



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Unidad de Posgrado e Investigación**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO DE  
UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SPA**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**Presenta:**

**ANA GRACIELA QUINTAL CABRERA**

Mérida, Yucatán, México, enero 2020

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Definición de clima organizacional .....	2
1.2 Dimensiones del clima organizacional .....	4
1.3 Conclusiones.....	19
<b>CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO</b>	
2.1 Ambiente externo de la empresa.....	21
2.2 Antecedentes de la empresa prestadora de servicios de spa .....	26
2.3 Ambiente interno de la empresa.....	27
2.4 Conclusiones.....	34
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE CASO DE ESTUDIO</b>	
3.1 Descripción del caso de estudio.....	36
3.2 Planteamiento del problema.....	37
3.3 Análisis de resultados.....	37
3.4 Conclusión.....	44
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones.....	46
4.2 Recomendaciones.....	48
REFERENCIAS.....	50

**ANEXOS**

Anexo 1.- Guía de entrevista a Gerente General y Operativo.....	57
Anexo 2.- Guía de entrevista al personal .....	60
Anexo 3. Cuestionario de control interno y observaciones .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1 Teoría del clima organizacional de Likert.....	4
Figura 1.2. El ciclo de Información-Decisión-Acción.....	13
Figura 1.3. Pirámide de información de los grupos encargados de tomar decisiones..	14
Tabla 2.1 Crecimiento de establecimientos spa por tipo.....	22
Tabla 2.2 Establecimiento e ingresos de spas por región 2015-2017.....	22
Figura 2.1 Organigrama de la empresa prestadora de servicios de spa.....	29

## Introducción

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en su funcionamiento y en cómo se estructuran e interactúan los grupos, el resultado de esta interacción da como resultado el ambiente que se respira en la organización. Por tal motivo, en los últimos años se ha adquirido una mayor conciencia respecto a las implicaciones que tiene el factor humano dentro de las organizaciones, esto ha llevado a que los investigadores realicen cada vez más estudios desde una perspectiva más humanista. Por ello, las empresas deben considerar como un factor de competitividad el clima organizacional ya que es una inversión a largo plazo, dado que el recurso humano es parte vital de una organización, es importante valorarlo y prestarle la atención debida ya que puede hacer que esta sea más competitiva (Segredo, 2013).

Un buen clima organizacional conlleva que el empleado genere un sentido de pertenencia, se presenta baja rotación de personal porque se sienten satisfechos, colaboran, son productivos, se adaptan rápidamente al cambio, existe compromiso y lealtad hacia la organización. El que una empresa reconozca el clima organizacional facilita la implementación de cambios planeados como son las promociones o reestructura en el organigrama, disminuye la resistencia y también puede modificar la conducta de los colaboradores por medio de programas de capacitación, incentivos, reconocimientos, etc. El recurso humano repercute en el clima organizacional, por ello se debe considerar las relaciones humanas dentro de este aspecto. Tener un clima laboral no sólo favorece al personal, sino que también genera dividendos tangibles a la empresa (Ganga, Vera y Araya, 2011).

El desempeño del recurso humano se ve afectado según el grado de satisfacción laboral, en estudios anteriores se ha demostrado que el personal que presenta un mayor grado de satisfacción en el trabajo tiende a mostrar mejores resultados, productividad y compromiso con la organización, por ello si se logran generar cambios que permitan mejorar el grado de satisfacción con el clima laboral, estos serán propicios para la productividad y la creatividad del personal (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

El diagnóstico del clima proporciona la retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, mejorando los niveles de motivación y desempeño del personal (Soto, 2007).

Anteriormente se destaca el impacto de los efectos del clima y la satisfacción de los miembros de la organización, sin embargo, a pesar de las ventajas competitivas que pueden representar estos factores, para que la organización alcance mejores resultados en su desempeño, no debe descuidar otros aspectos importantes como son la necesidad de implementar una gestión por procesos y la implementación de políticas organizacionales, el conjunto de estos elementos crean las bases necesarias para el establecimiento de un ambiente laboral óptimo en el cual se propicia un apropiado desempeño del personal, el cual puede percibir no solo una estabilidad laboral sino un establecimiento claro de los objetivos y metas organizacionales.

El trabajo se elaboró debido al interés de comprobar cuál es la percepción de los miembros de la empresa caso de estudio con respecto al clima organizacional en el que se desenvuelven.

El objetivo del trabajo fue analizar el clima organizacional de una empresa prestadora de servicios de spa. Para la obtención de la información se utilizaron diversos instrumentos, entre ellos, la revisión documental para la construcción del marco teórico y la verificación de documentación interna de la empresa, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, las cuales fueron desarrolladas para adquirir información sobre la percepción del clima organizacional, para esto fueron considerados los 13 miembros que actualmente laboran y conforman al personal operativo ocupando los puestos de terapeuta "A" y "B" distribuidos entre los dos establecimientos de esta empresa, para el desarrollo del análisis se tomaron en cuenta las 8 dimensiones establecidas por Likert (ver anexo 2).

También se realizaron entrevistas semi-estructuradas a la gerente general y la gerente operativa de la empresa con la finalidad de adquirir información sobre el manejo de la operación, la estructura, los procesos que se ejecutan en la organización, así como las

relaciones con el resto de los miembros de la organización, así mismo se utilizó la observación directa (ver anexos 2 y 3).

El documento que se presenta se encuentra dividido en cuatro capítulos principales los cuales corresponden al marco teórico, el caso de estudio, el análisis del caso objeto de estudio y por último las conclusiones y recomendación, al final de este trabajo se encuentran las respectivas referencias y anexos que fueron utilizados para su elaboración.

En el capítulo 1 se abordó el marco teórico el cual contiene definiciones del concepto de clima organizacional, la teoría expuesta por Likert y sus ocho dimensiones: métodos de mando, la naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos procesos de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

El capítulo 2 contiene la descripción de la empresa estudiada, se abordan diversos aspectos como su historia, estructura, operación, así como un análisis de su contexto interno y externo.

En el capítulo 3 se aborda el diagnóstico del clima organizacional sobre la empresa estudiada, de acuerdo con el análisis de las ocho dimensiones de Likert.

Por último, el capítulo 4 reporta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó a lo largo de este trabajo.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

En este primer capítulo se presenta los conceptos relacionados con la elaboración del presente trabajo, comenzando con el entendimiento del concepto de clima organizacional, siendo este el eje de este diagnóstico. También se presenta la teoría relacionada con este concepto y finalizan con el análisis de las dimensiones que más adelante se utilizaron para el análisis del clima organizacional de la empresa estudiada.

### **1.1 Definición de clima organizacional**

Existe una gran polémica sobre la definición del clima organizacional, algunos autores entienden que factores como la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización, que a su vez influye en la conducta de los mismos, son parte de los elementos que conforman el clima organizacional, para tratar de entender el concepto a continuación se presentan algunas definiciones.

Martin (2000) definen al clima organizacional como el concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere gran importancia en el ámbito social cuando las empresas lo enfocan a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos.

Pérez y Maldonado (2004) entienden el término como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo y las condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Para Chiavenato (2009), se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y

establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Por otra parte, también hace mención sobre un tipo el clima autoritario en el cuál las decisiones y los objetivos son se toman en la cima de la organización y se distribuyen únicamente de forma descendente (Brunet, 2011).

En su teoría de sistemas, Likert (1967) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo que identifica cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima, definiendo estos como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. Las percepciones que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

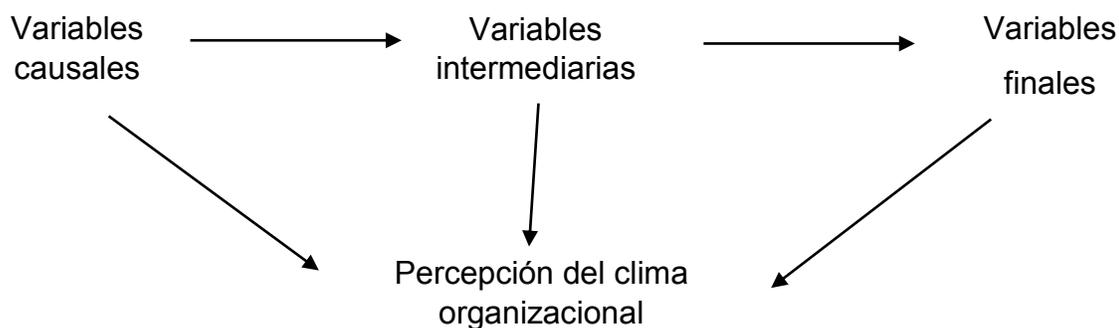
Es por ello que Likert (1968) propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales, como se muestra en la figura 1.1, que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

**Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Figura 1.1 Teoría del clima organizacional de Likert



Fuente: Likert (1968).

## 1.2 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Brunet, 2011).

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Estos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, tales como:

Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.

1. Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
2. Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.
3. Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
4. Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
5. Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
6. Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
7. Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
8. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Por otro lado, las dimensiones de Likert (1968) son las más frecuentemente utilizadas para medir el clima organizacional, en estas se miden la percepción del mismo en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

1. Métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. Los procedimientos que se instrumentan para mostrar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación. La importancia de los procesos de comunicación de la empresa, así como ejercerlos.

4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Toma de decisiones. La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Dado que en el trabajo que se presenta se decidió utilizar las dimensiones de Likert (1968) a continuación, se presentan las ocho dimensiones abordando cada una de ellas e indicando cómo se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

#### 1.2.1 Métodos de mando

En la actualidad las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, lo cual también les implica cambios de sus configuraciones estructurales, así como también de sus procesos. Por tal motivo, el estilo de liderazgo, se convierte en un factor estratégico para el desarrollo y sostenimiento de las empresas en su entorno (Turbay-Posada, 2013).

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización, sin embargo, los derechos formales no garantizan la capacidad de influir, por lo que los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o por una asignación grupal (Robbins y Judge, 2013). De acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018) se presentan los estilos de liderazgo más recurrentes en las organizaciones, cada uno de estos, cuenta con características propias, así como con ventajas e inconvenientes en cada uno de ellos:

### Liderazgo autocrático

El líder autocrático es considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder se encarga de asignar remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, se caracteriza por ser dogmático y seguro. Se encarga de tomar las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. A diferencia de los líderes autoritarios que se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir, los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

### Liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y se encarga de tomar cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados, es decir, en el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al líder autocrático. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Se relacionan a este estilo de liderazgo con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por lo tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

### Liderazgo laissez-faire

Este tipo de liderazgo se destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, ni motivación, ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigirse hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones, ignora la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Otra característica de este tipo de liderazgo es que, aunque se encarga de proveer los recursos necesarios para poder realizar el trabajo, delega la responsabilidad de este a sus subordinados para que lo ejecuten de la manera que ellos consideren conveniente.

### Liderazgo transformacional y transaccional

Este estilo de liderazgo demuestra que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. Entre sus características destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este liderazgo presenta ventajas debido a que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima entre ambos, líder y los subordinados. Por tanto, este estilo puede llegar a obtener mejores resultados y beneficios para la organización.

#### 1.2.2 Motivación

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow (1943), quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía, en la base están las

necesidades básicas, que son referentes a la supervivencia, en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección, en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación, en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Para Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento, es decir, representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

De acuerdo con Chiavenato (2009), Herzberg centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción e identifica la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. Por lo que entendió que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a la de los factores que producen satisfacción. En su teoría de la motivación dos factores íntimamente relacionados para estimular a las personas en el trabajo son:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las elaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, las relaciones con los colegas, etc.
2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

### 1.2.3. Naturaleza de los procesos de comunicación

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto que se convierte en un instrumento para la calidad, ya que las empresas con mejores estándares de servicio otorgan a la comunicación un rol fundamental dentro de su gestión estratégica (Gómez y Benito, 2014).

La comunicación organizacional se puede definir como un conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad y las relaciones públicas, para cumplir con su función totalizadora (Martín, 2006).

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información:

1. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de comunicación de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan u hostigan a un miembro, esto origina que el resto del grupo transmita una mala imagen, por lo que se están comunicando con él de manera informal y hasta cierto punto controlando su comportamiento.
2. La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.
3. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.
4. La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos

necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Robbins y Judge (2013) también mencionan que los grupos pequeños tienen redes formales de comunicación dentro de las organizaciones, estos pueden ser muy complicados, ya que en ocasiones incluyen desde media docena a cientos de individuos, teniendo más niveles jerárquicos, por lo que se pueden clasificar estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno: cadena, timón y todos los canales como se explica a continuación:

- 1 La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles.
- 2 El timón depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte.
- 3 La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos auto dirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

#### 1.2.4 Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción

Las relaciones humanas que emergen en las organizaciones se dan en el marco de la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo para la coordinación entre los miembros de la organización (Moret y Arcila 2011).

Se debe entender a la organización como un sistema que está diseñado para alcanzar ciertas metas u objetivos, por lo que los miembros de esta son un grupo social formado por personas y tareas concretas con el fin de cumplir objetivos y que cuenta con una serie de recursos para existir, como lo son: el recurso humano, tecnológico, económico, inmueble, entre otros (Chadsey y Sheldon, 1998; González, 2007).

Las relaciones entre colegas y supervisores desempeñan un papel importante, ya que se desarrollan conexiones que los empleados tienen con el trabajo, pudiendo ser un

beneficio para el cumplimiento de los objetivos o, en caso contrario, al tener una relación conflictiva, se pueden convertir en un obstáculo para el desempeño de sus labores (Leiter, Nicholson, Patterson y Spence, 2011).

Por otro lado, la relación con superiores proporciona otro tipo de reacciones en los trabajadores pues impacta de manera directa la autoestima y productividad de un trabajador, cuando una persona se siente apoyada por su superior esto es una fuente de refuerzo y reconocimiento al trabajo lo que resulta beneficioso para el bienestar del trabajador (Yañez, Arenas y Ripoll, 2010).

Los estudios sobre el clima organizacional dan a las relaciones interpersonales un papel importante, ya que conciben el clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y puesto de trabajo y las características personales de los individuos que la componen; de acuerdo con estos autores, son los individuos en su interacción recíproca – proceso de interacción social- junto con la estructura organizacional los que dan lugar al consenso sobre clima. De acuerdo con esto, se plantea que la buena relación en el ambiente de trabajo necesita ser garantizada para que se reduzca en gran medida la insatisfacción en el contexto organizacional (De Lima, Coelho, Adyles, Biolchi, Pires y Schubert, 2011).

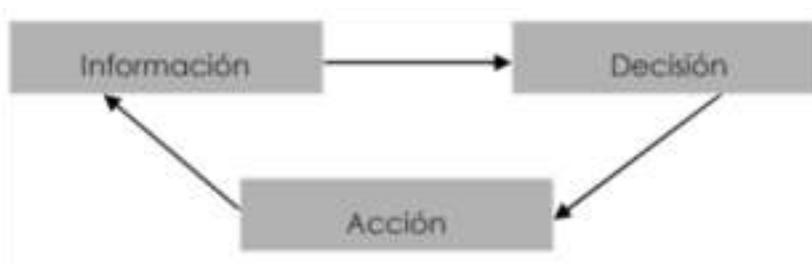
#### 1.2.5 Toma de decisiones

En la actualidad, en la sociedad se maneja una gran cantidad de información, las decisiones se han convertido en un elemento de ventaja competitiva, por esta razón, el manejo de la información para tomar las decisiones se puede establecer como la creación de valor estratégico en las organizaciones, de acuerdo con la eficacia de una decisión estratégica tomada (Hambrik y Mason, 2007).

La información es el principio y el fin como se puede apreciar en la figura 1.2 del ciclo Información-Decisión-Acción, esta nos muestra que con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción, luego entonces, esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones. De este modo, la toma de decisiones

es el proceso que facilita la conversión de la información en acción (Claver, Llopis, Lloret, y Molina, 2000).

Figura 1.2. El ciclo de Información-Decisión-Acción



Fuente: Claver et al., (2000).

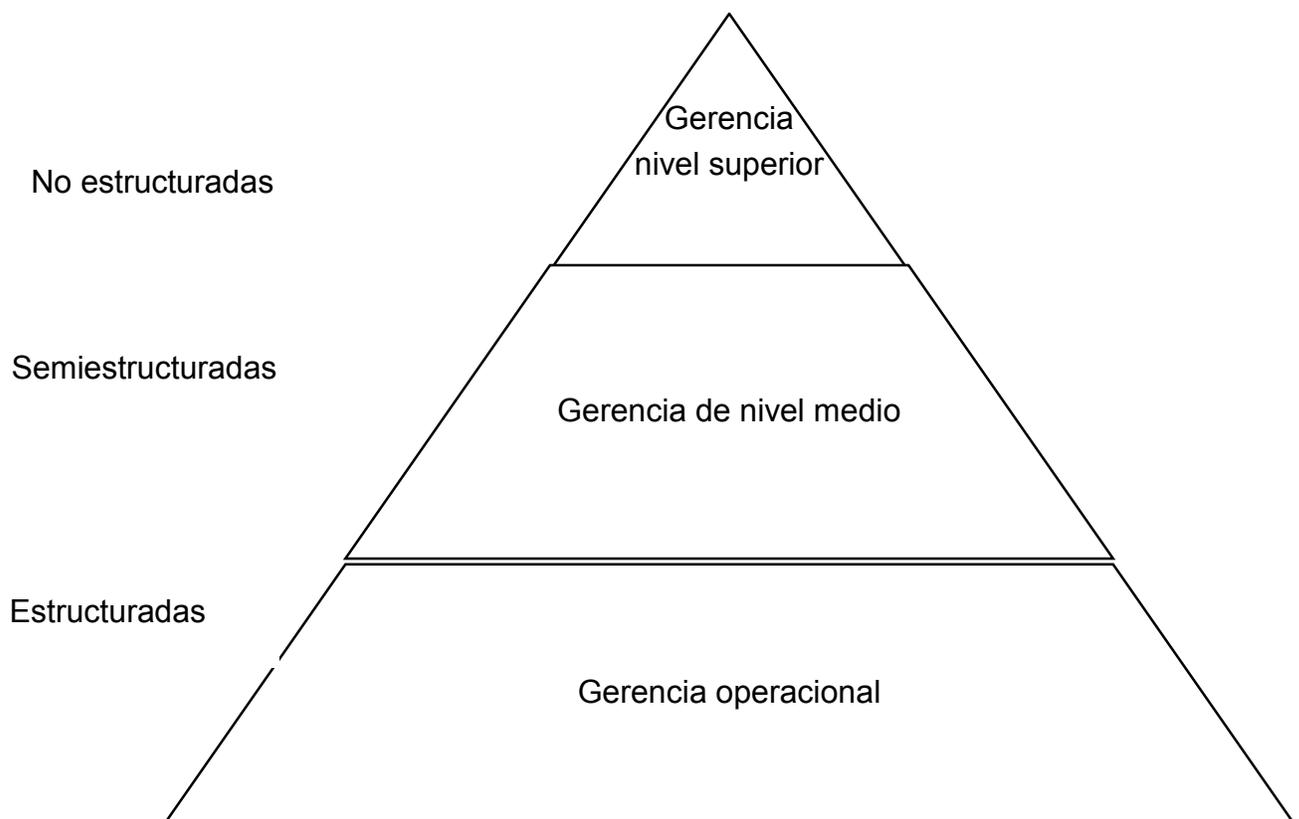
Laudon y Laudon (2012) mencionan que para ejercer la toma de decisiones en la empresa se debe tener en cuenta que algunas de estas decisiones son comunes, rutinarias y numerosas, por lo tanto, es importante diferenciar los distintos niveles en una organización ya que cada uno tiene distintos requerimientos de información para el soporte de decisiones y responsabilidad para distintos tipos de decisiones. Como se puede observar en la figura 1.3, las decisiones se clasifican como estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas en relación con los niveles de organización desde la gerencia en el nivel superior, la gerencia de nivel medio y la gerencia operacional en el nivel inferior:

1. Las decisiones no estructuradas son aquellas en las que el encargado de tomarlas debe proveer un juicio, una evaluación y una perspectiva para resolver el problema. Cada una de estas decisiones es novedosa, importante y no rutinaria, por lo que no hay un procedimiento bien comprendido o acordado para tomarlas.
2. La gerencia de nivel medio se enfrenta a escenarios de decisiones más estructuradas, pero sus decisiones pueden incluir componentes no estructurados. El gerente de nivel medio puede tener información previa de cómo actuar en determinadas situaciones. Esta es la parte estructurada de la decisión. Sin embargo, antes de llegar a una decisión final, este gerente de nivel

medio tendrá que recopilar más información no estructurada de fuentes externas en relación con las condiciones relacionadas con la situación presente.

3. Las decisiones estructuradas son repetitivas y rutinarias, además se requiere un procedimiento definido para manejarlas, de modo que, cada vez que haya que tomarlas, no se consideren como si fueran nuevas. Muchas decisiones tienen elementos de ambos tipos de decisiones y son semiestructuradas, en donde sólo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado.

Figura 1.3. Pirámide de información de los grupos encargados de tomar decisiones



Fuente: Laudon y Laudon (2012).

### 1.2.6 Fijación de los objetivos o de las directrices

Para que las organizaciones se adapten a su entorno de forma competitiva es importante que alcancen sus metas organizacionales, por lo que es importante los criterios generales que establecen para definir sus objetivos, esto implica desde la

definición de una filosofía y la misión de la empresa, así como el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo (Burbano, 2017).

Según Vargas y Lategana (2015) para la fijación de un objetivo, implica promover una acción y para el establecimiento de los objetivos estos autores los clasifican de acuerdo con dos tipos de enfoques de planeamiento: el enfoque de preferencia y el enfoque prospectivo.

1. De acuerdo con el enfoque de preferencia, el futuro es la continuación del presente y éste, a su vez, es la prolongación del pasado, es decir, se trata de aplicar técnicas proyectivas de naturaleza estadística como el sistema de medias móviles, curvas de regresión, extrapolación, entre otras herramientas que buscan determinar en forma objetiva la meta a lograr. Este enfoque se establece los objetivos basándose en un modelo matemático. Sin embargo, el modelo tiene una falla dado que supone que el futuro se manifestará de la misma manera que ocurrió en el pasado.
2. Por su parte, el modelo prospectivo parte de que el futuro se diseña y, por lo tanto, propone la construcción de posibles escenarios de futuro a partir de la modificación del presente.

### 1.2.7 Procesos de control

Los mecanismos de control, definidos como el conjunto de planes, métodos, principios, parámetros y normas de verificación y evaluación de un sistema, se utilizan para motivar, supervisar, medir y sancionar las acciones de los gestores y los empleados (Macintosh y Quattrone, 2010, citados en Hernández, 2017).

Malmi y Brown (2008) definen cinco tipos de controles: de planeación, cibernéticos, de recompensa y compensación, administrativos y culturales, estos controles se describen a continuación:

- La planeación establece las metas y las acciones para el futuro inmediato (planeación operativa) o a largo plazo (planeación estratégica).
- El control cibernético consiste en un sistema de apoyo a las decisiones que detecta variaciones desfavorables y modifica la situación que ha causado dichas desviaciones,

tales como los presupuestos, las medidas financieras, las medidas no financieras e híbridos (medidas financieras y no financieras).

- Los controles de recompensa y compensación se basan en la motivación y el desempeño de los individuos y los grupos organizacionales al alcanzar una congruencia entre las metas personales y aquellas de la organización.
- Los controles administrativos dirigen el comportamiento de los empleados a través de la organización de grupos e individuos, especificando cómo deben ser desempeñadas las tareas y cuáles comportamientos deben ser realizados o no.
- Por último, los controles culturales regulan el comportamiento de los miembros de la organización basados en el conjunto de valores, creencias y normas sociales que comparten los empleados.

#### 1.2.8 Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

Una función del día a día de toda organización, deberá poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De esta manera se podrán lograr objetivos particulares tales como: incrementar el liderazgo, compromiso del personal con la organización, crear programas de comunicación efectiva y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales (Arias y Heredia, 2006).

La capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le brinde la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo (García, 2011).

Werther Jr., William y Davis (1998), afirman que entre los pasos preliminares que se requieren para contar con una buena sistematización de capacitación son los siguientes:

1. Detectar las necesidades de capacitación, esta etapa también es conocida como de diagnóstico.
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación.
3. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma.
4. La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes).
5. La evaluación, que puede ser. Antes, durante y posterior a la capacitación.

Por otro lado, en el modelo sugerido por Bohlander, Snell y Sherman (2001), concentra la capacitación en cuatro pasos:

1. Evaluación de necesidades: se logra analizando la empresa desde el punto de vista de los recursos tecnológicos, financieros y humanos y a partir de allí se dispone de ellos para empezar a alcanzar los objetivos de la capacitación.
2. Diseño del programa de capacitación: una vez que se tenga claro cuáles son las personas a capacitar se empieza a diseñar el entorno necesario para aumentar y potencializar el aprendizaje, para esto se deben tener claro los objetivos de la capacitación, la motivación de las personas a ser capacitadas, los principios de aprendizaje y las características de los instructores.
3. Implementar el programa: se eligen las metodologías de aprendizaje e instrucción, determinando cuales son las más aptas para desarrollar el conocimiento y las habilidades requeridas
4. Evaluación del programa de capacitación: se observan las reacciones y los niveles de satisfacción de los participantes, se debe medir el aprendizaje tanto antes como después de la capacitación para verificar el nivel de lo aprendido. De igual forma se debe medir si es efectiva la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo respectivo de acuerdo con cada uno de los requerimientos.

Carrillo (2012), identifica los siguientes objetivos de la capacitación en las organizaciones:

1. Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Se debe considerar en primera medida que la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo para que permita proveer ingresos permanentes para todos sus integrantes. Esto se consigue principalmente por la mano directa de los colaboradores y su desempeño en un tiempo, en tal caso será conveniente identificar todos los factores personales y profesionales que determinan el rendimiento del trabajador en su área de responsabilidad. En este caso en particular el área de recurso humano debe ir más allá de la creación de un programa puntual de capacitación, siendo necesario identificar factores de comportamiento, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes entre otros por parte del trabajador, garantizando un estudio integral del personal que hace parte de la organización, para luego generar programas de capacitación lo más personalizado posible, para potenciar las características laborales de cada colaborador.

2. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Es necesario que la mediana y pequeña empresa tenga estudios detallados de los perfiles laborales con los que cuenta en materia de selección de personal, de tal modo que se puedan identificar los conocimientos técnicos que deben tener los colaboradores en cada una de las áreas. Así, se generarán los planes de capacitación específica que permiten la renovación y actualización de conocimientos en las áreas que se requieran. Como ejemplo se tiene principalmente el uso de equipos tecnológicos de última generación que requieren un conocimiento específico para su operación, y los cuales son de vital importancia no sólo para el rendimiento de la organización, en materia de reducción de tiempos de producción, reducción de gastos, reducción de procesos, sino también para el aumento en las ganancias por concepto de aceptación del mercado, competitividad, innovación y otros factores.

3. Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo. La rotación de personal ha sido un aspecto de variados estudios en el ámbito organizacional, sin embargo, bajo el punto de vista de la capacitación, es conveniente perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, buscando potenciar a este en todos los aspectos posibles para que su rendimiento sea el esperado y el óptimo. Es por ello que los planes de capacitación organizacional deben estar enfocados en garantizar que los procesos se ejecuten de acuerdo con los planes estratégicos y operacionales de la empresa, evitando efectuar cambios drásticos de personal. Por tal motivo, siempre se busca tener personal totalmente idóneo en las áreas de trabajo. Sin embargo, es necesario que dichos planes contengan planes de contingencia que permitan que en casos especiales un colaborador se pueda desempeñar en otro cargo que sea afín a su conocimiento. No es buscar un trabajador multipropósito, se trata de efectuar un proceso de reemplazo o rotación interna que minimicen las consecuencias en caso de retiro, despido, causas médicas, entre otras.

### **1.3 Conclusiones**

A lo largo de este capítulo se pudo observar las diferentes definiciones del concepto de clima organizacional, la teoría expuesta nos indica que este está conformado por distintas variables que forman parte de diversos factores que influyen en las percepciones de los miembros de una organización. Esta puede influir en el desempeño de la organización ya que abarca factores tales como la motivación, los procesos de comunicación, el tipo de liderazgo, el proceso de toma de decisiones, los objetivos organizacionales, los controles, los procesos de capacitación, etc. Por lo que el análisis de todos estos elementos es necesario para el diagnóstico del clima organizacional.

Por último, la percepción del clima organizacional no siempre es la misma entre sus miembros, en especial entre jefe y subordinado, por lo que el análisis de estas diferentes opiniones es importante para identificar cuál es la situación real de la empresa.

## **CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO**

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa estudiada, la cual está dedicada a ofrecer servicios de spa en la ciudad de Mérida, Yucatán. Se abordan diversos aspectos de su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto interno y externo.

## **2.1 Ambiente externo de la empresa**

El Instituto de Bienestar Global (GWI, por sus siglas en inglés) define el bienestar como todas las actividades y estilos de vida que buscan alcanzar un estado holístico de salud. Del año 2015 al 2017 la economía del bienestar tuvo un crecimiento anual de 6.4%, un crecimiento de casi el doble de la economía global, el cual fue de un 3.6 %.

En un estudio realizado por el GWI (2018), se incluye una clasificación de diez sectores de la economía global de bienestar en la que se encuentran:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Cuidado personal, belleza y anti-<br>edad. | 6. Medicina complementaria y<br>tradicional. |
| 2. Nutrición y pérdida de peso.               | 7. Activos de bienestar.                     |
| 3. Turismo del bienestar.                     | 8. Economía de los Spa.                      |
| 4. Fitness y mente-cuerpo.                    | 9. Aguas termales y minerales.               |
| 5. Medicina preventiva y<br>personalizada.    | 10. Trabajos en el área del bienestar.       |

En 2007 el Instituto de Bienestar Global definió a los spas como establecimientos que promocionan el bienestar a través de terapias y otros servicios profesionales que tiene como objetivo el rejuvenecimiento del cuerpo, mente y espíritu.

A continuación se puede observar en las siguientes tablas 2.1 y 2.2 como ha sido el crecimiento de la industria del spa tanto por tipo establecimiento como por región dentro del periodo 2015 a 2017.

Tabla 2.1 Crecimiento de establecimientos spa por tipo

	Número de Spas		Incremento porcentual
	2015	2017	2015 al 2017
Hotel/Resort Spas	30180	48248	59%
Day/Club/ Salón Spas	64262	68917	7%
Spas de destino/ Resorts de salud	2374	2633	10%
Spas Médicos	5502	6827	24%
Spas termales/ minerales	7171	8816	22%
Otros spas	12106	13811	14%
<b>Total</b>	<b>121595</b>	<b>149252</b>	

Fuente: Instituto de Bienestar Global (2018).

En la tabla 2.1 se pueden observar las distintas clasificaciones que se tiene de spas, así como su crecimiento del periodo 2015 al 2017. Los spas de tipo hotel son los que más han crecido con un incremento de 18 068 establecimientos, en el tipo de spa de día/club/salón se tiene un aumento de 4 655 establecimientos, por otro lado, los spas del tipo destino/ resorts de salud son los que muestran un menor crecimiento con un total de 259 establecimientos. Sin embargo, si se considera el incremento porcentual son los Day/Club/Salón Spas los que tiene el menor crecimiento con un 7%, siendo los de tipo Hotel/Resort Spas los que presentan un mayor crecimientos porcentual con un 59%.

Tabla 2.2 Establecimiento e ingresos de spas por región 2015-2017

Región	Número de Spas		Ingresos (Mil millones dólares)	
	2015	2017	2015	2017
Europa	37420	46282	27.5	33.3
Asia-Pacífico	38819	48679	21.4	26.5
Norteamérica	28306	30394	20.6	22.9
Latinoamérica-Caribe	10269	13856	4.9	6.6
Medio Este-Nor África	4465	6057	2.1	2.8
Sub-Saharan África	2316	3984	1.1	1.6
<b>Total</b>	<b>121,595.00</b>	<b>149,252.00</b>	<b>\$ 77.60</b>	<b>\$ 93.70</b>

Fuente: Instituto de Bienestar Global (2018).

En la tabla 2.2 se puede apreciar el crecimiento regional de la economía de spas. Los establecimientos de spa generan en ingresos un total de \$1.77 mil millones de dólares en México, esto los coloca en el lugar 13 de 20 entre los países a nivel mundial y el primer lugar entre los países latinoamericanos en generar mayores ingresos dentro del mercado de spa. En Latinoamérica y el Caribe durante el periodo 2015 se tuvo un total de 164 909 personas laborando en establecimientos de spa, al 2017 se incrementaron estas a un total de 215 899 y se espera para el 2022 se requiera un total de 233 552 personas para laborar en estos establecimientos (GWI, 2018).

El cuidado de la belleza es una industria que se encuentra en constante crecimiento y en los últimos años ha estado generando en México grandes volúmenes de venta y auto empleo, incluso, en épocas de recesión. En los últimos cinco años el crecimiento en todo el país se mantuvo en un 5.6%, al pasar de 96,000 establecimientos a 152,800 al cierre del año pasado. En conjunto, los negocios de esta industria registran más de \$1,200 millones de ventas al mes, con lo que se proyecta un crecimiento anual del 7.2% para los próximos años, según datos de la Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico (CAMIEF, 2018).

#### 2.1.1 Tipos de establecimientos que ofrecen servicios de spa

Debido a la diversidad de establecimientos que ofrecen servicios de spa, la Asociación Latinoamericana de Spa realiza la clasificación que se detalla a continuación de acuerdo con las siguientes características:

**Day spa:** Es un spa donde existe una combinación entre bienestar y belleza. Estos spas son atendidos por especialistas y en ellos se brinda un servicio muy completo. Se acondicionan cabinas estéticas para ofrecer una gran variedad de servicios y tratamientos.

**Resort spa:** son hoteles especialmente dedicados al bienestar de sus huéspedes, con alojamiento cómodo y relajante, todo tipo de servicios y tratamientos, comida saludable, muchas veces orgánica.

Spa urbano o city spa: este tipo de Spa está generalmente dirigido a gente de negocios que viaja y le gusta aprovechar al máximo su tiempo de descanso. Muchas veces se localizan dentro de hoteles, para practicidad y comodidad de los clientes.

Medical spa: este tipo de spa son atendidos por personal médico y terapeutas, en ellos se ofrecen tratamientos específicos para lo que requiera cada cliente: cura estética, bienestar y cura de salud.

### 2.1.2 Competencia

De acuerdo con la clasificación presentada previamente, la empresa sobre la que se realiza el presente trabajo se encuentra ubicada dentro del tipo de “Day Spa” ó “Día de Spa”, debido al tipo de servicios que ofrecen y el tipo de clientes a los que está enfocada.

Debido a la falta de información actualizada sobre los establecimientos que se encuentran dentro la clasificación de Day Spa ó Día de Spa, se hizo uso de la herramienta Google Maps para identificar a los competidores directos de la empresa. Como resultado se identificó a las empresas de este ramo que se encuentran en la zona norte de la ciudad de Mérida. Se obtuvo como resultado que existen un total de 16 spas ubicados en la zona nororiente, 8 en la zona norponiente y 10 en el fraccionamiento de las Américas. Entre los principales que se identificaron, se encuentran los siguientes spas: The Tai Spa, Boho Spa y The GetAway Spa, como la principal competencia ubicada en la zona norte de la ciudad. Cabe mencionar, que a pesar de ser esta una industria en crecimiento en Latinoamérica, no se encuentra estandarizada y regulada como otras industrias.

### 2.1.3 Mercado

Según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado, en el año 2018, el 22% de la población en Mérida pertenecía a la clasificación del nivel socioeconómico A/B y C+.

- El nivel socioeconómico A/B está conformado mayoritariamente (82%) de hogares en los que el jefe de familia tiene estudios profesionales. El

98% de esos hogares cuenta con Internet fijo en la vivienda. Es el nivel que más invierte en educación (13% de su gasto) y también el que menor proporción gasta en alimentos (25%). Este nivel destina el 6.3% de sus ingresos a su cuidado personal.

- El nivel socioeconómico C+, el 89% de los hogares en este nivel cuentan con uno o más vehículos de transporte y un 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la tercera parte (31%) de su gasto se destina a alimentos y lo que se destina a calzado y vestido es muy homogéneo con otros niveles (5%). El 6.6% de sus ingresos los destinan al cuidado personal.

Según datos del INEGI (2015), en Yucatán hay un total de 2 097 175 habitantes de los cuáles el 51% son mujeres y el 49% son hombres. La empresa en la que se enfoca este trabajo actualmente brinda servicios tanto a hombres como mujeres, sin embargo, en general sus esfuerzos de mercadotecnia están dirigidos hacia las mujeres que forman parte de los niveles socioeconómico A/B y C+, ya que son un mercado que busca activamente invertir en servicios para su belleza y relajación.

#### 2.1.4 Proveedores

Los proveedores son seleccionados a partir de las decisiones de la gerente general de la empresa y de la gerente operativa, entre los principales se encuentran:

1. Sally beauty: marca especialista en belleza con una amplia gama de productos profesionales para el cuidado de la piel, cabello y uñas.
2. Vorana: tienda online de cosméticos multimarca, artículos de belleza y productos para el cuidado de la piel.
3. Cosmo spa: empresa local que ofrece equipos estéticos para spa.
4. The body shop: compañía británica de cosméticos, cuidado de la piel y perfumes.
5. Eyra beauty products: distribuidora de productos de belleza en Yucatán.

Como se puede observar anteriormente, se tiene proveedores locales, nacionales e internacionales, para la toma de decisión al respecto de las adquisiciones que se

realizan, se consideran factores como el precio, la facturación, los métodos de pago, servicio a domicilio y la calidad de producto (duración, consistencia, olor, color, etc.).

### 2.1.5 Agentes sociales

Se tiene participación en organismos gubernamentales como el Instituto Yucateco del Emprendedor (IYEM), en el cual el gerente general tiene presencia en algunas conferencias y reuniones. También forma parte del grupo Victoria, el cual es una academia de mujeres, enfocada al empoderamiento de la mujer emprendedora por medio de capacitación, cursos y *networking*.

Actualmente no pertenece a ninguna cámara u organización de spa, sin embargo, debido a la necesidad que existe en México de estandarizar y controlar los procesos en los spas, nace el Consejo Nacional para la Calidad de la Industria SPA, esta organización ofrece una certificación al personal de los spas, y aunque como objetivo busca la estandarización de las funciones clave en la Industria SPA, como se ha mencionado anteriormente, en general aún falta mucho por trabajar para cumplir con esta meta.

También está la Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico (CAMIEF), la cual es una institución fundada el 20 de marzo de 1943, esta defiende y representa a los empresarios de la industria de la belleza en México.

A nivel Latinoamérica se encuentra la Asociación Latinoamericana de Spa que es una asociación civil cuya finalidad principal es fomentar el sano crecimiento de la industria spa. Para ello agrupa a los diferentes sectores del medio como spas, proveedores, asociaciones afines nacionales e internacionales, colegios, institutos, terapeutas, medios de comunicación, inversionistas e instituciones de gobierno (SECTUR, SEO, STPS, SEP, etc.).

## **2.2 Antecedentes de la empresa prestadora de servicios de spa**

La empresa objeto de estudio es una empresa joven que inició sus operaciones en julio del año 2014 en la ciudad de Mérida, Yucatán. Su fundadora es licenciada en nutrición, quien luego de desempeñarse profesionalmente durante varios años dentro de la industria de los servicios de belleza y cuidado personal, decidió emprender este

negocio haciendo uso de los conocimientos y experiencia adquiridos durante su trayectoria en esta industria.

Se constituyó como una sociedad mercantil conformada por dos socios. Sin embargo, al poco tiempo la sociedad se disuelve y uno de los socios iniciales queda como única directora de la empresa la cual decide continuar con sus operaciones. Después de realizar un cambio de local, reanuda sus operaciones, con tan solo una terapeuta, ganándose con el tiempo un espacio en el mercado. La empresa está enfocada en brindar a sus clientes un espacio de relajación en el cual ofrece más de 30 servicios para el cuidado personal, entre los cuales se encuentran servicios de masajes, faciales, envoltura corporal, exfoliación, diatermia, depilación, manicura y pedicura, así como paquetes para parejas, día de spa, novias, etc.

Actualmente la empresa cuenta con cinco años de funcionamiento y un total de 16 empleadas, tiene un total de dos establecimientos en la ciudad de Mérida, ubicando la matriz en la Calle 1 H No. 97 por 18 de la colonia México Norte y su sucursal en la plaza Terranorte, inaugurando esta última durante el mes de julio del año 2018.

## **2.3 Ambiente interno de la empresa**

### **2.3.1 Misión, visión y valores.**

Como muchas otras pequeñas empresas, este spa inició con apoyo de poco capital y de los conocimientos adquiridos por su fundadora, el desarrollo y crecimiento de su área operativa fue uno de los principales objetivos. En sus inicios se diseñaron algunos manuales operativos con la finalidad de afiliarse a ciertos programas y asociaciones gubernamentales, sin embargo, dado el dinamismo en la operatividad de la empresa, se fue perdiendo el seguimiento de estos por lo que no se ha transmitido adecuadamente su información al resto de los miembros de la organización, perdiendo también la actualización de los procesos implementados de forma más reciente.

Actualmente carece de una misión, visión y valores establecidos formalmente. A pesar de lo mencionado anteriormente, la gerencia general tiene una visión clara de lo que busca aportar a la sociedad con esta empresa, ya que la considera como una oportunidad de crear una fuente de trabajo para mujeres jefas de familia. Busca

fomentar que el ambiente laboral sea respetuoso, flexible y seguro, en el que puedan desarrollarse y crecer tanto personal como profesionalmente. Esta visión aún no es comunicada al resto de la organización, aun así, el personal reconoce que actualmente sus necesidades son escuchadas y laboran con facilidades de horario que en otros establecimientos carecían.

Aunque los valores aún no están por escrito, de acuerdo con la información obtenida de la entrevista, los principales que busca transmitir la gerencia general son los siguientes:

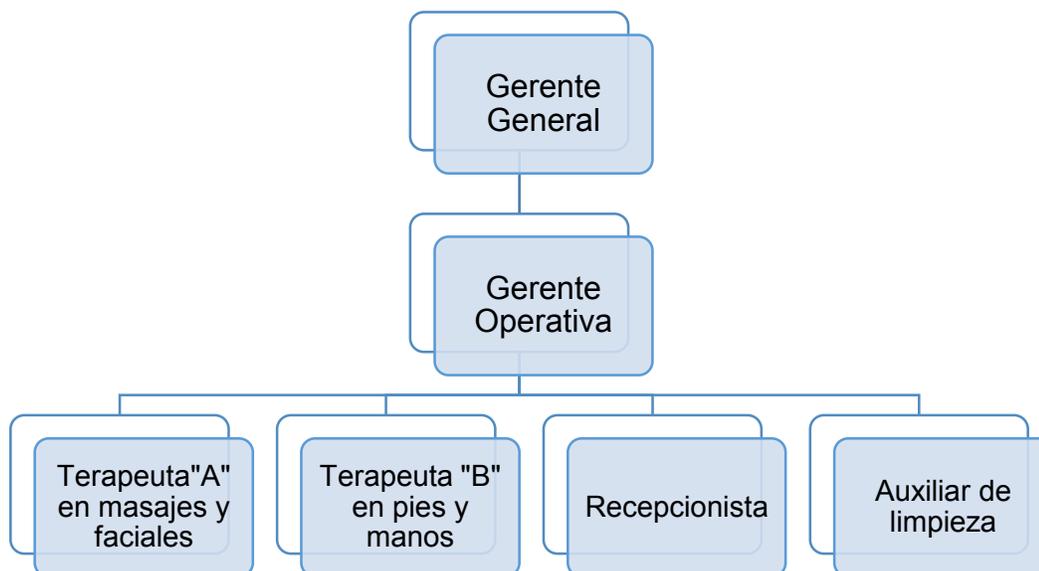
- Puntualidad.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Limpieza.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Responsabilidad.

### 2.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa prestadora de servicios de spa se encuentra encabezada por la gerente general y la gerente operativa a cargo del resto del personal. Se puede observar que el área operativa es la primordial en esta organización, en el caso del área contable y área de mercadotecnia se encuentran gestionados por *outsourcing*, esto quiere decir que, aunque si existen estas actividades en la empresa, no son parte de su organigrama.

A continuación, en la figura 2.1 se encuentra la representación del organigrama de la empresa, señalando al personal ocupado en ambos establecimientos.

Figura 2.1 Organigrama de la empresa prestadora de servicios de spa



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

**Gerente General:** es la cabeza de la organización, obtuvo la licenciatura en nutrición, pero posee varios años de experiencia en la industria de la belleza y cuidado personal conociendo tanto la operatividad como la administración de las empresas de spa. Es la dueña de la empresa desde sus inicios en el año 2014, actualmente es la persona que toma las decisiones de la empresa, las relaciones públicas, las finanzas, proveedores e incluso se encarga de brindar servicios cuando no hay suficientes terapeutas o falta de terapeutas capacitadas para llevarlo a cabo.

**Gerente operativa:** entre las principales funciones que realiza se encuentra el manejo del personal, control en la calidad de los servicios brindados, realizar el corte de caja, brinda soluciones a las quejas de los clientes, capacitaciones, etc. La persona que ocupa actualmente este puesto ha estado desde los inicios de esta empresa y al igual que la gerente general brinda servicios cuando no hay suficientes terapeutas en la empresa.

**Recepcionista:** es la encargada de organizar las citas y el cobro de los servicios. Este es un puesto clave para el funcionamiento de la empresa, aun así, actualmente nadie lo ocupa, por lo tanto, el personal que no esté brindando ningún servicio realiza estas funciones durante ese "tiempo muerto".

Terapeuta en masajes: como su nombre lo indica, se encarga de realizar masajes en espalda, cabeza, cuello, faciales, envolturas, exfoliación y el tx dérmico. Actualmente la empresa cuenta con cuatro terapeutas que cubren estas funciones, tres se encuentran en la matriz y una en la sucursal de Terranorte. Este puesto no sufre tanta rotación de personal, sin embargo, el número de personas que lo cubren es menor al esperado.

Terapeuta de manos y pies: sus principales funciones son las de realizar manicura y pedicura, así como los servicios complementarios como masaje craneofacial, parafina, exfoliación, etc. Para el proceso de contratación se tiene establecido ciertos requisitos para cubrir este puesto, sin embargo, debido al problema de rotación, constantemente se contrata personal que no se encuentra capacitado para este puesto, radica en localidades lejanas a la ciudad, no cuentan la experiencia o la disponibilidad de tiempo completo, por lo que la gerente general identifica estos factores como parte de las razones de su alta rotación.

Auxiliar de limpieza: realiza la limpieza de las áreas en las que operan las terapeutas, lavar y organizar los materiales de trabajo, tales como batas, toallas, instrumentos, etc.

### 2.3.3 Descripción de servicios

A continuación, con base en la información proporcionada por la empresa, se presentan los servicios que la Bleu Spa & Wellness ofrece y su descripción, estos se encuentran divididos en un total de ocho clasificaciones en las cuales cada una tiene diferentes tratamientos con sus características.

#### 1. Masajes

- Relief the stress
  - Masaje intensivo de espalda, cuello, hombros y craneofacial, con una presión fuerte de puntos específicos, acompañado por estiramientos.

- Relax
  - Masaje de espalda, cuello, hombros y craneofacial con presión firme y manipulaciones.
- Anti-Stress
  - Masaje descontracturante con presión fuerte que te ayudará a eliminar nudos de tensión y dolor, acompañado de estiramientos.
- Detox
  - Técnica de masaje suave de drenaje linfático.
- Futura Mamá
  - Masaje relax fusionado con drenaje linfático. Indicado a partir de los 3 meses de gestación.
- Reflexología
  - Masaje dedicado a los puntos reflejos de nuestro sistema nervioso ubicados en la planta de los pies.
- Terapéutico descontracturante
  - Ventosas, su uso terapéutico ayuda a la circulación y a recuperar la energía vital eliminando las toxinas del cuerpo.
- De lujo:
  - Técnica de masaje oriental que combina el masaje relax con piedras calientes.

## 2. Faciales

- Limpieza profunda e hidratación
  - Tratamiento con ozono y vapor, *skin scrubber*, temperatura frío o caliente, ultrasonido e hidratación con ampolleta.
- Limpieza profunda con microdermoabrasión
  - Incluye todos los pasos de una limpieza profunda más la microdermoabrasión con punta de diamante.
- Intensivo
  - Se utiliza oxígeno, vitamina C, *Rednes therapy* (piel rosácea) Resurgens (en periodo de menopausia) o Anti-Acné.
- Para Él

- Es un tratamiento diseñado para los hombres dependiendo de las necesidades de su piel.

### 3. Body Perfect

- Exfoliación Corporal
  - Tratamiento de exfoliación y crema hidratante.
- Envoltura Corporal
  - Exfoliación con sales y arcilla, seguida de aplicación de un coctel de nutrientes como mascarilla.

### 4. Tx Dérmico

- Es un tratamiento indoloro y no invasivo. Se reafirma la piel en muy poco tiempo y ayuda a obtener un vientre plano, además de definir el contorno de los ojos, reducir la papada, disminuir bolsas, ojeras, alisar arrugas y líneas de expresión, así como mejorar la piel de los párpados y cejas. Se puede utilizar en cualquier zona del cuerpo como ojeras, piernas, abdomen, espalda, brazos, glúteos, lifting facial, etc.

### 5. Para compartir. Estos servicios son los mismos que se encuentran en el apartado de masajes con la diferencia que se ofrece a parejas.

- Relax for two
- Anti estrés for two
- Revitalizante for two
- De Lux for two

### 6. Día de Spa o Novias

En total son cinco paquetes en los cuales se ofrece una variación de todos los servicios que tiene la empresa con una duración entre 3 a 5 horas.

### 7. Manos y Pies

- Mani relax & Pedi relax

- Masaje craneofacial con aromaterapia con arreglo de uñas, exfoliación con cera y arcilla o sales vitamínicas, masaje relax, esmaltado.
- Mani-gelish & pedi relax
  - Masaje craneofacial, arreglo de uñas, exfoliación con cera y arcilla o sales vitamínicas, masaje y esmaltado en pies. Gelish y crema de cierre en manos.
- Mani Spa & Pedi spa
  - Masaje craneofacial con aromaterapia, arreglo total en uñas, exfoliación con cera y arcilla o sales vitamínicas, envoltura con mascarilla hidratante.
- Parafina Spa
  - Masaje craneofacial, arreglo de uñas, exfoliación con cera y arcilla o sales vitamínicas, terapia parafina, masaje de reflexología y esmaltado.
- De Lux
  - Masaje craneofacial, arreglo de uñas, exfoliación con cera y arcilla o sales vitamínicas, envoltura con mascarilla hidratante o terapia parafina, masaje con piedras calientes y esmaltado.

## 8. Waxing

Depilación en cera que se puede realizar en cualquier parte del cuerpo.

### 2.3.4 Recursos materiales

Entre los principales recursos materiales que se utilizan para el funcionamiento para un spa se encuentran los exfoliantes, las esencias, aceites para masajes, los esmaltes, entre otros. Sin embargo, un elemento importante que ofrecen los establecimientos que brindan servicios de spa es crear un ambiente de calma y relajación, esto pueden lograrlo gracias al uso de elementos como música, velas, chocolates y copas de vino, son recursos indispensables que deben estar presentes diariamente para el funcionamiento óptimo de los servicios del spa.

## 2.4 Conclusiones

La industria del spa se encuentra más desarrollada en los países europeos. Sin embargo, a pesar de ser relativamente nueva la incursión dentro de este sector, en comparación con el mercado europeo, los países latinoamericanos también han presentado un crecimiento, probablemente como resultado del desarrollo que se ha tenido en la industria del turismo, la globalización y las tendencias sobre el cuidado y bienestar personal.

Se pudo identificar en la tabla 2.1 que los establecimientos de spa enfocados en brindar servicios de salud tuvieron un bajo crecimiento en comparación con los demás tipos de establecimiento de esta industria, por lo tanto, el mercado está invirtiendo más en este tipo de servicios por motivos de cuidado personales, belleza, status, etc.

Otro punto importante que mencionar es el crecimiento que se tiene en el personal que labora en este sector, por lo que cada vez más surgen instituciones que ofrecen servicios de capacitación y certificación. Lo anterior señala la importancia que se le da a la formación y desempeño del personal, ya que las instituciones que diseñan certificaciones para este tipo de empresas están más enfocadas en el personal que en la estandarización del modelo de negocios.

En el ambiente interno podemos identificar que la empresa está en su etapa de crecimiento, dado que recientemente se ha abierto una sucursal se tiene la tendencia a priorizar la productividad sobre el control de la empresa, por lo tanto, las funciones del personal no están claramente definidas.

Actualmente se tiene una alta rotación de personal lo que ocasiona que los miembros de la organización realicen tareas que están fuera de sus funciones principales, tanto la gerente general como la gerente operativa tienen decisiones estratégicas y responsabilidades respectivamente, que son más importantes para la dirección de la empresa, sin embargo, debido al dinamismo de las actividades diarias y la importancia que se le da a las ventas, estas funciones quedan de lado momentáneamente para realizar el cumplimiento de las necesidades inmediatas.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos al analizar las dimensiones del clima organizacional en la empresa de estudio, con la finalidad de conocer el entorno que prevalece actualmente, así como identificar las diferentes situaciones que influyen en el comportamiento del personal, e identificar cuáles son los cambios que se deben implantar o debemos efectuar para construir un perfil de un clima organizacional deseado.

### **3.1 Descripción del caso de estudio**

En el capítulo anterior se mencionan aspectos internos como la estructura, funciones y servicios de spa que brinda esta empresa, la cual ya tiene 5 años operando en el mercado y cuenta con dos establecimientos en la zona norte de la ciudad de Mérida, Yucatán. Actualmente la gerencia general ha tomado interés en mejorar el clima organizacional, por lo que se determinó el desarrollo del presente diagnóstico, en el cual se busca conocer, por medio de las dimensiones establecidas, el estado del clima organizacional de la empresa, determinando cuál es la percepción que los empleados tienen de ella y así poder establecer los mecanismos o acciones que sean necesarias implementar o cambiar para su mejora.

Al ser una empresa pequeña que se encuentra en la etapa de crecimiento, su gestión ha quedado en su mayor parte a cargo de la gerencia general, esto implica que entre sus responsabilidades se encuentran la ejecución de actividades tales como la compra de la materia prima, el contacto con los proveedores, la selección del personal, el manejo de los flujos de efectivo, las relaciones públicas, etc. Por lo mencionado anteriormente, se puede identificar que la gerente general tiene una fuerte implicación en las tareas del día a día de la organización, lo que ocasiona que la toma de decisiones se base con respecto al funcionamiento de la organización y en el aumento de la capacidad operativa de la misma. Sin embargo, esto ha ido cambiando por lo que la gerente operativa, quien se encarga de realizar la asignación, gestión y supervisión de las actividades del personal operativo, se ha visto implicado cada vez más en las tareas rutinarias de la organización. Por tal motivo, la gerencia general actualmente desea que la empresa sea reconocida por sus empleados como un

espacio adecuado para laborar, generando así un sentido de pertenencia que permita identificarse con los valores organizacionales.

### **3.2 Planteamiento del problema**

Dado al dinamismo que presenta en sus actividades, la gerencia general señala como problemática el grado de rotación en el personal que se presenta en sus establecimientos. Esto debido a que le afecta tanto en su operación como en su imagen empresarial, ya que, al ser un negocio enfocado en brindar servicios de atención a clientes, es común que estos se vuelvan en clientes fieles a las terapeutas específicas que les atendían, generando un sentido de insatisfacción cuando al regresar a la empresa no encuentren al personal con el que están habituados.

Cabe mencionar que, en este tipo de giro, se tiene cierta tendencia a la informalidad, debido a la naturaleza del mercado que presenta la facilidad de que el personal se vuelva independiente y se auto emplee, lo cual genera inestabilidad laboral y altos costos operativos.

La gerencia general señala que como parte de su estrategia competitiva busca generar un ambiente de trabajo favorable dentro de la empresa, ya que al desempeñarse dentro de un sector que busca proyectar una imagen de armonía considera a sus empleados como un reflejo de esta imagen.

Por lo anterior, se determinó realizar un análisis del clima organizacional evaluando las expectativas y satisfacción del personal operativo que se encuentra laborando actualmente, así como sus percepciones del ambiente laboral actual en la organización.

### **3.3 Análisis de resultados**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, de acuerdo a cada una de las dimensiones analizadas.

Para este análisis del clima organización se utilizó el modelo de las ocho dimensiones de Likert, por lo que las entrevistas se enfocaron a identificar cada una de las dimensiones del modelo, también se consideraron las entrevistas realizadas a la gerente general como la gerente operativa y el método de observación directa para el

análisis de relaciones entre miembros de los dos establecimientos que se encuentran en la ciudad de Mérida, Yucatán.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de acuerdo con Likert.

### 3.3.1 Métodos de mando

En la empresa se identificó un tipo de líder autocrático, según los resultados obtenidos en la entrevistas realizadas, los miembros de la organización reconocen que el poder de mando está centralizado en la gerente general, es la figura con la mayor autoridad dentro de la organización y es quien tiene la capacidad de controlar todos los aspectos que conciernen a su gestión, además tiene la capacidad de dirigir y supervisar las acciones de la gerente operativa, quién a su vez está a cargo de los demás miembros de la organización.

La gerente general es quien realiza la toma de decisiones de la empresa, en ocasiones considera la información proporcionada por la gerente operativa, sin embargo, la mayor parte de estas se realizan con base en los propios conocimientos, experiencias y la información obtenida en el momento. Las decisiones tomadas no son cuestionadas y el resto de los miembros de la organización se encargan de obedecer y ejecutar las acciones esperadas.

Por otro lado, los miembros reconocen que las decisiones son tomadas de manera inmediata, la solución de conflictos se realiza de manera eficaz, esto debido a que la gerente general proporciona soluciones rápidamente, manteniendo la calma e indicando a los demás miembros como deben de actuar.

### 3.3.2 Naturaleza de las fuerzas de motivación

En las entrevistas realizadas al personal operativo se identificaron como elementos de motivación aspectos como la responsabilidad de realizar sus funciones, la autonomía para su desempeño, las posibilidades para el desarrollo de habilidades y las oportunidades de avanzar dentro de la organización.

El personal mencionó estar motivado para el desempeño de sus actividades dentro de la organización, ya que se busca la ejecución de sus actividades en especial las que están relacionadas con la atención a los clientes. Lo anterior tiene una estrecha relación con el sistema de recompensas que tiene la organización. Por lo anterior, el personal operativo expresó su interés en atender a más clientes, mejorando su desempeño dentro de sus labores, lo que en ocasiones impulsa a situaciones de rivalidad entre compañeros de trabajo, debido a las remuneraciones económicas ofrecidas.

Se reconoce que se tiene la adecuada autonomía para desempeñarse dentro de su área de trabajo y las posibilidades de desarrollar nuevas habilidades y técnicas de trabajo, sin embargo, las oportunidades de avanzar se ven limitadas debido al tamaño de la empresa.

Con respecto a otros elementos que influyen como fuerzas de motivación, el personal considera importante que se le brinden las prestaciones de ley, debido al acceso que se brinda de servicio médico, vivienda y otros beneficios que pueden obtener también para sus familias.

En general, el personal señaló que se encuentra satisfecho con los salarios obtenidos, sin embargo, el sistema de recompensas es un elemento de gran importancia, ya que se reconoce como un estímulo para el desempeño de sus labores.

### 3.3.3 Naturaleza de los procesos de comunicación

El proceso de comunicación formal dentro de la empresa se transmite de forma tipo cadena, es decir, la gerente general se comunica a través de la gerente operativa, quien hace llevar la información al resto del personal operativo y viceversa, por lo tanto, el proceso de comunicación es de forma vertical y rígido.

Dentro de este proceso de comunicación descrito se detectaron las siguientes deficiencias:

1. La información no siempre se les comunica a todos los miembros del personal operativo.

2. A pesar de que ser una organización pequeña, la velocidad con la que se transmite la información no siempre es la adecuada.
3. Falta de claridad en la información recibida.

El personal operativo señaló que estas deficiencias son fuente de conflictos internos e inconformidades, ya que los miembros consideran que esto afecta el desempeño de sus actividades, provocando errores o malos entendidos entre los miembros de la organización.

#### 3.3.4 Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción

En esta dimensión el análisis se realizó considerando la relación que se tienen entre jefes y los subordinados, así como la relación entre compañeros y los elementos físicos que influyen en su desempeño dentro del área de trabajo.

Las relaciones entre las gerentes y el personal operativo, en su mayor parte refirieron que predomina un ambiente de respeto, identifican a la gerente general como la figura de mayor autoridad, sin embargo, dada la cercanía que se tiene con la gerente operativa, el personal operativo señaló que se sienten con mayor confianza para interactuar con ésta, reconocen que se muestra cordial con el resto de los miembros que la identifican como una autoridad a la cual deben respetar, pero también es un referente de apoyo para los conflictos o dudas que se presenten durante el desempeño de sus labores. A pesar de lo anterior, los miembros con una antigüedad mayor al año tienen un trato más cercano y de confianza con la gerente operativa, que los miembros más recientes, quienes mencionaron no tener la confianza de dirigir sus inquietudes con respecto al desempeño de sus labores y prefieren comunicarse con los miembros más antiguos para estas situaciones.

Con respecto a las relaciones entre compañeros, pocos miembros señalaron tener una relación de amistad, principalmente por el poco contacto que se tiene entre ellos debido a factores como la falta de tiempo para interactuar, pocos intereses en común, el dinamismo de la operación de la empresa, pocas actividades de integración, etc.

Las relaciones entre miembros que se clasifican como más cercanas se identificaron con factores en común, como la cercanía con el hogar y una relación laboral de una duración mayor a los 6 meses en la organización.

En general, las interacciones entre miembros se identificaron como respetuosas, sin embargo, se informa que en los casos en que se presenten conflictos que afecten las relaciones entre los demás miembros de la organización se cuenta con la intervención de la gerente operativa o la gerente general dependiendo de la gravedad de la situación.

### 3.3.5 Toma de decisiones

Como ya se hizo mención anteriormente la toma de decisiones está centralizada en la gerencia general, este hecho es muy claro entre los miembros de la organización que identifican a la gerente general como la máxima autoridad dentro de la empresa. En este nivel las decisiones no son estructuradas por lo que las mismas son tomadas de acuerdo con los conocimientos que tiene la gerencia en el momento.

En el siguiente nivel se encuentra la gerente operativa, quien tiene asignado como debe de realizar sus funciones, así como debe de actuar con respecto a ciertas situaciones que se le presenten, es decir, sus decisiones son de forma semiestructuradas, en caso de que se le presente alguna situación o conflicto en la cual no tenga indicado como actuar, este caso se le refiere a la gerente general que tomará la decisión final de cómo se debe proceder.

El personal operativo menciona que sus opiniones no son consideradas, sólo toman decisiones dentro de su área de trabajo y en situaciones que se les ha indicado como proceder, por lo que tienen una estructura definida ante las situaciones que se les presenta. En caso contrario, deben dirigirse a la gerente operativa para que esta le indique como debe de actuar ante situaciones imprevistas.

A pesar de lo mencionado anteriormente, en algunas situaciones con respecto a las relacionadas con su área de trabajo, reconocen que las opiniones que presentan a la gerente operativa si son tomadas en consideración, por lo que mencionan que sienten que por éste medio se canalizan algunas de sus opiniones, esto solo en el personal

que se encuentra en la matriz. El personal que se encuentra en la sucursal se muestra inconforme en este aspecto, teniendo la percepción de que todas las decisiones las toma únicamente la gerente general.

### 3.3.6 Fijación de los objetivos o de las directrices

Para esta dimensión se le preguntó al personal operativo si tenía conocimientos de los objetivos organizacionales, lo cual causó confusión entre los miembros ya que mencionaron varios aspectos como el aumento de ventas, la atención a clientes o que los desconocían. Respecto a los objetivos y responsabilidades de su puesto, mencionaron que tenían conocimiento, pero también se presentaba confusión ya que comentaron que era el realizar sus actividades dentro de los tiempos establecidos, elaborar bien sus actividades o la atención brindada a los clientes.

La gerente general comenta que no tiene establecido por escrito los objetivos organizacionales, de acuerdo con esto y los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, falta tener claridad en los objetivos ya que el personal no tiene una meta establecida, por lo que desconocen la importancia de las funciones que realizan, esto también es un factor que impacta en el desempeño individual, ya que al desconocer las aportaciones que realizan a la empresa por medio de las actividades que realizan, no consideran importante su labor para el crecimiento de la empresa.

Tampoco se tiene una retroalimentación de los objetivos cumplidos, es decir, las gerentes general y operativa conocen cuáles son las metas mensuales de la organización, sin embargo, si se cumplen o no éstas solo queda como conocimiento de ellas, el personal operativo desconoce los objetivos y aún menos obtiene una retroalimentación de su cumplimiento.

Por lo tanto, cuando al personal operativo se le indica realizar alguna acción diferente a la establecida, desconoce la finalidad de esta medida por lo que ante la incertidumbre presentan resistencia hacia estos cambios.

### 3.3.7 Procesos de control

Los procesos de control de la empresa se encuentran de la siguiente manera:

Planeación: La gerente general se encarga de realizar todos los planes relacionados con el marketing, el crecimiento y la introducción de nuevos servicios. Mientras que la gerente operativa se encarga de supervisar y dirigir al personal a su cargo.

Control cibernético: la gerente general se encargaba de tomar decisiones basadas en la información que obtiene de los reportes de ventas, finanzas y operacionales que recibía de un programa que administraba estos datos, sin embargo, al realizar un cambio con el proveedor, estos datos no han sido actualizados por lo que no cuenta con información actualizada de forma digital, ya que por el momento estos controles se realizan de manera manual.

Recompensas y compensación: se tiene un sistema de recompensas en el cual el personal operativo obtiene una remuneración económica de acuerdo con el rendimiento presentado de manera quincenal, para el control de esto se llevan los reportes de ventas diario para determinar las comisiones obtenidas, como se mencionó anteriormente estos reportes actualmente se llevan de manera manual.

Administrativos: el personal operativo tiene asignado de forma individual los instrumentos de trabajo con los que se va a desempeñar, así como también en los tiempos asignados para la realización de sus actividades.

Culturales: la gerente general y operativa se encargan desde el ingreso a la organización que todo el personal fomente una cultura de servicio y atención al cliente, esto se ve reflejado desde el ingreso del cliente, durante su estancia y hasta el momento de su salida de la empresa.

### 3.3.8 Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

El personal operativo menciona en esta dimensión que se siente conforme con la carga de trabajo que se le presenta, no tienen problemas con las tareas y los tiempos que se les asigna para desempeñarse.

Sin embargo, el personal con menor tiempo dentro de la empresa comenta que necesita un programa de capacitación más adecuado ya que consideran que aún no se sienten con la confianza de ejercer adecuadamente las técnicas que se les fueron enseñadas.

La gerente general menciona que debido a la rotación del personal que presenta la empresa, el programa de capacitación no es aplicado en los tiempos adecuados, por lo que el personal que se ha integrado recientemente a la empresa suele presentar ese tipo de situaciones en la que comienza a realizar sus labores sin la preparación apropiada.

La gerente operativa se encarga de impartir la capacitación al personal de nuevo ingreso. De acuerdo al puesto asignado, se le enseña al personal las técnicas utilizadas en masajes como el masaje sueco, descontracturante, con piedras, o técnicas de manicura como el gel o el esmalte.

Por otro parte, el resto del personal operativo menciona que les gustaría tener un programa de capacitación en el cual adquirieran nuevos conocimientos, los cuales les apoyen al cumplimiento de sus actividades, ya que tienen el conocimiento de otras técnicas de trabajo como el masaje shiatsu o la manicura shellac, ya que se cuenta con los recursos necesarios, sin embargo, sólo algunos miembros de la organización tienen los conocimientos necesarios para hacer uso de estos.

Así mismo, se identificó que no se tiene una retroalimentación sobre el desempeño de las actividades que desempeña el personal operativo, por lo que señalan que no tienen en claro cómo deberían de mejorar y desarrollar más sus habilidades.

### **3.4 Conclusión**

En este capítulo se elaboró el diagnóstico del clima organizacional sobre la empresa estudiada, de acuerdo al análisis de las ocho dimensiones de Likert, identificando las áreas críticas de la organización, así como la necesidad de mejorar el programa de capacitación, un canal de comunicación más efectivo y la identificación de la competencia entre el personal de la matriz y la sucursal, obteniendo información valiosa para la determinación de líneas de acción, las cuales se mencionarán en el siguiente capítulo 4 de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo con lo expuesto a lo largo del presente trabajo se elaboró un estudio de caso, en el cual se elaboró un diagnóstico y análisis del clima organizacional, en este capítulo se presentan las conclusiones desarrolladas a partir del análisis del caso de estudio, así mismo se plantean las recomendaciones.

#### **4.1 Conclusiones**

Se pudo observar que la toma de decisiones se encuentra centralizada en la gerencia general, esto se ve reflejado en el estilo de liderazgo autocrático de esta empresa, sin embargo, la actual gerente general reconoce que el personal operativo tiene contacto directo con los clientes, por lo que identifican con mayor rapidez las necesidades e intereses de estos, esta información puede ser de importancia para la organización, ya que se pueden determinar estilos y tendencias, los cuales son primordiales para empresas dentro de este giro. También, es una oportunidad para hacer que el resto del personal se vea involucrado en la toma de decisiones, ya que al compartir esta información también pueden ser un medio para proponer soluciones a inquietudes o problemas de la empresa, de esta forma, no solo se brinda soluciones con más rapidez sino también se genera un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización ya que sus opiniones son valoradas.

Con respecto a los resultados obtenidos con la dimensión la naturaleza de las fuerzas de motivación, se pudieron identificar elementos motivacionales con relación al desempeño de sus actividades y satisfacción con los estímulos económicos que perciben, sin embargo, falta implementar mecanismos para que el personal se identifique con la empresa. La falta de misión, visión y valores por escrito dificulta que todos los miembros conozcan los objetivos y metas organizacionales, esto también afecta su identidad y las expectativas del personal, para que se motive o exista un compromiso con la empresa es necesario la implementación de estos elementos para lograr que los integrantes de la organización se identifiquen con ellos.

Los canales de comunicación están claramente definidos, siendo la gerente operativa el vínculo entre la gerente general y el personal operativo, también se encontraron diferencias entre la matriz y la sucursal, se pudo identificar una comunicación más fluida y rápida entre los miembros ubicados en la matriz, los miembros en la sucursal

son los que más mencionaron estar inconformes con la comunicación, ya que los horarios y las tareas a realizar son notificadas después, lo que causa conflictos internos e incertidumbre.

La gerente general es quien se encarga de la fijación de objetivos y metas, los cuales están enfocados a cumplir con las ventas y el rendimiento de las campañas de marketing, verifica su cumplimiento de manera quincenal y mensual, sin embargo, solo la gerente operativa tiene conocimiento de los objetivos sin tener un plan establecido para el cumplimiento de estos, sino que se realizan acciones de acuerdo a las indicaciones recibidas por la gerente general, tampoco se tienen implementadas acciones para su control. Por tal motivo son necesarios la implementación de los controles e indicadores necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidos para ello la gerente general debe considerar asignar a un miembro de la organización que lleve la supervisión de las acciones implementadas para el cumplimiento de los objetivos.

También se analizó el proceso de capacitación, a pesar de estar establecido por la gerente general y la gerente operativa, debido al dinamismo de la organización, éste no es siempre implementado de la manera adecuada, por lo tanto, se ve afectado el rendimiento del personal. Por medio de la capacitación se transmiten las técnicas que emplea la empresa para que el personal se desarrolle en su área de trabajo, así como la atención que debe de brindar, generando valor agregado que permita mejorar la satisfacción de los clientes diferenciando a la empresa en el sector. Tampoco se tiene un plan de capacitación continua, esta se maneja como un factor de motivación para el personal, ya que aprenden nuevas técnicas que se encuentran en tendencia y además permite el desarrollo de sus habilidades.

Cabe mencionar que la gerente general es una persona joven e innovadora, por lo que se encuentra en disposición de emplear nuevas estrategias, sin embargo, no se debe descuidar la planeación, control y evaluación de estas, por lo que es importante que se entiendan los beneficios que se obtienen de una supervisión, medición y evaluación adecuadas, las cuales son necesarias para su éxito.

## 4.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes acciones las cuales buscan mejorar el clima organizacional de la empresa estudiada, así como también la implementación de controles para la medición de sus resultados, es importante mencionar que estas deben realizarse bajo la supervisión de la gerente general o la gerente operativa:

1. La implementación por escrito de la misión, visión y valores organizacionales, debe de ser claro y conciso, para que sea entendible para el personal operativo, siendo visibles para todos los miembros de la empresa.
2. La implementación de un programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso, en el cual se transmitan no solo las técnicas de la empresa, sino también los valores que se buscan comunicar a los clientes, este proceso debe ser llevado a cabo por la gerente operativa y la gerente general. Este programa de capacitación debe ser formalizado y documentado de tal manera que se encuentre disponible su acceso para el personal cuando se requiera, por lo que el uso de las tecnologías es necesario para su resguardo.
3. La implementación de un programa de actualización del personal activo, en el cual se busca capacitar a todo el personal de la organización en las nuevas técnicas que salen al mercado, por lo tanto, se permita la introducción de nuevos servicios en la organización. Se debe de realizar en dos fases, para que se capacite al personal de cada establecimiento, sin afectar sus operaciones. Esta deberá quedar a cargo de personal experto bajo la supervisión de la gerencia.
4. La evaluación de los programas de capacitación por medio de retroalimentación y del establecimiento de indicadores para que se evalúen al final de cada programa de capacitación, es importante también tener un control sobre los resultados obtenidos y ajustar los programas de acuerdo con estos. Se sugiere utilizar reconocimientos internos para el personal, con esto se puede motivar a los miembros de la empresa a mejorar su desempeño.
5. La reestructuración del proceso de selección del personal, con los conocimientos técnicos necesarios pero que se priorice a mujeres jefas de familia dentro de la ciudad, debido a que es el perfil que se ha detectado que

tiene un menor índice de rotación para la empresa.

6. Mantener contacto con las escuelas técnicas e institutos con los cuales se puedan realizar convenios o ingresar a bolsas de trabajo, para captar personal que cumpla con las características antes descritas.
7. La promoción de la puntualidad a través del reconocimiento del personal más puntual al mes, el cual puede recompensarse como parte de la remuneración quincenal otorgada actualmente.
8. El fomento de la productividad como reconocimiento al mejor empleado del mes por establecimiento, en el cual se puede entregar algún incentivo económico o de reconocimiento, con lo que se busca el fortalecimiento de los lazos de la organización con el personal clave y el desarrollo de un sentido de pertenencia.
9. El establecimiento de cursos de acción para el personal en situaciones de conflicto con los clientes, con la finalidad de reducir las eventualidades y mejorar el desempeño de sus tareas, formalizado estos de forma documental permitiendo su acceso al personal operativo.
10. Organizar una reunión mensual con la gerencia y los miembros de cada establecimiento para dar a conocer el alcance de las metas de cada uno de los establecimientos, así como para establecer un espacio de comunicación entre el personal y la alta dirección.

## REFERENCIAS

- Arias, F. y Heredia, V. (2006) *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*, Trillas: México.
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (2018). Niveles Socio Económicos. Recuperado de: <http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*. 3, p 19-28. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson Learnig. México
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico (2018). *Revista Industrial Digital*. Recuperado de: <https://revistaindustria.com.mx/camarasyasociaciones/industria-de-la-belleza-preve-mantener-ritmo-de-crecimiento-en-mexico/>
- Carrillo, Y. (2012). *Capacitación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M. y Molina, H. (2000). *Manual de administración de empresas, segunda edición*, Madrid: Civitas.
- Chadsey, J. & Shelden, D. (1998). *Promoting social relationships and integration for supported employees in work settings*. USA: Eric.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavetano, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- De Lima, L., Coelho, S., Adyles, L., Biolchi, T., Pires, D. & Schubert, V. (2011). Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Revista electrónica Enfermería Global*. 10 (22) Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412011000200014](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000200014)

- Fleitman, J. (1994) Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. Primera edición. México: Mc Graw Hill.
- Ganga, F., Vera, J. y Araya, J. (2011) Diagnóstico y prospectiva de la administración de Recursos Humanos. *Gaceta Laboral*, 15 (3), 53-73 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614499003>
- García, J (2011) El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, p. 1-18. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Global Wellness Institute (2007). The Spa Industry Cluster. Recuperado de: <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/>
- Global Wellness Institute (2018). Global Wellness Economy Monitor. Recuperado de: [https://globalwellnessinstitute.org/wpcontent/uploads/2019/02/GWIWellnessEconomyMonitor2018\\_022019.pdf?inf\\_contact\\_key=37c153a879e621683c5629569fcac25016358d5485884e2f31e6019a0d26c8b0](https://globalwellnessinstitute.org/wpcontent/uploads/2019/02/GWIWellnessEconomyMonitor2018_022019.pdf?inf_contact_key=37c153a879e621683c5629569fcac25016358d5485884e2f31e6019a0d26c8b0)
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME española. *Razón y Palabra*, (86). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199530728023>
- González, Y. (2007). La enfermera experta y las relaciones interpersonales. *Revista Aquichan de la universidad de la sabana*, 7 (2), p 130-138. Recuperado de: <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/108/216>
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Población. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/datos/>
- Jiménez, C. y Villanueva M. (2018) Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven*

*Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. 18, p. 183-195.  
Recuperado de: [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

Hambrick, D. y Mason, P. (2007). Upper echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*. 32(2), pp. 334-343. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=3632735&pid=S0718-3305201300030000300013&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=3632735&pid=S0718-3305201300030000300013&lng=es)

Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), p. 1-21. Recuperado de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2885>

Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*. 42(1)  
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87050902009/index.html>

Laudon, K. y Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson.

Likert, R. (1967). *The human organization*. USA: Mc Graw Hill

Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. España: Devito.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press

Leiter, M., Nicholson, R., Patterson, A. & Spence, H. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: un modelo de burnout y engagement. *Revista Ciencia y Trabajo*. 13(41), p143-151. Recuperado de: [http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id\\_articulo=81323&id\\_seccion=4331&id\\_ejemplar=8030&id\\_revista=275](http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=81323&id_seccion=4331&id_ejemplar=8030&id_revista=275)

Malmi, T. y Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, p 287-300  
Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.692.6083&rep=rep1&type=pdf>

- Martin, M. (2000). Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden, *Educación*, 27, p. 103-117. Recuperado de: <https://educar.uab.cat/article/view/v27-martin/228>
- Martin, F. (2006). *Comunicación Empresarial e institucional. Cuarta edición*. Madrid: Universitas.
- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, p. 370-396. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, 22, p. 7-23. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377>
- Pérez, I. y Maldonado, M. (2004) Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista Encuentro Educativo*, 11, p. 448-59. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/5030/5021>
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional. Décimo quinta edición*. México: Editorial Pearson.
- Segredo, A. (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39 (2), p. 385-393. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/262713294\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_cambio\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_organizacion](https://www.researchgate.net/publication/262713294_Clima_organizacional_en_la_gestion_del_cambio_para_el_desarrollo_de_la_organizacion)
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning
- Turbay-Posada, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), p. 7-9. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21328600001>
- Vargas, C. y Lategana, J. (2015) La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), p. 71-84. Recuperado de: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a07>
- Werther, Jr., William B. y Davis, K. (1998) *Administración de personal y recursos humanos*,

Yañez, R., Arenas, M. & Ripoll M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, pp. 193-202. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1.- Guía de entrevista a Gerente General y Operativo**

Reclutamiento, selección y contratación.

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
  - Personal
  - Agencias de empleo
  - Bolsa de trabajo
  - Periódicos y revistas
  - Sindicatos
  - Colegios
  - Universidades
  - Otros
3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de empleos anteriores?
4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
5. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?
6. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
7. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?
8. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:
  - a) capacidad teórica?
  - b) experiencia?
  - c) habilidad?
  - d) integridad?
  - e) dinamismo?
9. ¿Se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?
10. ¿Se colocará a la persona adecuada al puesto adecuado?
11. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la organización como al puesto que van a desempeñar?
12. ¿Se capacita a los operarios?
13. ¿Asisten empleados a cursos fuera de la organización?
14. ¿Se imparten cursos a empleados dentro de la organización?
15. ¿Se presenta al nuevo personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la organización?
16. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la organización u un buen desempeño de su puesto, tales como
  - a) manuales de bienvenida?
  - b) manuales de organización?
  - c) instructivos específicos, etcétera?

17. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la organización?
18. ¿Quién autorizan las contrataciones de nuevo ingreso?
19. ¿Cómo se actualizan los siguientes:
  - a) sueldos?
  - b) horarios?
20. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?
21. ¿Existen en los expedientes de personal, antecedentes y justificación de su contratación?
22. ¿Contiene los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas del IMSS, etcétera?

#### Administración de personal.

1. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización?
2. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área?
3. ¿Se requiere cambiar al personal?
4. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar al personal?
5. ¿Las relaciones con el personal son buenas?
6. ¿Cuántas personas forman la organización?
7. ¿Cuántas personas hay por sucursal?
8. ¿Cuántos empleados hay en la organización que sean de:
 

a) Base	( )
b) Confianza	( )
c) Temporal	( )
d) Honorarios	( )
e) Otros	( )
9. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene la encomendada?
10. ¿Cumple con sus funciones?
11. ¿Cómo se controla la entrada y salida del personal?
12. ¿Cómo se controla del registro de
  - a) inasistencias?
  - b) faltas?
  - c) incapacidades?
  - d) otros?
13. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, ¿cambios, tiempos extras, faltas, retardos o permisos?
14. ¿En caso de permisos y vacaciones se otorgan previa autorización?
15. ¿Qué controles existen para el manejo del personal?  
 Describa brevemente el procedimiento.

### Remuneración al personal

1. ¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?
2. Mencione la totalidad de plazas:
  - a) Autorizadas \_\_\_\_\_
  - b) Ocupadas \_\_\_\_\_
  - c) Vacantes \_\_\_\_\_
3. ¿Se efectúan las deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables?
4. ¿Quién aprueba la nómina?
5. ¿Queda alguna constancia de ello?
6. ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal y el área que procesa los pagos?
7. ¿Quién efectúa el pago?
8. ¿Dónde se realiza?
9. ¿Existe caja chica?
10. ¿Qué personal tiene acceso a ella?
11. Proporciona la organización servicios de
  - a) comedor?
  - b) transporte?
  - c) habitación?
  - d) alimentos?
  - e) Otros
12. ¿Sobre qué bases se establecen las gratificaciones?

### Relaciones laborales

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrando ante las autoridades competentes?
2. ¿Con qué periodicidad se revisa?
3. ¿Quiénes lo revisan?
4. ¿El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?
5. ¿Están determinados los periodos de vacaciones?
6. ¿Qué directivos intervienen en el manejo de conflictos?

### Capacitación y desarrollo

1. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo personal?
2. ¿Hay programas continuos de capacitación para personal en general?
3. ¿Se dan cursos de capacitación específica a los empleados susceptibles de ocupar un puesto de mayor nivel que pronto estará vacante?

Fuente: Elaborado con base en Fleitman (1994)

## ANEXO 2.- GUIA DE ENTREVISTA EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

TIPO DE PERSONAL			
Terapeuta A		Medio tiempo	
Terapeuta B		Tiempo completo	

EDAD	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 56 años	

TIEMPO TRABAJADO EN LA EMPRESA
Menos de 1 año
Entre 1 y 3 años
Más de 3 años

A continuación, contesta las siguientes preguntas de acuerdo con tu perspectiva sobre la empresa en la que laboras:

- |    |  |
|----|--|
| 1  | ¿Cómo te sientes con las condiciones físicas del trabajo?                    |
| 2  | ¿Tienes la libertad para elegir mi propio método de trabajo?                 |
| 3  | ¿Te relacionas bien con tus compañeras de trabajo?                           |
| 4  | ¿Obtienes el reconocimiento por el trabajo bien hecho?                       |
| 5  | ¿Consideras que hay una comunicación adecuada con mi superior/a inmediato/a? |
| 6  | ¿Cómo te sientes con la responsabilidad que se me ha asignado?               |
| 7  | ¿Estas satisfecha con el salario?  |
| 8  | ¿Consideras la posibilidad de desarrollar tus capacidades en la empresa?     |
| 9  | ¿Cómo consideras es la relación entre la jefa y las empleadas?               |
| 10 | ¿Consideras tener posibilidades de promocionar?                              |
| 11 | ¿Estas satisfecha con el modo en que la unidad está gestionada?              |
| 12 | ¿Sabes cómo actuar con la atención que se presta a las sugerencias?          |
| 13 | ¿Estás de acuerdo con el horario de trabajo?                                 |
| 14 | ¿Estas satisfecha con la variedad de tareas que realizas en el trabajo?      |
| 15 | ¿Considerar que tienes estabilidad en la empresa?                            |
| 16 | ¿Qué piensas de la organización del trabajo que actualmente?                 |
| 18 | ¿Qué piensas de la capacitación para el desarrollo del trabajo?              |
| 19 | En general, ¿Qué piensas de tu puesto de trabajo?                            |
| 20 | ¿Estas satisfecho con los recursos que se te brinda en la empresa?           |
| 21 | ¿Conoces los objetivos y responsabilidades de tu puesto de trabajo?          |
| 22 | ¿Consideras que informan con tiempo de los asuntos que afectan a tu trabajo? |

23	¿Las tareas que realizase corresponden con las funciones de tu puesto?
24	¿Cuentas con autonomía suficiente para desempeñar tu trabajo?
25	¿Requieres trabajar muy deprisa?
26	¿Puedes participar en las decisiones que afectan a tu trabajo?
27	¿Cómo es tu relación con el trabajo en equipo?
28	¿Recibes información de cómo desempeñas el trabajo?
29	¿Puedo ser creativa en tu trabajo?
30	¿Hay flexibilidad para que otros asuman tus tareas?
31	¿Tu Jefa es hostil o conflictiva contigo?
32	¿Cuándo el trabajo no está bien hecho recibes críticas de tu superior/a?
33	¿Tus compañeras de trabajo son hostiles o conflictivas contigo?
34	¿Consideras que las cargas de trabajo están bien repartidas?
35	¿Hay una comunicación fluida entre el personal?
36	¿Recibes las instrucciones necesarias para desempeñarte correctamente?
37	¿El personal que se encuentra laborando en tu sucursal es suficiente para la carga de trabajo habitual?
38	¿Cuándo se implanta uno nuevo programa, procedimientos, etc., se te da la formación suficiente?
39	¿Quieres obtener nuevas habilidades y conocimientos para desempeñarte en el trabajo?
40	¿Cuentas con espacio suficiente para hacer el trabajo adecuadamente?
41	¿Consideras que las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) son buenas?
42	¿Cualquier incidencia/accidente/percance sobre el desempeño de tu labor es solucionada con rapidez?

Fuente: Elaboración propia con base en Likert (1968)

### Anexo 3. Cuestionario de control interno y observaciones

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO Y OBSERVACIONES</b>
<b>1.</b> ¿Ha elaborado la empresa una gráfica de su organización?				
<b>2.</b> ¿La organización es adecuada respecto a la naturaleza, tipo de actividades y tamaño de la entidad?				
<b>3.</b> ¿La estructura de la administración permite que ésta ejerza un control y supervisión adecuados para toda la organización considerando la naturaleza y tamaño de la entidad?				
<b>4.</b> ¿Las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios están definidas, por escrito y son del conocimiento del Consejo de Administración o del Administrador Único o persona apropiada?				
<b>4.1.</b> ¿Las funciones y responsabilidades del Contador General y del ejecutivo responsable de la Tesorería, se encuentran separadas y definidas?				
<b>4.2.</b> ¿Reporta adecuadamente y en forma directa el Contador General?				
<b>4.3.</b> ¿Existe evaluación periódica de los objetivos y sus indicadores?				
<b>4.4.</b> ¿Reporta oportuna y adecuadamente el resultado de la evaluación de objetivos y sus indicadores?				
<b>5.</b> ¿Cada sucursal/unidad tiene debidamente organizado y controlado el personal bajo sus órdenes?				
<b>5.1.</b> ¿Tiene, además, debidamente organizados y controlados los registros de ventas?				
<b>6.</b> ¿Se cuenta con un catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa debidamente actualizado y en uso?				
<b>7.</b> ¿Se cuenta con manuales o instructivos de organización?				
<b>8.</b> ¿Se prepara suficiente información mensual para uso de la dirección o gerencia general?				

<b>9.</b> ¿Existe un sistema de información que arroje la necesaria en cuanto a periodicidad, suficiencia y competencia?			
<b>10.</b> ¿Se agregan comentarios a la información que se produce?			
<b>11.</b> ¿Los procedimientos tienen explicaciones completas, claras y se adjuntan las evidencias, que les dieron origen?			
<b>11.1.</b> ¿Los procedimientos son difundidos y entendidos en cuanto a los trabajos rutinarios y periódicos?			
<b>12.</b> ¿Se tiene establecido un sistema de presupuestos, incluyendo el de flujo de efectivo?			
<b>13.</b> ¿Es adecuado el sistema de presupuestos y su control?			
<b>14.</b> ¿Se tiene establecido que las personas que laboran en la empresa tomen vacaciones y que sus funciones y responsabilidades sean desarrolladas por otros colaboradores y empleados en su ausencia?			
<b>15.</b> ¿Existen cambios de importancia con respecto al año anterior en cuanto a las líneas de productos/servicios que maneja la empresa, ampliaciones o reducciones, problemas trascendentes, de mercado, etc?			
<b>16.</b> ¿Existen políticas definidas para la contratación de personal?			
<b>17.</b> ¿Las relaciones de trabajo cumplen con la legislación laboral, contratos y condiciones y reglamentos internos existentes?			
<b>18.</b> ¿Existen influencias externas importantes, positivas o negativas para la operación y las medidas de control interno implantadas? <i>Describe por separado.</i>			
<b>19.</b> ¿Se ha investigado, estudiado y evaluado la estructura del control interno, el ambiente de control a los sistemas (ERPs) y a los procedimientos de control?			

Fuente: Elaborado con base en Fleitman (1994)