemos la habilidad de relacionarnos a través de un lenguaje que es organizado y común, conducido por nuestra razón, en donde se establecen las maneras correctas e incorrectas de dichas expresiones.

De esta manera, en las organizaciones se encuentra presente este proceso comunicativo. Bajo esta perspectiva, “la comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.”⁴

Mientras que, “la organización se concibe como un sistema de relaciones entre los individuos que la integran, por medio de los cuales, bajo el mando de los directivos, perciben metas comunes.”⁵

Las organizaciones son sistemas y bajo esta idea encontramos tres conjeturas principales:

1. Es un conjunto de elementos unidos entre si.
2. Un sistema está inmerso en un entorno o ambiente.
3. Los factores que afectan a las organizaciones hacen que se adapten y evolucionen, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.⁶

⁴ **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p.30.

⁵ **ROMERO** González, Rosendo. *Comportamiento organizacional. Nuevos retos*. p.11.

⁶ **BARTOLI**, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la Comunicación organizada*. p.19.

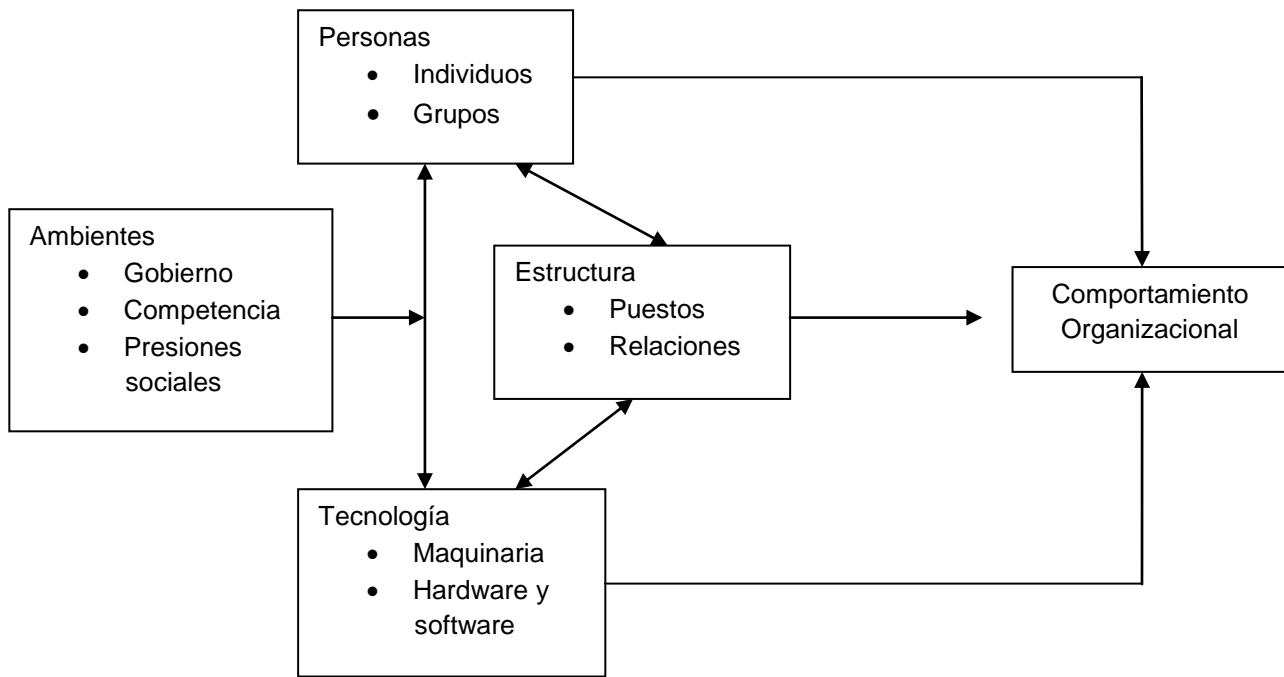


FIGURA 2. Factores claves que afectan el comportamiento Organizacional⁷.

Bajo esta perspectiva, podemos asegurar que la comunicación dentro de una empresa intenta:

1. Integrar de forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
2. Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
3. Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado.
4. Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
5. Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
6. Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápidamente posible, sin conflictos a la empresa.
7. Abatir los índices de rotación de personal.
8. Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.

⁷ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John, *Op. Cit.*, p. 5.

9. Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
10. Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
11. Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
12. Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.⁸

Pero también podemos hablar que dentro, el flujo de la comunicación se puede dar desde las siguientes 3 perspectivas:

∴ Descendente: se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, mensajes motivacionales, etc.

∴ Ascendente: va del personal hacia los directivos y generalmente es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.

∴ Horizontal: es de tipo informal y surgen entre los miembros del personal.⁹

Lo ideal, es que en toda organización se presenten estos tres enfoques, puesto que muchos de los problemas que se presentan radican principalmente en que las organizaciones no hacen uso de los canales adecuados para llegar a todos los niveles y, por ende, no se genera una retroalimentación.

Cuando no existe una retroalimentación se presentan rumores, suposiciones y enredos que lejos de contribuir a un buen proceso, provocan barreras, miedos e inseguridades entre las piezas de la organización, ya que al estar mal informados se topan con la incertidumbre y el miedo al cambio.

Desde le inicio de las sociedades, muchos especialistas se han encargado de estudiar y analizar teorías y corrientes filosóficas para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

⁸ HOMS Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Pp. 67-70.

⁹ *Ibíd.*, pg. 72.

A continuación se presentan las principales Escuelas del comportamiento organizacional:

Teoría Clásica: Estructuración y Definición precisa.	Teoría Humanista: Factores Sociológicos y Psicológicos	Teoría de Sistemas: Apertura al medio e interrelación de las partes.	Teoría Contingente: El impacto del contexto
Max Weber Frederick W. Taylor Henry Fayol	Elton Mayo Kurt Lewin Rensis Likert Douglas McGregor Cris Argyris	E. Trist Daniel Katz y Robert Kahn	Joan Woodward Tom Burns y G.M. Stalker Paul Lawrence y Jay Lorsch
Comunicación Formal	Comunicación Formal e Informal	Comunicación Formal e Informal entre sistemas y subsistemas.	Básica Formal dentro de y entre sistemas y subsistemas.
Preponderantemente escrita.	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendiente	Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional).
Contenido básico de normas y procedimientos internos	Contenido básico grupal (patrones necesidades) e interno	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de	Comunicación como elemento integrador

		control	
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se considera las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual, díadas y grupal	Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en la información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Cuadro 1. Escuelas del comportamiento organizacional.¹⁰

En el momento en que hablamos del proceso de comunicación, y especialmente dentro de una organización, es obligado hablar de la naturaleza de las personas. Si bien es cierto que todos compartimos una naturaleza común, existen diferencias precisas que nos hacen únicos y diferentes y, en determinado momento, nos proporciona los instrumentos de comportamiento que tenemos arraigados.

A continuación se presenta seis concepciones básicas sobre la naturaleza de las personas:

¹⁰ FERNANDEZ Collado, Carlos. *Op. Cit.* p. 59.

Diferencias individuales	<p>Todas las personas son distintas y esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un activo valioso en las empresas.</p> <p>Desde el nacimiento cada individuo es singular (por influencia de la naturaleza) y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a hacer que las personas sean más diferentes (como efecto de la crianza).</p>
Percepción	<p>Las personas ven al mundo y a su contenido de manera distinta, incluso cuando se les muestra el mismo objeto. Su punto de vista del ambiente objetivo está coloreado por la percepción.</p>
La persona como entidad	<p>Las personas funcionan como seres humanos completos, como un todo, no solamente algunas de sus características.</p>
Comportamiento motivado	<p>El comportamiento tiene ciertas causas originarias a sus necesidades y motivaciones.</p>
Deseo de participación	<p>Las personas buscan participar en decisiones importantes con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización.</p>
Valor de la persona	<p>Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de producción (terreno, capital, tecnología) porque ocupan un orden superior en el universo. Deben ser tratados con respeto, interés y dignidad, rehusándose a aceptar la vieja idea de que son simplemente herramientas económicas.</p>

Cuadro 2. Naturaleza de las personas.¹¹

¹¹ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John. *Op. Cit.* p. 10–12.

1.2 Teoría “X” y “Y”.

Douglas MacGregor, como una de sus principales aportaciones a la administración, propuso la Teoría “X” y Teoría “Y”, donde explica bajo dos ideas que se contraponen, una manera de entender el comportamiento humano dentro del lugar de trabajo.

La Teoría “X” considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrecho que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse... al contrario de la Teoría “Y”. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la “administración por objetivos” en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior – no con su supervisión.¹²

En este sentido, podemos percibir dos grandes elementos: autodirección y autocontrol, que al final del día nos habla también de una motivación propia por parte de los empleados, del uso de la creación y de imaginación para la resolución de problemas institucionales.

Pero sobretodo, nos presenta el razonamiento de que las unidades de mando no toman en cuenta en realidad la esencia de sus trabajadores, puesto que todos tenemos el potencial de acrecentar nuestras capacidades e intereses y ser utilizadas en pleno beneficio organizacional.

1.3 Motivación y satisfacción de necesidades.

Los seres humanos en nuestro actuar cotidiano procedemos bajo estímulos que nos hacen funcionar de cierta manera, de acuerdo a nuestras necesidades, elegimos la opción idónea que está encaminada en satisfacerla.

¹² *Ibidem.*, p.47.

Esos estímulos, buenos o malos, nos alientan y presionan para obtener determinado resultado. De modo que si lo que deseamos es mantener a nuestros trabajadores satisfechos, es nuestro afán descubrir qué es lo que esperan lograr de su empresa y de las actividades que realizan ahí y cuáles son sus expectativas y motivaciones que los alientan al momento de realizarlo.

El proceso de la motivación puede ser concebido de la siguiente forma:

$$\begin{array}{ccccccc} & & & & \text{NECESIDAD} & & \\ & & & & \text{INCENTIVO} & = & \text{ACCIÓN} \\ \text{DESEO} & + & & & \text{IMPULSO} & & \end{array}$$

Figura 3. Ecuación de la motivación.¹³

Con base en esta ecuación podemos explicar que de lado izquierdo se encuentran establecidos todos los anhelos que la persona tiene, estos deseos explican determinado proceder, ya sea positivo o negativo. Después encontramos los estímulos, que si son los adecuados para satisfacer dicho anhelo nos dará como resultado una acción concreta y deseable.

En este sentido, si la organización contribuye a crear un ambiente laboral en donde el empleado tenga las opciones adecuadas para satisfacer su necesidad, repercutirá de manera positiva en la motivación del mismo al momento de luchar por alcanzar metas comunes y objetivos institucionales.

Para hablar de motivación es preciso mencionar a Abraham Maslow, quien representó de manera escalonada las necesidades humanas, refiriendo que a medida en que los seres humanos vamos compensando cada una de las necesidades ya sean inmediatas

¹³ **SCANLAN**, Burt. *Principios de la dirección y conducta organizacional*. p. 405.

o a corto o largo plazo, adquirimos el anhelo de satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta llegar a un estado de total plenitud y de sentirnos realizados.

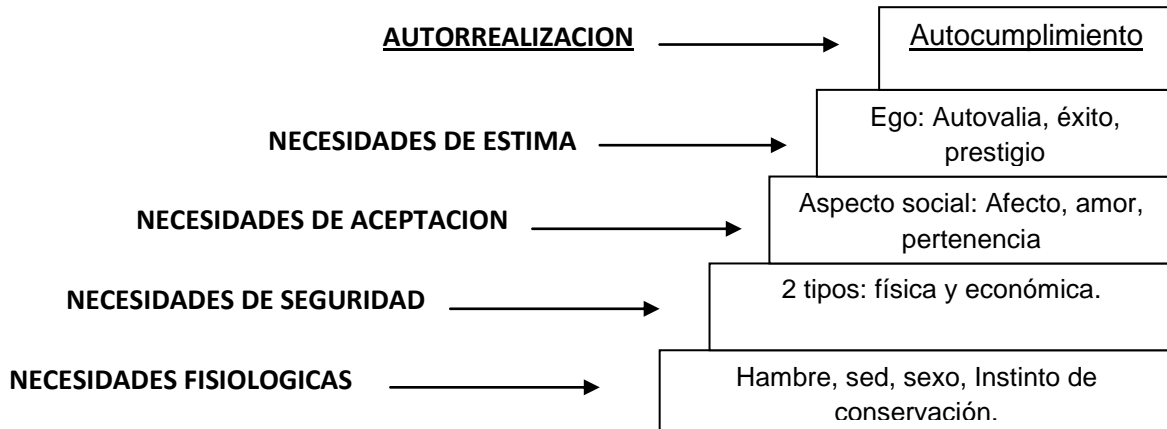


Figura 4. Pirámide de Maslow.¹⁴

A. Maslow considera a todas estas necesidades como trascendentales y extremadamente valiosas, puesto que son requerimientos esenciales que deben ser cubiertos para conservar una adecuada salud física y emocional.

1.4 Conflicto.

Al ser seres sociales nos encontramos en nuestro quehacer cotidiano con personas que piensan igual que nosotros. También, convivimos con gente que concibe a la vida de manera distinta. Estos puntos de vista divergentes en determinados momentos pueden generar tensión y provocar conflictos.

Un conflicto es un choque, un desequilibrio que se produce entre dos acciones y/o pensamientos que si no son resueltos de la manera más sana y rápida, puede llegar inclusive a materializarse en el uso de la fuerza, sin embargo, en ocasiones los conflictos pueden ser esperados y ansiados, puesto que abren la brecha para conseguir un cambio y modificar determinadas acciones.

¹⁴ *Ibídem.*, p. 407.

Por ejemplo, cuando en nuestro cuerpo se encuentra presente un virus se produce un conflicto porque cambia la estabilidad y produce enfermedad en nuestro organismo, sin embargo, también abre la puerta para que nuestro sistema inmunológico obtenga información necesaria y en futuros contagios, pueda ser mitigado el virus de la manera más fácil y rápida.

Lo importante es crecer y adquirir herramientas que nos permitan en un momento dado solucionar dificultades de la mejor manera posible. Los problemas son aprendizajes y sacan lo mejor y lo peor de cada uno de nosotros, dependiendo de la manera en que lo tomemos.

A continuación se presenta un cuadro en dónde se explica el proceso para resolver conflictos:

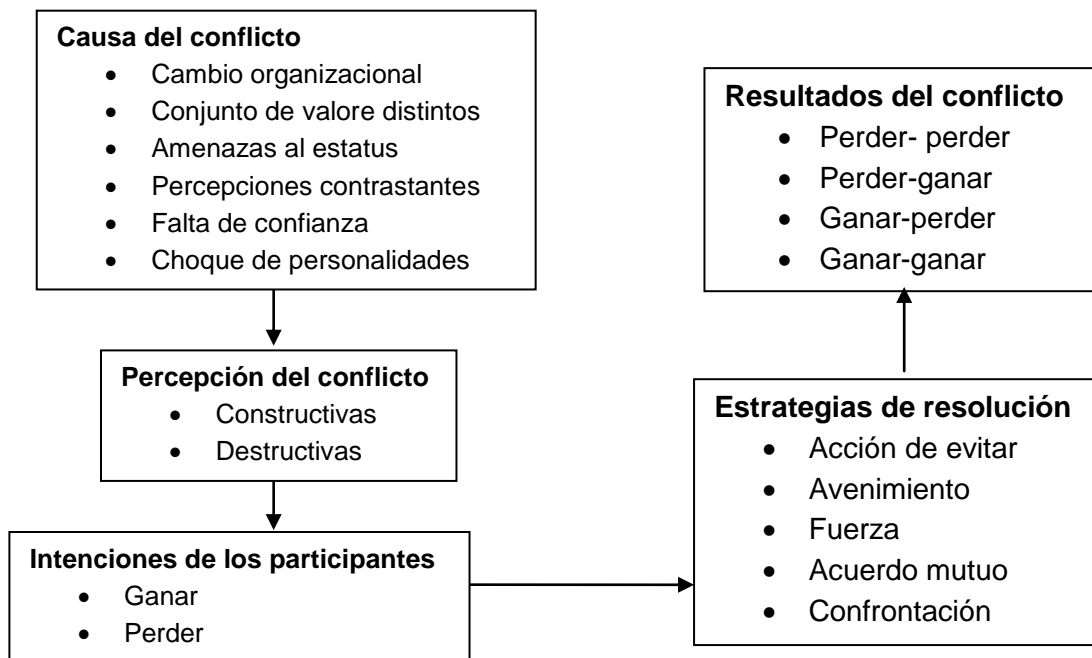


Figura 5. Proceso de resolución de conflicto.¹⁵

¹⁵ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John. *Op. Cit.* p.310.

1.5 Concepción del Clima Organizacional.

El estudio del clima organizacional como una herramienta eficaz para describir el comportamiento humano en el quehacer profesional es relativamente nuevo. A principios del siglo XIX, varios investigadores pusieron sus ojos en este tema y se empeñaron en estudiar el papel de los componentes físicos y psicológicos que interactúan entre las personas y sus organizaciones.

James L. R. y Jones A. P. propusieron tres modelos de investigación del clima en las organizaciones, cada modelo responde a necesidades específicas y es tarea del especialista elegir la más viable para los intereses que está buscando:

Medida múltiple de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida múltiple de los atributos individuales
<p>El clima es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conjunto de características que describen a una organización y las distingue de otras. 2. Son relativamente estables en el tiempo. 3. Influyen en comportamiento de los individuos dentro de la organización. 	<p>El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades. 2. Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad. <p>Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador.</p>	<p>Definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima organizacional a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados.</p> <p>El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.</p>

Cuadro 3. Modelos de investigación del clima en las organizaciones.¹⁶

¹⁶ BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, pp. 17-20.

En si, el clima laboral “constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a su empleados e incluso al exterior¹⁷”. Por lo tanto, a continuación se presentan las características del clima organizacional:

1. El Clima es un concepto molar y sintético como la personalidad.
2. El Clima es una configuración particular de variables situacionales.
3. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
4. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
5. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
6. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
7. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
8. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.¹⁸

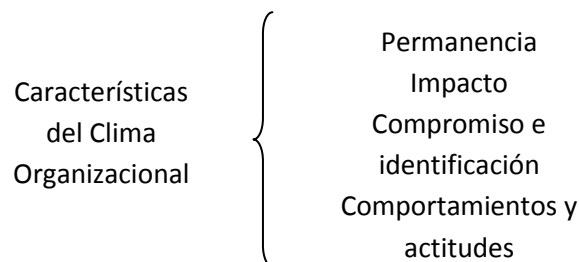


Figura 6. Características del clima organizacional.¹⁹

Con el anterior mapa conceptual, podemos referir que el clima laboral es constante pero no inalterable puesto que se puede influir en él de manera positiva o negativa.

¹⁷ *Ibidem.*, p.26.

¹⁸ *Ibidem.*, p. 13.

¹⁹ RODRÍGUEZ, Darío. *Diagnóstico organizacional*. p. 162.

Además, tiene impacto dentro y fuera de la organización, por lo tanto, influye en la mucha o poca responsabilidad que tengan sus miembros al momento de definir comportamientos.

1.6 Factores que integran el Clima Organizacional.

El clima organizacional está conformado por muchas variables, que en su conjunto provocan un adecuado o inadecuado ambiente en el área de trabajo, ya que cada una de ellas nos presenta elementos definidos de la organización. Estos elementos deben ser tomados en cuenta al momento de realizar un análisis de clima integral, para poder introducir cambios positivos en las actitudes y conductas de los trabajadores.

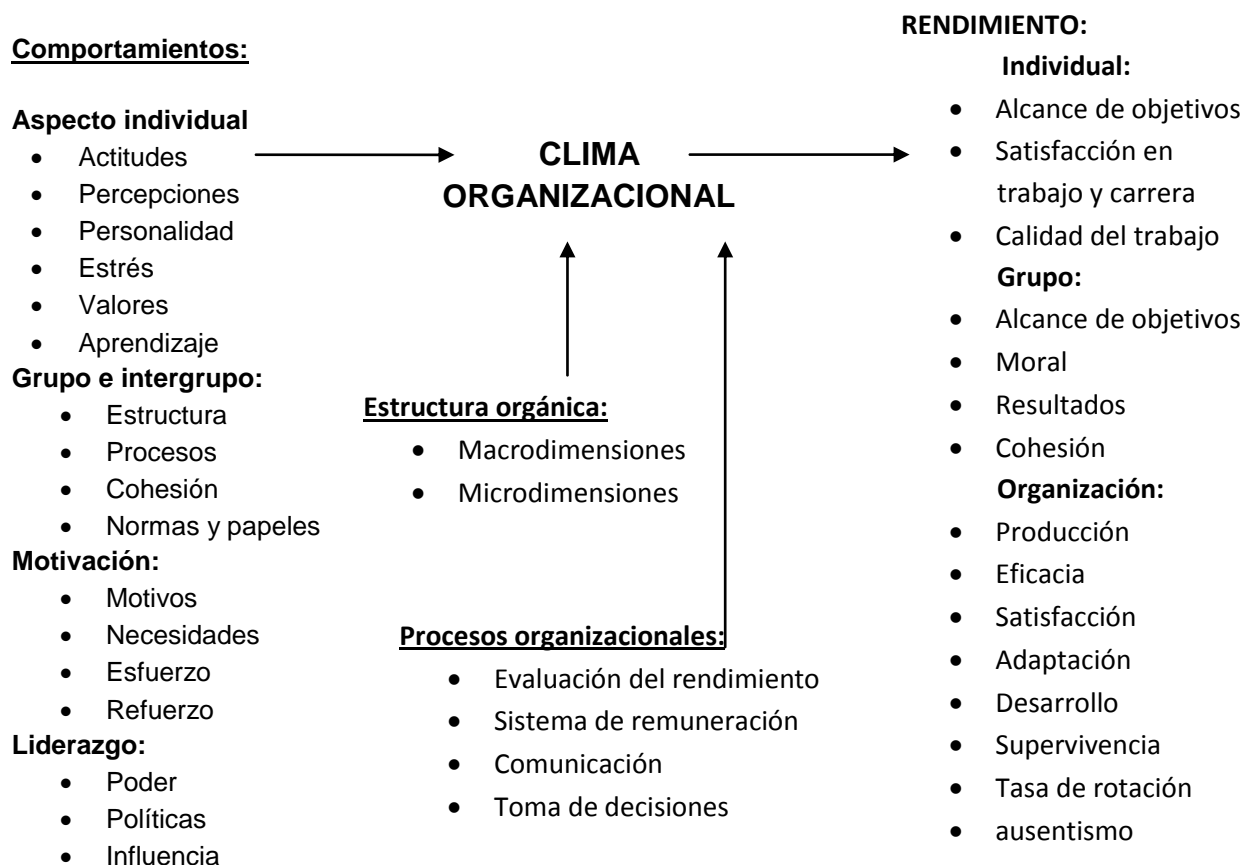


Figura 7. Variables que integran el clima organizacional.²⁰

²⁰ BRUNET, Luc. *Óp. Cit.* p. 40.

CAPÍTULO II.

Cinemex: Conociendo su trayectoria como organización.

Cinemex es una compañía dedicada a la exhibición cinematográfica, cuyo éxito se encuentra esencialmente en el equipo de trabajo, en el servicio de calidad que proporciona a cada una de las personas y en sus modernas instalaciones.

El equipo en cada uno de los complejos está integrado por una Unidad Gerencial que es la encargada de la administración, una plantilla de Staff Multifuncionales que son quienes operan las áreas del cine y, por consiguiente, tienen trato directo con los invitados.

Asimismo, el personal de Mantenimiento es el encargado de solucionar los problemas técnicos y eléctricos en el mobiliario para que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones y, por último, el personal Corporativo, quienes sientan las bases y las estrategias que cada unidad de negocios debe aplicar para obtener los resultados deseados.

En su conjunto, todos estos elementos proveen la identidad a cada complejo, puesto que, aunque hay una unificación en los procesos, técnicas e instalaciones, son ellos quienes manejan la marca, la usan y le dan vida.

40 complejos de exhibición, alrededor de 400 pantallas, controla 50% de la asistencia de la Ciudad de México y emplea a más de 2,000 personas. Adicionalmente, Cinemex introdujo una dinámica competitiva en el mercado del cine en México, que forzó a otras empresas como Cinemark y Cinépolis a realizar grandes inversiones para no quedarse atrás.²¹

²¹Kapital Privado <http://www.kapitalprivado.com/2010/05/16/empresas-fondeadas-con-capital-privado-cinemex/>
2 de marzo de 2010 13:15 hrs.

Cinemex tiene registradas varias marcas que, a su vez, conforman los servicios que cada unidad de negocios posee, en este sentido encontramos una *Dulcería* que vende palomitas, nachos y refrescos. En *Alavista* nos preparan alimentos tipo gourmet, mientras que en *La Tetera* y en *Café Central* conseguimos bebidas hechas de café, tés o frutas, y finalmente, en *La Locura* podemos comprar cualquier cantidad de dulces a granel.

No esta por demás decir que tanto *Café Central* como *La locura* tiene planes de expansión en un periodo a mediano plazo, ya que se intentan que estas locaciones salgan de los complejos y se empiecen a incorporar en plazas y centros comerciales.

También cuenta con un *call center* en donde se venden boletos, se ofrece cartelera de películas, ubicación de complejos y promociones, y dos conceptos nuevos:

Cinemá de Cinemex, que son funciones especiales para que mamás asistan a ver una película con los requerimientos necesarios, luz y sonido adecuados para la plena comodidad de su bebe, y, *Platino Cinemex*, que son instalaciones de lujo en donde se te atiende de un manera personalizada, con servicio de meseros y platillos tipo gourmet preparados al instante.

2.1 Trayectoria histórica de la organización.

Cinemex inicia como un proyecto que tuvieron tres estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard en 1993 para terminar su Maestría, uno de ellos de origen mexicano y dos estadounidenses.

Miguel Ángel Dávila, A. Fastlich y M. Heyman fueron aquellos estudiantes de Administración de Empresas que se unieron y realizaron un plan de negocios para crear una empresa de exhibición de cine en nuestro país.

El proyecto resultó ser tan atrayente que sus realizadores reunieron fondos y financiamientos para poder materializarlo.

En el año de 1994, después de tocar muchas puertas, reunieron finalmente el capital de riesgo necesario para iniciar la construcción del primer complejo cinematográfico que abrió sus puertas el 2 de Agosto de 1995 en el sur de la ciudad de México, CINEMEX ALTAVISTA con 6 salas de exhibición y capacidad para 1280 invitados.²²

Fue después de ocho años de abrir varios complejos cinematográficos en la ciudad que, en junio de 2002, *ONEX Corp. y Oaktree Capital Management* compró a Cinemex. Durante la Junta General del 2002, Miguel Ángel Dávila, Director General de Cinemex, declaró ante sus empleados en relación lo siguiente:

Hoy después de 8 años de esfuerzo y con un capital inicial de \$21.5 millones de dólares, vemos una organización sólida y vibrante, con 34 complejos cinematográficos, un call center, 380 pantallas, el 23% del mercado nacional, ventas estimadas de más de \$1.500 millones de pesos, un futuro envidiable y por encima de todo un gran equipo de más de 2,300 personas entregadas y enamoradas de su empresa y su camiseta.

El miércoles 19 de junio del 2002, logramos una importantísima operación para nuestra empresa y para México, que demuestra la confianza de todos ustedes, en CINEMEX y en el futuro y viabilidad de nuestro país. Mediante esta operación cambia de manos la propiedad de CINEMEX , y nuestros socios fundadores JP Morgan, JMB Realty, Hoyts Cinemas y todos los individuos que confiaron en nosotros, venden sus acciones a la empresa canadiense Onex Corporation y al fondo estadounidense OakTree Capital Management, en una operación evaluada en cerca de US \$300 millones de dólares.

Esta operación culmina el trabajo y el esfuerzo de todos estos años y es el final del primer capítulo de esta gran historia que es nuestra empresa. CINEMEX no se define por sus dueños, se define por su gente y por todos y cada uno de ustedes. Nosotros somos quienes le damos forma y sustancia a nuestra empresa. Mientras

²² *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción. Cinemex. p. 2.*

sigamos aquí, CINEMEX, esa empresa con ángel, esa empresa mágica, permanece. Los invito a renovar esfuerzos, a seguir adelante, a echarle ganas, necesito de su apoyo y necesito su entrega. Que se cuide la competencia porque vamos por más.²³

Durante el año 2004, *ONEX* y *Oaktree* vendieron nuevamente la totalidad de la empresa a *The Carlyle Group*, *Bain Capital* y *Spectrum*, que son compañías de inversión.

En 2008, El Forbes mexicano y principal accionista de la minera *Grupo México* y las ferrocarrileras *Ferromex* y *Ferrosur*, pactó la compra de la segunda mayor cadena de salas cinematográficas en el país Cinemex con la estadounidense *AMC Entertainment, Inc.*, a quién pagará unos 237.5 millones de dólares.²⁴

2.2 Filosofía Institucional: Misión, Visión y Valores.

La cultura en una empresa es de vital importancia, es un elemento radical para el desarrollo pleno de los individuos dentro de la organización, ya que reconoce la interacción de cada uno de ellos y propicia el intercambio de diversas formas de pensar, actuar, de costumbres y tradiciones, lo cual hace más enriquecedor, ameno y emocionante el ambiente de trabajo.

La cultura en Cinemex le proporciona una personalidad, le ofrece un distintivo entre las demás empresas y le da instrumentos específicos que usa al momento de tomar decisiones, ya que determina la manera en cómo se deben hacer las cosas, la finalidad y los paradigmas que permanecen dentro de la institución.

²³ *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción*. Cinemex. Pp. 3-4 Fragmento.

²⁴ Diario el Semanario http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=12347 9 enero 2011. 19:30hrs.

De igual modo, proporciona un sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros al sentirse parte de algo más grande e importante y tomados en cuenta; felices, satisfechos y plenos al momento de realizar sus deberes.

En Cinemex, como en toda empresa, la cultura se encuentra definida al momento de establecer una identidad conceptual, que va en la delimitación de su Misión, Visión, Filosofía y Valores que se encuentran claramente en la compañía.

Es importante señalar que Cinemex no cuenta con una visión formalizada, pero tiene internalizado el ideal de alcanzar la meta de ser reconocidos a nivel nacional e internacional como la mejor cadena de exhibición de películas.

Con la visión corporativa, la organización señala adónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la “ambición” de la compañía, su reto particular.²⁵

Misión:

“Estamos dedicados a ser los mejores en divertir a la gente”²⁶

En su misión la empresa pronuncia su razón de ser y su propósito esencial. “La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece *qué es y qué hace* la compañía.”²⁷

Si Cinemex no tuviera una misión delimitada, las estrategias y los objetivos perderían fuerza y resultaría muy difícil hacer que sus miembros caminaran bajo un propósito común.

²⁵ CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. p. 143.

²⁶ *Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla*. Cinemex. 2011. p.12.

²⁷ CAPRIOTTI, Paul. *Op. cit.* p. 142.

Filosofía:

CINEMEX es su gente.

Nuestra relación se sustenta en la confianza.

Somos arquitectos de lealtades.

Lo más importante es divertirse y sonreír.²⁸

La filosofía Cinemex se encuentra cimentada en cuatro principios que alimentan y adhieren a la empresa y a sus miembros bajo un ideal. Éste debe ser interiorizado, aceptado y apropiado como parte de su estilo de vida.

La filosofía es un conjunto relativamente completo de verdades, valores y creencias que alimentan, fundan y enfocan el origen del sueño, el estímulo de la visión y la formulación de la misión.²⁹

Valores:

En Cinemex los valores se encuentran marcados en las siguientes nueve frases:

1. Buscar y provocar relaciones duraderas.
2. Creer que en esencia la gente actúa de buena fe.
3. Tener actitud de dar siempre lo mejor.
4. Hacerlo todo con pasión.
5. Ejercer rectitud en todas nuestras acciones y decisiones.
6. Superar de manera continua nuestros estándares.
7. Ser consistentes en el pensar, decir y actuar.
8. Aceptar las diferencias y tratar a todos con dignidad.
9. Disfrutar y gozar de todo lo que hacemos.³⁰

“Los valores son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización”.³¹ Es decir, es el origen y la unión de la relación entre los empleados de la organización y públicos externos.

²⁸ *Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla*. Cinemex. 2011. p.13.

²⁹ <http://www.conocimientosweb.net/portal/article250.html> 3 febrero 2011. 9:20hrs.

³⁰ *Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla*. Cinemex. 2011. p.13.

2.3 Servicio Cinemex.

Cinemex sabe muy bien lo que quiere y las metas que quiere conquistar, es por eso, que sus recursos y esfuerzos se encuentran enfocados en proporcionar un servicio con altos estándares y niveles de calidad.

Para ello, la organización creó un juramento, en dónde garantiza a los invitados su compromiso:

Te prometemos una experiencia inolvidable de entretenimiento, con el mejor servicio, comodidad y seguridad en nuestras instalaciones.

Siempre serás bienvenido con una sonrisa.

Nuestro servicio superará tus expectativas.

Nuestro personal te brindará la amabilidad y el respeto que te mereces como nuestro invitado.

Nuestras películas serán las mejores disponibles y serán exhibidas tal y como fueron concebidas por sus realizadores, sin intermedios improvisados, con la tecnología más avanzada en proyección y con un sistema de sonido sin paralelo.

Nuestra dulcería te ofrecerán los productos de la mejor calidad y siempre frescos; con un servicio rápido, eficiente y amable.

Nuestras instalaciones siempre lucirán impecables.

Si te fallamos en alguna de nuestras promesas, por favor, háznoslo saber de inmediato.³²

La organización no quiere solamente vender palomitas o proyectar una película, pues para esto existe un abanico amplio de posibilidades que las personas pueden elegir. Cinemex busca hacer la diferencia y ofrecer un plus a sus invitados con la calidad en su servicio.

³¹ CORTAGERENA, Alicia. FREIJEDO, Claudio. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. p. 21.

³² *Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla*. Cinemex. 2011. p.15.

Cinemex considera a todos los clientes como invitados, puesto que, capacita a su personal para tratar a todas las personas que asisten al complejo como si fueran un invitado en su propia casa, dándole todo el respeto y consideraciones que se merece al momento de que esta adquiriendo un servicio.

Cinemex busca crear relaciones buenas y positivas; los invitados son su razón puesto que un invitado molesto generaría una pérdida considerable a las ganancias de la empresa, sin imaginar toda la mala publicidad a la que estaría sometida, ya que recomendaría de manera negativa el servicio que ofrece.

La calidad es la responsabilidad de cada persona al desarrollar bien su trabajo desde la primera vez para alcanzar un resultado que satisfaga las necesidades y supere las expectativas del invitado.

El servicio es también hacer algo fuera de lo común por el invitado, hacer todo lo posible porque se sienta importante y tomar decisiones que en todo momento lo satisfagan y beneficie.³³

Cinemex se ha propuesto superar expectativas y satisfacer necesidades a cada uno de sus invitados y esto lo logra en el preciso momento en que satisface cuatro necesidades fundamentales:

1. Necesidad de ser comprendido. Los invitados que eligen nuestros servicios, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que sé esta interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro invitado.
2. Necesidad de ser bien recibido. Ningún invitado que esta tratando contigo y lo hagas sentir como un extraño, regresará. El invitado también necesita sentir que tú te alegras de verlo y que es importante para ti. Hazle sentir como en casa!
3. Necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son importantes necesidades humanas. A tus invitados, al igual que a nosotros, nos gusta

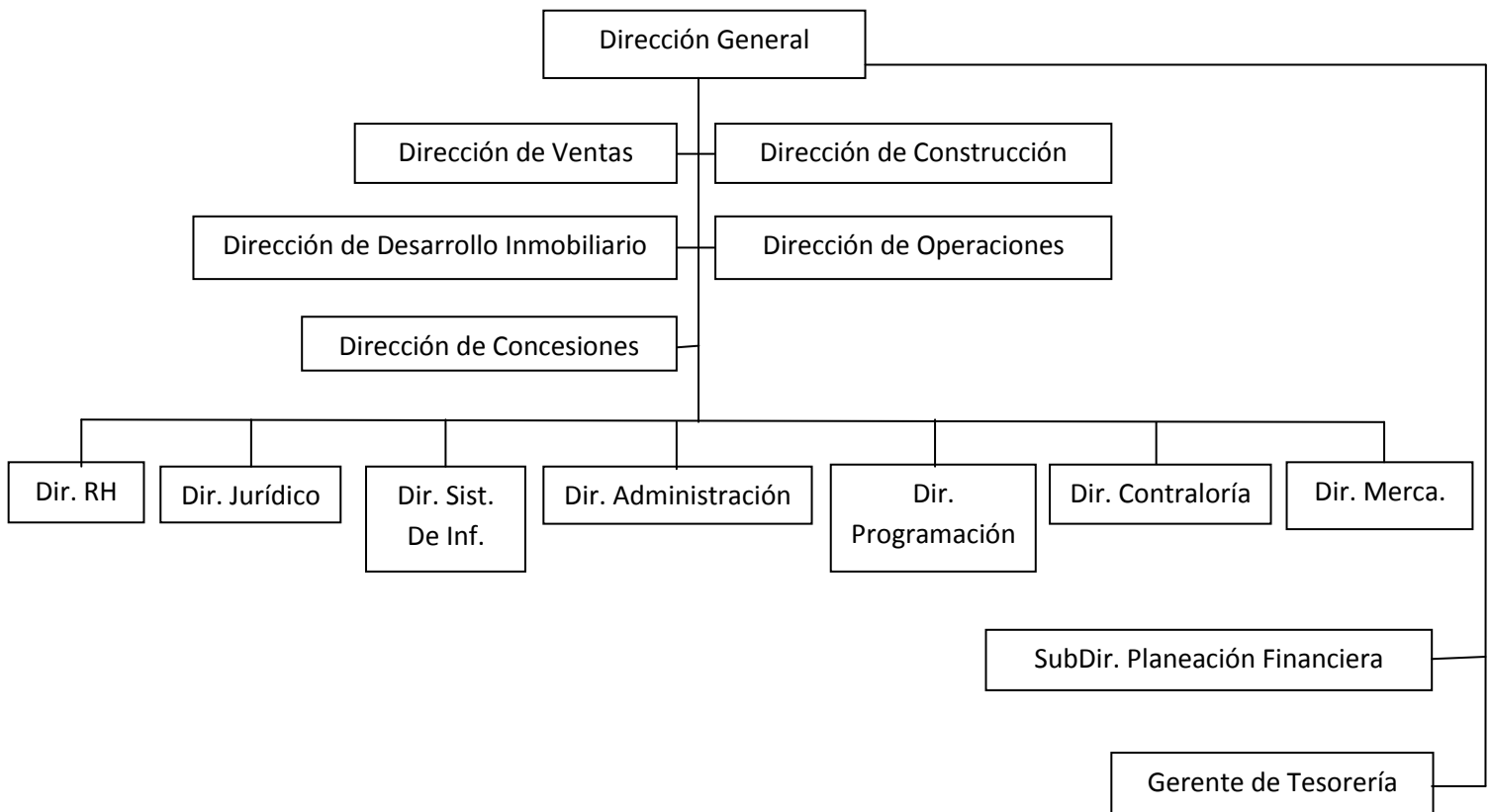
³³ *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción.* Cinemex. pp. 18-19.

sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial y único, será un paso en la dirección correcta para brindarle el servicio Cinemex.

4. Necesidad de comodidad. El invitado necesita comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o ver su película; también necesita tener la seguridad de que le atenderemos de la manera adecuada y contar con la confianza de que le vamos a satisfacer sus necesidades.³⁴

En el primer capítulo se habló sobre las necesidades humanas y se mencionó la jerarquización que hizo A. Maslow, con base en eso, podemos decir que en Cinemex se busca satisfacer necesidades del segundo, tercer y cuarto peldaño que son necesidades de seguridad, aceptación y de estima.

2.4 Organigrama Cinemex.³⁵



³⁴ Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla. Cinemex. 2011. p.23.

³⁵ Formación y Desarrollo: Manual de Inducción. Cinemex. p. 37.

Es bien importante señalar que el Organigrama Cinemex no se encuentra actualizado con los nombres de las personas que ocupan los cargos actualmente.

Esto resulta un problema de comunicación y falta de información, ya que si algún empleado tuviera un problema o simplemente necesitara comunicarse con el responsable de un área específica, no lo podría hacer de una manera rápida pues se desconoce quién está a cargo.

2.5 Áreas y Funciones.

En cada complejo o unidad de negocios, las áreas y las funciones son las siguientes:

Gerencia General	Su función es administrar los recursos humanos y materiales a su cargo, así como coordinar y apoyar la labor de todas las áreas del cine. Pero sobre todo, es el principal responsable de que se cumpla nuestro Juramento de Servicio y de superar las expectativas de nuestros invitados internos y externos.
Área de Piso y Taquilla	Su principal es la atención a los invitados preocupándose por superar sus expectativas, así como la Imagen y Limpieza de todas las áreas comunes de cada complejo.
Área de Dulcería	Se encarga de la atención a los invitados en Dulcería, A la vista, La tetera, la Locura, responsable de que haya producto suficiente para la venta y que cumpla con los estándares de calidad y frescura.
Área de Proyección	Es el responsable de que las películas se exhiban tal y como fueron concebidas por sus realizadores. Del armado y desarmado de las películas que se proyectan. Tiene a su cargo el funcionamiento, mantenimiento y cuidado del equipo de proyección.
Área de Tesorería	Su responsabilidad principal es la custodia y salvaguardo de los valores del cine. Es el lugar donde se entrega todo el dinero recaudado por las ventas en taquilla y dulcería, se encarga de entregar los montos fijos para poder iniciar la venta de productos, cambios y cuadrar a todos los usuarios al finalizar su jornada.
Área de RH	Su función principal es atender a los invitados internos en todas sus dudas, requerimientos y necesidades con eficiencia y eficacia, promoviendo un ambiente sano de confianza y crecimiento.

Cuadro 4. Actividades por área dentro de cada complejo cinematográfico.³⁶

³⁶ *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción.* Cinemex. pp. 32-33.

Cinemex intenta que dentro de su estructura no haya grandes categorías de mando. La empresa considera que todo el personal operativo puede tomar decisiones importantes, puesto que ellos se encuentran en trato directo con los invitados.

Estas responsabilidades y tomas de decisiones son garantizadas a otorgarles a todos sus empleados el facultamiento conocido como *empowerment*.

El *empowerment* es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.³⁷

Es decir que Cinemex les otorga a todos sus empleados la autoridad para que puedan solucionar problemas y tomar decisiones inmediatas. Este facultamiento les proporciona los siguientes beneficios:

- Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un **activo solucionador de problemas**, que ayuda a planear como deben hacerse las cosas y como hacer para que estas se lleven a cabo de la mejor manera posible. Es aquel que está consciente de que su desarrollo personal, su capacitación, su crecimiento, su satisfacción en el trabajo, depende de el y no de la empresa y por lo tanto se hará responsable de el.
- Los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- Las organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos.³⁸

³⁷ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. John. *Op. Cit.* p. 219.

³⁸ *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción.* Cinemex. p. 25.

2.6 Estructura Interna de Cinemex Complejo Zaragoza.

Hablar sobre la estructura interna del Complejo Zaragoza nos obliga hablar del perfil de contratación que Cinemex adopta:

A quienes queremos como parte de la familia Cinemex???, a aquellas personas que cumplan con el siguiente perfil:

- Edad de 17 a 23 años
- Sexo indistinto
- Soltero
- Sin hijos (de preferencia)
- Con estudios de 3er año de preparatoria (o equivalente) en adelante y que continúe estudiando (No sistema abierto)
- Que no haya trabajado en ninguna empresa del ramo, que no tenga familiares en la industria cinematográfica ni en ningún sindicato.
- Que le guste el cine y el trato con el público, con actitud positiva, optimista, extrovertido, proactivo, servicial, sociable, honesto, responsable, leal y con deseos de superación.³⁹

Así, podemos encontrar que el Complejo se encuentra integrada por 49 personas, que se encuentran distribuidas de la siguiente manera.

Por Género:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	22	45
Hombre	27	55
Total	49	100

³⁹ Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: Recursos Humanos. Cinemex. 2011. p.17.

Por puesto de trabajo:

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Staff	42	86
Staff Coordinador	4	8
Gerente	3	6
Total	49	100

Por antigüedad:

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 1 años	24	49
De 1 a 2 años	11	23
De 2 a 3 años	5	10
De 3 a 4 años	2	4
De 4 en adelante	7	14
Total	49	100

Por edad:

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 20 años	12	25
De 21 a 25 años	34	69
Más de 25 años	3	6
Total	49	100

2.7 Costumbres y ritos organizacionales.

La siguiente información fue obtenida a través de la plática con los Gerentes de Cinemex Zaragoza.

Algunas de las tradiciones que han permanecido dentro de la organización desde su inicio son las siguientes:

- .: Cumpleaños: Se reúnen los miembros que se encuentran trabajando durante el turno del festejado y se le compra un pastel, en donde cada uno expresa sus felicitaciones y sus buenos deseos.

- .: Días festivos: Cinemex es una empresa de servicio que se encuentra en operación los 365 días del año, siendo los días feriados extremadamente buenos para la organización por la cantidad de asistencia que se genera. Es por eso que en fechas como el 16 de septiembre, día de muertos y navidad, los empleados van vestidos o disfrazados de manera representativa a la fecha.

Si bien esta tradición no es obligatoria, el equipo gerencial mediante plena autorización de la Gerencia Regional, brindan un premio que va desde el consumo de algún producto dentro del complejo, hasta la entrega de dinero en efectivo a la persona que más demostró dedicación y creatividad en su vestimenta. Además se adornan las instalaciones con motivos propios a la festividad.

- .: Fiesta anual navideña: Los empleados tienen dos fiestas navideñas: la primera ellos mismos la organizan mediante la celebración de un convivio que se lleva a cabo durante la junta mensual del mes de diciembre. La segunda está establecida por el Corporativo, es una festividad en donde conviven personal operativo y corporativo.

- .: Juntas mensuales: Son de carácter obligatorio ya que se utilizan para informar sobre temas de relevancia común, cifras e indicadores. Estas juntas también se aprovechan para convivir, ya que después de las mismas se realiza un desayuno.

- .: Bienvenidas y despedidas: Cuando una persona se integra al equipo de trabajo se le da la bienvenida y se le da un presente simbólico que generalmente es una golosina.
Cuando un Gerente es cambiado a otro Complejo, se le prepara un pastel en donde el staff externa sus buenos deseos y agradecimientos.

2.8 Formas de comunicación dentro del Complejo.

El equipo Gerencial se encuentra comunicado en todo momento con los demás Complejos y con Corporativo mediante el uso de la Intranet Cinemex y del *Outlook*. También existen dos teléfonos fijos y un *Telular* que es utilizado para llamas a celular.

No esta por demás mencionar que el Corporativo realiza una Revista Interna en donde se presentan datos de importancia para la organización como nuevas aperturas de cines, la implementación de algún nuevo procedimiento o simplemente información de entretenimiento.

Ésta publicación es dirigida a todos los empleados de la organización. Sin embargo, el problema es que no se lleva a cabo de manera periódica, tanto así que en 2010 sólo se elaboraron tres números de la misma.

También, dentro de Gerencia se encuentra un corcho en donde se pega información de relevancia común, información sobre cursos y/o juntas e indicadores.

2.9 Premios, estímulos y castigos.

Cada mes se agradece el esfuerzo de una persona que sobresalió al momento de realizar su trabajo. Se le entrega un reconocimiento con copia a su expediente y un monedero electrónico con un valor de \$500 canjeable en un centro comercial.

Cuando existe la venta de algún producto como son vasos o cubetas de alguna película, se realizan concursos para que los empleados alcancen la meta que fijo el corporativo, ellos se llevan un premio que generalmente es el consumo de producto dentro del complejo, días de descanso pagados o dinero en efectivo.

Catorcenalmente, cada empleado operativo del complejo, recibe cuatro entradas para que asista a cualquier complejo cinematográfico de la marca Cinemex. Estos pases únicamente los puede cambiar el empleado.

Castigos no hay como tal, pero cuando alguna persona viola alguna de las políticas establecidas en su contrato laboral, los gerentes dictaminan la sanción que va desde una notificación escrita, una carta administrativa, suspensión temporal o recesión de contrato sin responsabilidad para la empresa.

CAPÍTULO III.

Diagnóstico del Clima Organizacional en Cinemex Zaragoza.

El realizar un Análisis Integral del Clima Organizacional en Cinemex Zaragoza nace de la necesidad de prestar atención a los empleados de este complejo, para así, lograr que tengan un mayor estímulo que se vea reflejado en su productividad y ofrezcan una mejora en el servicio al momento de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los invitados.

Como es bien sabido, una empresa de servicio no puede darse el lujo de bajar la guardia y permitir que existan desequilibrios dentro del lugar de trabajo, es por eso que a raíz de este análisis, se pretende encontrar áreas de oportunidad que se puedan trabajar y mejorar. Puesto que si se quiere que los trabajadores superen las expectativas de los invitados, primero se deben superar las expectativas de los propios trabajadores.

Bajo esta idea, el mejoramiento de una empresa de servicio debe entenderse como un esfuerzo permanente para que los procesos y procedimientos sean más eficientes, serios y apegados a las peticiones de la sociedad.

Precisamente, Cinemex Zaragoza fue el complejo en donde se llevó a cabo el Diagnóstico Integral con el objeto de determinar un adecuado o incorrecto clima organizacional, para que a través de la obtención de áreas de oportunidad se puedan descubrir elementos que afectan de manera directa la productividad y el desempeño, y al mismo tiempo, corregir debilidades y crear una posibilidad real de convertir el lugar de trabajo en un sitio más atractivo, agradable y seductor para los empleados.

Cabe mencionar que desde el inicio de la organización, cada año los directivos contrataban a una empresa que era la encargada de realizar la aplicación del cuestionario de clima organizacional en cada uno de los Complejos Cinemex, pero

desde el año 2008, durante la última venta que sufrió la organización, la aplicación del mismo se cancelo.

3.1 Cuestionario como instrumento para diagnosticar el Clima Organizacional.

La herramienta que se utilizará para este Diagnóstico es el Cuestionario, que tiene como finalidad obtener información relevante en los siguientes rubros:

- Imagen y Conocimiento de la empresa
- Liderazgo
- Motivación
- Clima
- Comunicación
- Cambio

Estos temas, de una manera muy particular, son los elementos básicos que se deben de tomar en cuenta al momento de emprender un análisis de clima organizacional.

Además, se agregaron al finalizar el cuestionario tres preguntas que nos ayudarán a saber las perspectivas que tiene los trabajadores sobre este ejercicio.

Las respuestas se medirán mediante una escala de actitudes.

Metodología:

El cuestionario cuenta con la siguiente organización:

- ∴ **Objetivo:** Diagnosticar el clima organizacional en Cinemex Zaragoza mediante la aplicación de un cuestionario de opinión para determinar fortalezas y áreas de oportunidad y así mantener un clima saludable y agradable.
- ∴ **Datos Generales:** Género, Puesto, Edad y Antigüedad.

- ∴ **Instrucciones:** Conteste puntuando la respuesta que más se asemeje a los sentimientos que le generan en dicha circunstancia.

La escala utilizada es del **4 (totalmente de acuerdo), 3 (de acuerdo), 2 (en desacuerdo) y 1 (totalmente en desacuerdo)**. Tienes la opción de elegir **NA (no aplica)** en los casos que así lo consideres.

Recuerda que no existen respuestas correctas o falsas y que el manejo de las mismas será totalmente privado.

- ∴ **Desarrollo:** La distribución de las preguntas fue realizada por agrupaciones de temas⁴⁰, planteadas con un lenguaje simple y de manera afirmativa, clara y positiva.

Imagen y Conocimiento de la empresa:

- ∴ Estoy orgulloso de trabajar en Cinemex.

TA: 4 3 2 1 TD NA

- ∴ Cinemex realiza un esfuerzo importante para que tenga crecimiento dentro de la empresa.

TA: 4 3 2 1 TD NA

- ∴ Estoy convencido de que Cinemex es la empresa líder nacional en México.

TA: 4 3 2 1 TD NA

- ∴ Estoy completamente seguro de que lo bueno para Cinemex, es bueno para mí.

TA: 4 3 2 1 TD NA

- ∴ Trabajar en Cinemex me da prestigio.

TA: 4 3 2 1 TD NA

- ∴ La organización es coherente entre lo que dice y hace.

TA: 4 3 2 1 TD NA

⁴⁰ Al momento de plasmar las preguntas en los cuestionarios, éstas agrupaciones de temas desaparecieron, para que el encuestado desconociera que tema se estaba evaluando.

∴ Conozco la Filosofía, Misión y Valores de Cinemex.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Las conductas de mis Gerentes son consistentes con la Filosofía, Misión y Valores de Cinemex.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Cinemex está enfocado en apoyar a todo su personal.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza no existen áreas de trabajo que son consideradas como un premio o castigo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

Liderazgo:

∴ Los Gerentes reconocen que se pueden cometerse errores involuntarios.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes estimulan y responden positivamente a nuestras ideas.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes dentro de Cinemex.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de que hacer para lograrlo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes confían que yo hago un buen trabajo sin necesidad de supervisión rigurosa.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Las palabras de los Gerentes coinciden con sus acciones.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes conducen el negocio de una manera honorable y ética.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes se dirigen a mí en tono respetoso y gentil.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Normalmente sé cual es mi trabajo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes proponen cursos de actualización y/o capacitación.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

Motivación:

∴ En Cinemex Zaragoza todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento por nuestro trabajo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Yo siento que obtengo una paga justa sobre las ganancias que obtiene la empresa.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Cinemex Zaragoza es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza se me anima a que equilibrar mi vida de trabajo y personal.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex tenemos beneficios especiales y únicos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ El trabajo es estimulante en Cinemex Zaragoza.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza me animan para que tome mis propias decisiones.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza me animan para que aprenda conocimientos, aunque no sean aplicables a mi trabajo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

Clima:

∴ Cinemex Zaragoza es un lugar amistoso para trabajar.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Cinemex Zaragoza me da los equipos materiales necesarios para hacer mi trabajo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Cinemex Zaragoza es un lugar físicamente seguro para trabajar.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza los Gerentes evitan tener empleados favoritos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza puedo ser yo mismo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Las instalaciones ayudan a que exista un buen ambiente laboral en Cinemex.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza soy tratado justamente sin importar mi sexo u orientación sexual.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Me tratan bien independientemente de mi posición en Cinemex Zaragoza.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Siento que mi participación hace una diferencia dentro de Cinemex Zaragoza.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Cuando ingresas a Cinemex Zaragoza se te hace sentir como en casa.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

Comunicación:

∴ Cinemex Zaragoza me ofrece capacitación y desarrollo para mi crecimiento profesional.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes comunican claramente sus deseos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes me mantienen informado acerca de asuntos importantes dentro de la organización.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Considero que la comunicación en Cinemex Zaragoza es buena

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ Los Gerentes realizan reuniones periódicas con el equipo de trabajo para ver asuntos importantes.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza nos explican claramente los procesos y procedimientos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza me proporcionan una retroalimentación clara para mejorar mi trabajo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza me informan sobre el logro de objetivos estratégicos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

∴ En Cinemex Zaragoza me comunican mi contribución a los objetivos estratégicos.

∴ **TA:** 4 3 2 1 **TD** NA

Cambio:

- ∴ En Cinemex Zaragoza, cuando las personas cambian de funciones, se les hace sentir como en casa.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ En Cinemex Zaragoza siempre se está experimentando ideas nuevas y diferentes.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ La diversidad y el cambio, son especialmente importantes en Cinemex Zaragoza.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ Intentan nuevas formas de hacer el trabajo en Cinemex Zaragoza.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ En Cinemex Zaragoza las cosas tienden a continuar siempre de la misma manera.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ En Cinemex Zaragoza, los métodos de trabajo, generalmente son los mismos.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ En Cinemex Zaragoza me topo con barreras para hacer algo nuevo.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ En Cinemex Zaragoza el ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ Los miembros de Cinemex Zaragoza se resisten al cambio.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

- ∴ Los Gerentes han impartido algún curso de resistencia al cambio.

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

Perspectivas sobre la encuesta:

.: La información que proporcione en este cuestionario servirá para mejorar el Clima Laboral en Cinemex Zaragoza

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

.: Tengo la certeza de que la información que proporcioné en este cuestionario será usada de manera anónima y confidencial

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

.: Creo que los Gerentes comunicaran de manera oportuna los resultados del presente Análisis de Clima Laboral

TA: 4 3 2 1 **TD** NA

.: **Agradecimiento:** Muchas Gracias por ayudarnos a mejorar el ambiente en Cinemex Zaragoza. En breve te hallaras notificado sobre los resultados.

3.2 Resultados sobre el Clima Laboral en Cinemex Zaragoza.

El cuestionario fue aplicado a todo el personal de Staff, Coordinadores y Gerentes que laboran en dicho complejo y que en suma dan un total de 49 trabajadores.

Los participantes fueron avisados tres días antes de la aplicación del cuestionario y se aprovecho la junta mensual que se llevó a cabo el día 2 de octubre del 2010 a las 8:00 hrs en el mismo complejo.

Antes de la entrega de los cuestionarios se les explicó el objetivo del mismo. A cada uno de los participantes se le entregó un cuestionario, un bolígrafo tinta negra, un sobre tamaño carta donde fue introducido el cuestionario una vez llenado y una etiqueta para sellar dicho sobre y verificar que el contenido no pueda ser alterado.

Asimismo, al momento de recibir las respuestas y para garantizar la confidencialidad de cada una de las mismas, se presentó una caja negra sellada en donde se depositarían

los sobres anteriormente señalados y se hizo hincapié en que ninguna persona de Cinemex Zaragoza intervendría al momento de analizar los resultados.

3.3 Interpretación de Resultados.

Una vez que se aplicó el cuestionario a todos los miembros de la organización, se inició la evaluación de las respuestas obtenidas, con el fin de conocer los componentes, que según los empleados de Cinemex Zaragoza, afectan en el clima laboral.

La respuesta de cada pregunta cuenta con una puntuación: **4 (totalmente de acuerdo), 3 (de acuerdo), 2 (en desacuerdo), 1 (totalmente en desacuerdo) y 0 para NA.**

Las preguntas fueron realizadas a manera de afirmación y redactadas de manera positiva, con esto obtenemos que mientras más personas respondan TA, la respuesta que cuenta con la calificación más alta 4, mejor será la percepción del trabajador sobre la variable que se está evaluando.

En cambio, si existen más respuestas TD con calificación 1, vemos que nos estamos enfrentando con una deplorable percepción, con esto obtenemos elementos que nos permita trabajar para modificar la idea del trabajador en ese rubro en específico.

Entonces, al momento de interpretar los resultados se determinó:

1. **Fortaleza:** Grupo de respuestas que se encuentran entre un 81% y un 100% del valor total del grupo.
2. **Área de oportunidad:** Grupo de respuestas que van del 71% al 80%.
3. **Debilidad:** Grupo de respuestas que van de 60% al 70%.

4. **Amenaza:** Grupo de respuestas que se encuentran por debajo del 60%.

De esta manera obtenemos que en Cinemex Zaragoza:

Agrupación	Puntuación	FODA
Imagen y Conocimiento de la empresa	65.77%	Debilidad
Liderazgo	73.01%	Área de Oportunidad
Motivación	81.07%	Fortaleza
Clima	88.37%	Fortaleza
Comunicación	82.04%	Fortaleza
Cambio	71.84%	Área de Oportunidad
Perspectiva sobre la encuesta	81.97%	Fortaleza

Cuadro 4. Puntuación de los rubros evaluados.

Como se puede ver en el cuadro anteriormente presentado, dentro de Cinemex Zaragoza encontramos cuatro áreas consideradas como fortalezas (Motivación, Clima, Comunicación y Perspectivas sobre la encuesta) en las cuales sólo se harán sugerencias preventivas para acrecentar la fuerza y energía que ya tienen.

Dos agrupaciones se presentan cómo Áreas de Oportunidad (Liderazgo y Cambio) en las cuales se deberá trabar su potencial para que en un corto periodo de tiempo, estas sean consideradas una Fortaleza más en la empresa.

Por último encontramos únicamente una debilidad (Imagen y Conocimiento de la empresa) que se debe de atender de manera pronta para que no pase a un estado crítico y genere más problemas y descontentos en otras áreas.

A continuación se presentan a manera de gráfica cada una de las variables que fueron analizadas en el presente diagnóstico de clima organizacional, a manera de hacer más ilustrativas las respuestas y más enriquecedor el momento de analizarlas.

Imagen y Conocimiento de la Empresa: 65.77%

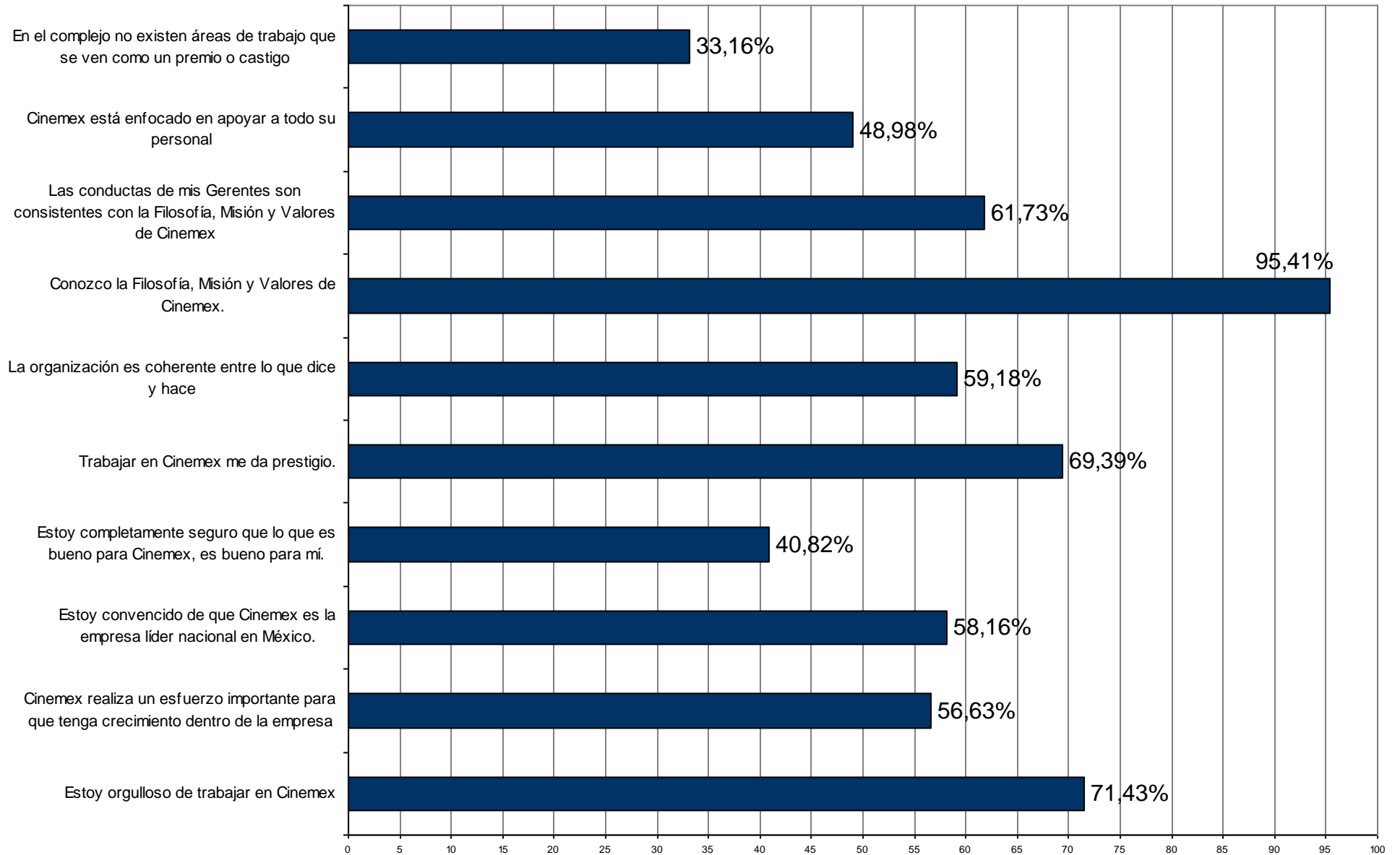


Imagen y conocimiento de la empresa.

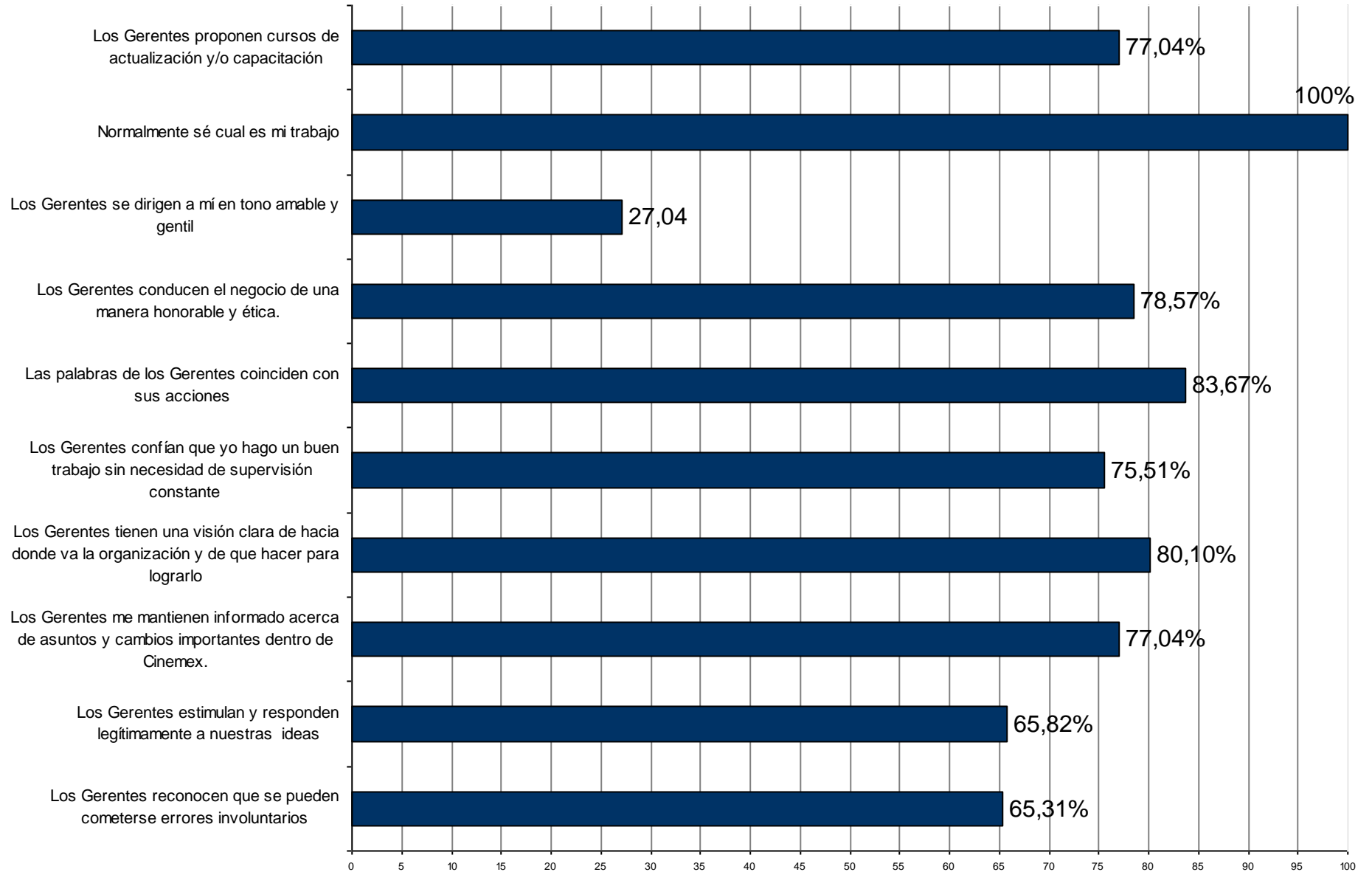
Este apartado consta de 10 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 33.16% y una máxima de 95.41% obteniendo un promedio general de 65.77% colocando esta agrupación como una debilidad.

El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

- .: Cinemex no es la mejor empresa, lo que no genera un sentido de orgullo de pertenencia, que evidentemente se verá reflejado en el poco compromiso del personal en su actuar cotidiano.
- .: No creen que su empresa busque intereses comunes entre todos los integrantes. Se recomienda reforzar la información sobre el plan de crecimiento interno que tiene la organización.
- .: Piensan que las actitudes de los Gerentes o jefes inmediatos no son consistentes con los valores que promulga la empresa. En este tema, se recomienda fortalecer la relación entre jefe-empleado, fomentando la sensibilización sobre la importancia del trabajo individual en el grupo, así como la importancia de reconocer la labor de manera periódica.
- .: Hay áreas que son utilizadas como premio-castigo dentro del complejo.
- .: No se les apoya con los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera perfecta.

En general, esta es un área que debe ser atendida de manera inmediata ya que de no ser así podría pasar a un estado crítico, pues en general los empleados están a gusto de pertenecer a esta empresa, pero sienten que no son tomados en cuenta y que hay actitudes en las áreas de mando que alimentan esta creencia.

Liderazgo: 73.01%



Liderazgo.

Este apartado consta de 10 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 27.04% y una máxima de 100% obteniendo un promedio general de 73.01% colocando esta agrupación como un área de oportunidad.

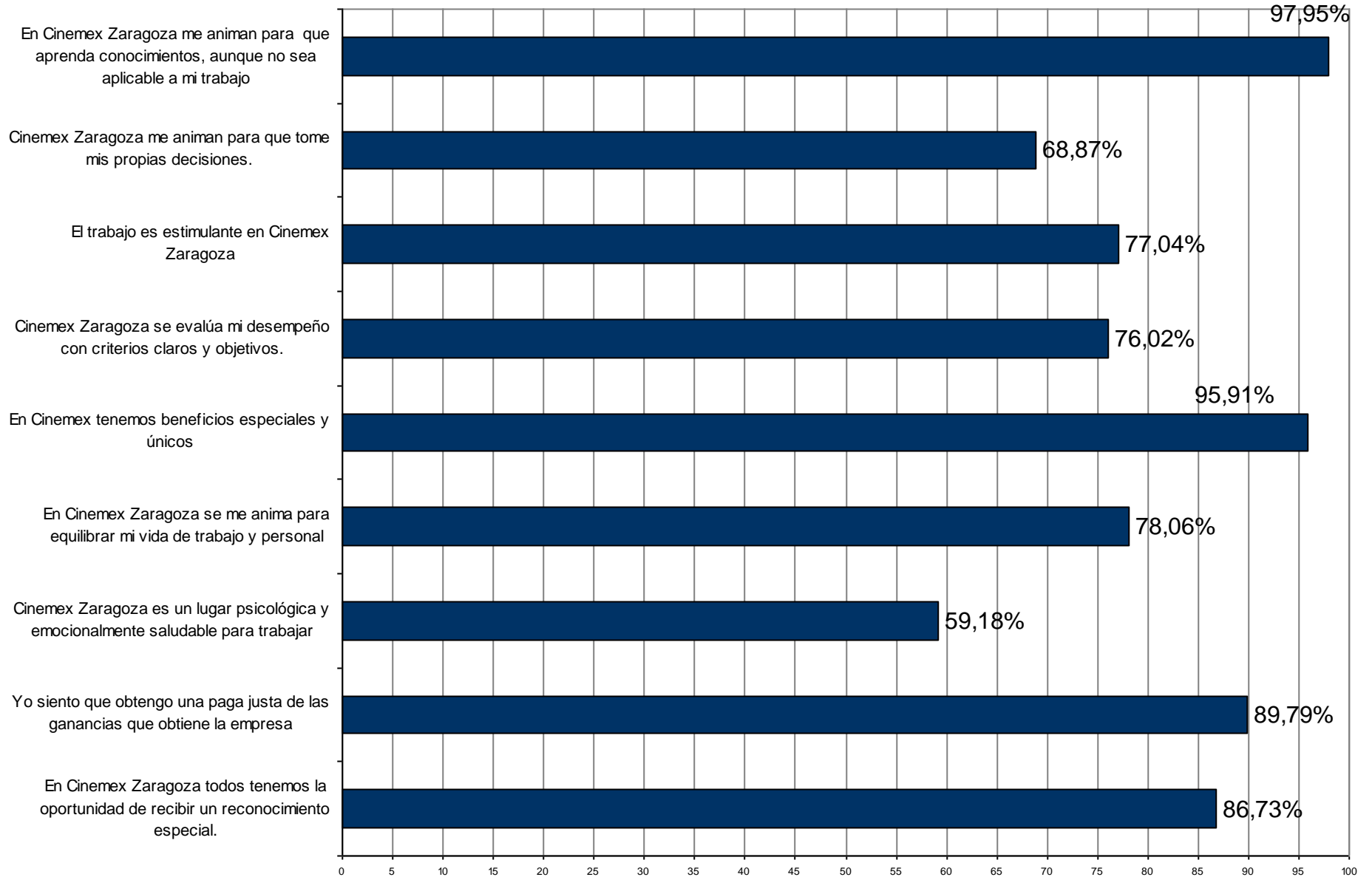
El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

- .: Sus unidades de mando se dirigen a ellos de manera autoritaria. Se recomienda fortalecer la comunicación y la manera en que se expresan las unidades de mando al momento de enunciar información, ya que hay una ligera línea que nunca debe ser superada: el respeto.
- .: Un 35% del personal no siente el apoyo de sus superiores, creen que sus ideas no son aprovechadas, que no hay orientación y que no se premia el error. Se recomienda fomentar la interacción entre compañeros y, realizar actividades entre las diferentes áreas del Complejo, haciendo partícipes a todos los miembros en decisiones que repercutan directamente con su trabajo, incluyéndolos en aspectos significativos.
- .: Los empleados manifiestan que conocen su actividad dentro de la organización y que no necesitan supervisión constante. Esto habla de un deseo de autogobierno. Se recomienda optar por un perfil de trabajo en el que el empleado sea el responsable principal de los resultados y determina el alcance de sus propios objetivos, no con una supervisión rigurosa.

Generalmente, se puede hablar de que en Cinemex Zaragoza existe una buena actitud de liderazgo, ya que los empleados perciben que se les da capacitación y que hay una buena visión de hacia dónde quieren llegar y cómo lo van a realizar.

Hay puntos que deben ser atendidos para que exista una mayor cohesión e integración.

Motivación 81.07



Motivación.

Este apartado consta de 9 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 59.18% y una máxima de 97.95% obteniendo un promedio general de 81.07% colocando esta agrupación como una Fortaleza.

El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

- .: Este no es un lugar físico ni psicológicamente bueno para trabajar.
- .: No hay motivación para que se tomen propias decisiones. Se recomienda que las unidades de mando tomen algún curso sobre motivación para que adquieran las herramientas necesarias y logren un adecuado estímulo en sus trabajadores.

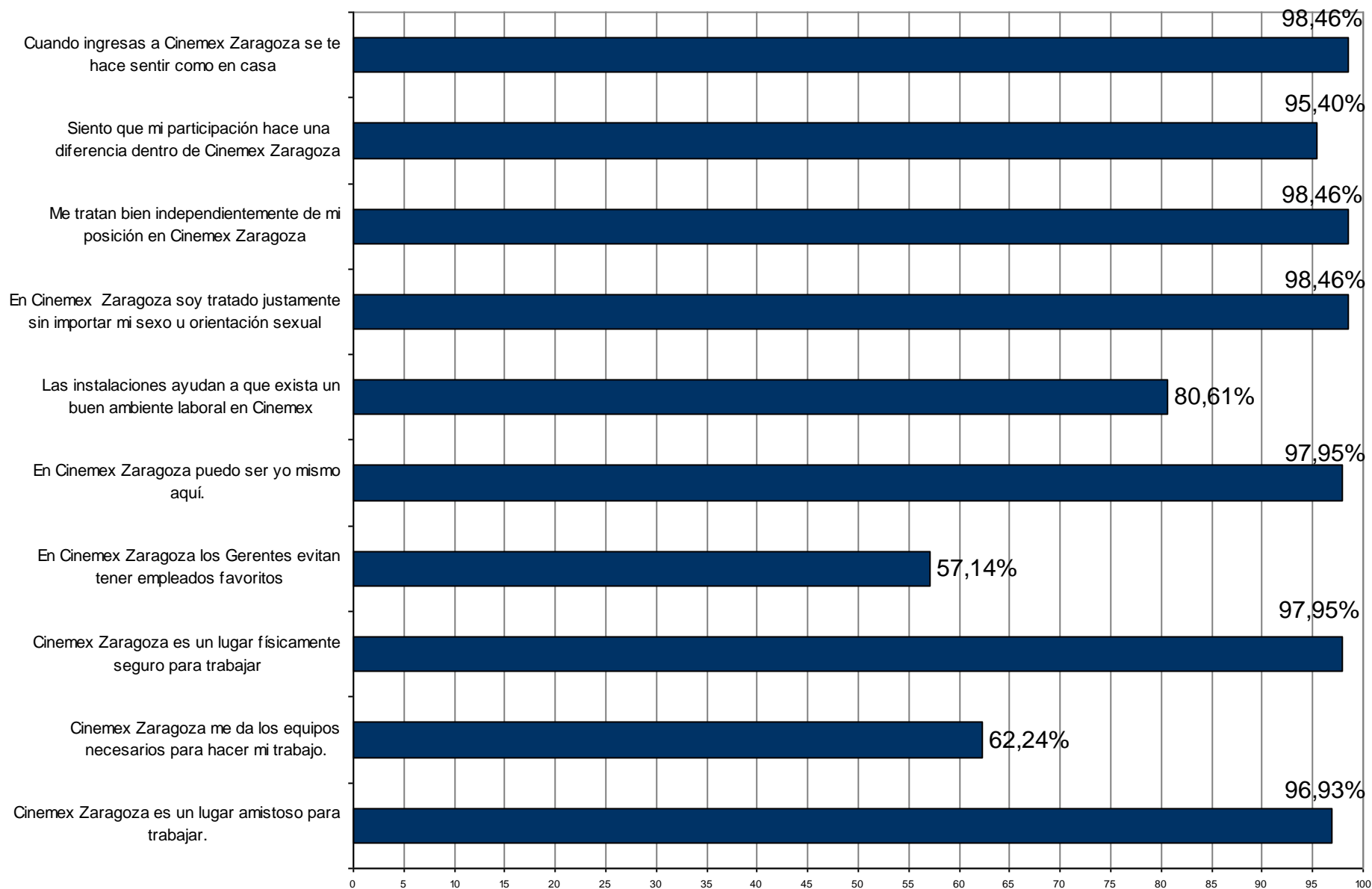
Asimismo, se recomienda premiar el error, es decir, enseñar a tomar decisiones y reconocer cada vez que los empleados decidan alguna, ya que esto les dará la seguridad y se sentirán importantes al momento de realizar su actividad.

- .: El trabajo es rutinario y nada estimulante. Se recomienda salir fuera de lo común con dinámicas que permitan inyectar un toque de expectativa a las actividades dentro del complejo, por ejemplo, que las juntas se hagan en otro lugar que no sean las instalaciones del cine.

Se recomienda realizar actividades más dinámicas e incluyentes, al ser los trabajadores muy jóvenes se podrían llevar a cabo concursos u juegos que los saquen de la cotidianidad. Esto los estimulará.

Clima

88.37%



Clima.

Este apartado consta de 10 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 59.18% y tres máximas de 98.46% obteniendo un promedio general de 88.37% colocando esta agrupación como una Fortaleza.

El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

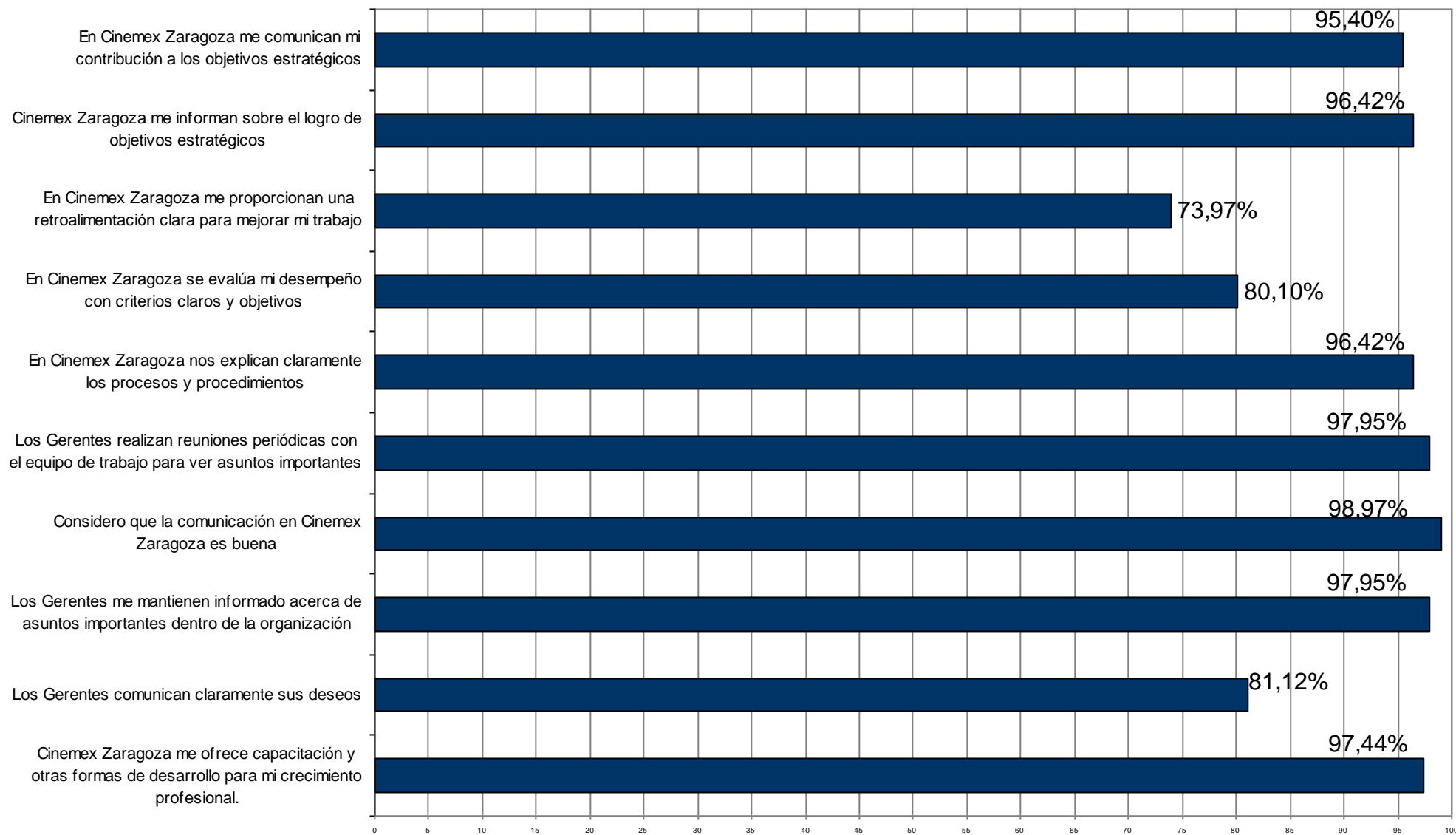
- .: Que existe el favoritismo. Se recomienda desarrollar las relaciones entre compañeros de trabajo, a través de actividades de integración, así como de actividades que permitan el conocer las labores que realizan cada uno de los miembros de cada área.

Se habla de favoritismo cuando a una persona recibe una concesión especial sin merecerla, muchas veces las acciones se pueden malinterpretar. Es por eso que se recomienda a las unidades de mando especial cuidado al momento de entablar relaciones personales dentro del área de trabajo, ya que muchas veces el favoritismo es solamente un problema de percepción.

- .: No tiene los recursos materiales ni equipos óptimos para desempeñarse perfectamente.

Se recomienda hacer lo posible por proveer a los trabajadores de los recursos materiales indispensables para realizar sus actividades, ya que si esto no se realizara, generará descontento y frustración y será muy difícil poder exigir resultados tangibles si no les proporcionan los instrumentos que les permita obtenerlos.

Comunicación 82.04%



Comunicación.

Este apartado consta de 10 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 73.97% y una máxima de 98.97% obteniendo un promedio general de 82.04% colocando esta agrupación como una Fortaleza.

El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

- .: El personal manifiesta que la empresa no existe una retroalimentación clara para que exista un avance en el desempeño.

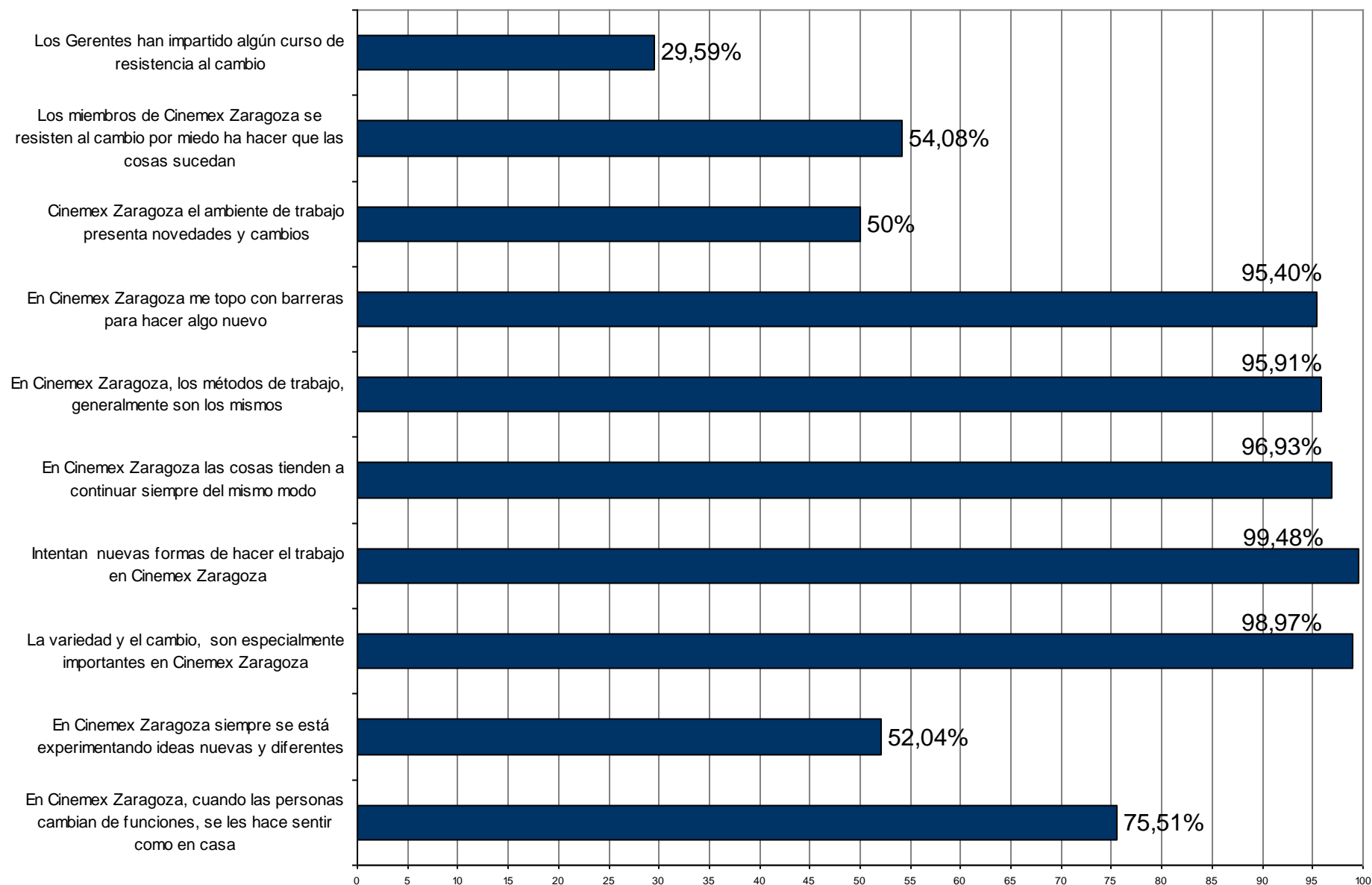
- .: Las unidades de mando no expresan abiertamente las expectativas que tienen sobre el trabajo y/o el empleado.

Se recomienda abrir los canales de comunicación en todas direcciones para que todos se encuentren enterados de los cambios próximos, los avances y los objetivos.

Asimismo, se recomienda que los Gerentes aseguren la comunicación, con esto me refiero a que confirmen que la información que proporcionan sea entendida de la manera en que se busca, y que expresen abiertamente sus perspectivas a las personas.

Cambio

71.84%



Cambio.

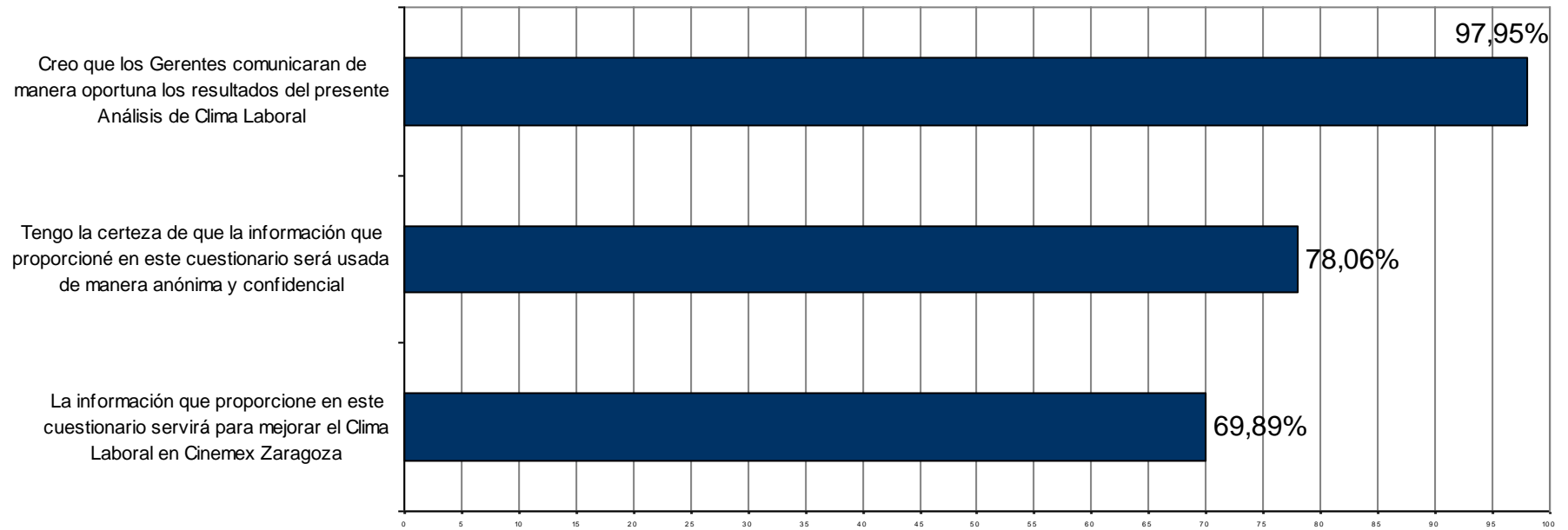
Este apartado consta de 10 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 29.59% y una máxima de 99.48% obteniendo un promedio general de 71.84% colocando esta agrupación como un Área de Oportunidad.

El personal de Cinemex Zaragoza percibe que:

- ∴ No hay cultura sobre cambio.
- ∴ El trabajo es rutinario.
- ∴ No se experimentan ideas diferentes.
- ∴ Existe miedo

Debemos entender que en Cinemex Zaragoza hay procedimientos y normas específicas que en la mayoría de las veces, no permite que se experimenten cambios. Es por eso que se recomienda que constantemente se haga movimientos entre los trabajadores, para que ellos puedan adquirir conocimientos nuevos que enriquezcan su estancia durante la organización.

Perspectivas sobre la encuesta 81.97%



Perspectivas sobre la encuesta.

Este apartado consta de 3 preguntas, donde se obtuvo una calificación mínima de 69.89%% y una máxima de 97.95% obteniendo un promedio general de 81.97% colocando esta agrupación como una Fortaleza.

Esta calificación positiva nos habla de que el personal espera que la encuesta beneficie los diferentes aspectos de la organización, pero sobretodo, que se impacte de manera positiva en su ambiente de trabajo, contribuyendo en un mejoramiento de las relaciones interpersonales de los miembros.

Esto es sumamente favorable, porque hay un deseo para que las cosas cambien y ese es el primer paso para realizar un cambio profundo.

3.4 Propuesta.

Como resultado del Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a un total de 49 trabajadores de Cinemex Zaragoza, se propone la siguiente acción de mejora para que el Complejo logre minimizar las principales anomalías que se presentan y en consecuencia, se vea reflejado en el compromiso del personal en su actuar cotidiano.

Los elementos a trabajar que se encontraron fueron los siguientes:

Agrupación	Elemento
Imagen y Conocimiento de la empresa	Falta de sentido de orgullo de pertenencia. Falta de credibilidad en los intereses organizacionales. No hay consistencia entre actitudes y valores de la empresa. Hay áreas utilizadas como premio-castigo.
Liderazgo	Autoritarismo Falta de apoyo de sus superiores.
Motivación	Ambiente físico y psicológicamente inadecuado. No hay motivación. El uso <i>empowerment</i> no es real. Trabajo rutinario y nada estimulante.
Clima	Favoritismo.
Comunicación	No hay retroalimentación.
Cambio	Miedo y falta de cultura sobre el cambio.

Cuadro 5. Principales problemas dentro de Cinemex Zaragoza.

Con estos elementos, se recomienda la utilización de un ejercicio dinámico llamado *Brainstorming* que a continuación explico:

La lluvia de ideas o brainstorming es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia

de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.⁴¹

La propuesta es la siguiente:

BRAINSTORMING

Cinemex Zaragoza

Objetivo: Proponer alternativas enfocadas al progreso del clima organizacional y la comunicación interna en Cinemex Zaragoza.

Materiales: Rotafolios, plumones de colores.

Día: Determinado por los Directivos.

Duración: 85 Minutos

Moderadores:

∴ 1 Moderador externo a la organización.

Participantes: 49 personas.

Reglas:

1. **Ideas que valen:** Este ejercicio esta pensado en encontrar soluciones a problemáticas definidas. Se busca adquirir el mayor número de ideas para obtener un panorama más amplio al momento de formular una solución.

No están permitidas las criticas, todas las ideas valen, por lo que el formular una critica a demás de entorpecer la dinámica, reprimirá a los participantes y por lo tanto, hará menos enriquecedor la obtención de réplicas.

⁴¹ Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas 23 de enero 2011. 13.45hrs.

2. **Sí a la diversidad:** En muchas ocasiones las ideas más inusuales y descabelladas pueden generar elementos para la resolución de un problema, es por eso que en este ejercicio, los límites los pone cada uno de los participantes ya que son bienvenidas todas las formas de pensamiento que nos proporcionen una visión más amplia de posibilidades.
3. **Cortar, pegar y mejorar:** Dos cabezas piensan mejor que una, es por eso que dos ideas pueden generar alguna mucho mejor. No importa repetir ideas, siempre y cuando se den más elementos para producir una solución eficaz.

Desarrollo:

El presente ejercicio se llevará a cabo en las instalaciones de Cinemex Zaragoza con la finalidad de proponer mejoras en tanto al clima y la comunicación interna de la organización.

Para iniciar, y a manera de romper el hielo y generar un ambiente de confianza, se realizará la siguiente dinámica de integración y relajación que se llama *Buscando Caras*:

Material: Vendas para los ojos para todos los participantes.

Objetivo: Sensibilización. Concentración. Comunicación interpersonal. Crear confianza.

Descripción: Los participantes se sientan por parejas, en silencio, y examinan cuidadosamente la cara de la persona que tienen delante. Observan todos sus detalles. Primero visualmente y luego con las yemas de los dedos.

Después de examinar la cara del compañero, se vendan uno al otro los ojos y, tras un rato de andar por la sala, caminando, uno de los miembros de la pareja tiene que descubrir al otro del resto del grupo a través del tacto.

A continuación, los que buscaron explican los rasgos que les permitieron reconocer al compañero⁴².

Con esta dinámica se busca crear empatía en cada uno de los asistentes al *Brainstorming* y hacerles ver que aunque pueden existir diferencias físicas o de pensamiento, finalmente son un equipo de trabajo y deben de aprender a lidiar con los desacuerdos. Contrastes que nos hacen únicos y que nos enriquecen, pero sobretodo que nos proporciona aprendizajes.

Una vez concluida dicha dinámica, los empleados tomarán asiento y se iniciará con el *Brainstorming*.

El moderador comenzará con una breve explicación sobre lo que es el *Brainstorming* y las reglas que cada uno de los asistentes deben respetar.

Una vez que todos se encuentran enterados de lo que es la dinámica, se iniciará con las preguntas para la obtención de respuestas.

Los criterios que se tomarán en cuenta, son los siguientes:

- ∴ ¿Cómo te enteras de lo que ocurre en Cinemex?
- ∴ ¿Qué medios te gustaría que se emplearán para que estés informado de lo que ocurre en Cinemex?
- ∴ Define en una palabra la comunicación en Cinemex Zaragoza.
- ∴ ¿Cómo mejorarías la comunicación entre tus jefes y tú?
- ∴ ¿Qué propones para que el ambiente laboral en el complejo sea mejor?
- ∴ ¿Existe favoritismo dentro de la organización?
- ∴ ¿Qué opinas? ¿Cómo lo solucionarías?

⁴²Dinámicas Grupales <http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/juegos-para-energetizar-activar.html> 2 febrero 2011. 17:12 hrs.

- ∴ De acuerdo a tu experiencia en la organización ¿Cuál dirías que es lo que más te gusta de Cinemex?
- ∴ En caso de que la empresa hiciera cursos de preparación ¿Te gustaría asistir a ellos?
- ∴ ¿Cómo te gustaría que estuvieran preparados dichos cursos?
- ∴ Redacta en 2 líneas, ¿Cómo sería la visión de Cinemex?
- ∴ ¿Crees que se te comunican los logros que alcanzas?
- ∴ ¿Te dejan tomar decisiones?
- ∴ ¿Crees que en la empresa hay un buen equipo de trabajo?
- ∴ ¿Cómo te gustaría ser motivado?
- ∴ ¿Te gustaría que te apoyaran de alguna manera en especial?

Cada empleado, dependiendo del reactivo debe ir expresando sus respuestas, mientras que el moderador escribirá sobre los rotafolios las mismas.

En esta dinámica, se pueden expresar todas las inquietudes que se presenten y se encontrará la mejor manera de solucionarlas con la participación de todos los integrantes.

Al término de la ronda de preguntas, se elegirán las ideas más sobresalientes que dan solución a cada uno de los cuestionamientos. Cabe aclarar que no es un ejercicio de complacencia, se pretende obtener elementos reales y aplicables a la circunstancia determinada que se está viviendo en la organización.

Conjuntamente, se les dará un puntaje a las ideas presentadas:

5 puntos a las que se acerquen a solucionar el problema y así hasta llegar a 0.

Ésta es una dinámica conciliadora e incluyente, por lo que los asistentes la *brainstorming* se sentirán importantes al ser tomados en cuenta en la resolución de los problemas anteriormente mencionados.

Al cabo de una semana, se entregará al equipo gerencial, un informe con las soluciones propuestas por todo el equipo, así como las actividades específicas para realizarlas, con el fin de que ellos las implementen.

Al paso de 6 meses a partir de la entrega de las propuestas, se deberá realizar nuevamente un Diagnóstico de Clima Laboral para establecer los avances y retrocesos que ha tenido la organización en este tiempo.

Como ya se había establecido anteriormente, estas acciones de mejora serán realizadas por los Gerentes y únicamente con su implementación, un verdadero deseo por modificar actitudes, pero sobretodo con el trabajo y el compromiso de ambas partes, se podrán ver resultados tangibles que se verán reflejados en actitudes positivas de los trabajadores.

Conclusiones.

A lo largo de este trabajo, se logró entender en cierta medida la complejidad de la naturaleza humana, de igual forma, se consiguió poner de manifiesto la estructura y composición de las organizaciones a través de postulados teóricos.

Dichos postulados nos permitieron encontrar elementos que afectan o desequilibran el ambiente interno en las organizaciones, pero, también nos permitió entender que dichos componentes pueden ser manipulables y que con trabajo y dedicación, se pueden modificar en pleno beneficio organizacional.

Asimismo, conocimos diferentes preceptos sobre las actitudes y motivaciones humanas que nos hicieron comprender el comportamiento de los seres humanos en los centros de trabajo.

Todas estas corrientes del pensamiento, fueron la base sustancial que aprobaron la identificación de problemas que aquejan a Cinemex Zaragoza y, al mismo tiempo, consintieron la determinación de dispositivos que utilizados de la manera adecuada conformaron un análisis detallado del clima organizacional en dicha empresa.

Gracias a esto, los empleados de Cinemex Zaragoza consiguieron expresar sus percepciones, inconformidades y expectativas a través de la resolución del cuestionario previamente estructurado que se aplicó en su organización.

Al momento de analizar los resultados, se detectó problemática en varios rubros importantes, por un lado, se detectó que no existe un orgullo de sentido de pertenencia puesto que 32 personas de un total de 49 consideran que lo que es bueno para Cinemex no es bueno para ellos.

Se logró identificar la falta de credibilidad en los intereses organizacionales, la inconsistencia entre actitudes y valores de la empresa. Que hay áreas utilizadas como premio-castigo, la existencia de autoritarismo y la falta de apoyo de sus superiores.

La nula motivación y el uso irreal de la toma de decisiones en cada uno de los integrantes. La visión de un trabajo rutinario y nada estimulante, el favoritismo, el miedo y falta de cultura sobre el cambio.

Al no contar con medios apropiados para la difusión de información, la comunicación interna no logra llevarse a cabo de manera esperada, es por ello, que no todos los empleados se enteran de los acontecimientos importantes y cotidianos de su organización.

Es importante mencionar que Cinemex sí cuenta con una identidad conceptual (misión, filosofía y valores) formalizada, por lo que se pensaría que sus integrantes la conocen y la internalizan, no obstante, éste último proceso no se a logrado por completo, gracias a unidades de mando que reflejan nula coherencia entre sus actitudes.

La estrategia para mejorar el clima organizacional y la comunicación dentro de Cinemex Zaragoza, está enfocada a la selección de medios adecuados para la transmisión correcta de información dentro de la organización.

Como se pudo observar Cinemex es una organización en la cual prevalece la comunicación oral, por lo tanto las **reuniones informativas** son el mejor medio para la transmisión de información sobre la situación actual de la organización, presentado en ellas los logros y problemas que involucran a todos.

La propuesta de *Brainstorming* se eligió tomando en cuenta que fomenta el diálogo entre los directivos y operativos, haciendo que éstos se sientan parte de la organización, por lo tanto, el compromiso y orgullo de pertenencia a la empresa se reforzará y hará que se lleve a cabo un trabajo en equipo orientado a resultados.

Por otro lado, se proponen cursos de capacitación como forma de motivación para los empleados, de esta forma podrán tener un mejor desarrollo laboral y por lo tanto un mejor funcionamiento interno que haga a la organización más competitiva frente a sus competidores.

Yo creo firmemente que las organizaciones ideales sí se pueden construir, cambiando enfoques y paradigmas entre Directivos y empleados; logrando un equilibrio perfecto entre procesos tecnológicos y capital humano, pero sobre todo, no perdiendo la esencia y la parte humana en las organizaciones.

La comunicación organizacional tiene mucho por conseguir y mucho terreno por ganar. Creo que esa es la labor de los comunicadores organizaciones, sentar bases, estrategias y posibilidades correctas con el fin de encontrar y equilibrar fuerzas conciliadoras.

Bibliografía.

- .: **BALLENATO** Prieto, Guillermo. *Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana*. Ediciones Pirámide, Madrid 2006.
- .: **BARTOLI**. Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la Comunicación organizada*. Editorial Paidós, Barcelona.
- .: **BRUNET**, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Edit. Trillas, México, 1999.
- .: **CAPRIOTTI**, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel, S.A., España, 1999.
- .: **CORTAGERENA**, Alicia. **FREIJEDO**, Claudio. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina, 1999.
- .: **DAVIS**, Keith. **NEWSTROM**, W. John. *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill Interamericana Editores, México, 2003.
- .: **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1991.
- .: **HERNÁNDEZ** Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, México, 2004.
- .: **HOMS** Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1990.

∴ **KIRKPATRICK**, Donald. *Claves para una comunicación eficaz*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.

∴ **RODRÍGUEZ**, Darío. *Diagnóstico organizacional*. 3ra edición, Edit. Alfaomega, México, 1999.

∴ **ROMERO** González, Rosendo. *Comportamiento organizacional. Nuevos retos*. Editorial Porrúa, México, 2008.

∴ **SCANLAN**, Burt. *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Editorial Limusa. México, 1986.

Otros documentos.

∴ *Formación y Desarrollo: Manual de Inducción*. Cinemex.

∴ *Seminario de desarrollo de habilidades gerenciales: área de piso y taquilla*. Cinemex.

Fuentes web.

∴ *Diario el Semanario*

http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=12347

∴ *Cinemex* www.cinemex.com.mx

∴ *Conocimientos web* <http://www.conocimientosweb.net/portal/article250.html>

∴ *Wikipedia* http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

∴ *Dinámicas Grupales* <http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/juegos-para-energetizar-activar.html>