



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE LOS
FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL
QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE
PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES
DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE
CUENCA”**

Autores:

Juan Sebastián Vivar Orellana

Renato Patricio Torres Álvarez

Directora:

Mgst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca-Ecuador

2017

DEDICATORIA

“La diferencia entre imposible y posible es un corazón con voluntad.”-Lolly Daskal.

A Dios y a mi Madre Dolorosa... mis protectores y compañeros en cada día vivido y en lo que me resta por vivir.

A mis padres Fernando y Nelly... por su ejemplo, sus enseñanzas, su confianza y su amor infinito. A mi hermano Renato, por su amistad y apoyo incondicional en cada momento. Son mi vida entera.

Juan

A mi familia y a aquellas personas que han sido parte de este camino.

Renato

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, en la que hemos tenido la oportunidad y la satisfacción de formarnos durante cinco años para llegar a cumplir nuestro más anhelado objetivo, el de ser profesionales.

A quienes fueron nuestros profesores, por todos los conocimientos que nos han brindado, pues a través de sus cátedras inculcaron en nosotros el amor y la pasión por la carrera de Psicología Organizacional.

Agradecemos de sobremanera a nuestra Directora de Tesis, Mónica Rodas, por quien sentimos un gran aprecio y admiración como docente y como persona por la gran labor que la ha distinguido siempre, por el profesionalismo, entrega y ejemplo que ha representado para nosotros a lo largo de nuestro periodo universitario.

A la Orquesta Sinfónica de Cuenca, por abrirnos sus puertas y darnos la oportunidad de poder realizar este trabajo junto a sus directivos y colaboradores, de quienes siempre recibimos el mejor de los tratos y una respuesta favorable en cuanto a participación y cooperación.

Finalmente queremos exteriorizar un especial agradecimiento a nuestras familias, quienes nos han acompañado a lo largo de nuestras vidas, en gran parte este logro es gracias a su esfuerzo. A nuestros compañeros y amigos, quienes sin duda han hecho de la universidad una etapa de grandes experiencias y aprendizajes de vida, a la cual recordaremos y extrañaremos siempre.

Gracias una y otra vez, por ser quienes son y hacer de nosotros quienes somos.

Juan

Renato

RESUMEN

El presente estudio, producto de una investigación bibliográfica y experimental realizada en la Orquesta Sinfónica de Cuenca, está dirigido a identificar y a diagnosticar el clima organizacional y el sentido de pertenencia actual de los colaboradores de esta institución, además de desarrollar y socializar un plan de mejora de clima organizacional adaptado a las necesidades y a las posibilidades económicas de la organización.

Las herramientas empleadas para el levantamiento de la información sobre la percepción de los directivos, personal administrativo y del cuerpo musical, fueron entrevistas semiestructuradas y el test de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el que se evalúa la opinión de los trabajadores sobre el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación que se maneja a nivel interno. De esta investigación se concluye que el bienestar y satisfacción laboral del elemento humano de una organización, tiene una influencia directa en el sentido de pertenencia y en el rendimiento de los mismos, y que resulta muy importante promover el desarrollo de estrategias, herramientas y acciones que sean viables o accesibles económicamente para una rápida y ágil ejecución.

Palabras clave: clima organizacional, sentido de pertenencia, plan de mejora, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, institución.

ABSTRACT

The present study, which is the result of bibliographical and experimental research was carried out at the Symphonic Orchestra of Cuenca with the objective of identifying and diagnosing the organizational climate and the current sense of belonging of this institution staff. It also aimed at developing and informing about an organizational climate improvement plan adapted to the organization needs and economic means. In order to collect information on the perception managers, administrative staff and musicians have. Semi-structured interviews and the organizational climate test of the Pan American Health Organization (PAHO) were the instruments used. This test evaluated the opinion of workers on leadership, motivation, reciprocity and internal participation. The research concluded that the well-being and work satisfaction of the human element of an organization has a direct influence on the sense of belonging and on staff performance. Therefore, the development of feasible or economically accessible strategies, instruments and actions for rapid and agile implementation, should be promoted.

Keywords: organizational climate, sense of belonging, improvement plan, leadership, motivation, reciprocity, participation, institution.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
Índice de contenido.....	V
Índice de tablas y figuras.....	VIII
Índice Ilustraciones.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA CORPORATIVA.....	2
Introducción.....	2
1.1 Historia de la Orquesta.....	3
1.1.1 Contexto histórico de la Orquesta Sinfónica.....	3
1.1.2 Orquesta Sinfónica en el Ecuador.....	4
1.1.3 Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	5
1.2 Análisis de la filosofía y estructura organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	6
1.2.1 Filosofía Organizacional.....	7
1.2.1.1 Misión y Visión.....	7
1.2.1.2 Objetivos Organizacionales.....	8
1.2.1.3 Valores Organizacionales.....	9
1.2.2 Estructura Organizacional.....	11
1.2.2.1 Organigrama institucional actual.....	11
1.2.2.2 Estructura orgánica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	13
1.2.2.3 Marco Legal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	21

1.2.2.4 Portafolio de servicios que ofrece la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	21
Conclusiones	22
Introducción	24
2.1 Clima organizacional	24
2.2 Sentido de pertenencia	32
Conclusiones	34
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE SENTIDO DE PERTENENCIA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	36
Introducción	36
3.1 Metodología	36
3.1.1 Entrevistas semiestructuradas	37
3.1.2 Test de clima organizacional de la Asociación Panamericana de la Salud....	37
3.2 Diagnóstico de sentido de pertenencia.....	39
3.2.1 Entrevista semiestructurada al Director ejecutivo.....	39
3.2.2 Entrevista semiestructurada a la Jefa de Unidad de Talento Humano	40
3.2.3 Entrevista semiestructurada al Representante del Cuerpo Musical	41
3.3 Diagnóstico de clima organizacional	43
3.3.1 Cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud aplicado a la OSC	43
Conclusiones	67
CAPÍTULO 4: DESARROLLO Y SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA PARA LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA.....	70
Introducción	70
4.1 Información sobre reforzamiento y motivación.....	70
4.1.1 Reforzamiento	70
4.1.2 Motivación.	72
4.3 PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OSC	76
4.4 Socialización del Plan de mejora de Clima Organizacional	85

Conclusiones	85
CONCLUSIONES GENERALES	87
RECOMENDACIONES GENERALES	89
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94
Anexo 1 Entrevista semiestructurada aplicada al Director Ejecutivo.....	95
Anexo 2 Entrevista semiestructurada aplicada a la Jefa de la Unidad de Talento Humano.....	100
Anexo 3 Entrevista semiestructurada aplicada al Representante del Cuerpo de Músicos	104
Anexo 4 Inventario de clima organizacional	109
Anexo 5 Memoria fotográfica.....	115
Anexo 6 Certificado de socialización del plan de mejora de clima organizacional del Director ejecutivo.....	117
Anexo 7 Certificado de socialización del plan de mejora de clima organizacional de la Jefa de la Unidad de Talento Humano	118

Índice de tablas y figuras

Tabla 1 <i>Dirección</i>	43
Tabla 2 <i>Estímulo de Excelencia</i>	44
Tabla 3 <i>Estímulo del trabajo en equipo</i>	45
Tabla 4 <i>Solución de conflictos</i>	46
Tabla 5 <i>Total Dimensión Liderazgo</i>	47
Tabla 6 <i>Realización Personal</i>	48
Tabla 7 <i>Reconocimiento de la aportación</i>	49
Tabla 8 <i>Responsabilidad</i>	50
Tabla 9 <i>Adecuación de las condiciones de trabajo</i>	51
Tabla 10 <i>Total Motivación</i>	52
Tabla 11 <i>Aplicación al trabajo</i>	53
Tabla 12 <i>Cuidado del patrimonio Institucional</i>	54
Tabla 13 <i>Retribución</i>	55
Tabla 14 <i>Equidad</i>	56
Tabla 15 <i>Total Reciprocidad</i>	57
Tabla 16 <i>Compromiso con la productividad</i>	58
Tabla 17 <i>Compatibilización de Intereses</i>	59
Tabla 18 <i>Intercambio de Información</i>	60
Tabla 19 <i>Involucramiento en el cambio</i>	61
Tabla 20 <i>Total Participación</i>	62
Tabla 21 <i>Resultados Finales</i>	63

Índice Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Organigrama actual</i>	11
Ilustración 2 <i>Propuesta de organigrama funcional</i>	12
Ilustración 3 <i>Dimensión Liderazgo</i>	47
Ilustración 4 <i>Dimensión Motivación</i>	52
Ilustración 5 <i>Dimensión Reciprocidad</i>	57
Ilustración 6 <i>Dimensión Participación</i>	62
Ilustración 7 <i>Gráfico general</i>	65
Ilustración 8 <i>Propuesta de plan de mejora</i>	76

INTRODUCCIÓN

¿Qué es en lo pensamos cuando escuchamos hablar de una organización exitosa? Lo más probable es que se nos venga a la mente la imagen de una organización productiva y rentable que cumple con los objetivos planteados y que ofrece a la sociedad productos o servicios de calidad. Esa es la realidad. ¿Pero cómo lograr el éxito sin el elemento humano? Simplemente no es posible; sin los trabajadores las metas se hacen inalcanzables y no habría manera de que exista un crecimiento; es por esta razón que los gerentes, propietarios, dueños, accionistas o directores deberían buscar siempre mantener satisfecho a su personal y ver por su bienestar, destinando esfuerzos y recursos a su satisfacción laboral a través de buenas condiciones de trabajo y de oportunidades de desarrollo. Pero lamentablemente el presupuesto con el que cuenta una organización no siempre es suficiente para poder hacerlo, lo que provoca desmotivación y hasta un menor rendimiento de las personas en el cumplimiento de sus obligaciones.

Es esto lo que ha motivado la realización de este estudio: destacar y promover la gran importancia e influencia del clima organizacional y del sentido de pertenencia de los trabajadores en la productividad y en la rentabilidad que una empresa pueda alcanzar; demostrar que todo recurso que se destina a mejorar estos dos aspectos no representa un gasto sino una inversión, que éstos no deben ser descuidados o dejados de lado pues tienen la misma importancia que otros asuntos a nivel organizacional como los administrativos, y sobre todo demostrar que no siempre es indispensable el dinero para poder desarrollar estrategias y herramientas para mejorar la satisfacción laboral, pues con innovación, creatividad y cooperación es posible encontrar soluciones para superar contingencias.

Este estudio fue aplicado en la Orquesta Sinfónica de Cuenca, una institución muy representativa para la sociedad cuencana y conocida a nivel nacional por su larga trayectoria de excelencia musical. El desarrollo del mismo está dividido en cuatro capítulos: el primero de ellos consta de una investigación bibliográfica de la historia de esta institución, además de un análisis de su estructura y de su filosofía organizacional; el segundo capítulo consta de una recopilación bibliográfica sobre el sentido de pertenencia y el clima organizacional; en el tercer capítulo se realiza el diagnóstico del clima organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la aplicación de un test de medición del clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Finalmente y una vez obtenidos los resultados correspondientes de la evaluación realizada, se procede a desarrollar un plan de mejora de clima organizacional adaptado a las necesidades identificadas de la organización, lo que comprende el cuarto y último capítulo del estudio.

CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA CORPORATIVA

Introducción

La Orquesta Sinfónica de Cuenca es una institución que se caracteriza por la gran historia, trayectoria e influencia que ha tenido un sinnúmero de músicos locales y nacionales y en toda una sociedad desde que fue fundada en la ciudad de Cuenca en el año de 1972. Esta organización es reconocida alrededor de todo el Ecuador por la excelencia técnico-musical que demuestra en cada uno de sus conciertos y presentaciones alrededor del país.

Como toda gran institución, ésta busca constantemente el crecimiento y expansión hacia nuevos lugares, en este caso se pretende alcanzar una presencia internacional que todavía no ha sido posible, pero que resulta necesaria para hacer conocer a otros países el talento de los músicos locales y nacionales que forman parte de esta Orquesta Sinfónica cuya historia resulta muy amplia, pues abarca grandes transiciones desde los inicios de la Orquesta Sinfónica como tal, posteriormente su llegada al continente, a este país y finalmente a esta ciudad.

Independientemente del potencial y gran talento que tiene el personal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, esta organización cuenta con procesos, estructuras y una filosofía organizacional que hacen posible destinar el esfuerzo de los mismos hacia el cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados. Estos aspectos también serán analizados dentro de este capítulo para dar a conocer el funcionamiento de la institución.

1.1 Historia de la Orquesta

1.1.1 Contexto histórico de la Orquesta Sinfónica

La Orquesta Sinfónica en sus inicios fue una agrupación instrumental consolidada en Europa Occidental durante el siglo XVIII, en base a la evolución de diversos formatos instrumentales para la ejecución de la música llamada académica, creada por compositores de distintos países europeos. Se cita a dos ciudades como las precursoras de la música “nuevo estilo” o concepto sinfónico, estas son Mannheim – Alemania y Viena – Austria.

A una Orquesta Sinfónica la podemos entender como “un conjunto musical de gran tamaño, conformado por familias de instrumentos: vientos, madera, vientos metal, percusión y cuerdas” (Narváez, 2013).

Las primeras orquestas contaban con violines, violas, violonchelos y contrabajos, dos oboes y dos trompas, pero a medida que pasa el tiempo los instrumentos van incrementándose y para finales del siglo XVIII son parte de las orquestas las trompetas y timbales.

Entre diversos compositores que realizaron aportes para los conceptos estructurales de una orquesta, Beethoven es quien adhiere al grupo instrumentos como el trombón, el bombo, los triángulos y los platillos.

En el siglo XIX el número de músicos se incrementa y aparecen nuevos instrumentos como el corno inglés, contrafagot, arpas, celesta y xilófono, esto con la finalidad de poder acoplarse a la acústica de los escenarios y teatros de ópera. Para el siglo XX se suma el piano, el órgano y varios instrumentos de percusión.

La música académica desarrollada en partitura, fue igualmente una invención euro-occidental y constituyó en este sentido un salto cualitativo en el proceso de reflexión de los pueblos europeos sobre su práctica musical, se la consideró como un aporte para la humanidad.

Ese aporte de gran importancia tiene un sesgo que no puede descuidarse: en Europa se desarrolló la noción de que la música académica es la música universal, e indujo esta noción en la ideología de diversos países y naciones.

Al desarrollarse las orquestas sinfónicas según el modelo euro occidental, el aspecto esencial de su razón de ser (ejecutar y difundir la música académica local de los propios

pueblos) ha quedado marginado, perpetuándose la misión de repetir básicamente la música académica euro-occidental, escamoteando la extensa producción del siglo XX y la contemporánea, que básicamente se perpetúa hasta nuestros días.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede decir que hay una dirección histórica que enderezar, es necesario revertir el papel y las finalidades de las orquestas de las ex colonias como Ecuador, en el sentido de difundir en primer lugar la música académica ecuatoriana de todas las épocas y tendencias, en segundo lugar la música académica internacional, en orden de prioridad: la música académica latinoamericana, la de las Américas, la europea y la del resto del mundo.

Fuente: Reseña histórica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca; web Institucional: www.sinfonicacuena.gob.ec

1.1.2 Orquesta Sinfónica en el Ecuador

En el país existen cuatro orquestas sinfónicas y una filarmónica, creadas en diferentes momentos del siglo XX por iniciativa de personas privadas ante la ausencia de una política estatal en la materia. Sin embargo, para su funcionamiento gestionaron, recibieron y continúan recibiendo fondos públicos.

Las mencionadas agrupaciones constituyen un patrimonio significativo de la cultura musical ecuatoriana y es necesario recalcar que, en buena parte, este patrimonio ha subsistido gracias a la persistencia del personal artístico en circunstancias económicas difíciles gracias a una mística de músicos y líderes que por desgracia se ha ido perdiendo progresivamente. Como resultado, estas agrupaciones han realizado su actividad de manera descoordinada, desigual y dispersa.

Ante este escenario, irrumpe la creación del Ministerio de Cultura por parte de la actual administración del Estado y se genera un acoplamiento que se interesa por intervenir para consolidar y desarrollar de manera organizada la actividad cultural de la música sinfónica.

Fuente: Reseña histórica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca; web Institucional: www.sinfonicacuena.gob.ec

1.1.3 Orquesta Sinfónica de Cuenca

La Orquesta Sinfónica de Cuenca, es una institución gubernamental, ubicada en la Calle Larga y Huayna Cápac. Desde sus inicios ha desplegado una amplia labor de promoción, creación, conservación y rescate del patrimonio sinfónico nacional y universal, buscando llegar al mayor número de ciudadanos que disfrutan del arte musical.

La ciudad de Cuenca de finales del siglo XIX fue contagiada por la música del romanticismo francés y europeo en general. Grandes pianos de cola fueron transportados a través de senderos de montaña que cruzaban la cordillera de los Andes (Dávila, 2010).

Pequeñas orquestas y diversos grupos musicales de la primera mitad del siglo XX, interpretaban repertorios en los que tenían presencia importante obras musicales de propia creación cuencana, de inspiración de poetas y músicos que hoy forman parte de la identidad musical de la ciudad; es por esto que en 1954 nace en las aulas del Conservatorio “José María Rodríguez” la Orquesta del Conservatorio bajo la dirección del Dr. Rafael Sojos Jaramillo.

A medida que surge la necesidad de ofrecer nuevas alternativas musicales para un amplio espectro de la sociedad, nace la idea de formar una orquesta profesional para Cuenca, por ello en 1970, se lleva a cabo una reunión entre un grupo de músicos con autoridades y representantes de la ciudad, con la finalidad de darle a la ciudad de Cuenca una Orquesta Sinfónica; dicha idea surge del Sr. José Castellví Queralt, que posteriormente sería el primer director musical de dicha institución.

Así finalmente, el 10 de noviembre de 1972 mediante Decreto Supremo N° 1260 publicado en el Registro Oficial, se reconoce oficialmente a la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

La Dirección Técnica Musical a cargo del Sr. José Castellví Queralt duró 23 años, en los cuales se incrementó el número de personal musical, más no el administrativo.

En el año 2009 ingresa como director titular el Maestro Medardo Caisabanda Cholota, quien se encargó de la dirección musical hasta el año 2016, siendo reemplazado, temporalmente, por el Concertino Patricio Mora Yanza.

Gracias a su trascendental trayectoria artística y a una incesante labor orientada a los más diversos públicos, a través de sus innumerables presentaciones en la ciudad y fuera de ella, la institución ha llegado a convertirse en una de las Orquestas Sinfónicas más versátiles y activas del país.

El éxito de su labor se ve reflejado en más de mil conciertos realizados, se ha presentado a excepcionales solistas nacionales y extranjeros, directores de orquesta de gran trayectoria, vocalistas de renombre, así como también tríos, conjuntos, coros, junto a otras Orquestas Sinfónicas del Ecuador, grupos musicales y corales de renombre, etc.; estos eventos han servido para llevar a un extenso público lo mejor del repertorio académico local y nacional.

A lo largo de todo este tiempo se han dado diferentes maneras de dirigir la Orquesta con cada uno de los directores que han pasado por ella, permitiendo a la institución aprender de la formación académica y del ímpetu personal de cada director, pero siempre manteniendo la esencia de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

La formación, entrega, responsabilidad, capacidad, trabajo organizado y en equipo, espíritu crítico y compromiso, son los valores que constituyen las bases para avanzar al ritmo de la historia, renovar y actualizar repertorios, enfrentar las limitaciones que se presentan en el medio en el que se maneja la institución y poder brindar obras de renombre como el Réquiem de Mozart, el Gloria de Vivaldi, Cascanueces de Tchaikovsky, entre otras tantas que han complacido al público venciendo idiomas y fronteras, con la capacidad de transmitirse y de vivenciarse en la mente y en el alma de cada persona, generando una cultura musical y congregando un público propio que es cada vez más numeroso y crítico. Por esta razón, el compromiso de la institución se orienta a trabajar cada día para lograr un nivel óptimo en cada uno de los conciertos que se ofrecen y ser innovadores, de modo que se cubran las expectativas del público.

Fuente: Reseña histórica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca; web Institucional: www.sinfonicacuenca.gob.ec

1.2 Análisis de la filosofía y estructura organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

La filosofía organizacional de una institución debe estar reflejada en el establecimiento de la misión, visión, valores organizacionales y objetivos organizacionales, que se deben seguir para la consecución de metas o fines. La Orquesta Sinfónica de Cuenca tiene claramente identificados los elementos anteriormente mencionados, los mismos que tienen como finalidad que todos los miembros de la organización trabajen en conjunto para la obtención de los objetivos comunes, mediante un comportamiento y desempeño guiado por la ética y excelencia que caracteriza a la institución. Además de la filosofía

organizacional, los procesos que maneja la Orquesta Sinfónica de Cuenca, el organigrama, el marco legal con el que cuenta actualmente la organización y el portafolio de servicios que ésta brinda a todos sus usuarios beneficiarios, son aspectos a los cuales resulta fundamental referirse para su posterior análisis, debido a la necesidad de profundizar en cuanto al conocimiento que se requiere para tener las bases informativas suficientes que garanticen la efectividad del presente estudio.

1.2.1 Filosofía Organizacional

Toda organización alinea sus procesos y actividades a su filosofía organizacional; a través de ésta se detalla la misión, visión, valores y objetivos que persigue una empresa. Es de vital importancia que la filosofía esté bien definida, de esta manera sus trabajadores se acatarán a ella; en numerosos casos no se le da la debida prioridad a este aspecto, generándose así confusiones por parte de sus trabajadores y grupos de interés. Manejarse a través de una filosofía organizacional clara y bien definida le permite a una organización proyectar su compromiso ante la sociedad.

A continuación se detallará la filosofía organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

1.2.1.1 Misión y Visión

Misión

“Somos una Institución Cultural Pública que fomenta el repertorio sinfónico nacional y universal de calidad, a través de la difusión, promoción, creación, conservación y rescate del patrimonio artístico, con el fin de formar ciudadanos en la apreciación y deleite musical” (Orquesta Sinfónica de Cuenca, 2016).

Visión

“Consolidarnos en los próximos 5 años como la entidad cultural que lidere la actividad musical en el país y alcanzar presencia internacional” (Orquesta Sinfónica de Cuenca, 2016).

El personal administrativo y musical que conforma la Orquesta Sinfónica de Cuenca, trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales a través del cumplimiento de sus funciones diarias y el compromiso que tienen con la organización al

momento de desempeñarlas. Los procesos con los que cuenta esta institución están encaminados a brindar el mejor servicio posible a los ciudadanos beneficiarios y por ende al cumplimiento cabal de la misión establecida, promoviendo y aumentando de esta forma la apreciación musical, el rescate del patrimonio artístico y el compromiso de la Orquesta Sinfónica de Cuenca con la sociedad (aspectos también estipulados en la misión institucional).

La visión organizacional de la OSC, a diferencia de la misión, es un punto que no será analizado en este estudio, ya que no ha sido actualizada desde el año 2008 y no se ha alcanzado en su totalidad.

La razón de que la institución no actualice su visión es porque está a la espera de un modelo de gestión que está siendo desarrollado por parte del Ministerio de Cultura; este modelo de gestión establecerá, entre varios puntos, una sola misión y visión para todas las Orquestas Sinfónicas del país.

1.2.1.2 Objetivos Organizacionales

- Fomentar al acceso de la comunidad al arte musical sinfónico.
- Motivar la participación de autores e intérpretes de la música sinfónica ecuatoriana y de repertorio universal, mediante la difusión de sus ejecuciones.
- Desarrollar actividades didácticas dirigidas a los diferentes niveles educativos para la comprensión y agrado de la música sinfónica nacional y universal.
- Coordinar acciones con organismos públicos y privados para ejecutar programas que permitan la autogestión.

Fuente: <http://sinfonicacuenca.gob.ec/presentacion/>

Los objetivos organizacionales son aquellos que dirigen el accionar, la toma de decisiones y el manejo o la gestión de los recursos con los que cuenta la Orquesta Sinfónica de Cuenca. Por la información que se ha obtenido de la institución en cuanto a sus servicios y acción social, se ha podido determinar que los objetivos señalados anteriormente (que se encuentran estipulados dentro de la planeación estratégica de la organización) se han venido cumpliendo de manera satisfactoria y exitosa a través de gestiones y campañas que han aumentado la participación y asistencia de la comunidad cuencana a los eventos propuestos.

Los músicos que conforman el equipo de la Orquesta Sinfónica interpretan un amplio repertorio de música sinfónica nacional e internacional; de la misma manera lo hacen los intérpretes invitados a participar en los eventos de la institución. Esto hace que el público disfrute y tenga la posibilidad de asistir a una gran variedad de obras y conciertos de distintos autores y géneros durante el año calendario en el que se realiza la planificación de los mismos.

En cuanto al desarrollo de actividades didácticas destinadas a la generación y aumento de participación y agrado de la música sinfónica, la Orquesta Sinfónica de Cuenca ha destinado esfuerzos para poder conseguirlo, y lo ha hecho de manera constante a través de la visita e invitación continua a los diferentes centros educativos de la ciudad de Cuenca, mediante los cuales se genera inclusión por parte de la organización a los niños y jóvenes que constituyen el futuro de la comunidad.

Por último, la Orquesta Sinfónica de Cuenca ha conseguido lograr su autogestión a través de constantes convenios y relaciones con distintos organismos o instituciones públicos y privados que han permitido que los eventos, proyectos y actividades que constan dentro de las planificaciones anuales de la institución, se cumplan de manera exitosa.

1.2.1.3 Valores Organizacionales

- Ética: Compromiso y actitud positiva con la institución.
- Calidad Técnica Musical.
- Competitividad.
- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad Social.

Fuente: <http://sinfonicacuenca.gob.ec/presentacion/>

Los valores organizacionales representan las convicciones de la Junta Directiva respecto a qué conducirá al éxito a la organización. Aportan una ventaja competitiva y son caracterizados de acuerdo a la posición de la organización frente a ellos, por lo tanto definen la identidad de la misma. Los valores son el vínculo entre la visión y misión de una organización y están relacionados entre sí.

Teniendo en cuenta que la Orquesta Sinfónica de Cuenca trabaja para ofrecer servicios que sean de agrado y que puedan complacer a su público y la sociedad en general, la calidad técnica musical representa un valor organizacional de peso, ya que sin éste no se pueden llevar a cabo eventos de un alto nivel, ni tampoco se podrá ofrecer un servicio de calidad, por lo que su cumplimiento ha sido notable y se ve reflejado en el crecimiento que la institución ha tenido en los últimos años.

La ética manejada dentro de la institución, está enfocada hacia un compromiso por parte de sus trabajadores en cada una de las actividades a realizar, procurando que diferentes situaciones (tanto positivas como negativas) que se viven dentro de la organización no sean transmitidas o divulgadas fuera de la misma, logrando así una confidencialidad por parte de los trabajadores y un compromiso por mantener una imagen positiva de la institución. Es aquí cuando entra en juego el valor del trabajo en equipo, ya que cada una de las áreas (tanto administrativas como musicales) se enfoca en la solución de conflictos y en llevar a cabo cada una de las actividades mediante un trabajo conjunto en busca del desarrollo continuo de la organización.

En cuanto al valor que hace referencia a la competitividad, la Orquesta Sinfónica de Cuenca mediante el trabajo en equipo se esfuerza por desarrollar agendas que integren eventos cada vez más innovadores y a la vez educativos, con la inclusión de diversos géneros musicales a los repertorios, logrando así una mayor asistencia de público, una mayor rentabilidad para el Estado y un alto nivel de competitividad.

Cada una de las actividades que realiza la Orquesta Sinfónica de Cuenca está basada en la Responsabilidad Social, ya que todos los eventos que se realizan son sin fines de lucro y de manera transparente, guiados por leyes y normativas legales del Gobierno para un beneficio tanto de la sociedad como también de la institución.

1.2.2 Estructura Organizacional

1.2.2.1 Organigrama institucional actual

El organigrama que actualmente maneja la Orquesta Sinfónica de Cuenca tiene un esquema posicional, se pueden identificar tres bloques de control conformados por: la junta directiva, la dirección ejecutiva y la dirección técnica musical.

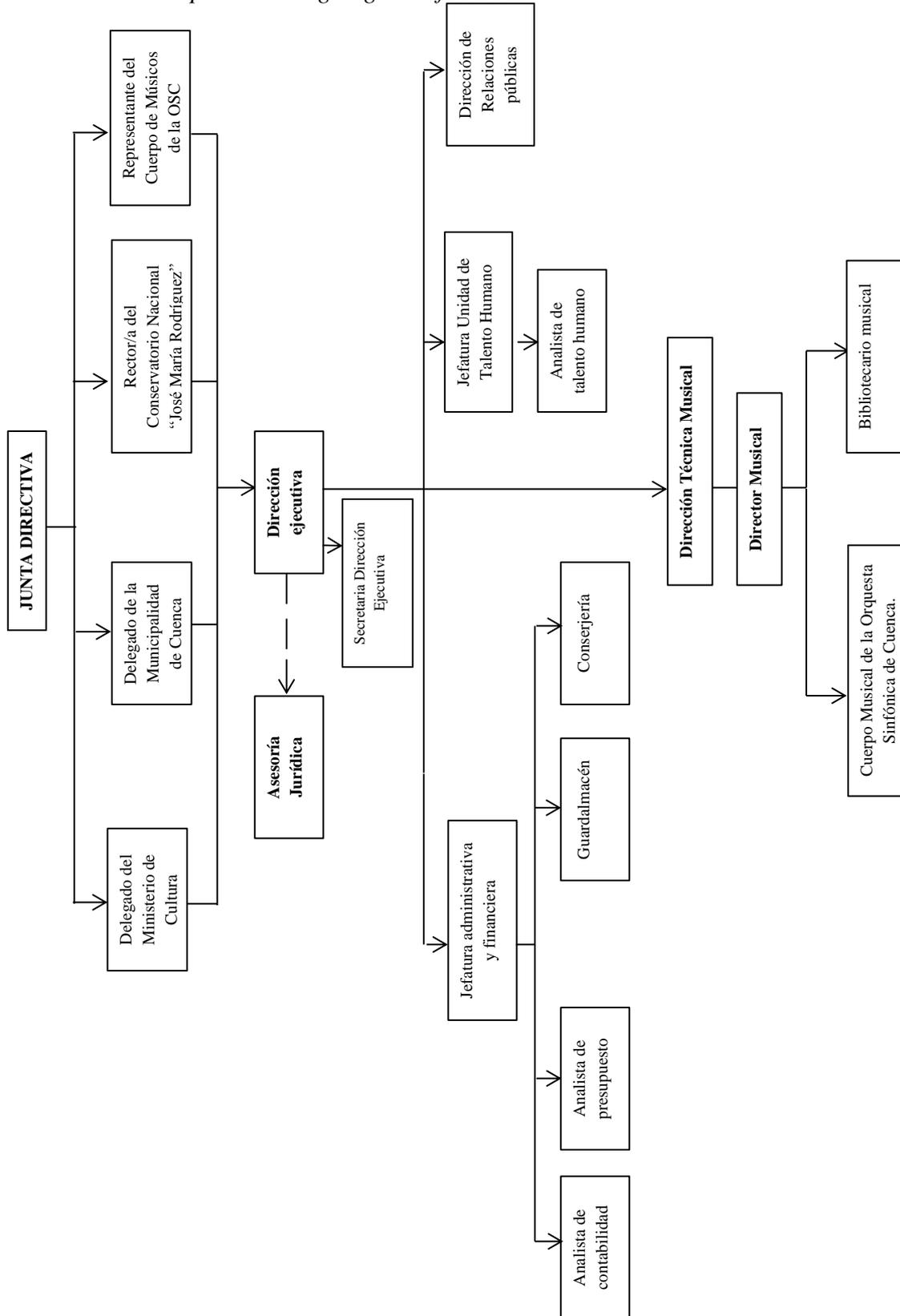
Ilustración 1 *Organigrama actual*



Fuente: <http://sinfonicacuena.gob.ec/organizacion/>

Consideramos conveniente elaborar una propuesta de un organigrama funcional, mediante el cual se pretende representar de una manera clara la estructura de la institución.

Ilustración 2 Propuesta de organigrama funcional



Elaborado por: Renato Torres y Juan Vivar

1.2.2.2 Estructura orgánica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

La información proporcionada en este punto sobre las funciones de los niveles que conforman la institución, ha sido extraída del “Estatuto orgánico por procesos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca” (documento a cargo del Director Ejecutivo de la institución).

La estructura de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrada por los siguientes procesos:

PROCESOS GOBERNANTES

Están constituidos por la Junta Directiva y el Director Ejecutivo.

La Junta Directiva a su vez está conformada por: un delegado del Ministerio de Cultura, un delegado de la Municipalidad de Cuenca (Rector/a del conservatorio nacional “José María Rodríguez”) y por el representante del cuerpo musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Las funciones de la Junta Directiva son:

- Fijar políticas culturales, de gestión y administración que faciliten el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- Solicitar al Ministro de Cultura nombrar a su delegado (Presidente de la Junta Directiva) ante la falta o ausencia temporal o definitiva del titular.
- Nombrar y posesionar al Director Ejecutivo de la institución.
- Aprobar los lineamientos y estrategias artístico-musicales, que vayan en beneficio de la institución, sus miembros y la comunidad.
- Conocer y presentar para la aprobación del Ministerio de Cultura y demás instituciones que corresponda, el proyecto al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y sus reformas de la Orquesta Sinfónica de Cuenca y otros proyectos de desarrollo institucional y de gestión.
- Aprobar el Proyecto de Manual de Clasificación de Puestos y poner a conocimiento de las instancias pertinentes para su legalización.

- Remover a los funcionarios de la entidad conforme a las disposiciones legales correspondientes.
- Conocer y aprobar los planes y programas de trabajo institucionales.
- Aprobar la agenda anual elaborada por la Comisión Técnico-Musical.
- Aprobar la proforma presupuestaria y reformas al presupuesto de la entidad.
- Autorizar los gastos o inversiones de la institución y fijar el límite autónomo de gestión del Director Ejecutivo respecto de dichos rubros.
- Aceptar con beneficio de inventarios: herencias, legados y donaciones que se hicieren a la institución.
- Autorizar la celebración de convenios de cooperación con instituciones públicas o privadas del país o del exterior.
- Aprobar los reglamentos internos y demás normas secundarias que contemple la ley, necesarias para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Aprobar la suscripción de nombramientos, contratos ocasionales o profesionales, fijando su escala de remuneraciones de acuerdo a los reglamentos vigentes.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, la ley, el presente estatuto, sus reglamentos y más normativas inherentes a la actividad de la institución.

Las funciones del Director Ejecutivo son:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Proponer para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva, planes, programas y proyectos institucionales.
- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las diversas actividades de las unidades administrativas y técnicas de la entidad, a fin de garantizar el cabal cumplimiento de sus obligaciones.
- Legalizar los nombramientos, contratos ocasionales, profesionales y otros, para atender necesidades institucionales; previo informe de la UARHS (Unidad administrativa de Recursos Humanos) y del departamento Financiero.

- Velar por la correcta utilización de los recursos económicos de la institución, así como de gestionarlos para la ejecución de proyectos de acuerdo a la planificación anual.
- Presidir el Comité de Gestión Institucional.
- Autorizar licencias, vacaciones y otros movimientos de personal en base a los informes técnicos emitidos por la UARHS (Unidad administrativa de Recursos Humanos)
- Someter a consideración y aprobación de la Junta Directiva la proforma presupuestaria, reformas al presupuesto, estados financieros y liquidaciones presupuestarias de la institución.
- Supervisar las actividades financieras de la institución y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia.
- Autorizar gastos y celebrar contratos hasta por el monto determinado por la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva anualmente y cuando fuere requerido, un informe de las actividades inherentes a su cargo.
- Presidir las comisiones establecidas en la ley o las que disponga la Junta Directiva.
- Gestionar ante personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras, la colaboración interinstitucional para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- Delegar funciones y atribuciones al personal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, dentro de los preceptos legales vigentes.

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

El proceso agregador de valor está representado por el Director Técnico Musical; éste a más de dirigir conciertos y eventos de la institución, cumple funciones administrativas relacionadas con la coordinación técnica musical y está al frente de todo el personal que forma parte del cuerpo de músicos de la institución. Cuenta con el apoyo de una biblioteca musical.

Las funciones de la dirección técnica musical son:

- Ejercer la representación artística de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Planificar, dirigir, supervisar y ejecutar las actividades técnico musicales, académicas y de fomento cultural de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Presidir el Comité Técnico Musical y participar en la elaboración del calendario anual técnico musical
- Incentivar la investigación y creatividad técnico-musical ampliando y presentando variados repertorios, géneros, estilos y nuevas actividades técnico-musicales.
- Programar y supervisar las grabaciones musicales de calidad referencial, en audio y video.
- Presentar propuestas de colaboración artística con personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras, dedicadas al ámbito artístico-musical.
- Delegar total o parcialmente las actividades al Director Asistente de la Unidad Musical, cuando el caso lo requiera.
- Supervisar las gestiones de investigación musical.
- Promover la ampliación del archivo musical e inventario instrumental.
- Prestar asesoramiento técnico musical dentro de la institución, así como a diversos organismos gubernamentales y/o privados cuando lo requieran.
- Presidir los tribunales receptores de audiciones y pruebas técnicas, previo el ingreso del personal técnico a la Orquesta Sinfónica de Cuenca y entregar a instancias superiores el informe respectivo para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva.
- Entregar los informes anuales de actividades del cuerpo de músicos en el área de su competencia, a instancias superiores cuando estas los requieran.
- Sugerir a la UARHS un plan de capacitación técnica y otras actividades académicas para el Cuerpo de Músicos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Velar por el resguardo, mantenimiento y actualización del sistema de archivos musicales, digitales, de audio y video, libros y otros medios disponibles en la institución.

PROCESOS HABILITANTES

Este nivel está conformado por dos asesorías: Jurídica y Comunicación social o Relaciones Públicas.

El departamento de Talento Humano y el Departamento Administrativo-Financiero también forman parte de este nivel, pero como procesos de apoyo.

Las funciones de Asesoría Jurídica son:

- Patrocinio jurídico dentro de los procesos legales que requiera la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Criterios jurídicos y pronunciamientos legales.
- Asesoramiento legal y consultas jurídicas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores dentro de sus funciones en la institución.
- Contratos y convenios.
- Los demás que le asigne la Junta Directiva y demás autoridades competentes en relación a su función.

Las funciones de Comunicación Social o Relaciones Públicas son:

- Plan estratégico de comunicación y difusión social con el respectivo informe de ejecución.
- Informe de evaluación y control de impacto de la información.
- Plan de promoción de imagen corporativa con el respectivo informe de ejecución.
- Cartelera informativa institucional.
- Informe del monitoreo de la imagen institucional.
- Boletines de prensa, artículos especiales o avisos.
- Diseño gráfico de programas de mano, fotografías, trípticos, folletos, revista institucional, memorias y afiches y otros medios de comunicación.
- Material impreso, audio, video, multimedia, internet.
- Informe de la utilización de la hemeroteca con información periodística relacionada con la institución.
- Agenda de relaciones públicas y protocolo institucional.
- Plan de Difusión de Eventos.

- Plan de publicidad institucional en base a la misión, visión y valores de la institución.

Las funciones de Talento Humano son:

- Plan anual de requerimientos de personal en base a solicitudes de las unidades administrativas.
- Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales.
- Plan anual de capacitación.
- Informe de ejecución y evaluación de resultados de capacitación.
- Diseño del modelo de evaluación del desempeño.
- Informe de ejecución y resultados de la aplicación de la Norma de Evaluación del Desempeño
- Informes de movimientos de personal.
- Informe de administración de nombramientos y contratos de trabajo.
- Informe de cumplimiento de mandatos, leyes, disposiciones y regulaciones internas por parte de los miembros de la institución.
- Informes técnicos sobre demandas laborales, sumarios administrativos y otros relacionados con el personal.
- Plan anual de vacaciones.
- Estudios técnicos sobre clima laboral.
- Propuestas de reglamentos internos, estatuto orgánico por procesos y otros que disponga la ley.
- Elaboración del manual de competencias institucional.
- Instructivos de reclutamiento y selección de personal.
- Instructivos de ascensos y promociones.
- Planes de carrera profesional.
- Diseño de la estructura ocupacional de la institución.
- Propuestas técnicas de estructuras salariales.
- Proyecto de administración del manual de clasificación y valoración de puestos institucionales.

- Plan de bienestar social y programas de prevención en salud, seguridad e higiene industrial de la institución.
- Informe de ejecución del plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial de la institución.
- Base de datos del personal por: perfiles, años de servicio, género, cargos, ubicación administrativa e historia laboral.
- Informes socio-económicos del personal.
- Reporte de situaciones críticas del personal.
- Plan de motivación y desarrollo personal.
- Proyectos de incentivos y reconocimientos.
- Planes de jubilación.

Las funciones de Administrativo y Financiero son:

- Plan de adquisición de bienes, suministros y materiales de consumo.
- Informe de ejecución del Plan de Adquisiciones Anual.
- Banco de proveedores de bienes y servicios calificados.
- Informes de análisis comparativos de ofertas de bienes y servicios adjudicados.
- Informe de seguimiento y evaluación de convenios de como datos de bienes inmuebles.
- Informe de mantenimiento preventivo y correctivo de instrumentos musicales y demás bienes de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
- Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa.
- Informe de recepción de correspondencia.
- Informe de documentos despachados.
- Informe de seguimiento del sistema de archivo.
- Informes y actas de bajas de documentación y archivos.
- Actas de sesiones de la Junta Directiva.
- Actas de sesiones de la comisión de adquisiciones.
- Informe de manejo de caja chica.
- Informe de seguimiento de los trámites institucionales.
- Documentación certificada.

- Informe de atención a clientes internos y externos.
- Actas de inventarios de bienes sujetos de control.
- Informe de la logística por evento realizado.
- Inventario de instrumentos musicales.
- Informe de traslados y entrega de instrumentos por cada evento musical.
- Inventarios de bienes de la Institución.
- Actas de entrega-recepción de instrumentos musicales, equipos de oficina y otros.
- Reporte de control de existencias de suministros, equipos y bienes muebles.
- Listado de codificación de bienes muebles e inmuebles.
- Reporte de préstamos y recuperación de bienes y equipos de la Institución a terceros.
- Informe de ejecución del mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
- Kardex de existencias diarias de bienes de consumo.
- Proforma presupuestaria.
- Informe de ejecución presupuestaria.
- Reformas presupuestarias.
- Informe de ejecución de las reformas presupuestarias.
- Liquidaciones presupuestarias.
- Certificaciones presupuestarias.
- Cédulas presupuestarias.
- Distributivo de remuneración mensual unificada.
- Registros contables.
- Informes financieros.
- Estados financieros.
- Conciliaciones contables.
- Inventario de bienes, muebles e inmuebles valorados.
- Inventario de suministros y materiales valorados.
- Roles de pago.
- Liquidaciones de haberes por cesación de funciones.
- Comprobantes de pagos.
- Liquidación de viáticos y movilizaciones.
- Plan periódico de caja.

- Registro de movimiento de cuenta única.
- Registros e informes de garantías y valores.
- Retenciones, declaración y recuperación del IVA e impuesto a la renta y otros impuestos.
- Informe de garantías y valores.
- Transferencias.

1.2.2.3 Marco Legal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

El marco legal ha sido proporcionado por el Director Ejecutivo de la Orquesta Sinfónica de Cuenca. Las acciones y todos los procesos de la institución se acogen a las normativas y leyes establecidas por los organismos reguladores del Estado, además se manejan a través del Estatuto Orgánico por Procesos de la OSC y el reglamento interno de la misma organización.

1.2.2.4 Portafolio de servicios que ofrece la Orquesta Sinfónica de Cuenca

La información detallada a continuación ha sido recopilada y resumida del documento: “Reseña de la Orquesta Sinfónica de Cuenca” a cargo de la Lcda. Ana Dávila Vásquez (Relacionadora Pública de la institución).

La actividad cultural que lleva a cabo la institución se desarrolla en dos temporadas, la primera es desde el mes de enero hasta julio y la segunda temporada inicia en el mes de septiembre hasta diciembre.

Cada actividad está basada en una agenda desarrollada por el Comité Técnico Musical, integrado por el Director Musical y los músicos principales de cada sección, revisada por el Director Ejecutivo, la persona encargada del presupuesto y por último aprobada por la Junta Directiva.

Entre los eventos y servicios que la Orquesta Sinfónica de Cuenca ofrece están:

- **Conciertos de temporada:** Estas presentaciones tienen como objetivo ofrecer repertorios de música sinfónica universal y nacional, dirigidos por nuestros directores, titular o invitados por la Orquesta. Tienen también participación en estos conciertos solistas de la propia Orquesta e invitados (por lo general jóvenes), contribuyendo así con su desarrollo profesional.

- **Conciertos de extensión musical y giras:** Los conciertos de extensión se ofrecen en las poblaciones cercanas a la ciudad de Cuenca, se brinda acceso a la cultura musical sinfónica en toda la región y las giras se realizan a diversas provincias del Ecuador.
- **Conciertos de homenaje:** Eventos elaborados y planificados con la finalidad de honrar y celebrar acontecimientos de carácter histórico, cívico, militar, religioso, cultural e institucional.
- **Conciertos didácticos:** Son eventos que están destinados hacia la educación musical de niños, niñas y jóvenes de instituciones educativas.
- **Conciertos en el parque:** Teniendo en cuenta que la Orquesta Sinfónica de Cuenca apoya el fácil acceso a las manifestaciones culturales del público en general en espacios públicos, permanentemente atiende invitaciones de parroquias, clubes, asociaciones e instituciones públicas y privadas, rurales y urbanas para llevar a cabo sus conciertos en todos los escenarios, plazas, iglesias, parques y otros espacios que convencionalmente no serían escenarios para una sinfónica, de esta manera se fortalece y se descubre nuevo público, se acerca cada vez más al ciudadano común y se cumple con el compromiso de difundir la música sinfónica universal y nacional.
- **Conciertos Navideños:** Para estos eventos la institución integra en sus repertorios otras áreas artísticas como es el canto, la danza, además de fusiones con otros géneros musicales (Narváez, 2013).

Conclusiones

Después de haber realizado una recopilación sobre la historia de la Orquesta Sinfónica de Cuenca se han podido detallar en el presente capítulo aquellos aspectos de la misma que se han considerado de mayor relevancia para garantizar un conocimiento general y a la vez completo de cómo ésta ha ido transcurriendo desde sus inicios hasta la actualidad.

Posteriormente se ha procedido a realizar un análisis de la estructura corporativa y de la filosofía organizacional de esta institución mediante fuentes provistas por la propia Orquesta Sinfónica de Cuenca; esto ha permitido detallar y conocer de forma satisfactoria los aspectos necesarios para entender el funcionamiento de la organización y cuál es la situación actual de la misma en cuanto a procesos y en cuanto a estructura jerárquica.

Estos aprendizajes permitirán desarrollar un plan de mejora que además de adaptarse a las necesidades de la organización, pueda facilitar al personal su aplicación o ejecución.

El organigrama con el que cuenta la organización hace referencia a un esquema de tipo posicional o jerárquico que se divide en tres bloques o ejes que son: la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y la Dirección Técnica Musical. Se consideró que este organigrama resulta ser muy simple para la institución debido a que es necesario un mayor desglose o especificación de otros cargos que resultan fundamentales para que tanto el personal de la Orquesta como personas externas a la misma logren entender de mejor manera la estructura organizacional de la organización; es por esta razón que se realizó una propuesta alternativa de un organigrama que pudiera ser reemplazado como oficial en la siguiente planeación estratégica (si es que así lo considera la Dirección Ejecutiva).

CAPÍTULO 2: RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Introducción

El clima organizacional y el sentido de pertenencia constituyen dos aspectos fundamentales para mantener un rendimiento satisfactorio por parte del elemento humano que forma una organización. Los conceptos de éstos y la manera en la que llegan a influir en el éxito o fracaso al momento de alcanzar o no los objetivos que una organización se plantea, resulta ser la razón para que tanto superiores como subordinados tengan la obligación de conocer sobre lo importante que es fomentarlos y promoverlos dentro de un lugar de trabajo.

Estos dos aspectos pueden mejorar de manera notable los resultados que buscan los directivos o altos mandos de su organización, de la misma manera pueden repercutir o desembocar en graves consecuencias como la desmotivación, bajo rendimiento y hasta una alta rotación o pérdida de personal.

De una u otra forma, en la actualidad es indispensable que se destinen recursos y estrategias destinadas hacia la satisfacción laboral del personal, para lo cual se necesita de un conocimiento de todo lo que engloba el clima organizacional y el sentido de pertenencia, desde la parte conceptual hasta la práctica.

2.1 Clima organizacional

Una organización puede verse como un ambiente compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, actividades y una gran variedad de elementos; cada uno de ellos juega un papel importante en el desarrollo del clima organizacional que caracterizará y diferenciará a las empresas entre sí. Existe un amplio repertorio de conceptos y definiciones de clima organizacional que varios autores presentan.

Para empezar mencionaremos lo que los siguientes autores definen como clima organizacional. “Se puede definir a clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados respecto a las prácticas, procedimientos y políticas que se promueven al interior de la organización; sumándole a esto diversos comportamientos que ellos observan que son recompensados y que se espera que sean promovidos” (Zenteno & Durán, 2014).

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es el resultado de las percepciones de los empleados sobre diversos factores de una organización, es necesario mencionar dichos componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia según (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) son:

- **Ambiente físico:** Espacio físico, las instalaciones (estructura), los equipos instalados (técnicos o musicales), la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- **Ambiente social:** El compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación.
- **Características personales:** Aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- **Comportamiento organizacional:** La productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión.

Por tanto, podemos definir al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características a nivel personal y organizacional, definiendo la identidad de una organización. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

Por otro lado (Segredo, 2012) define al clima organizacional como “La percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre ésta ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”.

Tomando en cuenta la definición mencionada anteriormente, podemos considerar que el clima organizacional está estrechamente vinculado con las percepciones de los trabajadores sobre factores internos y externos de una organización y de la influencia que tienen a la hora de llevar a cabo las responsabilidades que les han sido asignadas.

En ciertos casos la estructura organizacional, procesos de trabajo, oportunidades en el mercado laboral, el trabajo bajo presión, etc., son considerados como factores que

facilitan o dificultan el logro de objetivos, influyendo de esta manera en el desempeño del talento humano y en el rendimiento de una organización. “El clima organizacional se origina como producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.) (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011).

“Las percepciones que tienen los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece” (Mujica & Perez, 2009).

Entre los diferentes conceptos de clima organizacional mencionados anteriormente, se recalca un aspecto que es común en cada uno de ellos; sin duda el clima organizacional es el resultado de percepciones, por ello es complejo y propio de cada organización. “Las definiciones de clima organizacional tienen en común la percepción que los trabajadores tienen de su ámbito laboral y de los valores implícitos que lo generan” (Peña, y otros, 2015).

El clima organizacional (CO) es un determinante clave en la vida de una organización, ya que estará estrechamente relacionado con su productividad y competitividad, entendiendo a la productividad como la capacidad de una organización para aprovechar sus recursos y alcanzar los objetivos planteados, mientras que la competitividad puede ser entendida como la capacidad de una organización para ajustarse a su entorno y sobrevivir al mismo.

Investigadores sobre clima organizacional como un factor de competitividad nos mencionan que “Un buen clima organizacional conlleva que el empleado genere un sentido de pertenencia, se presente baja rotación de personal porque se sienten satisfechos, colaboran, son productivos, se adaptan rápidamente al cambio, existe compromiso y lealtad hacia la organización” (Flores, Vega, & Edgar, 2015).

“El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización” (García, 2009).

Por otro lado (Gómez, 2004) en sus investigaciones sobre clima organizacional nos menciona lo siguiente “El clima organizacional es un filtro por el cual pasan fenómenos

objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

Desde esta perspectiva, es claro que el CO puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto es un aspecto clave para evaluar y conocer a la misma. A través del clima organizacional es posible identificar como la estructura, filosofía, procesos, actividades, recursos, etc., son percibidos por los colaboradores y a su vez como influyen en su comportamiento y desempeño; refleja esa cercanía o distanciamiento de los trabajadores con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo.

“El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral” (Hinojosa, 2010).

Es claro que el clima organizacional está moldeado por las percepciones y los comportamientos de los trabajadores ante procesos formales e informales y características de una organización; tenemos la certeza de que, en condiciones adecuadas, el talento humano es una fuente de recursos inimaginables dentro de un contexto organizativo.

Ahora bien, los altos mandos de una organización influyen de manera directa en el desarrollo del clima organizacional a través de sus competencias para direccionar al talento humano, dicha relación marcará el estilo de una organización; para esto es necesario mencionar a continuación un artículo sobre Douglas McGregor realizado por (Gutiérrez, 2011) el cual nos propone lo siguiente:

Hay dos tipos de organizaciones definidas por el estilo de cada directivo, éstas son: organizaciones tipo “X” y “Y”.

Una organización tipo “X” está basada en el antiguo modelo de amenazas, se asume que las personas tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo, y prefieren ser supervisados y controlados; lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Por otro lado, en una organización tipo “Y” se considera que los trabajadores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. En esta teoría se considera que el castigo y

el control externo no son los únicos medios para mantener un buen rendimiento por parte de los trabajadores, con lo que aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas; se promueve la creatividad, autonomía laboral, etc.

En un estudio sobre la Teoría Z de William Ouchi realizada por (López, 2001) nos dice: “La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados”. Esta teoría es participativa y se basa en relaciones humanas, se tiene una visión del trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello son necesarias ciertas condiciones como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva; todas aplicadas con el objetivo de generar un mayor rendimiento del talento humano y un nivel alto de productividad empresarial. En esta teoría el trabajo es una parte estructural en la vida del trabajador, por ello la persona se integra a la organización y crea un sentido de pertenencia que le motiva por alcanzar los objetivos empresariales.

En un artículo publicado por (Mancera, 2015) se mencionan 5 tipos de organizaciones, los cuales serán detallados a continuación:

A) Teoría Clásica

Teoría que surge después de la revolución industrial, siendo su máximo exponente Henry Fayol. Se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. Esta teoría trata con la estructura de las organizacionales formales, es decir basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los trabajadores en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, se trabaja en base a organigramas, reglas y procedimientos. Estas organizaciones se preocupan más por el diseño y la estructura que por las personas, se percibe al trabajador como un ser económico que recibe una justa compensación por un determinado trabajo. Esta teoría menciona 14 principios para la administración:

1. División de Trabajo.
2. Autoridad.

3. Disciplina.
4. Unidad de Dirección.
5. Unidad de Mando.
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

B) Teoría de la Administración Científica

Esta teoría, iniciada por Frederick W. Taylor, da poca atención al talento humano, se preocupa por las tareas de organización y su ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). El enfoque esencial de esta teoría es el énfasis en las tareas, se refiere al ser humano como un empleado tomado individualmente, ignorando su parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y ajenas a cualquier influencia externa, visualiza solamente lo que sucede internamente en una organización. Se plantean 4 principios básicos:

1. **Principio de planeamiento:** Dejar de lado la improvisación y dar paso a la planeación del método.
2. **Principio de la preparación/planeación:** Seleccionar de manera adecuada el recurso humano con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
3. **Principio del control:** Supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas.
4. **Principio de la ejecución:** Distribuir responsabilidades y descomponerlas en operaciones las cuales deben analizarse en relación con la maquinaria.

C) Teoría de las Relaciones Humanas

Teoría propuesta por Elton Mayo, de reacción y de oposición a la teoría clásica; busca mayor flujo de comunicación, resaltando la importancia del recurso humano y fomentando su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna, brindando más confianza a todos los miembros de la organización.

En esta teoría se recalca que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, generando actitudes negativas en el trabajador y reduciendo su eficacia. Cada individuo es considerado como un mundo diferente e incide en el comportamiento de los demás, se considera que las relaciones humanas influyen en el rendimiento de las organizaciones.

D) Teoría de los Sistemas

Esta teoría considera a la organización como un sistema, definiéndolo como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. En este enfoque se identifican aspectos externos que impactan a las organizaciones y a sus partes o subsistemas:

- 1. Económico:** Influye en una organización limitando el acceso y uso de recursos.
- 2. Social:** El talento humano que trabaja por un fin común.
- 3. Técnico:** Técnicas y tecnología para alcanzar su fin.

La organización como sistema tiene las características siguientes:

- 1.** Está compuesto por subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- 2.** Es abierto y dinámico.
- 3.** Transforma los insumos en productos.
- 4.** Busca constantemente un equilibrio.
- 5.** Se persigue un mismo fin.
- 6.** Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes morirá.

E) Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia propuesta por Joan Woodward, hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo y depende siempre de diversos factores que influirán en sus procesos y rendimiento. En esta teoría se mencionan factores que influyen en las organizaciones; estos son:

1. **Tecnología:** El equipo tecnológico de la empresa, las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:
 - Complejidad: está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como con el producto, bien o servicio.
 - Interdependencia: la dependencia entre las diferentes unidades organizacionales y su influencia en el proceso de toma de decisiones.

2. **Tamaño de la organización:** Con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Es necesario que la organización trabaje en la especialización de funciones.

3. **Ambiente:** Su estabilidad influirá en el tipo de estructura. Cuando el contexto organizacional atraviesa por escasos cambios, la estructura puede ajustarse a organizaciones centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. Por otro lado, cuando el entorno es inestable y hay cambios constantes, es necesario que la organización se maneje a través de una flexibilidad interna que le permita afrontar exitosamente estos cambios externos.

Tomando en cuenta las teorías y los estudios sobre clima organizacional mencionados anteriormente, es posible afirmar que este factor está determinado por las percepciones generadas entre los trabajadores de una determinada organización, sobre la estructura, procesos, canales de comunicación, etc., que determinan el rumbo y el estilo de las mismas. Cada organización es única y su manera de actuar y responder al medio permite que los trabajadores la identifiquen de una u otra manera.

La Orquesta Sinfónica de Cuenca se apega a una organización de tipo “Clásica” ya que sus procesos están basados en una estructura formal, división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los trabajadores en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, en este caso por la Junta Directiva. En la OSC se trabaja en base al organigrama, reglas y procedimientos establecidos.

2.2 Sentido de pertenencia

Un aspecto al cual resulta sustancial referirse para comprender el clima organizacional en las empresas, es el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores o el que los directivos logran generar a través de estrategias basadas en la inducción individual, la participación en la toma de decisiones por parte del personal y en la constancia en cuanto a promover y asignar recursos para que cada uno de los miembros conozcan y estén familiarizados con la importancia del cumplimiento de los valores y de la filosofía de la institución a la cual pertenecen.

En muchos casos, los directivos de una organización suelen descuidar aspectos referidos a este tema, debido a que al parecer no tiene la significación ni la importancia en comparación a otros temas como los administrativos, económicos y productivos, por ejemplo, pero que a la larga pueden influir en conflictos entre los miembros del personal y también de forma negativa en la opinión o percepción que tienen los trabajadores hacia su propia empresa, además del aumento de rotación de personal que la institución pueda llegar a tener al no impulsar ese sentido de pertenencia que desde un principio se debería fomentar en cada miembro de la organización aspectos que a primera opinión no son considerados como prioritarios, deben ser tomados en cuenta y nunca descuidados, ya que su abandono puede repercutir en adversidades que afecten a la organización a mediano y a largo plazo.

Según Castillo (2008), el sentido de pertenencia es el que hace que todos los miembros que conforman una organización se consideren como una unidad que trabaja en equipo y unidos para alcanzar metas comunes, que todos se pertenecen mutuamente y que por lo tanto todos se deben ayudar mutuamente.

De esta forma se puede entender de una manera clara lo fundamental que es el sentido de pertenencia en el pensamiento y por ende en el comportamiento, en las actitudes

y en las decisiones que los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (en este caso) mantienen en la realización de sus tareas y obligaciones cotidianas, además, representa un medio de motivación a través del cual los mismos colaboradores llegan a dar lo mejor de sí en cuanto a su comportamiento.

Vargas (2008), en uno de sus trabajos al cual tituló “Identidad y sentido de pertenencia”, relaciona mucho el sentido de pertenencia de las personas con la identidad, a la que se refiere como una cualidad que muchos consideran como subjetiva o imperceptible, pero que se ve reflejada en el trabajo en equipo, en la cooperación y más que todo en la unidad que demuestra una organización para alcanzar los objetivos establecidos; se refiere también a lo trascendental que resulta trabajar mediante estrategias y acciones que tengan que ver con el sentido de pertenencia de los colaboradores, de tal forma que todos los grupos de interés que están involucrados con la organización (directivos, accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, etc.), puedan entender y sobre todo generar en los demás la necesidad de sentirse identificados con la misma. La Orquesta Sinfónica de Cuenca al ser una institución representativa de la cultura musical local, nacional e internacional, tendría la obligación y sobre todo la necesidad de desarrollar estrategias que promuevan la identidad y el sentido de pertenencia tanto de los colaboradores como de los usuarios beneficiarios de los servicios que brinda esta institución, debido a que sus principales actividades giran en torno a los integrantes del cuerpo musical de la organización, y éstos necesitan ser provistos de elementos constantes de motivación, creatividad e innovación para lograr un óptimo rendimiento, así como los usuarios beneficiarios necesitan de una renovación constante de las obras y eventos que se brindan para que su número no disminuya sino todo lo contrario, aumente cada vez más la cantidad de personas que se sienten identificadas con los géneros y obras musicales locales y nacionales.

La satisfacción laboral de los colaboradores va de la mano con el sentido de pertenencia o con la identificación que sientan las personas con su trabajo, con sus actividades diarias y sobre todo hacia a la organización a la que prestan sus servicios. Márquez (2001) define a la satisfacción laboral como: “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo”, que se basa en las creencias y en los comportamientos que refleja en su desempeño diario y en las interacciones que mantiene con sus compañeros, subordinados o superiores, según corresponda. El sentido de pertenencia se relaciona de manera directa y tiene mucha influencia en estas creencias y comportamientos que se

mencionan. Mientras más un trabajador se sienta identificado y entienda lo que verdaderamente significa estar vinculado a una u otra organización, mayores serán sus esfuerzos por desempeñar su labor de manera óptima, teniendo en cuenta de que cada función tiene como fin una función mayor o general.

El clima organizacional es un aspecto intangible, pero que determina el sentido de pertenencia que pueden tener o no los miembros que conforman una organización. Según Jurado (2014), en su tesis realizada sobre los niveles de sentido de pertenencia, señala que se puede determinar el sentido de pertenencia de los trabajadores mediante investigaciones frecuentes o constantes que se realicen, del seguimiento que se da al personal; por esto se entiende que la labor de generar y aumentar el nivel de pertenencia e identidad dentro de una organización, debe ser continua, más no esporádica; ya que si aspectos como este son descuidados, podrán repercutir en la baja de rendimiento por parte de los trabajadores y hasta en la desvinculación de los mismos por la falta de satisfacción laboral. Se deben promover campañas, programas y capacitaciones constantes o de manera periódica que promuevan estos elementos, con herramientas externas o diseñadas internamente.

Conclusiones

La recopilación bibliográfica de clima organizacional y sentido de pertenencia, tuvo como fin obtener toda la información necesaria para que se pueda tener el conocimiento suficiente que nos permitiera realizar un diagnóstico del clima organizacional que revelara la situación actual que la organización enfrenta, basada en las percepciones del director ejecutivo, el representante del cuerpo musical y la jefa de la unidad de talento humano, además de la información obtenida de los resultados de la aplicación del test de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La selección de documentos, artículos científicos y bibliografía web seleccionada fue estrictamente académica; los principales autores con los que se contó para la recolección de esta información, fueron o son grandes exponentes de teorías orientadas al estudio y conocimiento de las organizaciones y más específicamente de aspectos como el sentido de pertenencia y clima organizacional, que son los temas centrales de este estudio. Resulta necesario enfatizar que si bien es cierto que la profundización en la extracción de teoría es elemental para la comprensión global del estudio, ésta debía ser resumida de tal forma que se pueda referir a puntos de verdadera

importancia para el cumplimiento de los objetivos específicos (teóricos), sin que su revisión resulte tediosa o compleja de entender para el lector.

En cuanto al clima organizacional, los componentes y determinantes que se toman en consideración para el diagnóstico de clima organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, son los expuestos por (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009): ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

Por otro lado, dentro de la teoría contenida en este capítulo, se hace referencia a los cuatro tipos de organizaciones que publica Mancera en el año 2015: Teoría Clásica, la Teoría de la Administración Científica, la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría de los Sistemas. Después de haber realizado una comparación de la Orquesta Sinfónica de Cuenca con cada una de las teorías mencionadas, (para el establecimiento de características que tienen en común), se determinó que la institución se identifica con la Teoría Clásica ya que sus procesos están basados en una estructura formal, división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los trabajadores en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, en este caso por la Junta Directiva; en definitiva, estas son las razones por las que la Orquesta Sinfónica de Cuenca se asemeja o cumple con los principios expuestos con la Teoría Clásica expuesta por Mancera.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE SENTIDO DE PERTENENCIA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

El clima organizacional y el sentido de pertenencia son dos factores indispensables para que una organización cumpla de manera efectiva las actividades y los procesos a través de los cuales se obtienen los resultados esperados. Para tener una clara perspectiva de cómo se vienen manteniendo estos dos elementos en la actualidad, es necesario contar con la mayor cantidad de información posible proveniente de los directivos y trabajadores, ya que no se pueden establecer conclusiones claras ni objetivas basándose única y exclusivamente en la opinión de un solo grupo de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

El cargo que desempeña un trabajador, la condición salarial, el trato de los superiores a los subordinados, la falta de canales de comunicación y de motivación, etc., son algunos de los factores por los que la percepción de una persona puede divergir totalmente con la de otra. Es por esto que se debe realizar un estudio a través del cual se pueda obtener una perspectiva global de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, en el que se tome en cuenta la opinión de todos los miembros que conforman la organización, solamente de esta forma, se podrá conocer la realidad de la situación actual por la que esta organización está atravesando y sobre todo realizar un estudio en el que se propongan soluciones basadas en las necesidades y carencias en cuanto al clima laboral que se vive y al sentido de pertenencia de los colaboradores hacia esta institución.

3.1 Metodología

La metodología que se utilizó corresponde a un diseño de investigación no experimental, con un enfoque metodológico mixto (cuantitativo y cualitativo), tipo de investigación prospectiva y un alcance correlacional ya que se desarrolló un plan de mejora de los factores del clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia.

Considerando que el presente estudio es de alcance correlacional, nuestras variables fueron los factores del clima organizacional (variable Independiente) y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la OSC (Variable dependiente).

Para el presente estudio se trabajó con la gran mayoría del personal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, por lo que es necesario considerar que esta investigación tiene un

margen de error del 1%. Entre personal administrativo y musical suman un total de 70 personas aproximadamente, por esta razón no es necesario realizar un proceso de muestreo ya que resulta bastante accesible obtener información de cada miembro de la organización.

3.1.1 Entrevistas semiestructuradas

Para obtener la información requerida sobre sentido de pertenencia, se plantearon tres entrevistas semiestructuradas dirigidas al Director Ejecutivo, a la Jefa de la Unidad de Talento Humano y al Representante del Cuerpo Musical. El modelo de la entrevista que se elaboró fue el mismo para los tres cargos y estuvo conformada por 15 preguntas. Se optó por la aplicación de esta herramienta (entrevista semiestructurada) debido a que proporciona una mayor cantidad de información sobre las perspectivas, puntos de vista u opiniones de las personas antes mencionadas; además de que es posible agregar dudas, inquietudes u otras preguntas que puedan surgir espontáneamente durante cualquier momento de la entrevista, esta fue la razón por la que se vio la necesidad de agregar una decimosexta pregunta en el transcurso de la entrevista al Director Ejecutivo, de modo que se entienda mejor la información recolectada.

Una vez finalizadas las entrevistas semiestructuradas, se analizó la información obtenida, se establecieron las conclusiones correspondientes y las comparaciones con la información que fue proporcionada por el resto de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca a través de las encuestas que se les fueron aplicadas.

3.1.2 Test de clima organizacional de la Asociación Panamericana de la Salud

Por otra parte, para diagnosticar el clima organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca se aplicó un cuestionario desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales por parte de los miembros de una organización, las mismas que inciden en su grado de motivación y comportamiento (Rodríguez, et al, 2010).

Esta prueba consta de 80 ítems o afirmaciones (revisar anexo 2) que deben ser contestadas a través de “Verdadero” o “Falso”. Estas afirmaciones conforman cuatro dimensiones que nos permiten analizar el Clima Organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Para obtener los resultados se realizó el conteo de la hoja de respuestas comparando con la plantilla de calificación del cuestionario aplicado (revisar anexo 2). A cada respuesta que coincide con el estándar de la plantilla se le asigna el valor de “1” mientras que aquellas que no coinciden tendrán una valoración de “0”.

En la matriz de conteo (revisar anexo 2) se colocan los “1” correspondientes con la plantilla de calificación, al final se realiza una regla de tres para obtener un promedio y una sumatoria para obtener un puntaje final por cada sub-dimensión; estos resultados (promedios) siempre serán 1 o fracción, por lo que se considera adecuado cuando es de 0,60 o superior.

El puntaje final de cada sub-dimensión está valorado sobre 5 puntos, considerándose lo siguiente:

Escala de Valoración:

- 0-0,9: Insatisfactorio.
- 1-1,9 bajo
- 2-2,9: Medio bajo
- 3-3,9: Aceptable
- 4-4,9: Medio satisfactorio
- 5: Satisfactorio.

Para obtener el puntaje final de cada dimensión se realiza una media aritmética entre los resultados finales de las sub-dimensiones que la conforman; para la interpretación de los resultados se aplica la misma escala de valoración propuesta.

Al finalizar se agruparon los resultados en una plantilla de relación de las afirmaciones con las variables o la matriz con los resultados finales.

A partir de la información y datos obtenidos, se definieron propuestas de mejora para aquellos factores que afectan el ambiente interno e inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores; propuestas que fueron desarrolladas en base a la realidad de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

3.2 Diagnóstico de sentido de pertenencia

3.2.1 Entrevista semiestructurada al Director ejecutivo

En la entrevista que se realizó al Director Ejecutivo (Ing. Patricio Torres) de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, se pudieron obtener datos que brindaron un claro panorama de la situación actual de la organización y sobre todo un profundo conocimiento de las causas por la que se toman ciertas decisiones que en ocasiones tienen como consecuencia la inconformidad de los trabajadores, pero que al mismo tiempo resultan necesarias e inevitables para lograr el mejor funcionamiento posible de la institución. Un claro ejemplo de lo mencionado es la dependencia que la Orquesta Sinfónica de Cuenca tiene de los presupuestos que el Estado le proporciona para el desarrollo y cumplimiento de la agenda de conciertos que es determinada en el Plan Operativo Anual. Esto hace que existan muchas limitaciones para el presupuesto que debería ser destinado a las capacitaciones del personal y que se lo utilice para poder llevar a cabo actividades que resultan “de mayor prioridad” como el cumplimiento de las actividades correspondientes a la agenda de conciertos.

Las decisiones ejecutivas que se toman, en ocasiones pueden causar la disconformidad de los trabajadores y éstos a su vez se pueden ver perjudicados de una u otra manera. Pero hay veces en las que a pesar de lo equivocadas que puedan parecer, son necesarias para cumplir con lo que es más importante para la continuidad y el desarrollo de las actividades de la organización; siendo esta la manera en que se eviten contingencias o problemas aún mayores, que puedan abarcar consecuencias más graves e irreversibles para los intereses que se tienen.

Por otro lado se pudieron conocer los esfuerzos conjuntos que realizan los directivos para cumplir con la misión y los valores institucionales por medio de los resultados y crecimiento que alcanza la institución. La búsqueda del mejoramiento de la calidad de los conciertos que se brindan y la búsqueda de talento nacional, hacen que hayan estándares más altos por cumplir en cuanto a la variedad y diversidad de géneros que se proponen para los eventos musicales. Sin embargo la historia es distinta cuanto se habla de la visión institucional, debido a que no se cuenta con los presupuestos necesarios por parte del Ministerio de Cultura para poder alcanzar una presencia internacional, pero aun así, la Orquesta Sinfónica de Cuenca a pesar de que cuenta con un presupuesto menor al de las otras orquestas del país, ha logrado cumplir con más actividades que las demás.

La opinión que el Director Ejecutivo supo compartir acerca del trabajo y los esfuerzos que realizan los trabajadores en el día a día, no es la misma para todos. Él cree que en parte hay colaboradores que demuestran un gran esfuerzo y compromiso con la institución en el cumplimiento de sus funciones, hasta el punto de dejar en algunas ocasiones de lado a las cuestiones personales o inclusive salirse de los horarios de trabajo para concluir sus tareas; mientras que hay otros colaboradores que todavía tienen cosas por mejorar según las evaluaciones de desempeño, trabajadores que según su parecer, deberían esforzarse más por mejorar y menos por crear conflictos que puedan afectar a la institución.

El crecimiento de la Orquesta Sinfónica de Cuenca se puede evidenciar en el estilo de vida que los colaboradores pueden llevar con las remuneraciones que perciben y en el mismo crecimiento profesional, ya que se les da la oportunidad de pertenecer a una institución tan prestigiosa como ésta, también en las gestiones realizadas para contar con una infraestructura cada vez mejor. Pero por otra parte, existen otros aspectos que impiden tener un mejor clima laboral, como es el caso de ciertos líderes que influyen de manera negativa en los grupos, haciendo que haya una mala comunicación y esto a su vez genera conflictos entre músicos y directivos.

En general, se puede apreciar los esfuerzos de los directivos por mantener a su capital humano, apoyando al crecimiento del mismo y siendo flexibles en cuanto a algún problema personal o familiar que pudieran llegar a tener. Otro aspecto relevante es la importancia que el Director Ejecutivo le da al tema del sentido de pertenencia y a la opinión de los trabajadores, pues los considera como elementos por desarrollar y necesarios para el crecimiento de la institución.

3.2.2 Entrevista semiestructurada a la Jefa de Unidad de Talento Humano

La entrevista que se aplicó a la Jefa de la Unidad de Talento Humano (Susana Guncay) tiene muchos puntos en común con la del Director Ejecutivo, lo cual es muy coherente debido que ambos ocupan cargos administrativos que deben estar en constante comunicación para la óptima toma de decisiones y actualización de información sobre acontecimientos, capacitaciones, evaluaciones y en general cualquier asunto que involucre a los colaboradores del Cuerpo Musical y al resto del personal de la organización. Ambas entrevistas tienen criterios comunes en cuanto a la limitación de los

presupuestos para la capacitación del personal, pues es una situación real y actual por la que atraviesa la institución. Nos supo compartir que en muchos de los casos son los propios músicos los que deben costear los gastos de sus capacitaciones, y lo que hace la institución es facilitar los permisos correspondientes hasta la culminación de un determinado curso o estudio que deban realizar.

En cuanto a la forma en la que se toman las decisiones, hizo referencia a que esta es una sola para toda la organización; se la lleva a cabo de manera jerárquica y vertical (es centralizada), es decir, lo que decide la Junta Directiva es lo que se debe aplicar y las veces en las que se reciben disposiciones por parte del Ministerio de Cultura, la institución también está en la obligación de cumplirlas.

La Jefa de Talento Humano se refirió a la falta y a la necesidad de estímulos formalmente establecidos para reconocer el buen rendimiento de los colaboradores, ya que la mayor motivación que la institución da es la estabilidad laboral. También habló de la necesidad de implementar procesos formales de resolución de conflictos para resolver las diferencias o distintas contingencias que puedan llegar a surgir entre trabajadores, así como de canales de comunicación que evitarían la desinformación y la tergiversación de la información a los servidores, además de interferir con su iniciativa y participación. Otras de las necesidades a las que se refirió fue a la falta de espacios sociales que sirvan de distracción, inclusión y motivación para los colaboradores, pero esto debido a la falta de colaboración e interés que demuestran los mismos.

Otros de los puntos de relevancia en la entrevista, fue la falta de compromiso que la Jefa de Talento Humano percibía en algunos de los colaboradores hacia la institución a pesar del poco tiempo que se encuentra trabajando aquí.

En cuanto a su percepción sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores en la organización, supo expresar que éste se ve reflejado más en el área administrativa que en la musical y necesita ser fortalecido a nivel gerencial; esto coincide de cierta forma con lo expresado por el Director Ejecutivo en la entrevista anterior.

3.2.3 Entrevista semiestructurada al Representante del Cuerpo Musical

La entrevista aplicada al representante del cuerpo musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (Freddy Lojano), brinda una perspectiva distinta a la de las dos entrevistas

previas, primeramente por no tratarse de un cargo administrativo, y en segundo lugar por ser el líder y la voz oficial de la mayoría de colaboradores que conforman la institución.

Con la información obtenida se puede tener un diferente panorama de la situación actual de la Orquesta. Sin embargo, esto no quiere decir que todas las respuestas sean necesariamente contrarias, ya que a pesar de diferencias específicas en ciertos puntos de vista, todos viven una misma realidad, pues pertenecen a una misma entidad.

En cuanto a las oportunidades de capacitación a los colaboradores, supo reconocer que éstas existían en años pasados, pero que en la actualidad, debido a recortes presupuestarios, ya no es posible destinar recursos a las capacitaciones en la cantidad en la que se lo hacía antes.

También se refirió a los estándares dispuestos por la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público) y que sigue la institución para el cumplimiento de su misión y de los valores organizacionales.

Entre las principales carencias de la institución que supo identificar, estuvieron las limitaciones presupuestarias que reflejan la crisis económica por la que está atravesando el país entero. Esto hace que los colaboradores no sean reconocidos con placas o medallas después de haber cumplido satisfactoriamente con sus evaluaciones de desempeño como se lo hacía en épocas anteriores, y aunque las promociones o ascensos constan en la ley, no se los realiza.

Hizo referencia a los esfuerzos de la institución por brindar experiencia musical a los colaboradores, apostando por la juventud y siendo partícipes de programas como “Mi Primer Empleo” en el que se da la apertura a que jóvenes músicos formen parte de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, y que lo hagan como profesionales. También hizo hincapié en la mejora que se debería hacer a nivel directivo para mantener al personal seguro y satisfecho.

Otro aspecto relevante que mencionó, fue la falta de integración por parte de un determinado grupo en las actividades de asociación que se realizan, las cuales según él, deberían realizarse dentro del horario de trabajo.

Además, en cuanto al sentido de pertenencia, él coincide con lo agregado por el Director Ejecutivo y por la Jefe de Talento Humano en que es un tema de gran importancia y que necesariamente se deben aplicar mejoras en este aspecto, pero también recalca lo

complicado que resulta cuando la participación de los músicos solo se limita a ensayos y presentaciones cuando éstos deberían sentirse parte activa en la vida institucional.

3.3 Diagnóstico de clima organizacional

Para obtener información sobre el clima organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca se aplicó la metodología detallada previamente, a continuación se detalla la información recolectada.

3.3.1 Cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud aplicado a la OSC LIDERAZGO

Tabla 1 *Dirección*

LIDERAZGO			
Dirección (D) “Capacidad para orientar actividades”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	0	57	0,85
Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.	10	0	0,15
No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	29	0	0,43
A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.	26	0	0,39
Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.	40	0	0,59
TOTAL			2,4

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

El total obtenido de la sumatoria de los resultados de cada factor es de 2,4; valor que según la escala de valoración del test aplicado indica un nivel medio bajo en la sub-dimensión “Dirección”. Por esta razón por debe ser considerada como un aspecto a mejorar.

Tabla 2 *Estímulo de Excelencia*

LIDERAZGO			
Estímulo de la excelencia (EE)			
	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
“Estimulación constante por mejorar los resultados”			
Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	0	10	0,15
Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	38	0	0,57
La mayoría se esfuerza en el cumplimiento de sus obligaciones.	0	57	0,85
El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	44	0	0,66
A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.	58	0	0,87
TOTAL			3,1

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Los resultados obtenidos indican un nivel aceptable en la sub-dimensión “Estímulo de la Excelencia”, por lo que se puede decir que los trabajadores se preocupan por mejorar constantemente los objetivos de la organización.

Tabla 3 *Estímulo del trabajo en equipo*

LIDERAZGO			
Estímulo del trabajo en equipo (ETE)			
“Estimulación de la participación en equipo para el logro de los objetivos”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	0	32	0,48
Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.	0	64	0,96
Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.	30	0	0,45
Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.	55	0	0,82
Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.	28	0	0,42
TOTAL			3,1

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Los resultados obtenidos indican un nivel aceptable de clima organizacional en la su-dimensión “Estímulo de Trabajo en Equipo”, por lo que se puede decir que en la OSC el trabajo en equipo es un factor que influye de manera satisfactoria en la consecución de los objetivos.

Tabla 4 *Solución de conflictos*

LIDERAZGO			
Solución de conflictos (SC) “Superar conflictos, facilitando la comunicación, buscando soluciones creativas”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	0	6	0,09
A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.	36	0	0,54
Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.	21	0	0,31
Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.	0	14	0,21
Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.	6	0	0,09
TOTAL			1,2

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

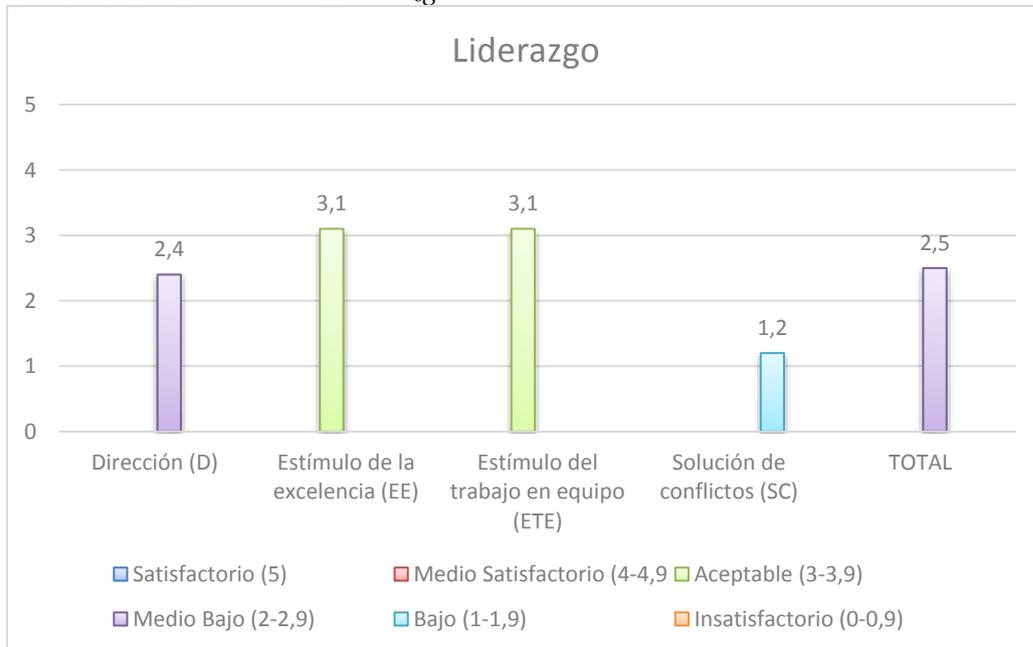
Los resultados obtenidos indican un nivel bajo de clima organizacional en la sub-dimensión “Solución de Conflictos”, por lo que se puede decir que en la OSC el proceso de solución de conflictos es un factor a considerar.

Tabla 5 *Total Dimensión Liderazgo*

1. LIDERAZGO		
1.1 Dirección (D)	2,4	Medio Bajo
1.2 Estímulo de la excelencia (EE)	3,1	Aceptable
1.3 Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	3,1	Aceptable
1.4 Solución de conflictos (SC)	1,2	Bajo
TOTAL	2,5	Medio Bajo

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Ilustración 3 *Dimensión Liderazgo*



*Gráfico elaborado Renato Torres y Juan Vivar

Fuente: Investigación realizada a 67 trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca. 9 de Septiembre del 2016

La puntuación final obtenida en la dimensión “Liderazgo” es de 2,5/5 equivalente a un nivel medio bajo, por lo que se puede decir que esta dimensión necesita mejorar.

MOTIVACIÓN

Tabla 6 *Realización Personal*

MOTIVACIÓN			
Realización personal (RP)	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
“Oportunidades de realización, grados de libertad, toma de decisiones”			
La mayoría de las tareas en la función que desempeño exigen razonamiento.	0	59	0,88
Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	0	37	0,55
Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	27	0	0,4
Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.	0	45	0,67
Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	0	51	0,76
TOTAL			3,3

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

En cuanto a la “Realización Personal”, la puntuación obtenida se encuentra en un nivel aceptable de clima organizacional. Es necesario identificar los aspectos centrales de esta sub-dimensión en los cuales se debe trabajar debido a que según la escala de valoración del test aplicado, se deben tomar acciones de mejora en aquellos resultados menores a 3.9.

Tabla 7 Reconocimiento de la aportación

MOTIVACIÓN			
Reconocimiento de la aportación (RA)			
“Reconocimiento al trabajo realizado por parte de los trabajadores”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	0	3	0,04
En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.	0	16	0,24
Aquí únicamente están pendientes de los errores.	7	0	0,1
La dedicación en este departamento merece reconocimiento.	0	53	0,79
Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	0	2	0,03
TOTAL			1,2

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

En cuanto al “Reconocimiento de la Aportación” la puntuación obtenida se encuentra en un nivel bajo de clima organizacional, por lo que es necesario trabajar a fondo en esta sub-dimensión.

Tabla 8 *Responsabilidad*

Responsabilidad (R) “Compromiso consciente de los trabajadores en la ejecución de las tareas”	MOTIVACIÓN		RESULTADO
	FALSO	VERDADERO	
En esta organización se busca que cada uno tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	0	7	0,1
En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	9	0	0,13
Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.	0	44	0,66
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	6	0	0,09
Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	0	22	0,33
TOTAL			1,3

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Los resultados obtenidos en la sub-dimensión “Responsabilidad” nos indican que se encuentra en un nivel bajo de clima organizacional, por lo que es necesario incluir este aspecto en el plan de mejora que se desarrollará.

Tabla 9 *Adecuación de las condiciones de trabajo*

MOTIVACIÓN			
Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT) “Condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
El ambiente que se respira en esta institución es tenso.	16	0	0,24
Las condiciones de trabajo son buenas.	0	21	0,31
Aquí se despide a la gente con facilidad.	18	0	0,27
La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.	0	19	0,28
Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.	0	18	0,27
TOTAL			1,4

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Los resultados obtenidos en la sub-dimensión “Adecuación de las Condiciones de Trabajo” nos indican que se encuentra en un nivel bajo de clima organizacional, por lo que es necesario incluir este aspecto en el plan de mejora a desarrollar.

Tabla 10 *Total Motivación*

2. MOTIVACIÓN	Puntajes	
2.1 Realización personal (RP)	3,3	Aceptable
2.2 Reconocimiento de la aportación (RA)	1,2	Bajo
2.3 Responsabilidad (R)	1,3	Bajo
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	1,4	Bajo
TOTAL	1,8	Bajo

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Ilustración 4 *Dimensión Motivación*



*Gráfico elaborado por Renato Torres y Juan Vivar
Fuente: Investigación realizada a 67 trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
9 de Septiembre del 2016

La puntuación final obtenida en la dimensión “Motivación” es de 1,8/5 equivalente a un nivel bajo, por lo que se puede decir que se necesitan tomar acciones dentro de la misma para mejorar.

RECIPROCIDAD

Tabla 11 *Aplicación al trabajo*

RECIPROCIDAD			
Aplicación al trabajo (AT)			
“Dedicación al logro de los objetivos de la organización”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
El personal de la institución se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	0	39	0,58
Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.	0	17	0,25
En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente.	35	0	0,52
Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	0	55	0,82
A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	0	35	0,52
TOTAL			3

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en la sub-dimensión “Aplicación al Trabajo” nos indica un nivel aceptable en cuanto al clima organizacional, por lo que se puede decir que este aspecto no necesita ser incluido en el plan de mejora a desarrollar.

Tabla 12 *Cuidado del patrimonio Institucional*

RECIPROCIDAD			
Cuidado del patrimonio			
institucional (CPI) “Cuidado de bienes materiales y de la imagen de la institución”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
Con frecuencia se escuchan internamente comentarios negativos de la institución.	6	0	0,09
El orden en el área y espacio de trabajo es agradable a la vista.	0	28	0,42
Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	0	60	0,9
Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.	0	61	0,91
En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización	0	31	0,46
TOTAL			3

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en esta sub-dimensión nos indica un nivel aceptable en cuanto al clima organizacional, por lo que se puede decir que no se necesita trabajar en este aspecto de manera inmediata.

Tabla 13 *Retribución*

RECIPROCIDAD			
Retribución (R) “Beneficios por parte de la organización para sus miembros”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
La institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	0	2	0,03
En la institución, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.	0	0	0
Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.	0	9	0,13
En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.	0	35	0,52
Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.	0	2	0,03
TOTAL			0,7

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en la sub-dimensión “Retribución” nos indica que se encuentra en un nivel insatisfactorio, por lo que se puede decir que este aspecto necesita ser tomado en cuenta para ser trabajado dentro del plan de mejora a desarrollar.

Tabla 14 *Equidad*

RECIPROCIDAD			
Equidad (E) “Sistema equitativo de igualdad de trabajo, beneficios, etc.”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
Aquí las promociones carecen de objetividad.	11	0	0,16
Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.	22	0	0,33
La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.	4	0	0,06
Los programas de capacitación benefician o son aplicados a unos pocos.	13	0	0,19
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	0	18	0,27
TOTAL			1

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

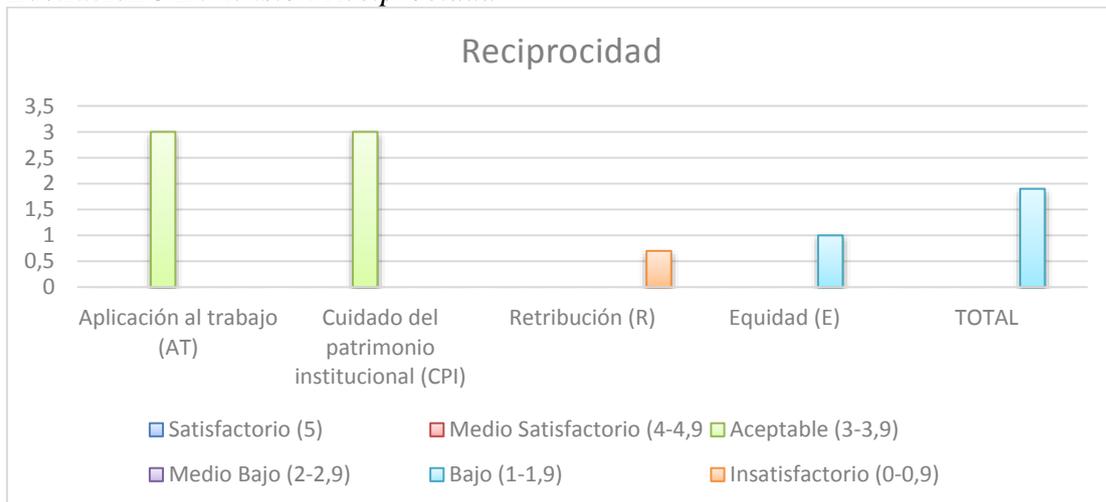
La puntuación obtenida en la sub-dimensión “Equidad” nos indica que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se puede decir que este aspecto necesita ser tomado en cuenta para trabajarlo.

Tabla 15 *Total Reciprocidad*

3. RECIPROCIDAD	Puntajes	
3.1 Aplicación al trabajo (AT)	3	Aceptable
3.2 Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	3	Aceptable
3.3 Retribución (R)	0,7	Insatisfactorio
3.4 Equidad (E)	1	Bajo
TOTAL	1,9	Bajo

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Ilustración 5 *Dimensión Reciprocidad*



*Gráfico elaborado por Renato Torres y Juan Vivar
 Fuente: Investigación realizada a 67 trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
 9 de Septiembre del 2016

La puntuación final obtenida en la dimensión “Reciprocidad” es de 1,9/5 equivalente a un nivel bajo, por lo que se puede decir que esta dimensión necesita trabajarse para mejorar el clima organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

PARTICIPACIÓN

Tabla 16 *Compromiso con la productividad*

PARTICIPACIÓN			
Compromiso con la productividad. (CP)			
“Cumplimiento con el servicio en cuanto a calidad y cantidad”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.	0	11	0,16
Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.	0	7	0,1
Aquí cada departamento trabaja por su lado.	8	0	0,12
El espíritu de equipo en ésta organización es excelente.	0	17	0,25
Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.	7	0	0,1
TOTAL			0,7

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en la sub-dimensión “Compromiso con la Productividad” nos indica que se encuentra en un nivel insatisfactorio, por lo que se puede decir que necesita de una mejora en todos sus aspectos.

Tabla 17 *Compatibilización de Intereses*

PARTICIPACIÓN			
Compatibilización de intereses. (CI)			
	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
“Objetivos organizacionales, recursos, poder, son comunes entre todo el personal”			
Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.	0	14	0,21
Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa.	24	0	0,36
Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.	5	0	0,07
Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.	0	32	0,48
Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.	9	0	0,13
TOTAL			1,3

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en la sub-dimensión “Compatibilidad de Intereses” nos indica que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se puede decir que es necesario desarrollar mejoras en la distribución de poder, recursos y autonomía en la ejecución de las actividades.

Tabla 18 *Intercambio de Información*

PARTICIPACIÓN			
Intercambio de información. (II)			
	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
“Flujo de información entre los miembros de la organización”			
La información requerida por los diferentes grupos para cumplir con sus actividades fluye lentamente.	9	0	0,13
Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.	9	0	0,13
Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)	1	0	0,015
Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.	6	0	0,09
Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.	4	0	0,06
TOTAL			0,4

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

La puntuación obtenida en esta sub-dimensión nos indica que se encuentra en un nivel insatisfactorio, por lo que se puede decir que es necesario desarrollar estrategias que mejoren la distribución y fluidez de información entre los trabajadores de la OSC.

Tabla 19 *Involucramiento en el cambio*

PARTICIPACIÓN			
Involucramiento en el cambio.			
(IC) “Compromiso y aceptación frente a decisiones de cambio, aportes”	FALSO	VERDADERO	RESULTADO
El personal se adapta fácilmente a los cambios propuestos	21	0	0,31
Las iniciativas propuestas por los grupos de trabajo no reciben respaldo de los niveles superiores.	15	0	0,22
Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	12	0	0,18
En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	7	0	0,1
Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.	11	0	0,16
TOTAL			1

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

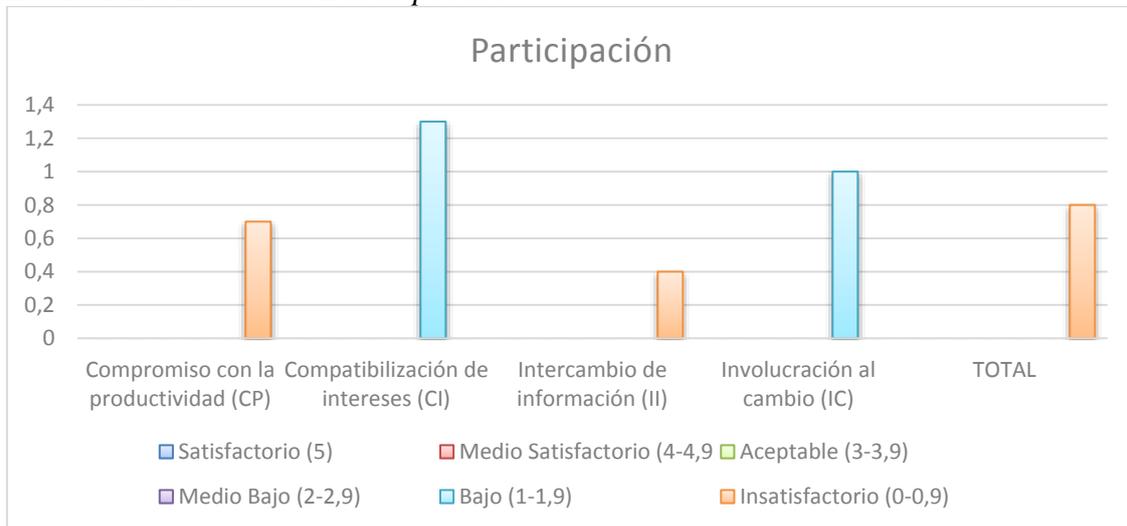
La puntuación obtenida en esta sub-dimensión nos indica que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se puede decir que es necesario desarrollar mejoras para que el personal se adapte fácilmente a los cambios a través de un aporte comprometido.

Tabla 20 *Total Participación*

4. PARTICIPACIÓN	Puntajes	
4.1 Compromiso con la productividad (CP)	0,7	Insatisfactorio
4.2 Compatibilización de intereses (CI)	1,3	Bajo
4.3 Intercambio de información (II)	0,4	Insatisfactorio
4.4 Involucración al cambio (IC)	1	Bajo
TOTAL	0,8	Insatisfactorio

*Tabla diseñada por Renato Torres y Juan Vivar

Ilustración 6 *Dimensión Participación*



*Gráfico elaborado por Renato Torres y Juan Vivar

Fuente: Investigación realizada a 67 trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
9 de Septiembre del 2016

La puntuación final obtenida en la dimensión “Participación” es de 0,8/5 equivalente a un nivel insatisfactorio, por lo que se puede decir que se necesita trabajar para mejorar el clima organizacional, sobretodo en cuanto al flujo de e intercambio de información entre los miembros de la Organización.

3.4 Resultados Finales

Tabla 21 *Resultados Finales*

	Afirmaciones	Promedios /1	Puntajes /5	TOTAL
1. LIDERAZGO				
1.1 Dirección (D)	1-14-33-51-67	0,85; 0,15; 0,43; 0,39; 0,59	2,4	
1.2 Estímulo de la excelencia (EE)	15-30-34-52-70	0,15; 0,57; 0,85; 0,66; 0,87	3,1	
1.3 Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2-17-35-50-73	0,48; 0,96; 0,45; 0,82; 0,42	3,1	2,5
1.4 Solución de conflictos (SC)	16-31-36-55-68	0,09; 0,54; 0,31; 0,21; 0,09	1,2	
2. MOTIVACIÓN				
2.1 Realización personal (RP)	3-18-37-49-74	0,88; 0,55; 0,40; 0,67; 0,76	3,3	
2.2 Reconocimiento de la aportación (RA)	19-32-40-56-69	0,04; 0,24; 0,10; 0,79; 0,03	1,2	1,8
2.3 Responsabilidad (R)	4-20-43-57-75	0,10; 0,13; 0,66; 0,09; 0,33	1,3	
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5-21-41-59-65	0,24; 0,31 0,27; 0,28; 0,27	1,4	
3. RECIPROCIDAD				

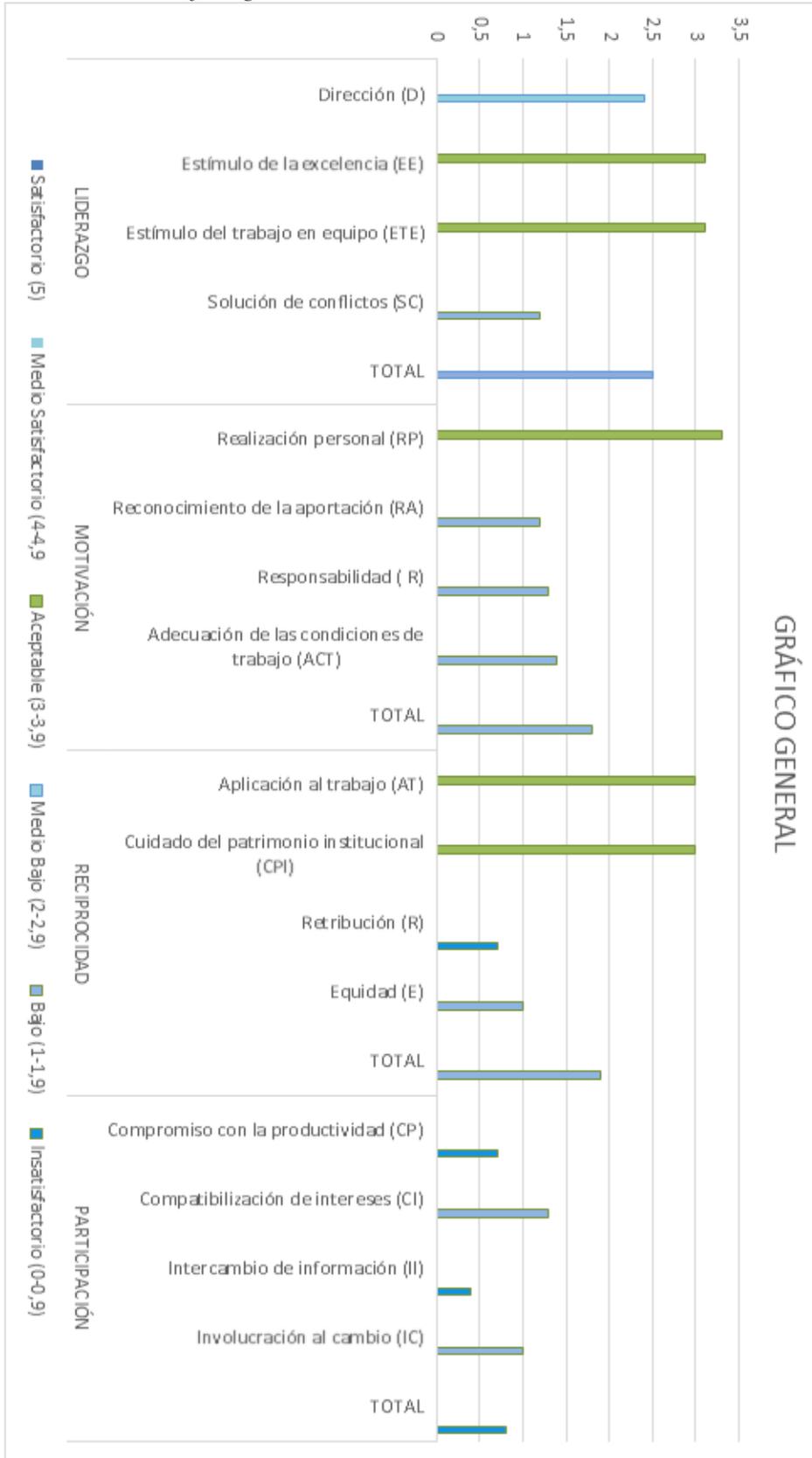
3.1 Aplicación al trabajo (AT)	6-22-42-58-71	0,58; 0,25; 0,52; 0,82; 0,52	3	
3.2 Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	7-23-44-60-72	0,09; 0,42; 0,90; 0,91; 0,46	3	1,9
3.3 Retribución (R)	8-24-39-54-66	0,03; 0; 0,13; 0,52; 0,03	0,7	
3.4 Equidad (E)	9-25-45-53-76	0,16; 0,33; 0,06; 0,19; 0,27	1	

4. PARTICIPACIÓN

4.1 Compromiso con la productividad (CP)	10-26-46-61-77	0,16; 0,10; 0,12; 0,25; 0,1	0,7	
4.2 Compatibilización de intereses (CI)	11-27-47-62-78	0,21; 0,36; 0,07; 0,48; 0,13	1,3	
4.3 Intercambio de información (II)	12-28-48-63-79	0,13; 0,13; 0,015; 0,09; 0,06	0,4	0,8
4.4 Involucración al cambio (IC)	13-29-38-64-80	0,31; 0,22; 0,18; 0,10; 0,16	1	

*Tablas diseñadas por Renato Torres y Juan Vivar

Ilustración 7 Gráfico general



*Gráfico elaborado por Renato Torres y Juan Vivar
 Fuente: Investigación realizada a 67 trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.
 9 de Septiembre del 2016

Una vez concluida la aplicación del cuestionario de clima organizacional se procedió a tabular los resultados, los mismos están detallados en una matriz y en una tabla de resultados generales, en donde se aprecia información sobre cada sub-dimensión y dimensión general.

Para interpretar los resultados generales se toma en cuenta la misma escala de valoración, por lo que aquellas sub-dimensiones con un puntaje menor a 3 son consideradas para desarrollar una propuesta de plan de mejora; a continuación se detalla los resultados de las sub-dimensiones que serán parte de dicho plan.

Para empezar, podemos notar que en la dimensión “Liderazgo”, la sub-dimensión “Dirección” se encuentra en un nivel “medio bajo” ya que la puntuación se encuentra en la escala de 2-2,9; mientras que la sub-dimensión “Solución de Conflictos” se encuentra en un nivel “bajo” ya que la puntuación se encuentra en la escala de 1-1,9; de acuerdo a esto es necesario que estas dos sub-dimensiones formen parte del plan de mejora a desarrollar.

En cuanto a la dimensión “Motivación”, tres de sus cuatro sub-dimensiones se encuentran en la escala de 1-1,9, en un nivel “bajo” por lo que se considera que esta dimensión es un aspecto crítico y necesita de un trabajo continuo para alcanzar mejoras a nivel organizacional, teniendo en cuenta que éstas sub-dimensiones son: “Reconocimiento de la Aportación”, “Responsabilidad” y “Adecuación de las Condiciones de Trabajo”.

En la dimensión “Reciprocidad”, la sub-dimensión “Retribución” arroja un resultado de 0,7 ubicándose en la escala 0-0,9 con una equivalencia de “insatisfactorio”, mientras que la sub-dimensión “Equidad” arroja un resultado de 1 ubicándose en la escala 1-1,9 con equivalencia “bajo”.

Para finalizar analizaremos los resultados de las sub-dimensiones que integran la dimensión “Participación”, dos de ellas se encuentran en la escala con equivalencia “insatisfactorio” ya que sus resultados son 0,7 en cuanto al “Compromiso con la Productividad” por parte de los miembros de la organización, mientras que 0,4 en cuanto al “Intercambio de Información”; las otras dos sub-dimensiones se encuentran en la escala de equivalencia “bajo” ya que sus resultados son 1 en cuanto al “Involucramiento al Cambio” y 1,3 en cuanto a la “Compatibilidad de Intereses” por parte de los trabajadores de la OSC; observando esto podemos notar que esta dimensión es un aspecto que requiere

de una intervención inmediata, ya que todas sus sub-dimensiones necesitan ser parte del plan de mejora que será propuesto en el capítulo siguiente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se pudo identificar aspectos que están por debajo de lo esperado, por lo que el sentido de pertenencia de los colaboradores se verá afectado, ya que este aspecto está muy relacionado con el desempeño, la motivación y el comportamiento que las personas demuestran día a día en la realización de sus obligaciones y en la forma en la que interactúan con los demás; si el clima laboral de una empresa no es el adecuado, sus trabajadores no rendirán de manera satisfactoria, su desempeño decaerá gradualmente y empezarán a ver al trabajo como un castigo y no como un espacio de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Conclusiones

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico de este estudio (Identificar los factores del clima organizacional que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (como ya fue explicado en la parte metodológica del presente capítulo) se utilizó en primer lugar tres entrevistas semiestructuradas, compuestas por un cuestionario conformado por 15 preguntas, las mismas que estaban dirigidas a obtener información cualitativa y objetiva sobre la percepción que el Director Ejecutivo (Ing. Patricio Torres), la Jefe de la Unidad de Talento Humano (Susana Guncay) y el Representante del Cuerpo Musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (Freddy Lojano) tenían acerca del clima organizacional y el sentido de pertenencia que se mantiene dentro de la institución. Los resultados obtenidos brindaron un claro panorama de la situación actual y de las principales causas por las que se presentan disconformidades por parte de los colaboradores, por las que hay un bajo sentido de pertenencia y un clima organizacional que no es el más óptimo para que exista una cohesión en lo que respecta las relaciones interpersonales y a la comunicación entre trabajadores y entre departamentos también. Como se puede ver, todos son conscientes de que falta mucho por mejorar en varios aspectos, todos tienen una visión clara de lo que necesita y carece la organización; el principal problema es que a pesar de que se saben cuáles son las falencias y que es lo que se debe hacer para corregirlas, no se cuenta con el presupuesto necesario para convertir las soluciones en realidad. Lamentablemente mientras no haya cambios en los estatutos presupuestarios, no será posible cubrir el costo

para el desarrollo ni para la aplicación de estrategias. Es por ello que el plan de mejora de clima organizacional que se propone, tiene un costo mínimo para la institución y está dirigido específicamente a mejorar aquellos aspectos en los que el personal presenta disconformidades o conflictos.

Como herramienta para la realización de la segunda parte del diagnóstico propuesto se utilizó el test de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con el fin de conocer la percepción general de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca mediante un cuestionario conformado por 80 ítems o preguntas. La aplicación del test se llevó a cabo la mañana del nueve de Septiembre del 2016. Fueron 67 los trabajadores que fueron encuestados (entre personal administrativo e integrantes del Cuerpo Musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca). En este test fueron evaluadas cuatro dimensiones cruciales que determinan el buen o mal clima organizacional de una organización: liderazgo (dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos); motivación (realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo); reciprocidad (aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad); participación (compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio).

Como se puede apreciar, los resultados generales de las dimensiones de clima organizacional evaluadas son negativos, requieren de estrategias y de acciones inmediatas por parte de la Dirección Ejecutiva y el Departamento de Talento Humano que puedan mejorar en cierta medida las deficiencias que provocan el descontento de los colaboradores en su lugar de trabajo, además se necesita promover el sentido de pertenencia y la motivación para lograr un rendimiento óptimo por parte de los mismos. El que los puntajes señalen que en ninguna de las dimensiones se tengan resultados altos, es preocupante debido a que se ve reflejada la inconformidad de la gran mayoría de trabajadores y salen a flote verdaderas necesidades que tiene la organización. Se debería contar con estrategias correctivas para que este tipo de falencias no repercutan al final en problemas más graves o de mayores consecuencias.

Como es de nuestro conocimiento, la falta de presupuesto y recursos con los que cuenta la Dirección Ejecutiva para la implementación de estrategias que resuelvan los problemas detectados por el presente estudio sobre clima organizacional, representa un gran impedimento en cuanto a la búsqueda de posibles soluciones: pero por otra parte no

es posible dejar de lado cuestiones tan serias, puesto que constituyen tanto amenazas como debilidades que aumentarán con el paso del tiempo. Es por esta razón que se optó por desarrollar un plan de mejora de clima organizacional compuesto de actividades que representan un costo económico bajo para la organización y cuyos objetivos están dirigidos a la mejora del clima organizacional de la institución y al aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la misma.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO Y SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA PARA LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA

Introducción

Las organizaciones son sistemas complejos que dependen del comportamiento de su elemento humano para alcanzar un óptimo funcionamiento en cuanto a la consecución de los resultados u objetivos establecidos por los directores, accionistas, propietarios, etc. Por ende, las evaluaciones son indispensables para conocer si el desempeño y los comportamientos de los trabajadores se encuentran dentro de lo esperado por los supervisores o superiores, si brindan o no a sus compañeros de trabajo un ambiente propicio que no interfiera o perjudique a la realización de las actividades de ninguno de ellos, y que de manera conjunta, permita a la organización ser productiva y exitosa.

Por ésta razón en este capítulo se brindará información sobre el reforzamiento y la motivación, además se detallará la propuesta de un plan de mejora para la OSC; de esta manera se dará cumplimiento al quinto objetivo específico planteado en el presente estudio.

4.1 Información sobre reforzamiento y motivación

4.1.1 Reforzamiento

Para el desarrollo de este capítulo es importante partir con la teoría del reforzamiento, ya que nos permitirá contar con bases que posibiliten y faciliten la elaboración del Plan de mejora propuesto para la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

La teoría del reforzamiento nos plantea que éste condiciona el comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista, se concentra en lo que le pasa a una persona al ejecutar una determinada acción. Para Robbins y Judge “El comportamiento es causado por el entorno” (Robbins & Judge, 2009)

Según los autores mencionados anteriormente existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

- **Reforzamiento positivo:** Proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta.
- **Reforzamiento negativo:** Evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo.
- **Castigo:** Condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable.
- **Extinción:** Eliminar un reforzamiento que mantenga un comportamiento.

El reforzamiento positivo y negativo da como resultado un aprendizaje, fortalecen una conducta e incrementan la probabilidad de que ésta se repita.

Los autores nos mencionan dos tipos de reforzamientos principales:

- **Reforzamiento Continuo:** Reforzar un comportamiento deseado cada vez que éste ocurre. Ejemplo: Un empleado que normalmente es impuntual, su jefe inmediato reconocerá y elogiará su cambio de comportamiento cada vez que llegue puntual.
- **Reforzamiento Intermitente:** Puede ser de dos tipos:
 - 1.1 Programación de razón:** El individuo recibe reforzamiento después de tener cierto número específico de comportamientos. Puede ser de dos tipos:
 - 1.1.1 Razón fija:** Se refuerza con un número fijo y establecido de respuestas.
 - 1.1.2 Razón variable:** El reforzamiento varía de acuerdo al comportamiento de un individuo.
 - 1.2 Programación de intervalo:** Depende del tiempo que ha pasado desde el reforzamiento anterior. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo la primera vez que tiene el comportamiento apropiado una vez transcurrido un lapso de tiempo. Éste a su vez puede ser fijo y variable.
 - 1.2.1 Intervalo Fijo:** El reforzamiento es aplicado en un tiempo uniforme, el tiempo es constante.

1.2.2 Intervalo Variable: El reforzamiento está distribuido con el tiempo, es impredecible.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede decir que el ser humano aprende a través de un aprendizaje que parte al observar lo que sucede a otros y por experiencias directas; a éste aprendizaje se lo conoce como aprendizaje social (Robbins & Judge, 2009)

Si bien el aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante, éste toma en cuenta la importancia de la percepción-reflexión a la hora de aprender; en éste proceso juega un papel importante la motivación, ya que una persona aprende porque existe un factor que lo motiva para obtener algo que desean. La teoría del reforzamiento es conductista, pero ésta nos brinda medios para poder analizar lo que controla al comportamiento, por esta razón es necesario definir la motivación.

4.1.2 Motivación

Para empezar con este punto es importante recordar las definiciones de Clima Organizacional y Sentido de pertenencia. El Clima Organizacional lo definimos anteriormente como percepciones compartidas por los integrantes de una organización respecto a las prácticas, procedimientos y políticas que se promueven al interior de la misma; sumándole a esto diversos comportamientos que ellos observan que son recompensados y que se espera que sean promovidos para mantener motivado al personal. Por otro lado al sentido de pertenencia se lo puede entender como la satisfacción personal que tiene un individuo cuando participa como miembro activo de una colectividad presentando altos niveles de compromiso y motivación, impulsando a las personas a buscar el bienestar de sí mismo y de los demás.

En ambas definiciones se recalca a la motivación como un aspecto de vital importancia; ya sea para promover un clima organizacional satisfactorio y para generar sentido de pertenencia en los trabajadores de una organización, por lo que es necesario definir éste término.

A la motivación la podemos definir como: La voluntad para ejercer un nivel alto de esfuerzo para alcanzar metas individuales y organizacionales, dicha voluntad es

condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Godoy, 2016)

Como podemos observar, la motivación impulsa a los colaboradores para el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales, sin embargo los resultados dependerán en gran medida de la intensidad y calidad de los impulsos que los lleven al cumplimiento de los mismos, mientras mayor sea el impulso los colaboradores se esforzarán más y se alcanzarán mejores resultados.

La motivación cuenta con tres elementos claves (Godoy, 2016):

- **Esfuerzo:** Este es una medida de intensidad. Cuando una persona está motivada hace un gran esfuerzo, pero eso no quiere decir que se obtendrán resultados positivos, por ésta razón es necesario considerar su intensidad y calidad.
- **Necesidad:** Es un estado interno que al no satisfacerse generará una tensión que origina estímulos dentro del individuo, los mismos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas para reducir dicha tensión. Por lo tanto podemos decir que en una organización los empleados motivados están en un estado de tensión, y para reducir esta tensión, ejercen un esfuerzo.
- **Metas Organizacionales:** El cumplimiento de estas es el motivo principal por lo que se busca mantener motivado al personal. Para que esto sea posible se debe lograr que las necesidades del empleado sean compatibles con las metas organizacionales, de lo contrario solo se generará mucho esfuerzo pero este será muy poco productivo.

Partiendo de la información detallada anteriormente, podemos decir que un clima organizacional favorable es de vital importancia para que un empleado se sienta parte de la misma y pueda mantenerse motivado permanentemente. El talento humano es el recurso más importante de una organización y se mantiene en un proceso de aprendizaje constante, por lo que un clima organizacional adecuado será un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Una vez aplicado el test de Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud como herramienta de evaluación del comportamiento y de la percepción de los trabajadores y directivos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca en cuanto a liderazgo, motivación, reciprocidad y participación dentro de la organización, se pudieron identificar aspectos en los que los resultados obtenidos están por debajo de lo esperado,

y como consecuencia, se deben necesariamente establecer acciones para generar cambios positivos en el personal por medio de un plan de reforzamiento de Clima Organizacional constituido por actividades que responden a la necesidad de la organización por mejorar en aquellos aspectos en los que los trabajadores no cumplen con los estándares considerados como aceptables o satisfactorios dentro del test aplicado. Las actividades que se proponen para generar un cambio en cuanto al comportamiento de los trabajadores a nivel general, tiene el objetivo de aumentar el sentido de pertenencia de los mismos, debido a que este aspecto está muy relacionado con el desempeño, el rendimiento y el comportamiento que las personas demuestran día a día en la realización de sus obligaciones y en la forma en la que interactúan con los demás.

Las actividades propuestas implican cambios en cuanto al modo de proceder de los trabajadores ante diversas situaciones en las que se desconocía cómo actuar y ante quien hacerlo; también suponen mejorías en cuanto a la información, inclusión y trabajo en equipo que se debe generar en cada grupo y en cada persona que conforma la Orquesta Sinfónica de Cuenca, además brindan a los directivos una guía para la toma de decisiones y para el desarrollo de estrategias o mecanismos por medio de los cuales pudieran llevar este plan a la práctica.

Los cambios y las propuestas de acciones y actividades establecidas en el Plan de Reforzamiento, son procedimientos que a través de su aplicación en la organización, generarán elementos de cambios positivos en las conductas de los trabajadores (por medio de reforzadores), que promueven la mejora del clima laboral y de las relaciones de convivencia entre trabajadores y entre departamentos. Es por eso que a través del análisis realizado en el capítulo anterior se ha podido determinar los factores del clima organizacional de la OSC que necesitan ser incluidos en una propuesta de plan de mejora basado en un aprendizaje social, el mismo que está orientado a la percepción-reflexión. Estos factores son:

LIDERAZGO

1. Dirección.
2. Solución de conflictos.

MOTIVACIÓN

1. Reconocimiento de la aportación.

2. Responsabilidad.
3. Adecuación de las condiciones de trabajo.

RECIPROCIDAD

1. Retribución.
2. Equidad.

PARTICIPACIÓN

1. Compromiso con la productividad.
2. Compatibilización de intereses.
3. Intercambio de información.
4. Involucración al cambio.

4.3 PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OSC

Ilustración 8 Propuesta de plan de mejora

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Actividad	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
LIDERAZGO	Dirección	Capacitar a los directivos sobre el liderazgo, sus estilos y correcta aplicación.	Charla informativa sobre liderazgo.	Charla informativa presencial.	1. Definir los temas a tratar en la charla propuesta y la importancia de la misma.	INICIAL	1. ¿Qué es un líder? 1.1 Concepto e importancia del liderazgo. 1.2 Funciones del liderazgo. 1.3 Estilos de liderazgo.	-Departamento de Talento Humano -Capacitador seleccionado (rs)	Los contenidos y temáticas propuestas para la charla pueden variar de acuerdo al coordinador seleccionado.
					2. Seleccionar a los directivos y trabajadores que recibirán la charla.				
					3. Definir el cronograma de actividades.				
	4. Seleccionar un capacitador	INTERMEDIO	2. Personalidad y ética en el liderazgo. 2.1 Rasgos de un líder efectivo. 2.2 Valores y ética del liderazgo organizacional.						
	5. Convocar e invitar a los empleados que formarán parte de la misma.								
	6. Elaborar un informe final con los puntos principales.	FINAL	3. Motivación y comportamiento para el liderazgo. 3.1 Retos para alcanzar un liderazgo profesional. 3.2 Habilidades personales para ejercer liderazgo.						
7. Retroalimentación general.									
LIDERAZGO	Solución de conflictos.	Desarrollar un proceso de solución de conflictos en la OSC, que permita instruir e informar a sus trabajadores y directivos sobre el modo de proceder ante la manifestación de desacuerdos, disconformidades o arbitrariedades a nivel interno	Elaborar un documento formal sobre el proceso para la solución de conflictos en la OSC.	Recopilación bibliográfica sobre solución de conflictos. Revisión de procesos establecidos en empresas o instituciones similares. Presentación del proceso desarrollado.	1. Recopilación de información en fuentes externas sobre solución de conflictos, documentos guía, etc.	INICIAL	1. Reconocimiento de los tipos de conflictos. 2. Reconocimiento de los niveles del conflicto organizacional. 3. Procedimientos para el manejo del conflicto organizacional.	-Director ejecutivo. -Representante de Talento Humano. -Representante del cuerpo musical.	Ninguna
					2. Revisión y análisis de dicha información.				
					3. Iniciar la elaboración del documento formal.	INTERMEDIO	4. Establecer los procedimientos y mecanismos adecuados para la solución de conflictos.		
					4. Revisión y aprobación del documento elaborado, por parte de la dirección ejecutiva.				
					5. Socialización del documento formal elaborado.	FINAL	5. Metodología propuesta para la socialización del documento formal. 6. Conclusiones y observaciones sobre el plan elaborado.		
					6. Inclusión del proceso de solución de conflictos realizado dentro de los documentos formales de conocimiento obligatorio por parte de los trabajadores y directivos.				

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Actividad	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
MOTIVACIÓN	Reconocimiento de la aportación.	Reforzar la motivación del empleado a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.	Establecer metas individuales y grupales o por departamento que podrán ser propuestas en común acuerdo.	-Reunión trimestral entre los integrantes de cada área para establecer metas a nivel individual y grupal. -Reunión entre los representantes de cada área y el director ejecutivo para comunicar los objetivos planteados.	1. Reunión entre integrantes de cada área.	INICIAL	1. Identificar metas y objetivos a nivel individual y grupal no alcanzadas. 2. En base a las metas no alcanzadas establecer nuevos objetivos.	Representante de cada área. Director ejecutivo.	-para el área musical es importante que el establecimiento de metas y objetivos se haga a través de: director musical representante de los músicos y tres músicos mas. -es necesario que sean funcionarios proactivos.
					2. Revisión de objetivos alcanzados trimestralmente; plantear mejoras. 3. Plantear metas a nivel grupal e individual para tres meses.	INTERMEDIO	3. Definir plazos para cada meta y objetivo planteado. 4. Definir mecanismos para evaluar metas y objetivos alcanzados.		
					4. Comunicar los objetivos planteados en la reunión con el director ejecutivo.	FINAL	5. Elaborar un documento formal con los objetivos y metas planteadas, socializar en la reunión.		
	Elaborar un sistema que reconozca el trabajo de los funcionarios a nivel individual y grupal.	Diseño de un sistema de reconocimiento individual y grupal.	-Revisión previa de información sobre sistemas de reconocimientos -Elaborar el sistema a través de los representantes de cada área.	1. Recopilar y analizar información básica sobre sistemas de reconocimiento. 2. Convocar a representantes de cada área para elaborar el sistema formal.	INICIAL	1. Beneficios del sistema formal de reconocimiento. 2. Justificación del sistema elaborado. 3. Aprobación por parte de la Junta Directiva.	-Representantes de cada área. -Junta Directiva.	4. Espacios y actividades definidas para el sistema elaborado.	-Las actividades pueden ser propuestas por cada representante siempre que Las mismas sean un aporte para la institución. -los espacios generados pueden ser durante el horario de trabajo para poder realizar reuniones sociales entre grupos o áreas de trabajo.
				3. Definir y plantear las estrategias de reconocimiento en el sistema desarrollado	INTERMEDIO				
				4. Socializar el plan durante una Junta General.	FINAL	6. Retroalimentación y cambios.			

MOTIVACIÓN	Responsabilidad.	Promover la responsabilidad organizacional en los trabajadores de la OSC.	Generar estrategias que promuevan la responsabilidad de los trabajadores de la OSC.	-Programa con una propuesta de estrategias que aumenten la responsabilidad en los trabajadores en la OSC.	1. Identificar posibles estrategias.	INICIAL E INTERMEDIO	1. Cada mes se recibirán propuestas por parte de los funcionarios con ideas para eventos y actividades que se relacionen con la naturaleza de la institución.	-Dirección ejecutiva. -Representante del área de talento humano.	-Las estrategias propuestas pueden ser cambiadas o mejoradas de acuerdo a la necesidad de la institución.
					2. Estructurar el programa para fortalecer la responsabilidad de los trabajadores.		2. Permitir que los representantes de cada área tomen decisiones sin tener que pedir autorización previa por parte de un superior, siempre y cuando no perjudique a la institución.		
					3. Retroalimentar el programa desarrollado.	FINAL	5. Promover la responsabilidad organizacional en los trabajadores de la OSC.		

MOTIVACIÓN	Adecuación de las condiciones de Trabajo.	Desarrollar estrategias que promuevan una mejora en las condiciones de trabajo de los integrantes de la OSC.	Estrategias para mejorar el ambiente físico y psicosocial de la OSC	Levantamiento de un plan de actividades extrainstitucionales para mejorar las condiciones de trabajo	1. Recolección de información sobre riesgos psicosociales. 2. Identificar las necesidades de la institución sobre las condiciones de trabajo.	INICIAL	1. Información general sobre riesgos psicosociales. 2. Beneficios de un plan de actividades extrainstitucionales.	Encargado de talento humano. Consultor externo especializado en el campo de salud y seguridad ocupacional. (En caso de ser necesario)	En el plan de mejora no incluye una guía para mejorar las condiciones físicas y de infraestructura ya que esto depende del presupuesto asignado por parte del Estado.
					3. Proponer actividades de acuerdo a las necesidades detectadas. 4. Elaborar cronograma para ejecución de actividades propuestas.	INTERMEDIO	3. Como actuar ante una situación de riesgos psicosociales. 4. Actividades recreativas encaminadas hacia una mejora de las condiciones laborales (Actividades deportivas, culturales, sociales, turísticas, etc)		
					5. Aprobación y Retroalimentación general.	FINAL	5. Realizar los cambios pertinentes.		

RECIPROCIDAD	Retribución	Contar con un sistema de retribución no económico a través del cual se brinde la los integrantes de la OSC beneficios adicionales.	Desarrollar un sistema de retribución en especie (no económico)	Desarrollar el sistema de retribución a partir de un sondeo a nivel interno. El sistema se desarrollará en base a propuestas por parte de los trabajadores.	1. Consultar a los trabajadores los beneficios que consideran necesarios.	INICIAL	1. Ventajas del sistema de retribución desarrollado para la institución. 2. Estrategias de	-Talento humano -Consultor externo (opcional)	Para la aplicación del sistema de retribución se puede proponer un periodo de prueba en el que se evalúe los resultados y las ventajas y desventajas del mismo; de ésta manera establecerlo de manera oficial.
					2. Puesta en común de los beneficios mas accesibles por parte de la institución. 3. Definir y desarrollar el sistema en base a los beneficios seleccionados.	INTERMEDIO	retribución definidas y seleccionadas. 3. Medios a través de los cuales se llevarán a cabo las estrategias de retribución. 4. Normas y excepciones para la aplicación del sistema de retribución. 5. Criterios para evaluar la aplicación del sistema de retribución.		
					4. Aprobar y socializar el sistema de retribución.	FINAL			
	Equidad	Elaborar un documento con los puntos principales del reglamento interno el cual será entregado a los empleados de la OSC.	Desarrollar un documento formal con los puntos principales del reglamento interno.	-Elaborar el reglamento a partir del estatuto orgánico por procesos de la OSC.	1. Revisar el estatuto orgánico por procesos.	INICIO	1. Justificación del documento elaborado. 2. Normas	Talento Humano y Dirección Ejecutiva.	Elaborar un acta de entrega-recepción en la que quede constancia de que el documento fue entregado
					2. Establecer los puntos principales que integrarán el documento a entregar.	INTERMEDIO	disciplinarias, correctivos, convivencia interna, sanciones, amonestaciones. 3. Información sobre		
					3. Aprobar el documento por parte de la dirección ejecutiva.	FINAL	ética en las empresas.		

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Actividad	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
PARTICIPACIÓN	Intercambio de información	Comunicar la información interna a los trabajadores de la OSC a través de los mecanismos implementados	Crear un comité de comunicación	El personal será delegado por el director ejecutivo y el/la representante de talento humano.	1. Contar con la autorización de la junta directiva.	INICIAL	1. Definir los miembros del comité. 2. El comité revisará mensualmente el buzón de sugerencias en conjunto con el/la encargado/a de talento humano.	Comité de comunicación Talento Humano.	El comité debe estar conformado por cinco miembros, mínimo tres, de los cuales dos serán suplentes. Los miembros tienen que ser personas proactivas.
					2. Delegar al personal que conformará el comité de comunicación. 3. Definir las funciones y responsabilidades del comité.	INTERMEDIO	3. Encargarse de la cartelera de información institucional. 4. Comunicar noticias, proyectos, información institucional, acciones, etc., al personal de la institución.		
					5. Comunicar al Director Ejecutivo novedades para que el mismo lleve a cabo las acciones necesarias.	FINAL			
PARTICIPACIÓN	Intercambio de información	Incrementar mecanismos de comunicación interna que mantengan informados a los colaboradores y a su vez los mismos puedan presentar sugerencias y opiniones.	Implementar un buzón de sugerencias y opiniones.	Propuesta formal para la implementación del buzón de sugerencias.	1. Autorización de presupuesto para adquirir el buzón.	INICIAL	1. Especificar el costo del buzón. 2. Contar con la aprobación por parte del departamento financiero.	Comité encargado de revisar el buzón. Responsable del departamento Financiero. Responsable de talento Humano.	Es necesario comunicar al personal el mismo día que el buzón sea colocado, el mismo será para sugerencias y opiniones.
					2. Adquirir el Buzón. 3. Definir el lugar específico para colocar el mismo.	INTERMEDIO	3. Identificar un lugar que sea accesible por todos los trabajadores y colocar.		
					4. Colocar y comunicar a todos los trabajadores.	FINAL	4. Revisar la información recolectada con el/la encargado/a de talento humano.		

PARTICIPACIÓN	Intercambio de información	Informar a los colaboradores de la OSC sobre la importancia de la comunicación interna y eliminación de barreras de comunicación.	Charla sobre una comunicación eficaz	Charla informativa Presencial.	1. Definir presupuesto y recursos necesarios. 2. Elaborar y coordinar cronograma.	INICIAL	1. Qué es comunicación. 2. Procesos y redes de comunicación interna. 3. Barreras de comunicación en una organización.	Responsable de la charla. Talento Humano.	-El responsable de la charla puede ser un miembro del comité de comunicación o una personal externa a la institución. -Los temas propuestos pueden cambiar.
					3. Delegar encargado de la charla. 4. Definir lugar. 5. Autorización por parte del director ejecutivo. 6. Ejecución de la charla.	INTERMEDIO	4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones. 5. Como minimizar las barreras de comunicación. 6. Beneficios de una comunicación eficaz. 7. Retroalimentación con puntos principales.		
					7. Informe de retroalimentación.	FINAL			
PARTICIPACIÓN	Involucración al cambio	Realizar una charla informativa-reflexiva que relacione temas sobre zona de confort y procesos de cambio.	Charla informativa-reflexiva sobre la zona de confort	Charla presencial en la que se utilizará videos y casos prácticos para analizar.	1. Definir presupuesto, recursos y cronograma. 2. Contar con una autorización por parte del director ejecutivo.	INICIAL	1. Que es la zona de confort. 2. Factores que influyen para quedarse en la zona de confort. 3. Estrategias para salir de la zona de confort. 4. Beneficios de salir de la zona de confort. 5. Videos motivacionales, análisis de casos.	Encargado de la ejecución de la charla. Talento Humano.	Los temas pueden variar de acuerdo al encargado. Los videos deben ser cortos y que generen un espacio de opiniones Los casos para analizar deben ser claros.
					3. Delegar encargado de la charla. 4. Definir lugar.	INTERMEDIO	6. Qué es un cambio. 7. Cómo enfrentar un cambio a nivel personal y grupal. 8. Procesos del cambio (Descongelamiento, cambio, recongelamiento o consolidación al cambio) 9. El trabajo en equipo como un agente de cambio positivo. 10. Beneficios para una organización que se ajusta al cambio.		
					5. Retroalimentación final.	FINAL	11. Retroalimentación general.		

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Actividad	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
PARTICIPACIÓN	Compromiso con la productividad	Establecer estrategias y políticas para brindar a los trabajadores permisos por necesidades personales, familiares o de capacitación.	Plan de Flexibilidad Laboral	Desarrollo de un plan de trabajo.	1. Visión del plan. 2. Búsqueda Bibliográfica.	INICIAL 	1.Necesidad e importancia. 2.Forma de desarrollo del plan. 3. Ventajas de la flexibilidad laboral	-Talento Humano. -Dirección Ejecutiva.	La flexibilidad no supone una reducción en las horas de trabajo de los colaboradores, éstas siempre deberán ser recuperadas (acuerdo entre responsables a cargo y trabajador (es).
					3. Planteamiento de la estrategia. 4. Determinar políticas que guiarán el plan.	INTERMEDIO	3. Gestión de la aplicación del plan 4. Formas de flexibilidad laboral 5. Formalización del plan.		
					5. Informar a los trabajadores para que tengan accesibilidad al mismo. 6. Informar sobre casos Especiales.	FINAL	6. Cómo realizar las solicitudes de la utilización del plan? 7.Requerimientos. 8. Excepciones. 9. Responsables a cargo y supervisores del		
	Encuesta de Satisfacción Laboral	Identificar mediante una encuesta el grado de satisfacción de los trabajadores y si éste afecta o potencia su rendimiento y convivencia en sus actividades diarias.	Elaboración de una encuesta de satisfacción laboral adaptada a los trabajadores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.	1.Búsqueda bibliográfica. 2.Objetivos específicos.	INICIAL 	1. Ventajas y necesidad de contar con una encuesta adaptada a la organización. 2. Aspectos que se pretenden medir con la encuesta.	-Talento Humano. -Dirección Ejecutivo.	La encuesta se puede aplicar de manera presencial o virtual. Se recomienda contar con resultados generales y resultados especificados por Departamentos.	
				3. Aplicación	INTERMEDIO	3. Banco de preguntas inicial. 4. Cuestionario final 5. Instrucciones para los encuestados.			
				4. Calificación.	FINAL	6. Definición de puntajes o percentiles.			

PARTICIPACIÓN	Compatibilidad de Intereses	Fomentar la unificación de esfuerzos y la cooperación como respuesta ante los errores y aciertos.	Charla sobre la responsabilidad y el compromiso mutuo	Reuniones grupales con los colaboradores.	1. Evaluar la necesidad de la organización de socializar este tema.	INICIAL	1. Razones de la aplicación. 2. Influencia de la aplicación.	-Talento Humano. -Dirección Ejecutiva. - Capacitador(es)	Se recomienda que la asistencia a la convocatoria sea obligatoria para garantizar la asistencia de los colaboradores.
					2. Planificación.	INTERMEDIO	3. Objetivos específicos de la charla. 4. Definir los temas que se van a tratar. 5. Definir las actividades. 6. Definir los horarios. 7. Definir los lugares o espacios.		
					3. Evaluación de la charla. 4. Retroalimentación	FINAL	8. Satisfacción y entendimiento de los participantes. 9. Grado de aplicación en las actividades diarias de los colaboradores. 10. Retroalimentación antes, durante y después de la charla.		

4.4 Socialización del Plan de mejora de Clima Organizacional

El día 25 de Enero del 2017, se procedió a realizar la socialización correspondiente del Plan de mejora de Clima Organizacional propuesto en el presente estudio ante el Ing. Patricio Torres (Director Ejecutivo) y ante la Lcda. Susana Guncay (Jefa de la Unidad de Administración del Talento Humano), de quienes se recibió la aprobación en primera instancia para poder realizar este estudio y su respectivo agradecimiento por la finalización exitosa del mismo dentro de la institución.

Durante la socialización se expuso detalladamente el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados desde un principio, el modo en el que se procedió con la aplicación de las herramientas empleadas para la obtención de información, los resultados provenientes del test de clima organizacional del que fueron parte los colaboradores de la institución, siendo éstos especificados por dimensión evaluada; también se compartieron las conclusiones generales de la investigación y finalmente las recomendaciones sobre la necesidad de la aplicación del Plan de mejora de Clima Organizacional y las ventajas que representaría para la organización, la ejecución del mismo.

*Los certificados de la socialización, desarrollo y culminación de este estudio llevado a cabo en la Orquesta Sinfónica de Cuenca se encuentran adjuntados en los anexos.

Conclusiones

El plan de mejora de Clima Organizacional que se planteó, comprende una herramienta detallada y relativamente fácil de aplicar. Depende primeramente de la aprobación de la Dirección Ejecutiva y de la ejecución del Departamento de Talento Humano, quienes serían los principales responsables de llevar esta herramienta a la práctica por medio de planificaciones, elaboración de cronogramas, comunicados y convocatorias tanto al personal administrativo como a quienes conforman el Cuerpo Musical.

Cada una de las actividades que se proponen tiene como finalidad satisfacer en cierto modo las necesidades por la que atraviesa la organización, en cuanto a la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, basándose en los puntajes que resultaron del test que se aplicó y en la información proporcionada por las entrevistas semiestructuradas, buscando siempre la forma de evitar costos representativos para la

Orquesta Sinfónica, solamente de esta manera se podrían tener las aprobaciones correspondientes y hacer de este Plan una realidad.

Las actividades que constan en el Plan de mejora de Clima Organizacional se orientan a cada una de las sub-dimensiones evaluadas en las que se consideró necesario (por puntuación y calificación del Test de Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud) establecer acciones como respuesta a las deficiencias identificadas.

CONCLUSIONES GENERALES

La Orquesta Sinfónica de Cuenca es una institución muy representativa para la sociedad cuencana que se ha caracterizado por una intensa labor en la búsqueda de la excelencia técnica musical en cada uno de sus conciertos y presentaciones a nivel nacional a lo largo de su distinguida trayectoria. Al tratarse de una entidad pública que recibe sus recursos económicos del Ministerio de Cultura, no depende de sí misma para aumentar sus ingresos, sino que recibe un presupuesto establecido al que esta organización se debe atener. Esto supone una limitación en cuanto a crecimiento y expansión que la institución pretende tener a nivel nacional e internacional, y que a pesar del potencial de sus directivos y de sus colaboraciones en el área directiva, administrativa y musical, no se disponen de los medios económicos necesarios para solucionar las distintas necesidades internas que la organización atraviesa en cuanto a las relaciones entre colaboradores y directivos, los canales de comunicación, el manejo de la información, el sentido de pertenencia de los trabajadores y en general, aspectos que corresponden a la mejora del clima organizacional de la institución.

Al contar con un presupuesto ajustado y, en ocasiones hasta insuficiente, los directivos hacen su mejor esfuerzo por tomar e implementar las mejores estrategias posibles para que la agenda de conciertos y presentaciones que se establece anualmente se pueda solventar, sin que afecte de ninguna forma a las expectativas de los usuarios beneficiarios de la ciudad de Cuenca y del Ecuador.

Mediante una amplia investigación sobre la situación actual de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, que abarcó varios conversatorios con el Director Ejecutivo, la Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Organización y con el representante del Cuerpo Musical, se pudo constatar que la institución atraviesa por problemas en cuanto a las relaciones que los directivos mantienen con los colaboradores y las disconformidades que éstos últimos expresan actualmente hacia ciertos aspectos como la falta de información que reciben o a los cambios que se deberían tener para que el ambiente físico de trabajo sea más propicio para la realización de los ensayos de las presentaciones, entre otras situaciones que hacen un tanto dificultosa la convivencia entre superiores y subordinados. Cuando se presentan este tipo de inconvenientes en una organización, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de enviar las respectivas notificaciones de lo que está aconteciendo y de la percepción general que tienen los

trabajadores, además dentro de las obligaciones que tiene el personal de este Departamento deberían estar la elaboración o proposición de medios, estrategias, mecanismos o procedimientos que puedan resolver las contingencias por las que se esté atravesando a nivel del personal, para que los directivos tomen la decisión de destinar una cierta cantidad de recursos a la resolución de los inconvenientes a los cuales la organización debe hacer frente antes de que se tenga consecuencias aún más complejas.

Pero las ideas propuestas en los papeles, no siempre son fáciles de llevarlas a la práctica por distintas razones; en algunos casos puede ser por la falta de prioridad que los directivos dan a los problemas de índole humana, puesto que se da mayor importancia a asuntos netamente económicos como la productividad y la rentabilidad obtenida; en otros casos es por la falta de presupuesto con el que se cuenta para intervenir mediante capacitaciones, consultorías, programas o charlas para mejorar las relaciones humanas entre las personas que conforman una organización y que a pesar de que estos aspectos suelen ser considerados “de menor prioridad o urgencia por resolver”, resultan ser un problema latente que a mediano y largo plazo puede llevar consigo graves consecuencias como la desmotivación, rotación, renuncia, bajo rendimiento y despido de personal, lo que generará una menor productividad y por ende menores ingresos para la organización.

Son estos los motivos por los que se vio la necesidad de realizar un análisis y un plan de mejora de los factores que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, pues se responde a una necesidad real de la Organización que no ha recibido las debidas atenciones, prevenciones ni las acciones necesarias para poder satisfacerla. El presente estudio abarca un enfoque global de esta Institución, que constituye una investigación completa de la historia y trayectoria desde sus inicios, un diagnóstico actual sobre la percepción de los directivos (mediante entrevistas semiestructuradas) y trabajadores acerca del clima organizacional y el sentido de pertenencia mediante la aplicación general del test de la Organización Panamericana de la Salud, además de una propuesta de un Plan de Mejora de Clima Organizacional basado en los resultados obtenidos en la encuesta anterior.

RECOMENDACIONES GENERALES

Administración de la información

La información obtenida tanto de las entrevistas semiestructuradas como del test de clima organizacional aplicado, debe ser actualizada periódicamente, ya sea por cambios del personal administrativo y del Cuerpo Musical que brindarán como resultado nuevas percepciones y opiniones, reflejando mejoras o nuevos aspectos por resolver en la organización, o para evaluar los resultados de la aplicación de las herramientas. De la misma manera el Plan de mejora de Clima Organizacional deberá contar con nuevas actualizaciones, pues debe estar basado en las nuevas necesidades identificadas, ya sea por medio de las herramientas propuestas o por otros métodos de investigación y evaluación. Se recomienda que los datos obtenidos en este estudio sean actualizados al menos una vez por año.

Futuras investigaciones

A los futuros investigadores, estudiantes universitarios y personal del Departamento de Talento Humano de la Orquesta Sinfónica de Cuenca que pretendan abarcar temas similares en esta institución o en otra, se recomienda seguir las mismas líneas de investigación que se han propuesto en el presente estudio, ya que brindaron como resultado herramientas muy útiles para el mejoramiento del clima organizacional y el aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores (en este caso el Plan de mejora de Clima Organizacional). Se pueden seleccionar además, diferentes formas o métodos para el levantamiento de información a los propuestos en este trabajo, que de igual manera pueden resultar efectivos al momento de obtener información verídica y objetiva; lo importante, es siempre tener en cuenta que al tratarse de organizaciones cuyos presupuestos dependen de entidades superiores o externas, se debe hacer lo posible para desarrollar estrategias cuyo costo sea bajo, de lo contrario su aplicación no podrá ser aprobada por la Dirección Ejecutiva y mucho menos ejecutada.

Aplicación del Plan de mejora de Clima Organizacional

Después de haber identificado claramente las necesidades por las que atraviesa la Orquesta Sinfónica de Cuenca en cuanto al clima organizacional, se recomienda que el plan de mejora propuesto, sea analizado por la Dirección Ejecutiva lo más pronto posible, para su posterior aprobación, planificación, socialización a todo el personal administrativo y del Cuerpo Musical y finalmente para el inicio de la aplicación según cronogramas y presupuestos previamente establecidos. La Dirección Ejecutiva y el Departamento de Talento Humano deben ser conscientes de la prioridad que se debe dar a la aplicación de esta herramienta, también deben comprender que por los resultados negativos que se obtuvieron en esta investigación, la necesidad de la aplicación del plan en un corto plazo resulta relevante, puesto que mientras más tiempo se deje pasar, las consecuencias podrían ser peores.

Se deberían unir esfuerzos para que exista una cohesión entre departamentos y fomentar la predisposición, cooperación, creatividad, iniciativa e innovación de todo el personal que conforma la institución. De esta manera resultará mucho más fácil y útil la aplicación no solamente de este plan de mejora, sino de cualquier estrategia que se establezca para beneficio de la organización.

Promover la aplicación de estrategias sobre de clima organizacional de bajo costo

Vivimos en una sociedad en la que las organizaciones generalmente priorizan únicamente los niveles de rentabilidad y productividad, dejando a un lado el bienestar de su elemento humano. La Orquesta Sinfónica de Cuenca al igual que otras entidades públicas, deberían aplicar y promover Planes de mejora de Clima Organizacional, esto ayudaría en sobremanera a otras organizaciones a conocer metodologías a través de las cuales pueden obtener información de la percepción de sus trabajadores y a desarrollar estrategias viables económicamente que sean aplicables y efectivas no solo para la mejora de Clima Organizacional, sino también de otros aspectos. Siempre que se tenga una disposición para trabajar y esforzarse en beneficio de la organización, las ideas, estrategias y acciones fluirán y serán de mucha ayuda; así se obtendrán soluciones de los propios colaboradores y se reducirán los costos de las mismas, lo que resulta fundamental cuando los presupuestos son limitados.

Futuras gestiones

Se deben desarrollar estrategias para justificar ante el Ministerio de Cultura la gran necesidad que tiene la Institución de recibir una mayor cantidad de recursos económicos para hacer frente a problemas actuales en los que está involucrado todo el personal, antes de que estos mismos problemas sean aún mayores y signifiquen en un futuro grandes pérdidas económicas que pudieron haber sido evitadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Dávila, A. (2010). *Reseña de la Orquesta Sinfónica de Cuenca*. Cuenca: Departamento de Relaciones Públicas.
- Orquesta Sinfónica de Cuenca. (24 de 11 de 2016). *Orquesta Sinfónica de Cuenca*. Obtenido de www.sinfonicacuenca.gob.ec: <http://sinfonicacuenca.gob.ec/presentacion/>
- Flores, M., Vega, A., & Edgar, C. (2015). *El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 26-27.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 3.
- Godoy, L. (19 de 10 de 2016). *Teorías de Motivación (Stephen Robbins - Comportamiento Organizacional)*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/162954903/Teorias-de-Motivacion-Stephen-Robbins-Comportamiento-Organizacional>
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 100.
- Gutiérrez, J. (24 de Mayo de 2011). *Teoría X y teoría Y de Mcgregor*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones padres Franceses. *Universidad de Playa Ancha*, 26.
- Jurado, A. (2014). Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas (Licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- López, C. (11 de Octubre de 2001). *Teoría Z de William Ouchi*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- Mancera, M. (10 de Octubre de 2015). *Teorías del comportamiento organizacional*. Obtenido de Seguridad Minera: <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Márquez (2001). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Obtenido de OJS: <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
- Morales Aguirre, S. (2010). Caracterización de la Cultura Organizacional en Empresas Colombianas (Licenciatura). Universidad del Rosario.
- Mujica, M., & Perez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 398.
- Narváez, M. (2013). *Propuesta para mejorar las relaciones humanas en la Orquesta Sinfónica de Cuenca (Tercer Nivel)*. Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca.
- Peña, R., Hernández, D. M., Vélez, A. M., García, M., Reyes, M., & Ureña, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud pública de México*, 3.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.

- Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *SALUD & SOCIEDAD*, 220.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 69.
- Segredo, A. (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de salud pública*, 5.
- Zenteno, Á., & Durán, C. (2014). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 121.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista semiestructurada aplicada al Director Ejecutivo

1. ¿Qué oportunidades de capacitación y formación tienen los trabajadores de la institución?

En el plan operativo anual se determina un rubro de capacitación, lastimosamente la situación económica actual del país nos obliga a que constantemente hagamos reformas en nuestro presupuesto para poder cumplir con todas nuestras actividades, y el presupuesto de capacitación es el que constantemente es utilizado para otros fines. A pesar de contar con planes de capacitación en el área de talento humano, el rubro designado para esto tiene que ser ocupado para poder alcanzar con toda nuestra agenda.

2. ¿De qué manera los resultados de la institución favorecen al cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales?

Nosotros a través de nuestro trabajo buscamos que la misión, visión y valores se unifiquen. Considerando que nuestro servicio principal es la agenda de conciertos, se ha visto prioritario desarrollar eventos con géneros musicales nacionales y universales, de esta manera cumplimos con nuestra misión, además por medio de nuestra difusión, promoción, creación, conservación y rescate, buscamos obras nacionales que han sido interpretadas muy poco, de esta manera las incluimos en nuestros eventos. Constantemente buscamos talento nacional, en la ópera que se realizó en el 2010 contamos con elenco argentino y nacional, pero en la segunda ópera trabajamos solo con elenco nacional. La institución constantemente tiene que oxigenarse y actualizarse con nuevos talentos, nacionales y extranjeros, por tanto podemos decir que la misión si se está cumpliendo.

Por otro lado la visión establecida no ha podido ser cumplida ya que no contamos con presencia internacional, además que de por medio está el Ministerio de Cultura que está elaborando un modelo de gestión a través del cual se busca igualar y equilibrar los medios y oportunidades para que las cuatro orquestas del país se manejen con los mismos derechos y obligaciones; un aspecto que es necesario mencionar es que a pesar de contar con un presupuesto reducido, comparándolo con otras orquestas del país, la OSC ha realizado más actividades, pero sin duda eso no dice que somos los mejores.

Por el momento estamos reducidos en cuanto a la planta musical, ya que el personal ha salido por diversas razones, pero esperamos que a través del modelo de gestión las cuatro orquestas del país se manejen a través de una sola visión y de ésta manera alcanzar presencia internacional.

3. ¿De qué manera se toman las decisiones en la institución?

Se toman de una manera piramidal, pero no desde la base de la pirámide sino desde mandos medios, es decir, desde los directores de cada unidad. Cada una de ellas tiene el derecho y la responsabilidad de opinar, proponer, generar ideas y criterios, los mismos pasan por la dirección ejecutiva, ya que al ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la institución, tengo que verificar que todo esté acorde a la ley, en caso de ser aspectos especiales, es necesario hacerlo validar por la junta directiva que es la autoridad máxima de la OSC.

4. ¿En la organización se reconoce el buen rendimiento de los trabajadores? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Nosotros estamos conscientes del buen rendimiento de los funcionarios, y lo reconocemos diariamente, si hablamos desde un inicio del personal administrativo, puedo decir que son personas muy comprometidas con su trabajo, en muchos casos han dejado de lado sus hogares, horarios, etc., cumpliendo de una manera excelente con su trabajo, de ésta manera se garantiza el éxito de nuestros eventos. Por otro lado el personal que forma parte del cuerpo musical son funcionarios con un gran nivel y que sin duda tienen que seguir mejorando, eso lo podemos ver reflejado en las evaluaciones de desempeño que se han realizado, pero lastimosamente hay criterios personales que afectan su nivel, generándose conflictos que, en algunos casos, ha sido necesario tratarlos de manera legal.

5. ¿De qué manera la organización toma parte en el crecimiento personal y profesional de sus integrantes?

La institución es parte del crecimiento personal y profesional ya que ofrece remuneraciones que permiten un estilo de vida bueno, desde hace un tiempo estamos permitiendo a nuestros instrumentistas ser solistas de nuestros eventos, esto no lo hace cualquier músico, pero de esta manera contribuimos con su

crecimiento. Es necesario tener en cuenta que al tener nombramientos, no pueden ser parte de una carrera de crecimiento, pero de una u otra manera intentamos ser parte del crecimiento personal y profesional.

En cuanto al personal administrativo, esperamos contar con recursos necesarios para poder empezar con ascensos, cursos, etc., pero repito, todo depende del modelo de gestión.

6. ¿Cómo se afrontan las situaciones de conflicto que se presentan en la institución?

Primero se conversa en la junta directiva.

Se sabe que hay muchas personas que pueden liderar a todo el grupo, pero negativamente, se cierran y no quieren entender aspectos legales que ahora orientan y controlan nuestro trabajo, se acostumbraron a que todo sea más fácil y esto genera diferencias, pero nosotros siempre nos acatamos a la ley y la tenemos que cumplir.

7. ¿El sistema comunicacional de la organización les permite mantenerse informados en temas relacionados con la gestión institucional?

El representante de los músicos es el vocero del cuerpo musical, en todas las juntas están presentes los directores de la unidad financiera y talento humano, ellos se encargan de comunicar las decisiones que se toman, además el representante de los músicos tiene permiso para hablar en la sala de ensayos después de cada reunión de la junta directiva.

Por otro lado contamos con la cartelera institucional, en ésta se detallan oficios de obligatoriedad y cumplimiento, horarios, agendas del siguiente mes para que estén informados sobre las actividades.

8. ¿Se genera espacios extra institucionales y de qué manera?

Aquí se realizan reuniones por el día de la madre, por el día de la Virgen, Navidad, hace algún tiempo realizamos un horario para actividades físicas, pero es necesario generar más espacios.

9. ¿Puede mencionar situaciones específicas en las que se ha compartido un momento agradable entre todos los colaboradores de la organización?

Normalmente compartimos todos en las situaciones que mencioné, hacemos sorteos, pero lastimosamente es muy poco ya que el tiempo es muy corto y limitado. Durante un tiempo surgieron propuestas para hacer actividades de este tipo durante la jornada laboral, pero esto no es posible ya que nos complicaríamos con el Ministerio Laboral, por tanto nos tocaría realizarlas fuera del horario laboral y eso es lo que no entienden algunos funcionarios, por esta razón no se ha podido realizar más actividades.

10. ¿Qué aspectos considera que necesitan de un cambio para generar mayor compromiso laboral?

Tener las reglas claras. Es decir, cuando nos manejemos a través del modelo de gestión, todos conoceremos las reglas a las cuales tenemos que acatarnos, ya que en muchos casos se generan diferencias por no conocer las leyes y las reglas.

11. ¿De qué manera la institución se preocupa por mantener y retener a su talento?

Se ha logrado mantener al personal, a pesar de contar con menos recursos se ha podido mantener a nuestro talento humano. Todos los días trabajamos para contar con más gente, inclusive apoyamos asuntos personales de nuestros funcionarios, brindamos permisos, apoyamos casos de rehabilitación, siempre y cuando no afecten el rendimiento del grupo.

12. ¿En caso de que los funcionarios cuenten con otra oportunidad laboral, usted piensa que ellos analizarían la opción de retirarse o no? Justifique.

Yo pienso que analizarían bien la situación. Ahora estamos buscando que nos aprueben una jornada especial de trabajo, hay ciertos sectores del Ministerio del Trabajo y del Ministerio de Cultura que hablan sobre el cumplimiento in situ de las horas laborales semanales, esto haría que muchos de nuestros funcionarios analicen bien la situación.

13. ¿La institución se preocupa por ofrecer condiciones de infraestructura que permitan el desarrollo del trabajo?

El Ministerio de Cultura autorizó para que la OSC administre el bloque cuatro del complejo Pumapungo; antes teníamos una sala de ensayos, una de

percusión, ensayos parciales, un auditorio, no contábamos con una biblioteca adecuada, pero de poco a poco hemos ido generando nuevos espacios, pero lastimosamente es necesario que una institución sea desalojada, ya que antes de que el Ministerio sea el que controle estos espacios, el Banco Central administraba el complejo y se permitió que ciertas instituciones ocupen espacios únicamente los fines de semana, eso es un gran problema para la OSC porque dichos espacios son necesarios.

14. ¿Cree usted que el sentido de pertenencia es un tema de gran importancia en la Orquesta Sinfónica de Cuenca? ¿Si, No, Por qué? ¿Cómo define el sentido de pertenencia y que conductas específicas reflejan esto?

Es muy importante, todos quienes formamos parte de la OSC sabemos que somos parte de la institución y el éxito de la misma depende de nuestro desempeño y de nuestro comportamiento.

Por ejemplo el personal encargado de guardalmacén, después de cada evento tiene que cargar nuestros recursos, llevar a la institución y jamás se han quejado, también personal de la planta administrativa ha mandado material e información desde su casa y fuera de las horas de trabajo, siempre estamos en contacto, al inicio fue difícil generar ese sentido de pertenencia y en algunos casos todavía lo es, pero se trabaja diariamente para mejorar eso.

15. ¿Cree usted que los colaboradores que conforman la Orquesta Sinfónica de Cuenca tienen sentido de pertenencia y se sienten identificados con la institución? Justifique su respuesta.

Yo creo que sí, a su modo pero sí. Hablando del personal de la planta musical, siempre están abiertos a viajes, a pesar de que en algunos casos tienen que pedir permiso en sus otros trabajos, pero repito, no todos lo hacen de la mejor manera, siempre hay diferencias como en toda institución.

16. ¿Cree usted que los líderes en esta institución toman en cuenta las opiniones o percepciones de los subordinados para la toma de decisiones?

Sí, pero siempre que sea en busca de un beneficio institucional y si están enmarcadas dentro de la ley, pueden darse criterios muy valiosos pero si no están ajustados a la ley no se puede acatar.

Anexo 2 Entrevista semiestructurada aplicada a la Jefa de la Unidad de Talento Humano

1. ¿Qué oportunidades de capacitación y formación tienen los trabajadores de la institución?

En los momentos actuales, la institución se encuentra bastante limitada debido a que existe una disposición por parte de la Secretaría de la Administración Pública que limita completamente todo lo que son recursos financieros para que la organización emprenda de manera directa un plan de capacitación. Sin embargo, cuando los servidores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca desean optar por una capacitación en la que sean ellos mismos los que se hacen cargo de los costos económicos correspondientes, la institución facilita los permisos necesarios para sus estudios.

2. ¿De qué manera los resultados de la institución favorecen al cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales?

Tenemos resultados óptimos en la parte técnica por la calidad de músicos con los que esta institución ha contado siempre. Por otro lado, en la parte administrativa los resultados no son los mismos debido a que falta estructurar procesos; carecemos de ese producto y son acciones necesarias que se deberían implementar y poner en marcha.

3. ¿De qué manera se toman las decisiones en la institución?

La toma de decisiones en la institución se lleva a cabo de manera jerárquica y vertical. La toma de decisiones es centralizada, lo que decide la Junta Directiva es lo que se debe realizar, por lo general. Es más, hay ocasiones en la que tenemos disposiciones de nivel superior (el Ministerio de Cultura) y debemos acogerlas de manera obligatoria.

4. ¿En la organización se reconoce el buen rendimiento de los trabajadores? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No hay estímulos formalmente establecidos para reconocer el buen rendimiento o desempeño de los trabajadores, pero es algo que, por supuesto, se

debería desarrollar ya que resulta muy necesario motivar a la gente por el esfuerzo que realizan, y que de esta manera puedan tener algún tipo de “recompensa” (no remunerativa), estímulos que ayuden a que sigan mejorando la calidad de su trabajo en el día a día.

5. ¿De qué manera la organización toma parte en el crecimiento personal y profesional de sus integrantes?

De una manera muy limitada, casi nula. Lo que brinda la institución es estabilidad para las personas de carrera.

6. ¿Cómo se afrontan las situaciones de conflicto que se presentan en la institución?

No contamos con procesos de mediación estandarizados. Sin embargo cuando se presenta algún tipo de conflicto nos apegamos a los reglamentos aplicables dispuestos por la ley.

7. ¿El sistema comunicacional de la organización les permite mantenerse informados en temas relacionados con la gestión institucional?

No. Es por esta razón que existen problemas de comunicación internos debido a que la información no se maneja de manera correcta y llega de forma tergiversada a los servidores. El único medio con el contamos actualmente es la cartelera institucional en la que se publica información básica.

8. ¿Se genera espacios extra institucionales y de qué manera?

Institucionalmente no, debido a que no se ha dado la oportunidad. Esto por la falta de apoyo de los mismos servidores para algún tipo de actividad fuera de la jornada laboral.

Lo que ellos siempre quieren es realizar las actividades dentro de la jornada de trabajo. Las únicas actividades que se realizan son por ejemplo una misa por el día de la madre y el “Pase del Niño” en el mes de diciembre y otra actividad en el día de la mujer, pero estas actividades son bastante limitadas.

9. ¿Puede mencionar situaciones específicas en las que se ha compartido un momento agradable entre todos los colaboradores de la organización?

No es mucho el tiempo que llevo desempeñando este cargo en la institución. Compartimos mucho durante la navidad y en este año en una misa de la Virgen que tuvimos; estos son eventos cortos en los cuales apenas finalizan los mismos, la gente sale inmediatamente.

Realmente no existe ese ambiente de camaradería con el que se debería contar en toda organización.

10. ¿Qué aspectos considera que necesitan de un cambio para generar mayor compromiso laboral?

Yo pienso que va desde el compromiso personal de cada uno de los servidores por sacar la institución adelante. Cada aporte por mínimo que sea es vital para crecer como equipo. Se deben realizar ajustes en cuanto a la comunicación e interacción debido a que la gente está muy “cargada” de información. La gente se “bombardea” de información y carece de los espacios necesarios para hablar o comunicarse (especialmente en el cuerpo musical). Es por esta razón que no se puede tener una conversación fluida entre servidores y directivos. Lo que se debería hacer, es abrir paulatinamente espacios para que se pueda dialogar entre los diferentes niveles jerárquicos.

11. ¿De qué manera la institución se preocupa por mantener y retener a su talento?

La organización no ofrece mayores estímulos actualmente. Lo principal es la estabilidad a la gente de carrera. Los demás servidores hasta que no tengan algo más seguro no se van; pero yo personalmente tengo la certeza de que cualquier servidor de la institución apenas tenga una mejor oportunidad laboral se va porque no existe ese compromiso.

12. ¿La institución se preocupa por ofrecer condiciones de infraestructura que permiten el desarrollo del trabajo?

Esto es algo que compete más al área administrativa; pero hasta lo que tengo entendido, lastimosamente no hay recursos por lo que tenemos muchas deficiencias de infraestructura y de rotación de personal.

13. ¿Cree usted que el sentido de pertenencia es un tema de gran importancia en la Orquesta Sinfónica de Cuenca? ¿Si, No, Por qué? ¿Cómo define el sentido de pertenencia y que conductas específicas reflejan esto?

El sentido de pertenencia se ve reflejado un poco más en el área administrativa desde mi punto de vista. Porque creo que ahí el trabajo está más empoderado a sentir las cosas como propias, a cuidarlas, a mantenerlas y sobre todo a trabajar para mejorar; lo que no sucede en el cuerpo musical ya que ellos mientras más servidas tengan las cosas es mejor y aún así las tengan, en algunos casos igual se quejan o no cuidan las cosas.

14. ¿Cree usted que los colaboradores que conforman la Orquesta Sinfónica de Cuenca tienen sentido de pertenencia y se sienten identificados con la institución? Justifique su respuesta.

Falta sentido de pertenencia a nivel general. Falta que la gente se empodere y quiera más a la institución.

15. ¿Cree usted que los líderes en esta institución toman en cuenta las opiniones o percepciones de los subordinados para la toma de decisiones?

A veces. Esto debido a que por la mala comunicación que existe entre los directivos y trabajadores, no se puede detectar las verdaderas necesidades de los mismos. Entonces si yo desconozco lo que necesita la gente, no puedo implementar o aplicar nada. Falta en el aspecto de comunicación, organización e implementación. De la misma manera en el aspecto interdepartamental ya que trabajamos como “islas”. Yo pienso que si nos apoyamos, conversamos y sobre todo conocemos hasta donde llega el trabajo y la responsabilidad de cada quien y en donde empieza la del siguiente, la institución funcionaría mejor. Aquí cada uno se preocupa por sí mismo y punto.

Anexo 3 Entrevista semiestructurada aplicada al Representante del Cuerpo de Músicos

1. ¿Qué oportunidades de capacitación y formación tienen los trabajadores de la institución?

En años anteriores si han habido oportunidades de capacitación técnico-musical y laboral de entendimiento y comprensión dentro de los miembros de la institución. Lastimosamente ahora debido a las circunstancias económicas y presupuestarias, no hay los recursos correspondientes para brindar oportunidades de capacitación ni técnico-musicales ni de convivencia entre compañeros.

2. ¿De qué manera los resultados de la institución favorecen al cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales?

Como institución pública nosotros estamos sujetos a ciertos parámetros dispuestos por la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), entre los cuales está brindar el mejor servicio a la comunidad (en nuestro caso son los conciertos que brindamos cada semana). Lastimosamente todas estas políticas se ven de una u otra manera trincadas por la situación económica y presupuestaria. Es por lo que este servicio público no se lo puede dar tan eficientemente.

Nuestra Orquesta Sinfónica ha estado teniendo carencias últimamente por el cuerpo musical (instrumentistas) y eso limita bastante a que situaciones técnicas musicales no den conciertos de calidad extraordinaria con una planta orquestal que si debería existir y en donde si podríamos ejecutar grandes obras.

Espero que este estancamiento solo sea circunstancial por la situación económica del país. Las autoridades, directivos de la Orquesta Sinfónica y el Ministerio de Cultura tienen el deber y la obligación de que ésta resurja para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

3. ¿De qué manera se toman las decisiones en la institución?

La institución está encabezada por la autoridad máxima que es la Junta Directiva conformada por cuatro personas que son el delegado del Ministerio de Cultura que preside, un miembro del cuerpo musical, un miembro de la Ilustre Municipalidad de Cuenca y el director o directora del Conservatorio José María

Rodríguez. Al ser la Junta Directiva un cuerpo colegiado tiene que estar siempre en observancia y cumplimiento de la ley, entonces todas las decisiones que se toman, son con un criterio legal, para el beneficio y progreso de la institución. Las políticas van encaminadas a lo dispuesto por el Ministerio de Cultura también.

4. ¿En la organización se reconoce el buen rendimiento de los trabajadores? ¿Sí o no? ¿Por qué?

El reconocimiento está dentro de lo establecido por la LOSEP. En la antigua ley había los reconocimientos económicos, con medallas o con placas, esto está anulado en la nueva ley. Pero si hay el reconocimiento para aquellos funcionarios que después de haber pasado una evaluación de desempeño que toda organización pública y que todo servidor público está obligado, hay el reconocimiento para ascensos y promociones que se deben cumplir. En este sentido, se están impulsando estos aspectos para que el desempeño del servidor sea más eficiente. Se debería premiar a los rendimientos más destacados. Esto es algo que de manera obvia también depende de la situación económica.

5. ¿De qué manera la organización toma parte en el crecimiento personal y profesional de sus integrantes?

Nuestra institución es netamente técnica. La preparación viene desde la formación académica que cada estudiante recibe durante su vida estudiantil y formativa para que llegue a ser un profesional y pueda ingresar a la Orquesta Sinfónica; esta institución no es formativa sino profesional. De todas maneras se ha dado la apertura para la formación y para que ciertos músicos obtengan experiencia. Lo que se ha hecho es apostar a la juventud, por ejemplo con las pasantías a estudiantes o el programa del Gobierno Nacional de “Mi Primer Empleo”. Estas son las aperturas que estamos dando a músicos jóvenes y que la institución apuesta que puedan llegar a formar parte de la misma pero ya profesionalmente.

6. ¿Cómo se afrontan las situaciones de conflicto que se presentan en la institución?

Hay problemas o conflictos que se pueden manejar o solucionar a base a diálogos, pero eso sí, siempre apegado a la ley. Hay caminos legales a los que se

puede llegar a un acuerdo o para llegar a determinadas políticas que se pueden ejecutar. El año pasado se trató acerca de muchos temas en una socialización a la que asistieron las cuatro Orquestas Sinfónicas para el nuevo modelo de gestión que se iba a implementar en las mismas. Hubo la apertura de la comunicación, el diálogo y la socialización.

Vemos que el Ministerio de Cultura nos ha dado la oportunidad para que nosotros los músicos, que somos la esencia de la Orquesta Sinfónica, podamos tener participación en algunos acuerdos que se establecieron para que nuestro trabajo sea más eficiente y profesional. El Departamento de Talento Humano es el encargado de solucionar los problemas, principalmente los disciplinarios entre los miembros de la institución.

7. ¿El sistema comunicacional de la organización les permite mantenerse informados en temas relacionados con la gestión institucional?

La Junta Directiva resuelve y actúa con criterio legal, toma decisiones y esas decisiones son comunicadas a través de los departamentos correspondientes. El representante del cuerpo musical, como representante de la Junta Directiva, es un vínculo para la comunicación de las decisiones de la misma a los músicos y a su vez las sugerencias y pedidos que deben tener razonamiento legal de los músicos a la Junta Directiva.

8. ¿Se genera espacios extra institucionales y de qué manera?

La ley de la LOSEP no contempla actividades sociales o recreacionales; pero si se ha procurado hacer un espacio social sobre actividades en fechas determinadas como por ejemplo en navidad, en el día de la madre o hay otra fecha religiosa en la que tenemos una misa. Estas actividades se las debe realizar dentro del horario de trabajo.

9. ¿Puede mencionar situaciones específicas en las que se ha compartido un momento agradable entre todos los colaboradores de la organización?

Los eventos que mencioné anteriormente. La ley pública también contempla que tenemos derecho a asociarnos. La mayoría asiste con mucho entusiasmo y colaboración pero siempre hay un grupo que no se integra.

10. ¿Qué aspectos considera que necesitan de un cambio para generar mayor compromiso laboral?

La comunicación y el diálogo. Estos son factores muy importantes para llegar a acuerdos y sobre todo la predisposición que debe tener cada uno en buscar las soluciones. Creo que ese es el único camino y es lo que he procurado hacer como representante del cuerpo musical, ser un puente de comunicación y de diálogo en torno a la institucionalidad.

La Orquesta Sinfónica funciona mediante la LOSEP. Se ha propuesto una jornada especial laboral reducida al Ministerio de Cultura justamente para precautelar la salud personal de cada uno de los músicos ya que se puede sufrir algún accidente laboral por la exposición al ruido (cinco horas) o a altos valores de decibeles (120 o 140 decibeles diarios) cuando lo normal es 60 u 80 decibeles. Lastimosamente el Ministerio de Cultura considera que debemos cumplir las 40 horas de trabajo como lo estipula la ley, a pesar de que nosotros tenemos un argumento legal, válido y médico para que se considere una reducción de la jornada laboral. Hay la apertura pero simplemente creo que falta más diálogo.

11. ¿De qué manera la institución se preocupa por mantener y retener a su talento?

Con las políticas direccionadas hacia un incremento del cuerpo musical. Se realizó un manual de clasificación de puestos con perfiles bastante reducidos, de esta manera los músicos en formación y recientemente graduados pueden presentarse en audiciones para concursos. De esta manera se ha encaminado un trabajo por mantener al talento humano y brindar oportunidades.

12. ¿La institución se preocupa por ofrecer condiciones de infraestructura que permitan el desarrollo del trabajo?

El Ministerio de Cultura favoreció a la OSC las instalaciones del bloque 4 del complejo Pumapungo (Antiguo Colegio Borja), de esta manera se procura que las instalaciones y la infraestructura de la institución sean más amplias para el desarrollo de nuestro trabajo. A través de esta autorización por parte del Ministerio, la edificación contará con salas individualizadas para estudios de los músicos, salas para ensayos individuales y generales, espacios recreacionales, etc., en este sentido la institución ha avanzado bastante.

13. ¿Cree usted que el sentido de pertenencia es un tema de gran importancia en la Orquesta Sinfónica de Cuenca? ¿Si, No, Por qué? ¿Cómo define el sentido de pertenencia y que conductas específicas reflejan esto?

Es sabido que un ser humano es un ave de paso en esta vida, los profesionales en nuestra institución también tienen su espacio y su tiempo que deberán cumplir y mientras nosotros estemos como miembros de la OSC tenemos que desempeñarnos de la mejor manera. Considero que es de gran importancia que todas las políticas estén enfocadas hacia mantener al personal seguro y satisfecho; la institución sigue, y en base a nuestro trabajo queremos dejar bases firmes para futuros profesionales que pueden ingresar a la institución.

14. ¿Cree usted que los colaboradores que conforman la Orquesta Sinfónica de Cuenca tienen sentido de pertenencia y se sienten identificados con la institución? Justifique su respuesta.

Ese pensamiento de sentirnos dueños de una institución ya no es posible por todos los reglamentos y políticas que encaminan nuestras actividades, hay que ser sinceros, antes se hablaba de sindicatos, asociaciones, etc., a través de estos grupos podíamos sentirnos dueños de una institución, pero ahora es muy difícil por todas las políticas y reglamentos que se han desarrollado durante los últimos años, en nosotros queda solamente desempeñarnos de la mejor manera, lastimosamente no todos lo ven así.

15. ¿Cree usted que los líderes en esta institución toman en cuenta las opiniones o percepciones de los subordinados para la toma de decisiones?

Yo considero que la participación del cuerpo musical en la Orquesta Sinfónica de Cuenca no solo debe estar limitada a ensayar y presentarse en eventos, la participación tiene que ser activa en la vida institucional. Hace dos semanas atravesamos por un proceso de selección de director técnico musical, las autoridades aprobaron para que dos músicos sean parte del jurado en este proceso, conformaron el 50% del mismo y se tomó la opinión de los músicos para ratificar esta decisión, de esta manera considero que si se genera un espacio para tomar decisiones de una manera participativa.

Anexo 4 Inventario de clima organizacional

Inventario de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

A continuación encontrará 80 afirmaciones relacionadas con el clima laboral de la institución. Cada una de ellas tiene que ser contestada en una plantilla de VERDADERO y FALSO que se encuentra en la parte final. Es necesario que las respuestas sean objetivas.

AFIRMACIONES.

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de las tareas en la función que desempeño exigen razonamiento.
4. En esta organización se busca que cada uno tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. El personal de la institución se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia se escuchan internamente comentarios negativos de la institución.
8. La institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos para cumplir con sus actividades fluye lentamente.
13. El personal se adapta fácilmente a los cambios propuestos.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema no se sabe quién debe resolverlo.
15. En la institución se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. En la institución todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.

18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo.
23. El orden en el área y espacio de trabajo es agradable a la vista.
24. En la institución, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas propuestas por los grupos de trabajo no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. La mayoría se esfuerza en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.

48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
49. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación benefician o son aplicados a unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.

75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

*Fuente: Test de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

Hoja de respuestas

Marcar con una "X" la respuesta correcta en la casilla correspondiente. Observe que la secuencia de la numeración es HORIZONTAL.

1 V__ F__	2 V__ F__	3 V__ F__	4 V__ F__
5 V__ F__	6 V__ F__	7 V__ F__	8 V__ F__
9 V__ F__	10 V__ F__	11 V__ F__	12 V__ F__
13 V__ F__	14 V__ F__	15 V__ F__	16 V__ F__
17 V__ F__	18 V__ F__	19 V__ F__	20 V__ F__
21 V__ F__	22 V__ F__	23 V__ F__	24 V__ F__
25 V__ F__	26 V__ F__	27 V__ F__	28 V__ F__
29 V__ F__	30 V__ F__	31 V__ F__	32 V__ F__
33 V__ F__	34 V__ F__	35 V__ F__	36 V__ F__
37 V__ F__	38 V__ F__	39 V__ F__	40 V__ F__
41 V__ F__	42 V__ F__	43 V__ F__	44 V__ F__
45 V__ F__	46 V__ F__	47 V__ F__	48 V__ F__
49 V__ F__	50 V__ F__	51 V__ F__	52 V__ F__
53 V__ F__	54 V__ F__	55 V__ F__	56 V__ F__
57 V__ F__	58 V__ F__	59 V__ F__	60 V__ F__
61 V__ F__	62 V__ F__	63 V__ F__	64 V__ F__
65 V__ F__	66 V__ F__	67 V__ F__	68 V__ F__
69 V__ F__	70 V__ F__	71 V__ F__	72 V__ F__
73 V__ F__	74 V__ F__	75 V__ F__	76 V__ F__
77 V__ F__	78 V__ F__	79 V__ F__	80 V__ F__

Plantilla de respuestas

1. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	2. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	3. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	4. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
5. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	6. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	7. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	8. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
9. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	10. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	11. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	12. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
13. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	14. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	15. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	16. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
17. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	18. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	19. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	20. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
21. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	22. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	23. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	24. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
25. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	26. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	27. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	28. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
29. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	30. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	31. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	32. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
33. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	34. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	35. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	36. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
37. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	38. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	39. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	40. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
41. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	42. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	43. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	44. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
45. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	46. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	47. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	48. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
49. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	50. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	51. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	52. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
53. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	54. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	55. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	56. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
57. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	58. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	59. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	60. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
61. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	62. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	63. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	64. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
65. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	66. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	67. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	68. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
69. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	70. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	71. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	72. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
73. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	74. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	75. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	76. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
77. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	78. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	79. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	80. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>

Matriz de conteo.

DIMENSIÓN			
Subdimensión	Falso	Verdadero	Resultado (Promedio)
Afirmación 1			
Afirmación 2			
Afirmación 3			
Afirmación 4			
Afirmación 5			
TOTAL			

Anexo 5 Memoria fotográfica



Día de la aplicación del tests de clima organizacional



Instalaciones de las oficinas de la Orquesta Sinfónica de Cuenca



Vista panorámica del estacionamiento externo de la Orquesta Sinfónica de Cuenca



Patio central, en las instalaciones de la Orquesta Sinfónica de Cuenca



Cartelera actual de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

Anexo 6 Certificado de socialización del plan de mejora de clima organizacional del Director ejecutivo.



**ORQUESTA SINFONICA
DE CUENCA**

Cuenca, 16 de Enero de 2017.

Yo, **ING. COMERCIAL PATRICIO TORRES HARRIS**, en mi calidad de **DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA**, a petición verbal de la parte interesada:

C E R T I F I C O

Que los estudiantes de la Universidad del Azuay Señores **Juan Sebastián Vivar Orellana** y **Renato Patricio Torres Álvarez** entregaron a satisfacción el estudio de tesis de grado denominado "**Análisis y Plan de mejora de los factores de Clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca**", el mismo que fuera realizado desde meses anteriores en la institución, la tutora de dicho estudio es la Mgst. **Mónica Rodas Tobar**.

Es todo lo que puedo certificar para los fines correspondientes.

Atentamente.

ING. COM. PATRICIO TORRES HARRIS
DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA.

Anexo 7 Certificado de socialización del plan de mejora de clima organizacional de la Jefa de la Unidad de Talento Humano



ORQUESTA SINFONICA
DE CUENCA

Susana Guncay Rodríguez, en calidad de Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

CERTIFICA:

Que, los estudiantes de la Universidad del Azuay, señores **Juan Sebastián Vivar Orellana y Renato Patricio Torres Álvarez**, desarrollaron en la Institución el estudio de tesis denominado: "Análisis y plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca"; el estudio contó con la dirección de la tutora de tesis Mgst. Mónica Rodas Tobar; y, ha sido entregado a satisfacción en la OSC, con fecha 25 de enero de 2017.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, pueden los interesados hacer uso del presente en actos lícitos como creyere conveniente.

Cuenca, 26 de enero de 2017.

ORQUESTA SINFONICA
DE CUENCA

Lcda. Susana Guncay Rodríguez.

JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA.