



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL Y
PROPUESTAS DE MEJORA EN LA FUNDACION
MUSEOS DE LA CIUDAD”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

AUTORA: JOANA AYALA LÓPEZ

DIRECTOR: DR. FABIÁN HIDALGO

QUITO- ECUADOR

AGOSTO 2010

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta uno de los aspectos más importantes, como es el personal de la empresa, ya que ellos son el cimiento de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

La tesis presentada tiene como objetivo realizar un Estudio diagnóstico del Clima Laboral para conocer las necesidades del personal en una empresa de Actividad Cultural.

Considerando que el Clima Laboral es el impulsador del éxito en las organizaciones, se llevó a cabo la investigación a través de encuestas aplicadas a los empleados que forman parte de la Institución.

De acuerdo a la evaluación obtenida se elaboraron propuestas de mejora, las que serán entregadas a las autoridades de la institución para que puedan gestionar un cambio cultural y lograr así mayor compromiso de los grupos de referencia que integran en esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a Dios y a todos quienes de una u otra manera coadyuvaron para alcanzar con éxito las metas propuestas.

También debo agradecer principalmente a mis padres, quienes con su apoyo, motivación y guía, han sido el pilar fundamental para el desarrollo y culminación de esta etapa importante en mi vida, por ser siempre los principales responsables de mis logros, por ser también padres de mi hijo en el tiempo que no he podido estar con él, y de ser quien ahora soy.

Quiero dejar constancia de un especial agradecimiento al Dr. Fabián Hidalgo, Director de la presente tesis, quien con mucha paciencia y tiempo ha sabido guiar sabiamente su elaboración.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico especialmente a mi hijo, quién me ha dado la fuerza para terminar mi sueño y demostrarle que todo lo que nos proponemos se puede realizar, siendo constantes y perseverantes.

También quiero dedicar a mi esposo, compañero y principalmente gran amigo, quién me ha brindado su apoyo incondicional y que con su alegría me ha ayudado a recorrer esta etapa formativa e importante en mi vida.

Por el tiempo que los dejé solos y por el profundo sentimiento de cumplir mi sueño y tener un futuro mejor.

A mi hermana, quien ha sido una guía de enseñanza en varios niveles de la carrera y que gracias a su ayuda los he culminado sin ningún problema.

INDICE

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.- FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.3.- DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	4
1.4.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	4
1.5.- OBJETIVOS.....	6
1.5.1.- PRINCIPAL.....	6
1.5.2.- SECUNDARIOS.....	6
CAPITULO 2.- MARCO TEORICO.....	7
2.1.- SUBSISTEMAS DE RRHH.....	7
2.1.1.- Admisión de personas.....	7
2.1.2.- Aplicación de personas.....	9
2.1.3.- Compensación de personas.....	12
2.1.4.- Desarrollo de personas.....	15
2.1.5.- Mantenimiento de personas.....	16
2.2.- SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1.- CONCEPTOS BASICOS ORGANIZACIONALES.....	19
2.3.- TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	27
2.3.1.- Las primeras teorías de la motivación.....	28
2.3.2.- Teorías Contemporáneas de la motivación.....	32
2.4.- CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.4.1.- INSTRUMENTOS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.4.2.- MODELOS DE CUESTIONARIO O ENCUESTAS.....	48
2.5.- CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES.....	51
2.5.1.- ANTECEDENTES.....	51
2.5.2.- QUIENES SOMOS.....	51
2.5.3.- MISION.....	53
2.5.4.- VISION.....	54
2.5.5.- VALORES.....	54
2.5.6.- POLITICAS INSTITUCIONALES.....	55
2.5.6.1.- Políticas Museológicas.....	55
2.5.6.2.- Políticas de gestión del conocimiento museológico.....	56
2.5.6.3.- Políticas de gestión museológica educativa.....	56

2.5.6.4.- Políticas de información y comunicación.....	57
2.5.6.5.- Políticas referidas al Talento Humano	57
2.5.6.6.- Políticas de alianzas estratégicas y de autogestión	58
2.5.6.7.- Políticas referidas a gestión de los bienes patrimoniales y culturales	58
2.5.6.8.- Políticas económicas financieras.....	59
2.5.6.9.- Políticas administrativas.....	59
2.5.6.10.- Políticas de calidad.....	60
2.6.- ORGANIGRAMA	61
CAPITULO 3.- METODOLOGÍA.....	62
3.1.- PARADIGMA	62
3.2.- TIPO.....	62
3.3.- POR EL LUGAR	62
3.4.- POBLACIÓN	62
3.5.- MUESTRA.....	62
3.6.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
3.7.- MATRIZ GENERAL.....	63
3.8.- TIPO DE PROCESAMIENTO.....	64
3.9.- VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA.....	64
3.10.-ENCUESTA.....	65
CAPITULO 4.- DIAGNOSTICO.....	70
4.1.- TABULACIÓN.....	70
4.2.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	123
4.3.- MATRIZ RESUMEN PARA PROYECTOS.....	154
4.4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO	155
CAPITULO 5.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	157
Diseño de procesos	157
Reestructura Organizacional.....	163
Sistema de Gestión de Talento Humano	168

Plan de Capacitación	174
Plan de Comunicación Interna	180
Plan de Motivación	185
CAPITULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	190
ANEXOS	192
BIBLIOGRAFÍA	196

CAPITULO 1.- EL PROBLEMA

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la situación del clima laboral en la Fundación Museos de la Ciudad es muy deficiente, no hace falta evaluarla para saber su situación sino para conocer cuáles serían las posibles soluciones para mejorar el malestar con el que se encuentra el personal en la Fundación.

El punto de mayor importancia es que no existe un área de Talento Humano bien estructurada, ya que es la unidad más frágil y sensible en cualquier institución, porque se trabaja con personas quienes son las que sacan adelante a las instituciones logrando sus objetivos y haciendo cumplir su finalidad. Al hablar de estructurar el área, se refiere a la implementación de todos los subsistemas de Recursos Humanos, con sus respectivos manuales: descripción y análisis de cargos, valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad y salud ocupacional. Se han realizado varias consultorías sin tener un resultado positivo, porque los estudios ejecutados o los manuales entregados no están acorde con la finalidad de la Fundación, además no se trabajó en equipo con el personal, dando como resultado un manual de funciones incoherente ya que las funciones que se encuentran no son las que realiza el personal.

La falta de gestión para la implementación de los subsistemas es porque no existen procesos sistematizados, es decir todo el trabajo que se realiza en Talento Humano es manual y operativo, tomando en cuenta que todo el trabajo lo hace una sola persona.

Una vez realizados estos manuales y fortalecer al área de Talento Humano se considera, que se debería plasmar en documentos los procesos para cada actividad en cada área, de acuerdo a su necesidad, incluyendo los documentos internos y externos necesarios para iniciar, procesar y finalizar sin

interrupciones que afectan a la Fundación en general y así evitar malestar interno.

Se ha notado inconformidad en el personal cuando se le comunica nuevas reglas o normas y eso es entendible porque han pasado por varios tipos de contrataciones, el personal acepta las decisiones tomadas por los niveles superiores, siempre y cuando sean comunicadas o expuestas por un medio más formal y no simplemente por correo electrónico, ellos exigen ser tratados como personas; comunicarles cualquier decisión pero con su respectiva justificación, no simplemente imponer.

Los jefes juegan también un papel importante en el éxito de la Fundación, debido a que no son solamente responsables de delegar las tareas, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima laboral; muchas veces las organizaciones ofrecen excelentes beneficios tanto económicos como sociales, las personas terminan separándose de ellas por una mala relación con sus jefes; se debe estar conscientes que la Fundación Museos de la Ciudad cuenta con personal profesional capacitado para cumplir a cabalidad con su trabajo y se puede obtener de ellos buenas propuestas, que tal vez por temor o porque conocen que no van a ser escuchados no las expresan; entonces, otro punto importante y en el que se debe trabajar en profundidad, es la comunicación interpersonal.

Algo muy importante en toda institución y que hace falta a la Fundación es claridad en los procesos; se deben unificar y plasmar en manuales, ya que han ocasionado varios inconvenientes, no por desconocimiento, sino más bien por constantes cambios en los procesos internos y eso es considerado también como una falta de comunicación.

Existe poca motivación para el personal y muchas exigencias, para obtener buenos resultados se debe considerarlos como lo que son, “seres humanos” con necesidades sociales, no solamente como objetos de trabajo; al tener

personal motivado, con deseos de trabajar y como se dice puesta la camiseta, simplemente trabajarían con ganas y no se tendría que imponer las cosas.

Al tener empleados con falta de motivación, falta de comunicación y falta de actualización, no se puede decir que la Fundación cumple satisfactoriamente todos sus objetivos, porque uno de ellos es la satisfacción en general de su gente y no se debe olvidar que gracias a las personas, las instituciones existen.

La Fundación Museos de la Ciudad cuenta con personal profesional, que cumple también actividades a tiempo, conforme a las disposiciones de sus superiores, pero han comentado que así como se les exige, también deben ser considerados.

Si el personal sigue desmotivado, bajará su rendimiento en el trabajo, afectando el funcionamiento de la Fundación, esto es principalmente en su relación con los visitantes o clientes externos, que son muy importantes para el crecimiento y desarrollo de la Institución, ya que el fin de la Fundación es brindar y dar a conocer la cultura de nuestra Ciudad.

Todos conocen que un personal que no tiene atención a sus necesidades puede mover multitudes para conseguir lo que le hace falta y la Fundación debe evitar y no esperar que se llegue a este punto, porque se puede asegurar que los funcionarios de la Fundación es gente preparada, culta y que conoce no solo de sus obligaciones, sino también todos sus derechos.

Se puede observar que existen varios aspectos que afectan el desarrollo personal e institucional y son evidentes ante los clientes internos o externos.

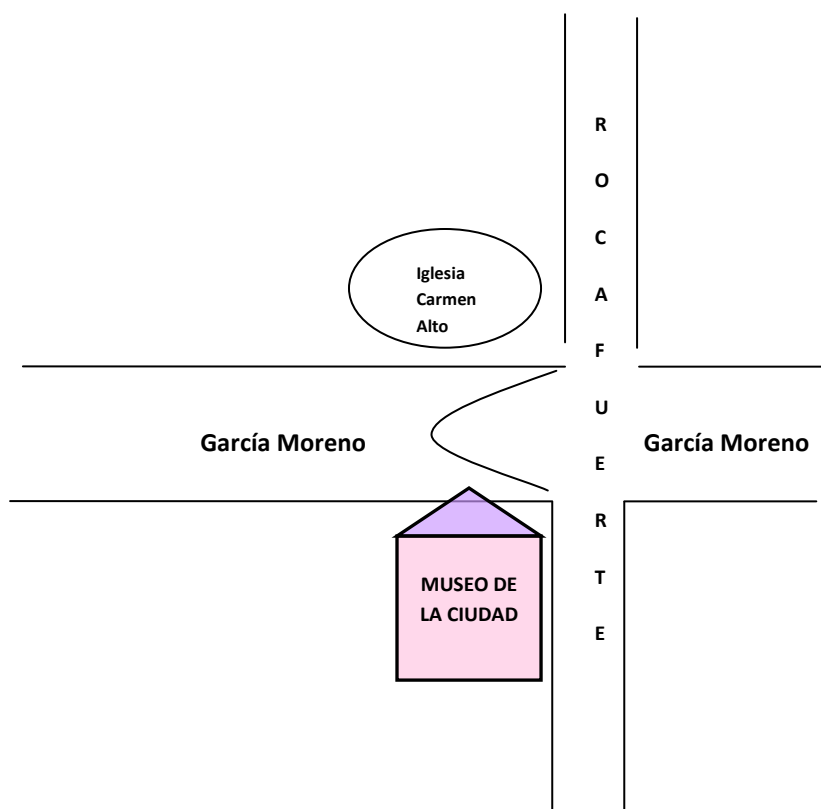
La investigadora al ser parte del personal de la Fundación, y conociendo muy de cerca estos aspectos que la afectan, recomienda que es necesario realizar un estudio diagnóstico del Clima Laboral en la Fundación Museos de la Ciudad y dar propuestas de mejora en caso de requerirlo.

1.2.- FORMULACION DEL PROBLEMA

Cuales son los factores que determinan el clima laboral actual y que se destaca entre los funcionarios de la Fundación Museos de la Ciudad.

1.3.- DELIMITACION DEL PROBLEMA

El lugar donde se va a realizar la investigación del tema de tesis es en el Museo de la ciudad, ubicado en el centro de Quito, Av. García Moreno S1-47 y Rocafuerte. Se realizará hasta junio del 2010.



1.4.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

- Es un tema muy interesante, porque se va a conocer como se encuentra el personal de la Fundación, en que se puede mejorar y como hacerles sentir mejor.
- Por ser un tema muy extenso existe varios motivos para el comportamiento del personal, los mismos que van a ser investigados.

- Se obtiene mediante encuestas a cada uno de los empleados.
- La experiencia para ejecutar este estudio diagnóstico se obtendrá haciendo e investigando este estudio de tesis.
- La relación directa con especialistas es solamente con las personas que trabajan en el área de recursos humanos y serán ellos quienes ayuden con esta investigación.
- Es un tema que no requiere de mucho recurso económico, ya que se basaría en encuestas, tabulaciones y consultas.
- Básicamente no se requiere de implementos tecnológicos avanzados.
- Al formar parte de la Fundación se hace más accesible conseguir la información necesaria, sin dejar a un lado el trabajo diario.
- Este tema en realidad cubriría sobre todo las expectativas como recursos humanos, para poder mejorar el ambiente y trabajar en equipo, al mejorar el clima laboral, se lograría obtener un trabajo eficiente y sobre todo se estaría cumpliendo parte de la función y de la carrera.
- En realidad el campo del recurso humano se ha extendido en este tiempo, existiendo temas para diplomados, maestrías o doctorados, siendo este un tema muy extenso como para complementar los conocimientos.
- Existen varias empresas que se preocupan sobre este tema, pero en la Fundación sería algo nuevo por implementar y sobre todo necesario.
- La investigación que se utilizaría es básicamente la de campo ya que se realizarán encuestas personalizadas a cada uno del personal que forma la Fundación Museos de la Ciudad.
- Es muy importante verificar los motivos que tiene el personal que trabaja en la Fundación.
- Este tema hará ver las falencias que tiene la Fundación para tomar las correcciones respectivas.
- El clima laboral es fundamental en las organizaciones, porque si se tiene un buen ambiente de trabajo, los objetivos de las mismas se cumplen a tiempo y sin errores, se trabaja directamente con el recurso humano.
- El estudio diagnóstico del clima laboral es una evaluación que servirá para la Fundación y será la institución la que le ponga en práctica.

- El clima laboral es un elemento muy importante, si es que no es el principal, por lo que se han realizado en los últimos años varios reportes y libros para mejorar este tema.
- Es posible conseguir suficiente información sobre el clima laboral tanto en libros, revistas o internet.
- Por ser este tema una nueva modalidad para el recurso humano, existe estudiantes que han realizado la tesis sobre estos temas y sin la necesidad de ser de la carrera de Talento Humano.
- Es factible implementar alguna de las propuestas que se presentarán, porque será un trabajo profesional.

1.5.- OBJETIVOS

1.5.1.- PRINCIPAL

Realizar un estudio diagnóstico del Clima Laboral en la Fundación Museos de la Ciudad, para conocer las necesidades del personal e implementar estrategias de mejoramiento.

1.5.2.- SECUNDARIOS

- Identificar los niveles de satisfacción del personal en su ambiente de trabajo.
- Determinar las necesidades por las cuales, el personal requiere atención para que su trabajo se realice de manera eficiente.
- Elaborar propuestas de mejoramiento del Clima Laboral, para que el trabajo del personal sea más productivo.

CAPITULO 2.- MARCO TEORICO

2.1.- SUBSISTEMAS DE RRHH

“La moderna gestión del llamado actualmente talento humano implica varias actividades o conocidos también como subsistemas de Recursos Humanos, cuya función es controlar las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

El proceso administrativo de recursos humanos cuenta con los siguientes subsistemas.

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas¹”

2.1.1.- Admisión de personas

“Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluyen reclutamiento y selección de personal.²”

En este subsistema se tiene que hacer una pregunta clave *Quién debe trabajar en la organización*, para lo cual contamos con dos actividades importantes, como se dijo anteriormente el reclutamiento y selección de personal, a continuación se hablará de cada una de ellas.

¹ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 12.

² IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 13.

- **“Reclutamiento.-** Es el proceso mediante el cual la organización comunica y atrae candidatos para abastecer el proceso selectivo, en número suficiente y con las competencias adecuadas.
- ***Importancia:*** Que las organizaciones ofrezcan oportunidades de trabajo y que cuenten con una suficiente base de datos, siendo la comunicación una herramienta importante en esta actividad.
- ***Objetivo:*** Escoger a las personas que la organización desee como empleados.
- ***Procesos:*** Los pasos que se deben seguir para el proceso de reclutamiento son los siguientes:
 - requisición de empleados (documento que conste el nombre del puesto, el departamento, fecha para la cual se requiere a la persona, aprobaciones)
 - fuente interna (buscar si existen empleados calificados dentro de la organización que puedan ocupar la vacante)
 - fuentes externas (colegios, universidades, institutos y otras organizaciones)
- **Selección.-** Es el proceso mediante el cual se escoge o selecciona de varios reclutados a la persona adecuada para el cargo requerido por la organización.
- ***Importancia:*** Mejorar la productividad o el rendimiento de la organización, seleccionando a personal calificado.
- ***Objetivo:*** Identificar y emplear a las personas mejor calificadas. Elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado.³ “

³ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 111.

- **“Procesos:** Los pasos que se deben seguir para el proceso de selección son los siguientes:
 - Candidatos reclutados
 - Entrevista preliminar (eliminar a los que no cumplan los requisitos del puesto)
 - Revisión de solicitudes y hojas de vida (Llenar solicitud de empleo y revisión de hojas de vida con documentos verdaderos, para ver si cumplen con lo que la organización requiere)
 - Pruebas de selección (Califican la personalidad, las capacidades y la motivación de los empleados potenciales)
 - Entrevista de empleo (Conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información)⁴ “
 - “Verificación de referencias y antecedentes (proporcionan datos adicionales a la información presentada por el candidato y que permiten la verificación de su exactitud)⁵ “
 - Decisión de selección (después de aprobar los pasos anteriores es el gerente quien tiene la potestad de decidir quien será la persona a contratarse entre los finalistas)
 - Contratación (proceso de contratación)

2.1.2.- Aplicación de personas

“Son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño, incluyendo la descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.⁶”

⁴ R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2005, Pág. 181.

⁵ R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2005, Pág. 189.

⁶ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 13.

En este subsistema se tiene que hacer una pregunta clave *Que deberán hacer las personas*, para lo cual contamos con dos actividades importantes, como se dijo anteriormente la descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño, a continuación se hablará de cada una de ellas.

- **“Descripción y análisis de cargos.-** La descripción se relaciona con los aspectos intrínsecos del cargo, es decir las actividades que debe cumplir el ocupante, que hace, como lo hace y para que lo hace, mientras que el análisis se relaciona con los aspectos extrínsecos del cargo, es decir busca los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante para desempeñar correctamente el cargo.
- ***Importancia:*** Ayuda a levantar los procesos y los perfiles necesarios para cada uno de los cargos y además define la posición del cargo en el organigrama, dando a conocer en qué nivel se encuentra.
- ***Objetivo:*** Ayuda al reclutamiento y a la selección de personas, brinda material para entrenamiento, sirve de base para la evaluación y clasificación de cargos, evalúa el desempeño, sirve de base para programas de higiene y seguridad y guía al gerente.⁷
- ***“Procesos:*** En el contenido del cargo según la descripción de cargo tenemos:
 - ¿Qué hace? Tareas y actividades por ejecutar
 - ¿Cuándo lo hace? Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
 - ¿Cómo lo hace? A través de: personas, máquinas y equipos, materiales, datos e información.
 - ¿Dónde lo hace? Sitio y ambiente de trabajo.

⁷ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 190.

- ¿Por qué lo hace? Objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar.⁸

“Los seis pasos del proceso de análisis de cargos son:

- Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
- Definir la información requerida para el análisis de cargos.
- Seleccionar los cargos que se deben analizar.
- Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
- Preparar las descripciones de cargos
- Preparar las especificaciones de cargos

Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos:

- Revisar información preliminar sobre el cargo
 - Conducir las entrevistas
 - Consolidar la información sobre el cargo
 - Verificar la descripción del cargo⁹
- **“Evaluación del desempeño.-** Es un proceso en donde se mide o se revisa el desempeño de los empleados, para el mejoramiento de la productividad de la organización.
 - ***Importancia:*** Resuelve problemas de desempeño y mejora la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.
 - ***Objetivo:*** Obtener mejores resultados y lograr la eficiencia dentro de la organización.

⁸ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 183.

⁹ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 189

- **Procesos:**

- Plan de desempeño: Identificar las metas de desempeño, comunicarlas y establecer criterios de desempeño.
- Determinar: Responsabilidad de la evaluación, período de evaluación, método(s) de evaluación, software de cómputo.
- Examinar el trabajo desempeñado
- Evaluar los resultados
- Realizar la entrevista de evaluación: Analizar las metas para el siguiente período.¹⁰

2.1.3.- Compensación de personas

“Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen remuneración, beneficios y servicios.¹¹”

En este subsistema se tiene que hacer una pregunta clave *Cómo compensar a las personas*, para lo cual se cuenta con dos actividades importantes, como se dijo anteriormente la remuneración y los beneficios y servicios, a continuación se hablará de cada una de ellas.

- **“Remuneración.-** Es un proceso en donde se incluyen todas las formas de pago que reciben los empleados, por el trabajo realizado. Existen varios métodos para el cálculo de la remuneración a los empleados y son los siguientes:
 - Análisis y descripciones de puesto
 - Evaluación de puestos
 - Método jerárquico
 - Método de clasificación

¹⁰ R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2005, Pág. 256.

¹¹ IDALBERTO CHIANEVATO, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 14

- Método de comparación de factores
 - Método de puntos
 - Método de perfiles y escalas guía de Hay
- **Importancia:** Tener el compromiso del personal en su trabajo, siendo remunerados de acuerdo a su perfil y responsabilidad.
- **Objetivo:** Incentivar al personal, dando la compensación correcta, que represente satisfacción e ingreso para los empleados, los mismos que serán beneficiosos para la organización, ya que si un empleado se encuentra conforme en todo aspecto laboral, dará mayor rendimiento en su trabajo, logrando buenos resultados también para la organización.
- **Procesos:** Para la composición salarial debemos tomar en cuenta dos factores: internos y externos.
- *Factores Internos (organizacionales)*
 - Tipología de los cargos
 - Política de RRHH
 - Política salarial
 - Desempeño y capacidad financiera de la organización
 - Competitividad de la organización
- *Factores Externos (ambientales)*
 - Situación del mercado laboral
 - Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida, etc)
 - Sindicatos y negociaciones
 - Legislación laboral
 - Situación del mercado de clientes
 - Competencia en el mercado
- **Beneficios y Servicios.-** Son beneficios adicionales a la remuneración que la organización da a sus empleados, como puede ser, seguro médico,

alimentación, uniformes, transporte, vehículo para algunos niveles superiores.

- **Importancia:** Tener personal con buen estado emocional y los beneficios y servicios ayudan al mejoramiento tanto del personal como de su familia y al estar en armonía con su familia, el empleado aporta positivamente a la organización.

- **Objetivo:** Aumentar el involucramiento de los empleados y sus familias, satisfaciendo sus necesidades personales y haciéndoles más fácil la vida.

- **Clases de Beneficios Sociales:**
 - *En cuanto a la exigibilidad legal*

 - ✓ Beneficios legales
 - Vacaciones
 - Prima Salarial
 - Jubilación
 - Seguro de accidentes de trabajo
 - Auxilio por enfermedad
 - Salario-familia (prima por matrimonio)
 - Salario-maternidad (prima por hijos), etc.

 - ✓ Beneficios espontáneos
 - Bonificaciones
 - Restaurantes o cafeterías para el personal
 - Transporte
 - Seguro de vida colectivo
 - Préstamos a los empleados
 - Asistencia médico hospitalaria
 - Complementación de jubilación o planes de seguridad social, etc.

- *En cuanto a la naturaleza*
 - ✓ Beneficios monetarios
 - ✓ Beneficios no monetarios

- *En cuanto a los objetivos*
 - ✓ Beneficios asistenciales
 - ✓ Beneficios recreativos
 - ✓ Planes supletorios

2.1.4.- Desarrollo de personas

Son procesos utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye capacitación y desarrollo, programas de cambios y programas de comunicación.

En este subsistema se tiene que hacer una pregunta clave *Cómo desarrollar a las personas*, para lo cual se cuenta con tres actividades importantes, como se dijo anteriormente la capacitación y desarrollo, programas de cambios y programas de comunicación, a continuación se hablará de la capacitación y desarrollo, que es uno de los subsistemas más importantes dentro de este tema.

- **Capacitación y desarrollo.-** Son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales, además de un aprendizaje con un enfoque de largo plazo.¹²

- ***Importancia:*** Alinea a los empleados de una empresa con las políticas, estrategias y objetivos organizacionales.

¹² R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2005, Pág. 202.

- **Objetivo:** Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

- **Proceso:**
 - Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo
 - Establecer objetivos específicos
 - Seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo
 - Implementar los programas de capacitación y desarrollo
 - Evaluar los programas de capacitación y desarrollo

2.1.5.- Mantenimiento de personas

“Son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

En este subsistema se tiene que hacer una pregunta clave *Cómo retener a las personas en el trabajo*, para lo cual se cuenta con tres actividades importantes dentro de este subsistema, como se dijo anteriormente la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y las relaciones con los sindicatos. A continuación se hablará del tema principal que abarca los antes mencionados que es la seguridad y salud ocupacional.

- **Seguridad y salud ocupacional.-** Es un proceso utilizado para garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores de la organización.

- **Importancia:** Brindar a los empleados un sitio de trabajo seguro, protegiendo accidentes o lesiones y cualquier enfermedad tanto física como emocional.

- **Objetivo:** Eliminar cualquier porcentaje de riesgo o enfermedad de los empleados causada por el trabajo, para no ver afectadas la productividad y la calidad de la vida laboral.

- **Proceso:**
 - Conocer e identificar el ambiente y condiciones en las que se realiza la actividad.
 - Conformar un grupo con personas de la misma organización que conozcan de las falencias de ciertas áreas, quienes servirán como porta voces de cualquier incidente ocasionado en su área delegada.
 - Delegar dentro de cada grupo actividades para prevención de accidentes.
 - Identificar los peligros presentes en cada actividad.
 - Determinar consecuencias por los peligros identificados
 - Valorar las consecuencias
 - Controles actuales
 - Determinación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo
 - Mejorar controles en caso de necesitarlos
 - Implementar los controles¹³

2.2.- SISTEMA ORGANIZACIONAL

“Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos:

- ✓ **Complejidad.-** Se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Abarca tres diferencias: horizontal, vertical y espacial.

¹³ <http://www.ri-ol.com/blog/>

- *Diferencias horizontales:* consideran el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros de la organización se comuniquen y que la administración coordine sus actividades.
- *Diferencias verticales:* se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuantos más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidad de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales.
- *Diferencias espaciales:* se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control.
- ✓ **Formalismo.-** Se refiere al grado en que se usan reglas y procedimientos, a la estandarización de los trabajos de la organización. Si el puesto es muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir qué se hará, cuándo se hará y cómo hacerlo. Podemos esperar que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera exactamente, lo que produce un producto consistente y uniforme. Existen descripciones explícitas del puesto, infinidad de reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos laborales en las organizaciones donde hay mucho formalismo. Cuando hay poco formalismo, las conductas de los puestos están relativamente no programadas y los empleados tienen bastante libertad para ejercer libremente su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten otras

conductas, sino que también elimina la necesidad de que los empleados consideren alternativas. El grado de formalismo puede variar muchísimo de una organización a otra y dentro de una misma organización.

- ✓ **Centralización.-** Es el punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. En algunas organizaciones, los altos mandos son los que toman todas las decisiones. Los administradores de niveles más bajos se limitan a cumplir las disposiciones de la alta dirección. En el otro extremo están las organizaciones donde las decisiones tomadas se llevan hacia abajo a los administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están sumamente centralizadas; las segundas, descentralizadas.
- *Centralismo:* se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto sólo incluye la autoridad formal; es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Se suele decir que si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de niveles bajos, entonces la organización es centralizada.
- *Descentralismo:* cuantas más aportaciones realice el personal de niveles bajos, o de hecho se les otorgue libertad para tomar decisiones, tanto más descentralizada estará.

Una organización centralizada tiene una estructura inherentemente diferente a la de una descentralizada. En una organización descentralizada se pueden tomar medidas más rápidas para resolver problemas, son más las personas que realizan aportaciones para las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan ajenos a quienes toman las decisiones que afectan su vida laboral.

2.2.1.- CONCEPTOS BASICOS ORGANIZACIONALES

Tanto practicantes como teóricos de la administración se han dedicado a desarrollar principios organizacionales desde finales del siglo pasado. En la

primera mitad de este siglo, un grupo de practicantes y académicos de la administración postularon una serie de principios para guiar a los gerentes en las decisiones estructurales. Este grupo se conoce ahora como los *teóricos clásicos* y sus recomendaciones como los *principios clásicos*.

Aunque ha transcurrido algún tiempo desde que se propusieron estos principios originales, siguen proporcionando valiosa información para comprender la estructura de las organizaciones.

- ✓ **División del trabajo (POSICIÓN CLÁSICA).**- Quiere decir que, en lugar de que una persona realice un trabajo total, éste se descompone en una serie de pasos y cada paso es realizado por una sola persona. En esencia, las personas se especializan en realizar parte de una actividad, y no en la actividad total. Los teóricos clásicos eran partidarios de la división del trabajo. Consideraban que era un medio para aumentar significativamente las eficiencias económicas de las organizaciones. La división del trabajo aprovecha con eficiencia la diversidad de las habilidades de los trabajadores. En la mayor parte de las organizaciones, algunas actividades requieren habilidades muy desarrolladas, otras pueden ser ejecutadas por personal no especializado. Si todos los trabajadores tomaran parte en cada paso, por decir algo, del proceso de producción de una organización, todos deberían tener las habilidades necesarias para ejecutar los trabajos más exigentes y los menos exigentes. El resultado sería que, salvo cuando realizaran las actividades más especializadas o muy complejas, los empleados estarían trabajando por abajo del nivel de sus habilidades. Y, como los trabajadores especializados reciben salarios más altos que los no especializados, como sus salarios tienden a reflejar el nivel de habilidad más alto, pagarle a trabajadores muy especializados por realizar actividades sencillas sería un uso ineficiente de los recursos organizacionales.

Con la división del trabajo se logran otras eficiencias. La habilidad de alguien para realizar bien una actividad mejora con la repetición. Se

pierde menos tiempo en cambiar de actividades, en guardar las herramientas y el equipo de un paso anterior en el proceso del trabajo y en prepararse para el siguiente. También es importante que la preparación para la especialización resulta más eficiente desde el punto de vista organizacional. Es más fácil y menos caro encontrar y preparar a trabajadores para que realicen actividades concretas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en el caso de operaciones muy sofisticadas y complejas.

- ✓ **División del trabajo (POSICIÓN CONTEMPORÁNEA).**- Los teóricos clásicos consideraban que la división del trabajo era una fuente inagotable para aumentar la productividad. A fines del siglo pasado o más, la generalización era cierta, sin lugar a dudas. Como la especialización no era algo acostumbrado, su introducción casi siempre generaba mayor productividad. Pero las cosas buenas pueden llegar demasiado lejos. Para los años sesenta estaba claro que la productividad podía mejorar si se ampliaba al alcance de las actividades del trabajo, en lugar de estrecharlo. Hoy, a pesar de la atención reciente dirigida a la expansión y el enriquecimiento de los trabajos, se podría llegar a la conclusión de que el concepto de la división del trabajo sigue vivo y afianzado en la mayor parte de las organizaciones. Sin embargo, no se considera que sea un remedio, ni una fuente inagotable de mayor productividad. Más bien, los administradores reconocen las economías que ofrece en ciertos tipos de trabajo, así como los problemas que produce cuando se lleva demasiado lejos.

- ✓ **Unidad de mando (POSICIÓN CLÁSICA).**- Los teóricos clásicos argumentaban que un subordinado sólo debería depender directamente de un único superior. Ninguna persona debería tener dos o más jefes. De lo contrario, el subordinado podría tener que manejar demandas y prioridades contradictorias de varios superiores. En estos raros casos cuando el principio de la unidad de mando tenía que ser violado, el punto de vista clásico decía que se debía hacer una división clara de las

actividades y designar explícitamente a un supervisor responsable de cada una de ellas.

- ✓ **Unidad de mando (POSICIÓN CONTEMPORÁNEA).**- El concepto era lógico cuando las organizaciones eran comparativamente sencillas. En la mayoría de las circunstancias, sigue siendo un buen consejo. Hoy, la mayor parte de las organizaciones respetan este principio. Sin embargo, existen casos, cuando el respeto estricto de la unidad de mando produce un grado de inflexibilidad que entorpece el rendimiento de la organización.

- ✓ **Autoridad y Responsabilidad (POSICIÓN CLÁSICA).**- La autoridad se refiere al derecho que tiene la posición de gerente para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. Era uno de los postulados centrales de los teóricos clásicos, pues la autoridad era considerada el pegamento que mantenía unida a la organización. Ésta se delegaba hacia abajo a los administradores subordinados, dándoles ciertos derechos y poniéndoles ciertos límites dentro de los cuales operarían. Cada posición administrativa tiene derechos específicos inherentes que adquieren sus ocupantes por el rango o título del puesto. Por consiguiente, la autoridad se refiere a la posición que se ocupa en una organización y no toma en cuenta las características personales del administrador individual. No tiene relación directa alguna con el individuo. Cuando una posición de autoridad queda vacante, la persona que ha abandonado el puesto ya no tiene autoridad. La autoridad se queda en el puesto y con la persona que ahora lo ocupa. Cuando se delega autoridad, según los clásicos, se debe otorgar una cantidad igual de **responsabilidad**. Es decir, cuando uno tiene derechos, también tiene la *obligación* correspondiente de realizar cosas. Asignar autoridad sin responsabilidad propicia el abuso, nadie debe ser responsable por cosas sobre las que no tiene autoridad. Los teóricos clásicos reconocían la importancia de igualar autoridad y responsabilidad. Pero, ¿cómo es posible tener igual autoridad que responsabilidad si la responsabilidad no se puede delegar?, la respuesta de los clásicos era reconocer dos formas de responsabilidad, la

responsabilidad *operativa* y la responsabilidad *última*. Los administradores trasladan la responsabilidad operativa, que a su vez puede ser trasladada más allá. Pero existe un aspecto de la responsabilidad, su componente último, que se debe conservar. Un administrador es responsable, en última instancia, de los actos de sus subordinados a quien les ha sido trasladada la responsabilidad operativa. Por tanto, los administradores deberían delegar una cantidad de responsabilidad operativa igual a la autoridad delegada; sin embargo, la responsabilidad última nunca se puede delegar. Los teóricos clásicos también señalaban la diferencia entre dos formas de relaciones de autoridad:

- *Autoridad de línea:* es la autoridad que da derecho al administrador de dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad entre superior y subordinado que se extiende de la cima de la organización al nivel más bajo, siguiendo lo que se conoce como *una cadena de mando*. Un administrador con autoridad de línea, como vínculo de la cadena de mando, tiene derecho de dirigir el trabajo de los subordinados y de tomar ciertas decisiones sin consultarle a otros. En la cadena de mando, claro está, todo administrador también está sujeto a la dirección de su superior.
- *Autoridad Staff:* respalda, apoya, aconseja y en general reduce parte del peso de la información que tienen.

Autoridad y Responsabilidad (POSICIÓN CONTEMPORÁNEA).-

Ahora se reconoce que no es necesario ser administrador para tener poder, ni el poder guarda una relación perfecta con el nivel de alguien en la organización. La autoridad es un concepto importante en las organizaciones, pero el centrarse sólo en él, origina una visión estrecha e irreal de la influencia en las organizaciones. Hoy se reconoce que la autoridad apenas es un elemento dentro del concepto del poder. Es más, hoy las organizaciones se han dirigido cada vez más a la participación, los equipos y otros medios para disminuir las relaciones autoritarias de superior y subordinado. Los administradores consideran cada vez más

que sus trabajos son liberar y capacitar a sus empleados y no supervisarlos.

- ✓ **Tramo de Control (POSICIÓN CLÁSICA).**- ¿Cuántos subordinados puede dirigir un administrador con eficacia y eficiencia? La cuestión del tramo de control captó la atención de los clásicos, aunque no existe consenso en cuanto a la cantidad específica, los teóricos clásicos eran partidarios de los tramos pequeños (no más de seis) con objeto de conservar un control estrecho. Sin embargo, varios reconocían que el nivel de la organización era una variable de contingencia. Sostenían que conforme un administrador asciende en una organización, tendrá que tratar con mayor cantidad de problemas mal estructurados, de tal manera que los altos mandos necesitan un tramo más pequeño que los mandos medios y los mandos medios requieren un tramo no menor que los supervisores. El concepto de tramo de control era importante para los teóricos clásicos porque, en gran medida, determina la cantidad de niveles y administradores que tiene una organización. En igualdad de condiciones, cuanto mayor o más ancho sea el tramo, tanto más eficiente será la organización.

Es evidente que los tramos más amplios son más *eficientes* en términos de costos. Sin embargo, en algún punto, los tramos más amplios reducen la *eficacia*.

- **Tramo de Control (POSICIÓN CONTEMPORÁNEA).**- Cada vez mayor es el número de organizaciones que están aumentando sus tramos de control. El tramo de control se determina cada vez más analizando las variables de contingencia. Por ejemplo, es evidente que cuanto más preparación y experiencia tengan los subordinados, tanta menos supervisión directa necesitarán. Por tanto, los administradores que cuentan con empleados con experiencia y preparación pueden funcionar con un tramo más amplio. Otras variables de contingencia que determinarán el tramo adecuado incluyen la similitud de las actividades de

los subordinados, la complejidad de esas actividades, la proximidad física de los subordinados, el grado en que se aplican procedimientos estándar y el estilo preferido del administrador.

- **Departamentalización (POSICIÓN CLÁSICA).**- Los teóricos clásicos afirmaban que las actividades de una organización se debían especializar y agrupar en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita integrando a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos, por regla general, se basa en las funciones del trabajo que se realiza, el producto o servicio que se ofrece, el cliente o comprador como objetivo, el territorio geográfico que se cubre o el proceso que se usa para convertir los insumos en productos. Los teóricos clásicos no preferían un método de departamentalización especial. El método o los métodos usados deberían reflejar un agrupamiento que contribuyera mejor a conseguir los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por funciones realizadas:
 - *Departamentalización funcional:* podemos decir que la departamentalización por función se puede usar en todo tipo de organización. Las funciones son lo único que cambia para reflejar los objetivos y las actividades de la organización. Un hospital podría tener departamentos para investigaciones, atención de pacientes, contabilidad, y demás. Un equipo de fútbol profesional podría tener departamentos de personal de jugadores, venta de entradas y viajes y hospedaje. La principal ventaja de este tipo de agrupación es que se obtienen eficiencias al unir a especialistas parecidos. La departamentalización funcional busca lograr economías de escala colocando a personas que comparten habilidades y orientaciones dentro de las mismas unidades.

- *Departamentalización de productos:* Cada área principal de productos de la sociedad se coloca al mando de un vicepresidente que es especialista en, y responsable de, todo lo que tenga relación con su línea de productos. Por ejemplo, podemos notar que a diferencia de la departamentalización funcional, las actividades de fabricación y otras importantes han sido divididas para darle a los gerentes del producto (vicepresidentes en este caso) bastante autonomía y control. La ventaja principal de este tipo de agrupación es que aumenta la responsabilidad del rendimiento de los productos. Si las actividades de una organización se relacionan con los servicios en lugar de los productos, cada servicio se agruparía de manera autónoma. El tipo particular de cliente que quiere alcanzar la organización también se puede usar para agrupar a los empleados.
- *Departamentalización de clientes:* es que los clientes de cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades que se pueden satisfacer mejor con especialistas para cada una de ellas.
- *Departamentalización geográfica:* Si los clientes de una organización están repartidos en una zona geográfica amplia, esta forma de departamentalización puede ser valiosa. Este método ofrece la base de una categorización homogénea de actividades.
- *Departamentalización de procesos:* Se puede usar para clientes y productos.
- **Departamentalización (POSICIÓN CONTEMPORÁNEA).**- La mayor parte de las organizaciones grandes continúan usando la mayoría o todas las agrupaciones departamentales sugeridas por los teóricos clásicos. Sin embargo, es preciso mencionar dos tendencias recientes. En primer lugar, a la departamentalización por cliente, que ha ido adquiriendo importancia. En segundo, la departamentalización rígida, ahora se complementa con equipos que van más allá de las líneas departamentales tradicionales. El entorno competitivo contemporáneo ha vuelto a dirigir la mirada de la administración hacia los clientes. Con objeto de controlar con más atención las necesidades de los mismos,

para poder responder a los cambios que registran, muchas organizaciones han recurrido a la departamentalización por clientes. En la actualidad se usan mucho más los equipos como medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Conforme se han ido complicando las actividades y diversificando las habilidades que se necesitan para realizarlas, la administración ha introducido equipos de trabajo y de actividades.¹⁴”

2.3.- TEORÍAS MOTIVACIONALES

“*Motivación* se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, nuestro enfoque se limitará a las metas de la organización, a efecto de proyectar nuestro interés particular por la conducta laboral. Los tres elementos claves son: esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende.

Necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la

¹⁴ ROBBINS P. STEPHEN, Comportamiento Organizacional, México, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1991, Pág. 497-511.

necesidad y reducirán la tensión. Por tanto, podemos decir que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Cuando mayor la tensión, tanto mayor el grado de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Sin embargo, como lo que nos interesa es la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe ir dirigido hacia las metas de la organización. Cuando no es así, se puede tener a personas que hacen grandes esfuerzos que, de hecho, son contrarios a los intereses de la organización.

2.3.1.- Las primeras teorías de la motivación

En la década de 1950 se formularon tres teorías específicas que, si bien fueron objeto de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Estas son: la teoría de la pirámide de las necesidades, las teorías X y Y y la teoría de la motivación-higiene.

- **Teoría de la pirámide de las necesidades.-** Podemos afirmar que es la teoría más conocida de la motivación de Abraham Maslow, quien partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades, que son:
 - 1) *Necesidades fisiológicas:* incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
 - 2) *Necesidad de seguridad:* incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
 - 3) *Necesidades sociales:* incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
 - 4) *Necesidad de estima:* incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
 - 5) *Necesidad de autorrealización:* el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Por tanto, si usted quiere motivar a alguien, según Maslow, tendrá que comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior y un orden inferior.

- *orden inferior*: las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- *orden superior*: las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

La diferencia entre los órdenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen, sobre todo, de manera externa (como son salarios, antigüedad). De hecho la conclusión que se puede obtener de la clasificación de Maslow es que en épocas de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente satisfacen, de manera sustancial, todas sus necesidades de orden inferior.

- **Teoría X y Y.**- Douglas McGregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano. Una básicamente negativa llamada **teoría X** y otra básicamente positiva llamada **teoría Y**. McGregor, tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de los administradores en cuanto al carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que éstos tienen a modelar la conducta que observan con los empleados de acuerdo con tales supuestos.

- *Supuestos de los administradores según la Teoría X:*
 - 1) A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
 - 2) Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
 - 3) Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
 - 4) La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

- *Supuestos de los administradores según la Teoría Y:*
 - 1) Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
 - 2) Las personas son capaces de auto-dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
 - 3) La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
 - 4) La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas.

- **Teoría de la motivación-higiene.-** Fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona, investigando la interrogante: “¿Qué esperan las personas de su trabajo?”. Los factores intrínsecos, como la

realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de lo que conducen a la insatisfacción laboral. Por tanto, los administradores que buscan suprimir los factores que producen insatisfacción laboral pueden propiciar la tranquilidad, pero no siempre la motivación. Estarán calmando a sus trabajadores, en lugar de motivarlos, para lo cual se han clasificado como *factores de higiene* algunas características, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario. Cuando éstos son los convenientes, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Herzberg sugiere que, para motivar a las personas en el trabajo, se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.

Existen seis críticas sobre la teoría de la motivación-higiene y son las siguientes:

- 1) El procedimiento de Herzberg está limitado por la metodología usada. Cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito, pero cuando salen mal, asignan la culpa del fracaso a circunstancias externas.
- 2) La metodología de Herzberg no es confiable. Dado que las personas deben interpretar los resultados para clasificarlos, existe la posibilidad de que los contaminen comprendiendo una respuesta de una manera y dando un trato diferente a otra similar.

- 3) La teoría, en la medida de su baliza, ofrece una explicación de satisfacción laboral, pero en realidad no es una teoría de la motivación.
- 4) No se usó una medición global de la satisfacción. Es decir, la persona puede pensar que parte de su trabajo es desagradable, pero que el empleo es aceptable.
- 5) La teoría es inconsistente con las investigaciones anteriores. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- 6) Herzberg supone que existe una relación entre satisfacción y productividad. Sin embargo, en su investigación, la metodología incluyó la satisfacción, pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante, se debe suponer que existe una gran relación entre satisfacción y productividad.

2.3.2.- Teorías Contemporáneas de la motivación

Se llaman teorías contemporáneas porque representan “lo último” para explicar la motivación de los empleados.

- **Teoría ERG.-** Clayton Alderfer creador de estas teorías dice que existen tres grupos de necesidades medulares: existencia, relación y crecimiento y de ahí su nombre (en inglés existence, relatedness and growth).
 - *existencias:* se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida, éstos incluyen los factores que Maslow llamó necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales) y de seguridad (seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales).
 - *relación:* el afán por tener relaciones interpersonales importantes; para satisfacer estos intereses sociales y de posición es preciso interactuar con los demás (se alinean a la clasificación de las necesidades sociales y del componente externo de Maslow) (el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad) (posición, el reconocimiento y la atención).

- *crecimiento*: el deseo intrínseco de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de reconocimiento de Maslow (respeto a sí mismo, la autonomía y la realización) y las características de autorrealización (crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio).

A diferencia de la teoría de la pirámide de las necesidades, la teoría ERG demuestra que:

- 1) En un momento dado puede existir más de una necesidad operando y,
- 2) Si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior.

La pirámide de necesidades de Maslow habla de una progresión rígida por pasos. La Teoría ERG no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante.

La teoría ERG también contiene una dimensión de frustración-regresión. Maslow decía que la persona permanecía en un nivel de necesidades cualquiera mientras éste no quedara satisfecho. En cambio, la teoría ERG señala que cuando se frustran las necesidades de orden superior, se presenta un afán por aumentar una necesidad de orden inferior.

La teoría ERG afirma al igual que la teoría de la pirámide de necesidades, que las necesidades de orden inferior, cuando están satisfechas, despiertan el afán por satisfacer necesidades de orden superior; pero que diversas necesidades pueden ser motivadoras al mismo tiempo y que la satisfacción frustrada de una necesidad de orden superior puede originar una regresión a una necesidad de orden inferior.

La teoría ERG es más consistente con lo que se sabe de las diferencias existentes entre una persona y otra. Las variables, como la escolaridad, los antecedentes familiares y el ambiente cultural, pueden modificar la importancia

o fuerza que una persona cualquiera concede a un grupo de necesidades. La evidencia de que en otras culturas las categorías de necesidades se clasifican de otra manera. Por ejemplo, los españoles y japoneses dan más importancia a las necesidades sociales que a las fisiológicas.

- **La Teoría de McClelland de las necesidades.-** Esta teoría habla de tres necesidades: la realización, el poder y la afiliación.
- *Necesidad de realización:* el afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares, para alcanzar el éxito. Son personas que quieren triunfar y que están luchando por realizarse y no por las recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo con más calidad o eficiencia que la existente. McClelland en su investigación, encontró que las personas que tienen este afán se distinguen de los demás porque quieren hacer mejor las cosas, buscan situaciones donde puedan tener responsabilidad personal para resolver problemas, puedan recibir retroalimentación oportuna sobre su rendimiento, para saber de inmediato si están mejorando o no y puedan establecer metas que representen un desafío moderado. Las personas que quieren realizarse no son jugadoras; les desagrada triunfar por azar, prefieren el desafío de enfrentar un problema y aceptar la responsabilidad personal en el triunfo o el fracaso, en lugar de dejar el resultado en manos de la casualidad o de los actos de otros. Sobre todo, estas personas evitan las actividades que consideran muy difíciles o muy fáciles. A estas personas no les gusta correr grandes riesgos porque el éxito fortuito no les produce la satisfacción de la realización, tampoco les agradan las apuestas bajas, porque no implican un desafío para sus capacidades. Les gusta establecer metas que exijan un poco de esfuerzo, cuando la probabilidad de éxito y la de fracaso están más o menos equilibradas, encuentran la ocasión óptima para experimentar la sensación de realización y satisfacción que se deriva de su esfuerzo.
- *Necesidad de poder:* el afán por lograr que los demás se comporten de manera en que no se habrían comportado; tener influencia y controlar a

los demás. Las personas que tienen mucha necesidad de poder gozan cuando “toman el mando”, luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo.

- *Necesidades de afiliación:* el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas. Es el afán por ser querido y aceptado por los demás. Las personas con gran interés de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.
- **Teoría de la evaluación cognoscitiva.-** Esta teoría sugiere que cuando se incluyen recompensas extrínsecas, como la remuneración, para un esfuerzo laboral que había recibido recompensas intrínsecas derivadas de la gratificación asociada al trabajo mismo, casi siempre se disminuye el nivel general de la motivación.
 - *extrínsecos:* *sueldos generosos, ascensos, las buenas relaciones con el supervisor y las condiciones laborales agradables.*
 - *intrínsecos:* *la realización, la responsabilidad y la competencia.*

Esta teoría dice que cuando las organizaciones recurren a las recompensas extrínsecas para retribuir un rendimiento superior, entonces disminuyen las recompensas intrínsecas que obtienen las personas por hacer lo que les gusta, es decir, cuando alguien recibe recompensas extrínsecas por realizar una actividad interesante, ello hace que disminuya su interés intrínseco por la actividad. La mejor explicación para esta teoría es que el individuo pierde parte del control de su conducta, por lo que disminuye la motivación intrínseca que tenía, es más, cuando se suprimen las recompensas extrínsecas se puede provocar un cambio (de una explicación externa a una interna) en la forma que la persona percibe la causa del por qué realiza una actividad.

En esta teoría lo lógico sería que la remuneración del individuo no dependiera de su rendimiento, para así evitar la disminución de la motivación intrínseca.

- **Teoría de las características de las actividades.-** Pretenden identificar las características laborales de las actividades, la forma en que estas características se combinan para integrar diferentes empleos y su relación con la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Las principales teorías de las características de las actividades son:

- *La teoría de los atributos requeridos por la actividad:* Turner y Lawrence efectuaron una investigación para estudiar las consecuencias que diferentes tipos de trabajo tenían en la satisfacción y el ausentismo de los empleados; supusieron que los empleados preferían trabajos complejos y desafiantes; es decir, que estos trabajos aumentaban la satisfacción y, por consiguiente, reducían los porcentajes de ausentismo. Definieron a la complejidad del trabajo en términos de seis características de la actividad:

- 1) *variedad*
- 2) *autonomía*
- 3) *responsabilidad*
- 4) *conocimientos y habilidades*
- 5) *interactuación social requerida*
- 6) *interactuación social optativa*

Según Turner y Lawrence, si mayor es la calificación de un trabajo en cuanto a estas características, más complejo sería.

Esta teoría demuestra que los empleados sí responden de manera diferente a diferentes tipos de empleos, presentan una serie preliminar de atributos de actividades que permitían evaluar los trabajos y dirigen la atención hacia la necesidad de tomar en cuenta la influencia que las diferencias personales ejercen en la reacción de los empleados a su trabajo.

Esta teoría tomó en cuenta las diferencias personales de los antecedentes urbanos y rurales, encontraron que los empleados con marcos urbanos estaban más satisfechos con trabajos poco complejos y que los empleados con antecedentes rurales manifestaron más satisfacción con trabajos de gran complejidad. Y se llegó a la conclusión de que los trabajadores de comunidades más grandes tenían una serie de intereses ajenos al trabajo y, por consiguiente, estaban menos interesados y motivados por su trabajo; por el contrario, los trabajadores de poblaciones pequeñas tenían menos intereses no laborales y eran más receptivos a las actividades complejas de sus trabajos.

- *El modelo de las características del trabajo:* Esta teoría fue investigada por Hackman y Oldham e indican que cualquier trabajo se puede describir en términos de cinco dimensiones laborales medulares, definidas de la siguiente manera:

- 1) *Variedad de habilidades:* Medida en que el trabajo requiere una gama de actividades diferentes, de tal manera que el trabajador puede recurrir a una serie de habilidades y facultades diferentes.
- 2) *Identidad de la actividad:* Medida en que el trabajo requiere que se termine una labor total e identificable.
- 3) *Significado de la actividad:* Medida en que el trabajo tiene consecuencias importantes en la vida o el trabajo de otros.
- 4) *Autonomía:* Medida en que el trabajo ofrece al individuo bastante libertad, independencia y discreción para programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo.
- 5) *Retroalimentación sobre la actuación:* Medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa acerca de la eficacia de su rendimiento.

Si un trabajo tiene las tres primeras dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la actividad y significado de la actividad), podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante, valioso y meritorio.

Los trabajos que tienen autonomía dan al interesado una sensación de responsabilidad personal en los resultados

Y si un trabajo ofrece retroalimentación sobre la actuación, el empleado conocerá la medida de eficacia de su labor.

Cuanto mayor sea la presencia de estos tres estados psicológicos, tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menor su ausentismo y la probabilidad de que abandone la organización.

- *Modelo de procesamiento de la información social:* Los empleados adoptan actitudes y conductas como respuesta a los indicadores sociales que les presentan otras personas con las que tienen contacto. Estas personas pueden ser compañeros de trabajo, supervisores, amigos, familiares o clientes. Se ha demostrado que la motivación y la satisfacción de los empleados pueden ser manipuladas con actos tan sutiles como que un compañero o jefe comente que existen o no existen características del trabajo como la dificultad, el desafío y la autonomía. Por tanto, los administradores deberían prestar tanta atención a la forma en que los empleados perciben su trabajo como a las características reales de ese trabajo. Quizá deberían dedicar más tiempo a hablar con sus empleados en cuanto a lo interesante e importante de sus trabajos, y los administradores tampoco se deben asombrar de que los empleados nuevos y el personal transferido o ascendido a un puesto más alto, tiendan más, a ser receptores de la información social que quieren, porque tienen más antigüedad.
- **La teoría de las metas.-** Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta constituye un elemento central de la motivación para trabajar, es decir las metas indican al empleado qué tiene que hacer y cuánto esfuerzo debe invertir para ello. Se puede decir que las metas específicas aumentan el rendimiento; que las metas difíciles, una vez aceptadas, originan más rendimiento que las fáciles; y que la

retroalimentación sobre la actuación personal conduce a un rendimiento mayor que la falta de esta retroalimentación.

Las metas concretas y difíciles aumentan el rendimiento más que la meta general de “haga su mejor esfuerzo”. Lo concreto de la meta actúa como estímulo interno.

Cuando factores como la capacidad y la aceptación de las metas son constantes, podemos afirmar que cuanto más difícil sea la meta, tanto mayor será el rendimiento. Sin embargo, también es lógico suponer que es más probable que se acepten aquellas metas que son más fáciles. Sin embargo, una vez que el empleado ha aceptado una actividad difícil, hará un gran esfuerzo mientras la alcanza, la reduce o la abandona.

Las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance hacia sus metas que han alcanzado, porque la retroalimentación sobre su actuación les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación sobre su actuación les sirve para guiar su conducta. Pero no toda la retroalimentación sobre la actuación tiene la misma capacidad. En algunos casos, las metas establecidas en participación producen mejores resultados, mientras que en otros, el rendimiento es mayor cuando los jefes asignan las metas.

Además de la retroalimentación sobre la actuación, se han encontrado otros dos factores que influyen en la relación entre las metas y el rendimiento que son los siguientes:

- *Compromiso*: la persona se compromete con la meta; es decir, que está decidida a no bajar ni abandonar la meta; esto ocurre cuando las metas son presentadas en público, cuando la persona tiene un punto de control interno y cuando la persona establece las metas, en lugar de que se le asignen.

- *Eficacia personal:* significa que la persona considera que tiene capacidad para realizar la actividad. Cuanto mayor la eficacia personal, tanto más confía la persona en su capacidad para desempeñar bien la actividad. Por eso vemos que, en situaciones difíciles, quienes tienen poca eficacia personal tienden a hacer menos esfuerzo o darse por vencidas, mientras que quienes tienen gran eficacia personal ponen mayor empeño en dominar el desafío, además, quienes tienen gran eficacia personal responden a la retroalimentación negativa sobre su actuación realizando un esfuerzo mayor y sintiéndose motivadas, pero es probable que quienes tienen poca eficacia personal hagan menos esfuerzo cuando reciben retroalimentación negativa sobre su actuación.
- **Teoría del reforzamiento.-** Representa una posición conductual y dice que el reforzamiento condiciona la conducta. Los teóricos del reforzamiento consideran que la conducta se deriva del entorno. Dicen que no es necesario preocuparse por los hechos cognoscitivos internos, pues la conducta está controlada por los reforzadores, por cualquier consecuencia que, cuando se presenta justo después de una respuesta, aumenta la probabilidad de que la conducta se repita.

Esta teoría pasa por alto la condición interior del individuo y sólo se centra en lo que le ocurre a la persona cuando actúa.

- **Teoría de la igualdad.-** Es comparar los procesos y los resultados de nuestro trabajo con los de otras personas. El empleado puede hacer cuatro comparaciones de acuerdo con el punto de referencia:
 - 1) *El yo y el interior:* las experiencias que haya tenido el empleado en otro puesto en la misma organización donde trabaja.
 - 2) *El yo y el exterior:* las experiencias que haya tenido el empleado en un puesto o una situación fuera de la organización donde trabaja.
 - 3) *El otro y el interior:* otra persona o grupo de personas dentro de la organización del empleado.

- 4) *El otro y el exterior:* otra persona o grupo de personas fuera de la organización del empleado.

Por tanto, los empleados se pueden comparar con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas de otras organizaciones o empleos que han tenido antes. El punto de referencia que escoja el empleado estará sujeto a la influencia de la información que tenga respecto a sus puntos de referencia, así como por el atractivo de éstos. Así, tres variables moderadores se han convertido en el punto focal:

- *el nivel de sueldo del empleado*
- *su grado de escolaridad*
- *su antigüedad*

Según la teoría de la igualdad, se puede prever que, cuando los empleados perciben una desigualdad, tomarán una de entre seis decisiones:

- 1) *Cambiar sus proceso (por ejemplo, no harán tanto esfuerzo)*
- 2) *Cambiar sus resultados (por ejemplo, los empleados a destajo pueden aumentar su sueldo produciendo mayor cantidad de unidades de menor calidad).*
- 3) *Distorsionar su percepción del yo (por ejemplo, yo creía que trabajaba a un ritmo normal, pero ahora me doy cuenta que trabajo mucho más que nadie).*
- 4) *Distorsionar su percepción de otros (por ejemplo, el trabajo de Andrés no es tan deseable como creí que era).*
- 5) *Escoger otro punto de referencia (por ejemplo, quizá no esté ganando tanto como mi cuñado, pero gano mucho más que mi padre cuando tenía mi edad)*
- 6) *Abandonar el campo (por ejemplo, renunciar a su trabajo).*

La teoría de la igualdad reconoce que las personas no sólo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino

también por la relación que esta cantidad guarda con la cantidad que reciben otros. Formular juicios en cuanto a la relación entre sus procesos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la escolaridad y la competencia, se comparan los resultados como el monto del salario, los ascensos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la personas piensan que existe un desequilibrio entre su proporción de procesos-resultados con relación a la de otros, se provoca tensión; esta tensión es la base de la motivación que lleva a las personas a luchar por lo que consideran equitativo y justo.

En concreto, la teoría establece cuatro proposiciones en cuanto a la remuneración desigual:

- 1) *Cuando se paga por tiempo, los empleados con sobresueldo producirán más que los que perciben un sueldo justo.* Los empleados contratados anteriormente por hora y los asalariados producirán mucho o con gran calidad a efecto de aumentar la parte de los procesos de la proporción y así generar la igualdad.
- 2) *Cuando se paga por cantidad de producción, los empleados con sobresueldo producirán menos unidades, aunque de mayor calidad, que los que perciben un sueldo justo.* Los empleados a destajo harán mayor esfuerzo por alcanzar la igualdad, con lo que se podría producir más y de mayor calidad. Sin embargo, al aumentar la cantidad también se aumentará la desigualdad, pues cada unidad producida origina un sobresueldo mayor. Por consiguiente, el esfuerzo se invierte en aumentar la calidad y no en incrementar la cantidad.
- 3) *Cuando se paga por tiempo, los empleados sub-remunerados producirán menos o de peor calidad.* El esfuerzo disminuirá y, por tanto, la productividad y la producción serán inferiores en cantidad y calidad que las de los sujetos que reciben una remuneración justa.
- 4) *Cuando se paga por cantidad de producción, los empleados sub-remunerados producirán más cantidad de unidades de escasa calidad que los empleados que reciben una remuneración justa.* Los empleados contratados a destajo pueden propiciar la igualdad pues al cambiar la

calidad de la producción por la cantidad, llevarán a un aumento de las recompensas pero sin aumentar mucho, o quizá nada, las contribuciones.

La teoría de la igualdad demuestra que, tratándose de la mayor parte de los empleados, la motivación está sujeta a la influencia tanto de las recompensas relativas, como de las absolutas.

- **La teoría de las expectativas.-** La teoría de Víctor Vroom es la que mayor aceptación ha tenido en la actualidad. Esta teoría dice que la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera depende de la fuerza de la expectativa, de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado tenga para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones:
 - 1) *El atractivo:* La importancia que la persona concede al resultado o la recompensa que puede obtener en su trabajo. Esta variable considera las necesidades insatisfechas de la persona.
 - 2) *El vínculo entre rendimiento y recompensa:* La medida en que la persona piensa que su rendimiento en un grado determinado conducirá a alcanzar un resultado deseado.
 - 3) *El vínculo entre esfuerzo y rendimiento:* La probabilidad que percibe el individuo de que una cantidad dada de esfuerzo conducirá al rendimiento.

El hecho de que se tenga el deseo de producir en un momento dado, cualquiera dependerá de las metas concretas y de la forma en que se perciba el valor relativo del rendimiento como vía para alcanzar estas metas.

La fuerza de la motivación para rendir (esfuerzo) de una persona depende de la fuerza que conceda a la idea de que tiene capacidad para alcanzar las actividades que pretende. Si la persona alcanza esta meta (rendimiento) recibirá una recompensa adecuada y si la organización le otorga la recompensa, satisfará ésta sus metas personales.

La teoría implica cuatro pasos:

- 1) *Qué resultados percibe el empleado que le ofrece el trabajo:* pueden ser positivos (sueldo, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, la posibilidad de aplicar facultades o capacidades, relaciones agradables) y negativos (fatiga, aburrimiento, frustración, angustia, supervisión dura, amenaza de despido). En este paso lo importante es aquello que el empleado percibe como resultado.
- 2) *Qué atractivo le adjudican los empleados a estos resultados:* Este paso se trata de una cuestión interna del individuo, con base en sus valores personales, personalidad y necesidades. Algunas personas lo pueden considerar como un resultado atractivo (prefieren alcanzarlo), otros como resultado negativo (prefieren no alcanzarlo) y otras adoptan una posición neutra.
- 3) *Qué tipo de conducta debe tener el empleado para alcanzar estos resultados:* Es poco probable que los resultados tengan consecuencias en el rendimiento de un empleado, a no ser que éste conozca, con claridad y sin ambigüedades, lo que tiene que hacer para alcanzarlos.
- 4) *Qué probabilidad considera el empleado que existe para que haga lo requerido:* Cuando el empleado ha considerado sus habilidades y su capacidad para controlar las variables que determinarán el éxito.

La teoría de las expectativas consiste en comprender las metas del individuo y el vínculo entre esfuerzo y rendimiento, entre rendimiento y recompensas y entre recompensas y satisfacción personal de las metas.¹⁵

¹⁵ ROBBINS P. STEPHEN, Comportamiento Organizacional, México, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1991, Pág. 207-231.

2.4.- CLIMA ORGANIZACIONAL

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

TIPOS

Referentes a: Variables

Ambiente Físico • Espacio físico.

- Condiciones de ruido, calor y contaminación.
- Instalaciones.
- Máquinas, etc.

Estructura • Tamaño de la organización.

- Estructura formal.
- Estilo de dirección, etc.

Ambiente Social • Compañerismo.

- Conflictos interpersonales o interdepartamentales.
- Comunicaciones, etc.

Personales • Aptitudes.

- Actitudes.
- Motivaciones.
- Expectativas, etc.

Comportamiento Organizacional • Productividad.

- Ausentismo.

- Rotación (externa) de personal.
- Satisfacción laboral.
- Tensiones y estrés, etc.¹⁶”

Al hablar de Clima Organizacional nos estamos refiriendo al conjunto de cualidades o atributos que tiene una organización y que son sentidas por sus colaboradores; si las cualidades que ofrece la organización son buenas o agradables, influirá en la conducta y en el desenvolvimiento de los trabajadores, dando buenos resultados a la institución y manteniendo un buen ambiente de trabajo. Debemos tener en cuenta que las personas buscamos estabilidad económica y emocional, y las organizaciones buscan su crecimiento y posicionamiento en el mercado; este conjunto de necesidades se lo debe trabajar para ir mejorando y manteniendo una cultura organizacional positiva. Un diagnóstico de clima laboral se ejecuta cuando alguna variable tanto interna como externa de la organización sea negativa y esté afectando al resultado de la institución como de la persona.

2.4.1.- INSTRUMENTOS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

“Para realizar el diagnóstico de clima laboral en una organización contamos con varios métodos de investigación.

Los métodos de investigación que se pueden utilizar en el diagnóstico del clima laboral son los siguientes:

- **Cuestionario:** estaría compuesto por preguntas estandarizadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación.

El cuestionario debe contar con al menos tres secciones:

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

1. Introducción e instrucciones: se debe indicar el por qué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.
2. Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.
3. Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.¹⁷

- **“Entrevista:** Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa.
- **Dinámica de grupos:** El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-del-clima-laboral-y-organizacional.htm>

presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.¹⁸

2.4.2.- MODELOS DE CUESTIONARIO O ENCUESTAS

“**MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL (EFQM)**.- El cuestionario suele adaptarse a las necesidades de cada empresa, aunque existen algunos indicadores de carácter general que son válidos para cualquier organización.

Para la elaboración del cuestionario nos basamos o dividimos en tres grandes áreas:

- El puesto de trabajo
 - El entorno de trabajo
 - La cultura empresarial
- **El puesto de trabajo:** Las preguntas e indicadores relativos al puesto de trabajo miden la calidad del puesto de trabajo en sí. Se dividen en cuestiones sobre:
1. Relación con los compañeros. Preguntas que miden el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros, la competitividad entre ellos etc.
 2. Relación con los superiores. Mide las relaciones jefe-empleado. La evaluación del desempeño de los colaboradores, la fijación de objetivos, el jefe como apoyo y consejero.
 3. Riqueza del puesto. Se mide por la fidelidad de los empleados, la formación recibida para el mejor desempeño de su función, el aprendizaje continuo, el interés por el trabajo.
 4. Motivación. Muy importante. Mide la implicación de los empleados en el trabajo.

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

5. Formación. Mide si el grado de formación recibido es adecuado para la realización eficaz del trabajo habitual.
 6. Retribución. Mide si el empleado está satisfecho con su salario y si cree que retribuye realmente el trabajo realizado. Mira si el nivel salarial es competitivo con los salarios pagados en otros trabajos similares.
- **El entorno de trabajo:** Preguntas relacionadas con el entorno físico, tales como espacio, luz, medios de trabajo etc., y el entorno temporal: horario, flexibilidad, pausas etc.
1. Organización. evalúa la organización interna de la empresa: normativa, procedimientos, calidad de los sistemas de información.
 2. Comunicación e información. Mide la política de comunicación de la empresa y el grado de distribución de información corporativa.
 3. Expectativas de futuro. Posibilidades de promoción interna.
 4. Identificación con la empresa.
 5. Ética corporativa. Mide la percepción del empleado sobre aspectos como la igualdad de trato, la no discriminación, el posible enchufismo.
- **La cultura empresarial:** Intenta averiguar el tipo de relaciones superior-subordinado y el estilo de jefatura.
1. Carga de trabajo. Como se reparte el trabajo. Stress generado. Conciliación con la vida familiar.
 2. Orientación al cliente
 3. Orientación a la innovación. Mide si la empresa se orienta a las nuevas tecnologías, si invierte en innovación.
 4. Gestión del conocimiento. Mide como se transmite el conocimiento, como se documenta, o bien si el conocimiento se concentra en unos pocos que no lo comunican.¹⁹

¹⁹ http://www.jmrconsulting.es/clima_laboral.pdf

“ENCUESTAS BASADAS EN ENTREVISTAS CARA A CARA O DE PROFUNDIDAD.- Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es mas elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

ENCUESTAS TELEFÓNICAS.- Este *tipo de encuesta* consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración (hoy en día, existen software especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

ENCUESTAS POSTALES.- Consiste en el envío de un "*questionario*" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo. Para el envío del cuestionario existen dos medios: 1) El correo tradicional y 2) el correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación a la encuesta cara a cara y por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.

ENCUESTAS POR INTERNET.- Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.²⁰

2.5.- CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES

2.5.1.- ANTECEDENTES

La Fundación Museos de la Ciudad, se constituyó como persona jurídica ecuatoriana, de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, y fue aprobada el 11 de abril del 2006 por Acuerdo Ministerial No. 197 del Ministerio de Educación y Cultura, que se rige por las leyes ecuatorianas, particularmente por las normas previstas en el Título XXIX del Libro I del Código Civil, por las disposiciones de sus Estatuto y sus reglamentos internos.

2.5.2.- QUIENES SOMOS

El Museo de la Ciudad: es un lugar de hospitalidad que propicia la construcción colectiva de conocimientos, valores y afectos sobre la memoria histórica del patrimonio ciudad, a través de la puesta en escena de las diversas prácticas culturales que interactúan en ella para contribuir al fortalecimiento de la ciudadanía.

²⁰ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-tipos.html>

El adobe, la piedra, la madera y las manos de los antiguos habitantes quiteños lograron moldear, a través de los siglos, la construcción que se convertiría en la edificación civil más antigua de la ciudad de Quito.

Las altas y macizas paredes, ubicadas en la tradicional calle de las Siete Cruces, ahora conocida como García Moreno, dieron testimonio durante 409 años de las diversas actividades de una casa de salud, en donde recibieron atenciones médicas varias generaciones de quiteños y se formaron centenares de médicos.

En 1994 se inició la restauración del conjunto arquitectónico, que concluyó en 1998, año que abrió sus puertas como Museo de la Ciudad.

Aparte de sus exposiciones permanentes, el Museo de la Ciudad es uno de los espacios culturales más dinámicos en cuanto a exposiciones temporales, programación artística y académica.

YAKU Parque Museo del agua: Sobre los primeros tanques de recolección y purificación de agua de la ciudad (1913), ubicados en el histórico barrio de El Placer, se erige Yaku, Parque-Museo del Agua. La idea surge como una recomendación del proyecto Laderas del Pichincha y de la Corporación de Salud Ambiental “Vida para Quito”, en coordinación con la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, para la concienciación ciudadana sobre la necesidad de preservar las quebradas del Pichincha y de mejorar la calidad de vida en la ciudad.

Paralelamente, se determina la necesidad de conservar la antigua planta de El Placer como un lugar histórico, y realizar allí un proyecto cultural que contribuya al conocimiento, sensibilización y valoración del agua como elemento vital, estratégico y patrimonial.

En diciembre del 2003, se suscribe un convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la

Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable, la Corporación Vida para Quito y el Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural para la construcción del nuevo museo. Ese mismo año se encarga al MUSEO DE LA CUIDAD la elaboración del guión museológico que dé cuenta de los contenidos conceptuales, la propuesta pedagógica y el planteamiento museográfico a fin de poner en funcionamiento el Proyecto Cultural denominado YAKU, PARQUE-MUSEO DEL AGUA.

Yaku, Parque-Museo del Agua abrió sus puertas el 6 de diciembre del 2005 y, en la actualidad, ha recibido a miles de visitantes, quienes han experimentado un contacto intenso y personal con el elemento agua, creando una conciencia propia sobre lo que el líquido significa para su vida y su futuro.

La Fundación Museos trabaja a partir de una noción renovada y enriquecida de patrimonio (histórico, científico, cultural y natural) que devela y recupera los hechos y manifestaciones que tienen lugar en la vida cotidiana de los pueblos:

Conocimientos y saberes:

- Creencias y cosmovisiones
- Prácticas y costumbres
- Manifestaciones y expresiones artísticas
- Bienes patrimoniales

2.5.3.- MISION

Somos una Institución Cultural privada, con fines públicos, orientada a la educación ciudadana, que realizamos gestión museal con un conjunto de Museos de la Municipalidad de Quito y con otras Instituciones Culturales, para contribuir al conocimiento, apropiación, valoración y disfrute del patrimonio.

2.5.4.- VISION

En el 2012 la Fundación Museos de la Ciudad es: *“El principal referente Institucional en el ámbito cultural, reconocida por su gestión museológica y producción de exposiciones educativas, posicionada en la sociedad ecuatoriana por el cumplimiento de su responsabilidad social y excelencia organizacional sustentada en sus valores”*

2.5.5.- VALORES

La Fundación Museos de la Ciudad considera que los valores representan las grandes convicciones humanas de lo que es positivo, de lo que es mejor y de lo que es óptimo. Tienen la facultad, en si mismos de propiciar satisfacción, bienestar y permitir la convivencia armoniosa. Por tanto, son fundamentales en las relaciones humanas.

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la Fundación, se regirá bajo los valores institucionales que se describen a continuación. Estos fundamentos éticos se observarán en todas las actividades que se desarrollen en la Fundación y sus Museos.

En todo momento se deberá tener presente que: *Una institución sobresaliente es aquella conformada por un equipo humano afianzado en valores éticos que genera una fuerza poderosa, impulsadora de un desempeño excelente.*

- **Comprometido:** trabajaremos en equipo generando sinergia para que todos los miembros de la institución contribuyan positivamente al logro de los objetivos institucionales.
- **Eficiente:** en todas nuestras actividades seremos productivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- **Honesto:** actuaremos con rectitud, sinceridad y legalidad.
- **Orientado al servicio:** nos centraremos en satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, esforzándonos en comprender sus

intereses, anticipándonos a proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos.

- **Propositivo:** somos capaces de formular propuestas y aportes innovadores a la institución.
- **Respetuoso:** nos reconocemos y valoramos en la diversidad.
- **Transparente:** actuaremos con claridad y actitud profesional en todas las actividades relativas a nuestra función.

2.5.6.- POLITICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales se constituyen en el derrotero que guiará las actividades del personal de la Fundación Museos de la Ciudad. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponderán a los lineamientos expuestos a continuación. Las guías aquí establecidas representan la base para la toma de decisiones y se derivan de los criterios y directrices establecidos por la Dirección de la Fundación.

2.5.6.1.- Políticas Museológicas

1. La Fundación acoge la definición de museos de la ICOM: *“Un museo es una institución permanente, no lucrativa al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno”.*
2. La Fundación establece a sus museos como lugares de encuentro y espacios de educación no formal que propician el conocimiento, valoración y apropiación de patrimonios, lo cual beneficia la gestión en el ámbito educativo y cultural, y de construcción de ciudadanía del MDMQ.
3. La Fundación prioriza la producción de exhibiciones mediante la investigación y el desarrollo de prototipos educativos y no privilegia la compra de colecciones, obras u objetos patrimoniales.

4. Se fortalecerá el intercambio de exposiciones de acervos culturales con fines de difusión y conocimientos.

2.5.6.2.- Políticas de gestión del conocimiento museológico

1. Toda experiencia que se desarrolle en la Fundación se constituirá en capital estructural, habilitará los canales para su difusión y asignará recursos para su publicación.
2. Toda difusión del material producido por la FMC, mantendrá el nombre de la FMC, como propietaria de la información.
3. Ningún miembro o funcionario de la FMC podrá utilizar el conocimiento colectivo generado por ésta a título personal.
4. La Fundación establecerá las normas para el uso de sus productos.
5. Los productos generados deberán ingresarse al centro de documentación.
6. El material y el conocimiento adquirido en seminarios encuentros, etc. donde participen funcionarios de la Fundación, deberán ser socializados y entregados al centro de documentación.

2.5.6.3.- Políticas de gestión museológica educativa

1. Todas las exposiciones producidas por la Fundación deben estar enmarcadas en los guiones temáticos de cada museo, y sus exhibiciones permanentes y temporales deben sustentarse en los enfoques educativos desarrollados por ellos y brindarán condiciones de aprendizaje y desarrollo para la creatividad.
2. Los servicios de los Museos tomarán en cuenta los intereses de los usuarios, desde la perspectiva del respeto a la diversidad, considerando además las diferencias en el desarrollo cognitivo sensorial, de movilidad, etc.
3. La Fundación normará las condiciones para la acogida de exposiciones temporales (curaduría externa, asignación de recursos) e itinerantes.

2.5.6.4.- Políticas de información y comunicación

1. La información generada en la Fundación y sus Museos, tanto técnica como administrativa deberá contar con la aprobación de las instancias competentes y guardar un alineamiento con los objetivos institucionales previo a ser comunicada.
2. Los medios de comunicación a emplearse deberán destacar y fortalecer los objetivos institucionales hacia maximizar la calidad y transparencia en los servicios ofrecidos al ciudadano.
3. El portal WEB de la Fundación, se constituye en uno de los medios de comunicación externo con nuestros pares y usuarios.
4. Se atenderá a los requerimientos de información de los usuarios, internos y externos en forma ágil y oportuna, con un sistema de información y comunicación.

2.5.6.5.- Políticas referidas al Talento Humano

1. Se ejecutarán actividades tendientes al cultivo de los valores éticos y morales; y, el respeto a los derechos humanos.
2. Se garantizarán los derechos del personal según lo establecido en el marco legal vigente que corresponda.
3. Se contará con un sistema de Gestión de Talento Humano de acuerdo a la naturaleza de la Fundación.
4. Se alcanzara altos niveles de productividad y competitividad mediante un plan de capacitación por competencias, a nivel nacional e internacional para el personal.
5. Se formulará un plan de reconocimiento al desempeño.
6. Propiciar condiciones y un ambiente de trabajo adecuado, se ejecutarán acciones tendientes a implantar un sistema de seguridad laboral y salud ocupacional.

2.5.6.6.- Políticas de alianzas estratégicas y de autogestión

1. La Gestión de Alianzas Estratégicas, Autogestión y el Programa Amigos es de competencia exclusiva de la Dirección Ejecutiva, la misma que podrá ser delegada en caso que se requiera.
2. La Fundación generará un marco referencial que establezca el tipo de relacionamientos, compromisos y beneficios a nivel corporativo e individual.
3. La Fundación encaminará acciones que favorezcan y potencialicen la autogestión.
4. La Fundación producirá y circulará exposiciones con itinerancia internacional con fines de difusión del país, la ciudad y posicionamiento de la Fundación. La entidad que las acoge deberá cubrir los costos de seguros, clavo a clavo, embalaje y transporte, costos de correo y atenciones protocolarias.
5. Se brindará asesoría y asistencia técnica para la creación de museos y la producción de exposiciones educativas y sus costos serán cubiertos por los beneficiarios, valores que serán ingresados como parte del capital de la Fundación.

2.5.6.7.- Políticas referidas a gestión de los bienes patrimoniales y culturales

1. Se acogerá el estudio del ICOM (International Council of Museums) para el manejo de los bienes patrimoniales que custodia la Fundación.
2. Se adoptará el sistema de inventarios de acuerdo a los requerimientos de las instituciones de control.
3. Todo museo debe contar con los espacios físicos adecuados que garanticen los requerimientos internacionales demandados, para exponer obras patrimoniales.
4. Se generará un manual de procedimientos y protocolo para entrega recepción de las obras.

2.5.6.8.- Políticas económicas financieras

1. La Fundación realizará las acciones necesarias encaminadas a obtener de sus miembros fundadores las asignaciones financieras suficientes y oportunas para su funcionamiento.
2. Los proyectos para su ejecución, deberán contar con los niveles de autorización respectivos, la necesaria asignación de recursos y el informe técnico-económico de las unidades operativas.
3. La documentación que sustente los pagos será suficiente y competente y se mantendrá ordenada y conservada para fines de rendición de cuentas.
4. Se presentará informes periódicos financieros de la ejecución de los proyectos.
5. La Fundación establecerá un fondo de inversión generado con los recursos de autogestión.
6. El empleo de los recursos financieros se manejarán con criterios de *eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia*.
7. Se atenderá oportunamente las obligaciones financieras legales y contractuales contraídas.
8. Los bienes museográficos de acuerdo a su naturaleza, uso y duración serán clasificados como bienes fungibles o como activos. Los fungibles pueden ser donados para fines educativos.
9. Los costos de la Gestión de Alianzas Estratégicas, en cuanto se refiere a atención a contrapartes, serán asumidos por la Fundación.

2.5.6.9.- Políticas administrativas

1. Se observará estrictamente y se evaluará el cumplimiento de la normativa interna de la Fundación, recogida en su Estatuto y reglamentos internos.
2. El empleo de los recursos institucionales se manejarán con criterios de *eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia*
3. Se actualizará, difundirá y aplicará la normativa interna, orientada a la optimización de procesos y uso de recursos operativos, garantizando en

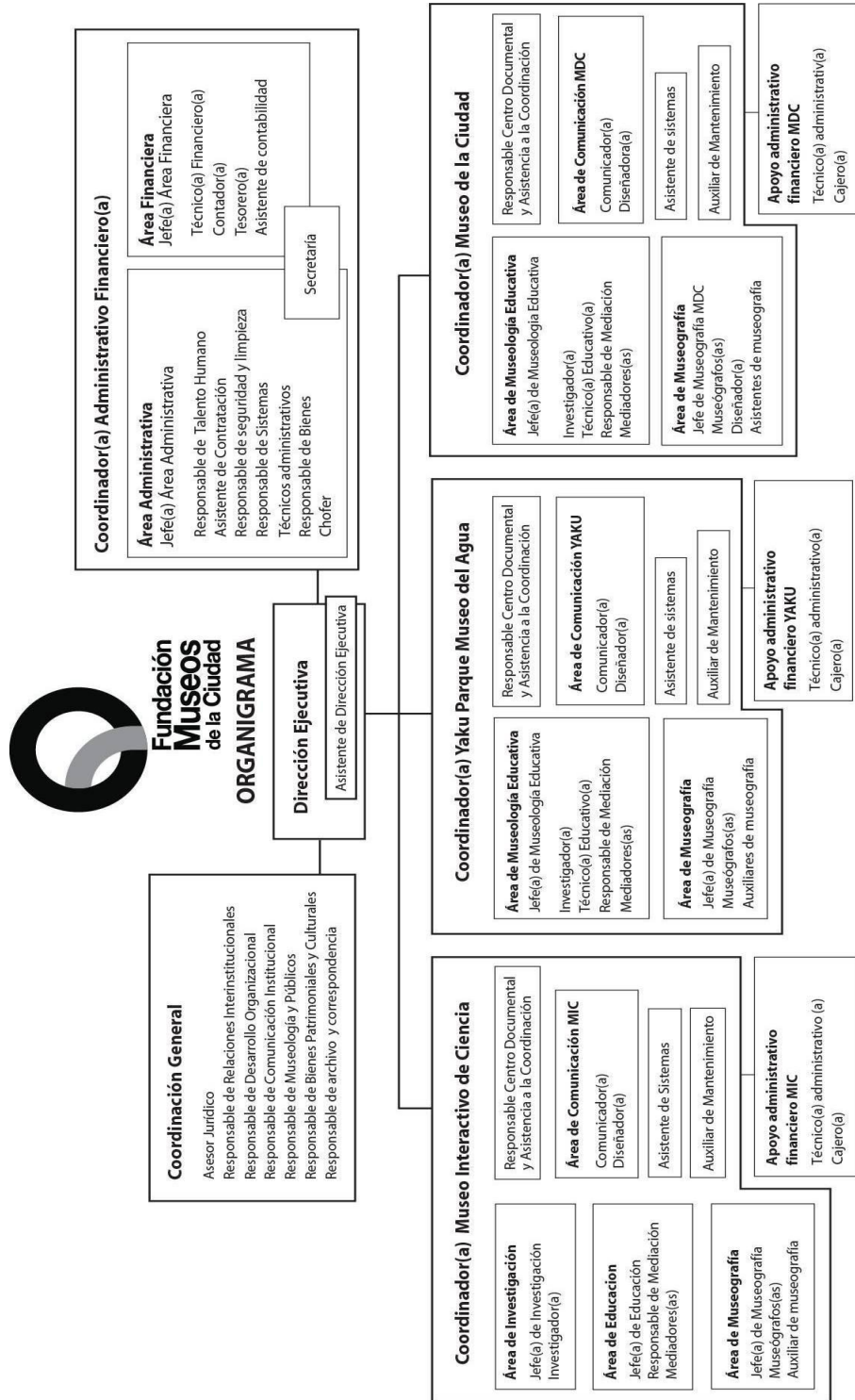
todo momento la seguridad, legalidad y celeridad de la gestión operativa, administrativa y financiera.

4. Los servicios administrativos servirán de apoyo en la ejecución de los proyectos de la Fundación.
5. Se designará custodios de los bienes patrimoniales y de los no patrimoniales y los responsables de su mantenimiento.
6. Se cumplirán los estándares en los servicios de mantenimiento y seguridad de los bienes muebles e inmuebles, patrimoniales y no patrimoniales de la Fundación.
7. Se mantendrá un Inventario consolidado y actualizado de los bienes muebles e inmuebles, patrimoniales y no patrimoniales de la Fundación.
8. Se mejorará los servicios complementarios para los usuarios de los Museos de la Fundación.

2.5.6.10.- Políticas de calidad

1. El mejoramiento continuo será una práctica permanente.
2. Se centrará la atención hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del usuario.
3. Todas las dependencias de la Fundación, independientemente de su jerarquía, realizarán el Control de Gestión a su nivel, a base de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad diseñados para el efecto.
4. La Fundación adquiere el compromiso de cumplir con los requisitos de un sistema de gestión de calidad por procesos.
5. Todas las actividades de la Fundación y sus Museos, serán ejecutadas con excelencia.

2.6.- ORGANIGRAMA



CAPITULO 3.- METODOLOGÍA

3.1.- PARADIGMA

Según el tratamiento de los datos se ejecutará una investigación cualitativa, porque interesan las acciones de las personas y la forma de interpretación de cada uno de los funcionarios.

3.2.- TIPO

El tipo de investigación que se va a utilizar es el exploratorio, porque ayuda a sondear los problemas poco investigados o estudiados como es el caso del Clima Laboral de la Fundación.

3.3.- POR EL LUGAR

Se realizará una investigación de campo, porque el estudio será en las instalaciones de la Fundación.

3.4.- POBLACIÓN

La presente investigación considera que la población está integrada por 88 profesionales que laboran en los tres museos.

3.5.- MUESTRA

Al ser una población pequeña, para que la muestra sea representativa y obtener mejores resultados la muestra estará integrada por todos los sujetos de la población.

3.6.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

<u>Nro.</u>	<u>TÉCNICAS</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>	<u>SUJETOS A LA INVESTIGACIÓN</u>
1	Encuesta	Cuestionario	Funcionarios

3.7.- MATRIZ GENERAL

VARIABLES	CODIGO	FACTORES
1. Organización	1.1	Estructura: niveles, jerarquías, funcionalidad, carreras
	1.2	Función
	1.3	Procesos
2. Comunicación	2.1	Tipos
	2.2	Frecuencia
	2.3	Manejo de Reuniones
3. Capacitación	3.1	Detección de necesidades
	3.2	Plan de capacitación
	3.3	Utilidad de la capacitación
4. Motivación	4.1	Motivación al trabajo
	4.2	Incentivos y recompensas
	4.3	Tipo de incentivos
5. Recursos Humanos	5.1	Subsistemas
	5.2	Calidad de servicio
	5.3	Importancia de RRHH
6. Planificación	6.1	Existencia de plan
	6.2	Nivel de participación
	6.3	Cumplimiento del Plan
	6.4	Tipos de planes
7. Liderazgo	7.1	Estilos de liderazgo
	7.2	Influencia de los estilos en las personas
	7.3	Influencia en resultado del trabajo
8. Responsabilidad	8.1	Frente al éxito
	8.2	Frente al fracaso
	8.3	Actitud frente al grupo
9. Información	9.1	Tipos de Información
	9.2	Canales
	9.3	Generador de Información
10. Manejo de conflictos	10.1	Tipo de conflictos
	10.2	Solución

3.8.- TIPO DE PROCESAMIENTO

Las preguntas se encuentran codificadas de la siguiente manera:

Primer dígito: número de variable a la que se refiere

Segundo dígito: número del factor al que se refiere

Tercer dígito: número de la pregunta

3.9.- VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Se realizó cinco encuestas a funcionarios de diferentes áreas, generando como resultado las siguientes novedades, que se pudieron corregir antes de la aplicación general:

- Falta claridad en algunas preguntas
- Existe duplicidad de preguntas
- Consultas si es obligatorio responder el porque
- Aclarar la metodología
- Consideran una encuesta muy larga

Una vez corregida las inquietudes de las personas que validaron la encuesta, se procedió con la aplicación a todos los funcionarios de la Fundación.

3.10.-ENCUESTA

FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD AREA DE TALENTO HUMANO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES

Museo al que pertenece:

Área a la que pertenece:

OBJETIVO

El objetivo del presente cuestionario es realizar un estudio diagnóstico del Clima Laboral de la Fundación Museos de la Ciudad, para conocer las necesidades del personal e implementar una estrategia de mejoramiento.

INSTRUCCIONES

- a) En las páginas siguientes, usted encontrará una serie de preguntas sobre su organización y sobre su trabajo en general. Nos gustaría conocer su opinión al respecto.
- b) Responda marcando con una X la respuesta de su elección, si cambia de respuesta tache completamente la primera y marque la respuesta correcta, lo importante de esta encuesta es evaluar como se encuentra actualmente la Fundación y no como debería ser
- c) Todas las preguntas deben ser marcadas.
- d) Solamente se puede marcar una opción. Si la pregunta lo solicita se marcará varias.
- e) La encuesta será procesada de manera CONFIDENCIAL
- f) Sus respuestas deben ser francas y espontáneas.
- g) La presente investigación es una colaboración para la realización de una tesis, cuyos resultados serán confidenciales.

CUESTIONARIO

No. CODIGO PREGUNTA

1 1.1.1 Considera que el organigrama vigente en la Fundación es:

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | a) muy claro |
| <input type="checkbox"/> | b) medianamente claro |
| <input type="checkbox"/> | c) nada claro |
| <input type="checkbox"/> | d) no conoce |

PORQUE:

2 1.2.1 Las funciones asignadas a su puesto, son congruentes con las funciones del área:

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | a) totalmente |
| <input type="checkbox"/> | b) parcialmente |
| <input type="checkbox"/> | c) nada |
| <input type="checkbox"/> | d) no conoce |

PORQUE:

3 1.3.1 En la Fundación existe un Manual de procesos?

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | a) Si |
| <input type="checkbox"/> | b) No |
| <input type="checkbox"/> | c) No conoce |

PORQUE:

4 2.1.1 En la Fundación la comunicación que más se utiliza es de tipo:

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | a) vertical |
| <input type="checkbox"/> | b) horizontal |
| <input type="checkbox"/> | c) mixta |
| <input type="checkbox"/> | d) ninguna |

PORQUE:

5 2.2.1 La comunicación entre jefes y subalternos es:

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | a) frecuente |
| <input type="checkbox"/> | b) ocasional |
| <input type="checkbox"/> | c) rara vez |
| <input type="checkbox"/> | d) nunca |

PORQUE:

6 **2.3.1 Para la solución de problemas en su área , su jefe con que frecuencia convoca a reuniones de trabajo?**

- a) siempre
- b) ocasionalmente
- c) rara vez
- d) nunca

PORQUE:

7 **3.1.1 Con que frecuencia su jefe solicita capacitación para su área:**

- a) siempre
- b) ocasionalmente
- c) rara vez
- d) nunca

PORQUE:

8 **3.2.1 Conoce si en la Fundación existe un plan de capacitación?**

- a) Si
- b) No
- c) No conoce

PORQUE:

9 **3.3.1 Según su criterio cuál es la utilidad de la Capacitación en la Fundación Museos de la Ciudad?**

- a) actualización de conocimientos
- b) mejoramiento del desempeño
- c) promoción
- d) ascensos
- e) traslados
- f) reconocimientos
- g) ninguno
- h) otros, especifique:

10 **4.1.1 Que es lo que más le motiva de su trabajo? Selección los 3 factores más importantes.**

- a) remuneración
- b) trabajo
- c) ambiente
- d) horario de trabajo
- e) contenido de trabajo
- f) relaciones humanas
- g) supervisión
- h) oportunidades de desarrollo
- i) incentivos
- j) beneficios

11 **4.2.1 Los incentivos que proporciona la Fundación a sus empleados son:**

- a) adecuados
- b) inadecuados
- c) no existen

12 **4.3.1 Que tipo de incentivos se aplica en la Fundación:**

- a) solo económicos
- b) solo espirituales
- c) mixtos
- d) ninguno

PORQUE:

13 5.1.1 Identifique los servicios que actualmente brinda RRHH a la Fundación:

- a) trámites operativos
- b) selección de personal
- c) capacitación
- d) evaluación del desempeño
- e) planes de incentivos
- f) nómina
- g) descripción de puestos
- h) ninguno

14 5.2.1 Los servicios que brinda actualmente RRHH al personal son:

- a) excelentes
 - b) bueno
 - c) regular
 - d) malo
- PORQUE:

15 5.3.1 Considera que en la Fundación es importante contar con una unidad técnica de RRHH que gestione el Talento Humano

- a) Si
 - b) No
- PORQUE:

16 6.1.1 Conoce si en la Fundación existe actualmente un Plan Estratégico

- a) Si
 - b) No
 - c) No conoce
- PORQUE:

17 6.2.1 Cuál ha sido su grado de participación en la Planificación Estratégica de la Fundación

- a) Alta
 - b) Mediana
 - c) Baja
 - d) Ninguna
- PORQUE:

18 6.3.1 Cuál es su percepción respecto al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Fundación

- a) Alta
- b) Mediana
- c) Baja

19 6.4.1 Existen proyectos derivados de la Planificación Estratégica y que constan en el POA.

- a) Si
 - b) No
 - c) No conoce
- PORQUE:

20 7.1.1 En la Fundación que tipo de liderazgo predomina:

- a) Autoritario
 - b) Participativo
 - c) Paternalista
 - d) Dejar hacer, dejar pasar
 - e) ninguno
- PORQUE:

21 7.2.1 Cuál es el nivel de respaldo que usted tiene de su jefe:

- a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada
- PORQUE:

22 **7.3.1 El estilo de liderazgo de su jefe, en que medida influye en su desempeño:**

- a) Alto
- b) Mediano
- c) Bajo
- d) Nada

PORQUE:

23 **8.1.1 El estímulo que recibe de parte de su jefe frente al éxito lo considera:**

- a) adecuado
- b) inadecuado
- c) indiferente
- d) ninguno

PORQUE:

24 **8.2.1 Cuando hay fracaso o problemas en el desempeño de sus actividades, usted recibe apoyo de su jefe:**

- a) siempre
- b) ocasionalmente
- c) rara vez
- d) nunca

PORQUE:

25 **8.3.1 Usted y sus compañeros de área son tratados de manera justa y equitativa por su jefe:**

- a) siempre
- b) ocasionalmente
- c) rara vez
- d) nunca

PORQUE:

26 **9.1.1 Se difunde oficialmente la información en la Fundación**

- a) siempre
- b) ocasionalmente
- c) rara vez
- d) ninguna

PORQUE:

27 **9.2.1 Para difundir la información oficial, la Fundación que tipo de canal utiliza?. Seleccione 1 o varias alternativas.**

- a) verbal
- b) escrita
- c) vía mail
- d) reuniones
- e) teléfono
- f) ninguno

PORQUE:

28 **9.3.1 La información que se recibe, quien la proporciona. Seleccione 1 o varias alternativas.**

- a) Dirección
- b) Coordinación
- c) Jefes de área
- d) RRHH
- e) otros
- f) ninguno

PORQUE:

29 **10.1.1 Que tipo de conflictos existen en la Fundación. Seleccione 1 o varias alternativas.**

- a) personales
- b) intergrupales
- c) laborales
- d) interpersonales
- e) Ninguno
- f) desconoce

PORQUE:

30 10.2.1 **Cómo se solucionan los conflictos en la Fundación**

- | | |
|--|--------------------|
| | a) diálogo |
| | b) enfrentación |
| | c) confrontación |
| | d) no se hace nada |
- PORQUE:

GRACIAS POR SU COLABORACION

CAPITULO 4.- DIAGNOSTICO

4.1.- TABULACIÓN

TABULACIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
YAKU MUSEO DEL AGUA

PREGUNTA No. 1	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Organigrama Vigente	1											
02		1											
03					1								
04			1										
05					1								
06		1											
07			1										
08			1										
09			1										
10				1									
11				1									
12					1								
13					1								
14				1									
15		1											
16			1										
17			1										
18					1								
19					1								
20					1								
21			1										
TOTAL		4	9	2	6	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		19.05%	42.86%	9.52%	28.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
01	Funciones acorde al trabajo	1											
02		1											
03			1										
04			1										
05				1									
06				1									
07				1									
08		1											
09			1										
10			1										
11			1										
12			1										
13			1										
14			1										
15			1										
16		1											
17		1											
18		1											
19		1											
20		1											
21		1											
TOTAL		10	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		47.62%	52.38%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
01	Manual de Procesos			1									
02				1									
03				1									
04				1									
05				1									
06			1										
07			1										
08				1									
09		1											
10				1									
11				1									
12				1									
13				1									
14		1											
15				1									
16			1										
17			1										
18				1									
19				1									
20				1									
21		1											
TOTAL		3	4	14	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		14.29%	19.05%	66.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 4	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Tipo de comunicación			1									
02			1										
03			1										
04			1										
05			1										
06				1									
07			1										
08				1									
09				1									
10			1										
11			1										
12			1										
13				1									
14			1										
15				1									
16			1										
17			1										
18				1									
19				1									
20												1	
21			1										
TOTAL		11	1	8	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		52.38%	4.76%	38.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	

PREGUNT A No. 5	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Comunicación entre jefes y subalternos		1									
02			1									
03				1								
04				1								
05				1								
06			1									
07			1									
08			1									
09				1								
10			1									
11					1							
12				1								
13					1							
14			1									
15			1									
16				1								
17			1									
18				1								
19				1								
20			1									
21				1								
TOTAL		9	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		42.86%	42.86%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 6	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Reuniones para solucionar problemas	1										
02			1									
03			1									
04				1								
05				1								
06				1								
07				1								
08				1								
09					1							
10			1									
11				1								
12					1							
13				1								
14					1							
15				1								
16					1							
17				1								
18			1									
19			1									
20				1								
21				1								
TOTAL		5	12	3	1	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		23.81%	57.14%	14.29%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA A No. 7	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Capacitación solicitada por el jefe inmediato		1										
02				1									
03			1										
04				1									
05					1								
06					1								
07					1								
08			1										
09			1										
10				1									
11				1									
12					1								
13					1								
14				1									
15					1								
16					1								
17			1			1							
18													
19			1										
20			1										
21					1								
TOTAL		1	6	6	8	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		4.76%	28.57%	28.57%	38.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 8	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Existe un Plan de Capacitación	1											
02		1											
03		1											
04		1											
05		1											
06				1									
07				1									
08			1										
09				1									
10			1										
11					1								
12					1								
13			1										
14				1									
15				1									
16			1										
17			1										
18					1								
19					1								
20					1								
21			1										
TOTAL		8	4	9	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		38.10%	19.05%	42.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 9	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Utilidad de la Capacitación	1	1										
02			1										
03			1										
04				1									
05				1									
06			1										
07			1				1						
08			1	1									
09			1										
10												1	
11			1										
12			1			1							
13			1	1									
14			1	1									
15				1				1					
16			1										
17			1										
18				1									
19			1										
20			1	1									
21				1									
TOTAL		14	11	0	1	0	1	1	0	0	0	1	
PORCENTAJES		66.67%	52.38%	0.00%	4.76%	0.00%	4.76%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	

PREGUNTA A No. 10	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Factores de motivación		1	1		1							
02				1									
03			1	1			1						
04			1	1			1						
05			1			1			1				
06				1						1	1		
07			1		1				1				
08					1	1	1						
09												1	
10													1
11			1				1		1				
12					1		1	1					
13				1			1						
14				1									
15					1								
16					1	1		1					
17			1	1			1						
18			1		1		1						
19			1		1		1						
20			1	1	1								
21			1	1	1								
TOTAL		9	8	13	1	8	6	0	4	1	1	1	
PORCENTAJES		42.86%	38.10%	61.90%	4.76%	38.10%	28.57%	0.00%	19.05%	4.76%	4.76%	4.76%	

PREGUNTA A No. 11	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Incentivos de la Fundación	1											
02			1										
03				1									
04				1									
05					1								
06					1								
07					1								
08					1								
09				1									
10					1								
11					1								
12					1								
13					1								
14					1								
15					1								
16					1								
17					1								
18			1										
19				1									
20					1								
21					1								
TOTAL		2	6	13	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		9.52%	28.57%	61.90%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 12	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Tipos de Incentivos	1											
02			1										
03			1										
04						1							
05						1							
06				1									
07					1								
08						1							
09					1								
10						1							
11						1							
12						1							
13						1							
14						1							
15						1							
16						1							
17						1							
18			1										
19						1							
20						1							
21						1							
TOTAL		4	1	3	13	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		19.05%	4.76%	14.29%	61.90%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 13	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Servicios actuales de RRHH		1		1		1						
02			1	1	1								
03			1										
04			1	1				1					
05								1					
06								1					
07								1					
08			1						1				
09							1						
10			1	1				1					
11			1	1									
12			1										
13								1					
14			1	1									
15			1					1					
16			1										
17				1				1					
18			1										
19			1	1									
20			1	1									
21		1			1	1		1					
TOTAL		13	9	1	3	2	9	2	0	0	0	0	
PORCENTAJES		61.90%	42.86%	4.76%	14.29%	9.52%	42.86%	9.52%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 14	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Calificación de servicios que brinda actualmente RRHH		1										
02			1										
03					1								
04				1									
05				1									
06				1									
07				1									
08				1									
09				1									
10				1									
11					1								
12				1									
13						1							
14						1							
15				1									
16				1									
17				1									
18				1									
19				1									
20				1									
21			1										
TOTAL		2	15	3	1	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		9.52%	71.43%	14.29%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 15	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Importancia de una unidad técnica de RHH		1										
02			1										
03			1										
04			1										
05			1										
06			1										
07			1										
08			1										
09			1										
10			1										
11			1										
12			1										
13			1										
14			1										
15			1										
16			1										
17			1										
18			1										
19			1										
20			1										
21		1											
TOTAL		21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 16	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Existe actualmente un Plan Estratégico			1										
02			1											
03			1											
04			1											
05			1											
06				1										
07				1										
08			1											
09				1										
10				1										
11			1											
12				1										
13				1										
14			1											
15				1										
16			1											
17			1											
18				1										
19			1											
20				1										
21		1												
TOTAL PREGUNTA No. 16		10	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		47.62%	9.52%	42.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Existe desconocimiento del personal sobre este tipo de Plan. Alguna vez existió pero con muchos errores														

PREGUNTA A No. 17	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Participación en la Planificación Estratégica				1									
02				1										
03					1									
04				1										
05					1									
06					1									
07			1											
08					1									
09				1										
10					1									
11				1										
12				1										
13					1									
14				1										
15					1									
16					1									
17			1											
18					1									
19					1									
20					1									
21		1												
TOTAL PREGUNTA No. 17		0	3	7	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		0.00%	14.29%	33.33%	52.38%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA A No. 18	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Percepción del cumplimiento de los objetivos del Plan				1									
02			1											
03			1											
04			1											
05				1										
06					1									
07			1											
08				1										
09				1										
10													1	
11					1									
12					1									
13			1											
14				1										
15				1										
16			1											
17					1									
18			1											
19				1										
20													1	
21		1												
TOTAL PREGUNTA No. 18		3	6	8	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0
PORCENTAJES		14.29%	28.57%	38.10%	9.52%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.52%	0.00%

PREGUNTA A No. 19	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Proyectos derivados del Plan Estratégico y que constan en el POA			1								
02		1										
03			1									
04		1										
05		1										
06				1								
07				1								
08				1								
09				1								
10												1
11		1										
12				1								
13				1								
14		1										
15				1								
16				1								
17				1								
18				1								
19				1								
20				1								
21			1									
TOTAL PREGUNTA No. 19		6	1	13	0	0	0	0	0	0	0	1
PORCENTAJES		28.57%	4.76%	61.90%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%

PREGUNTA A No. 20	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Tipo de liderazgo		1									
02				1								
03		1										
04						1						
05		1										
06		1										
07			1									
08		1										
09					1							
10						1						
11		1										
12						1						
13		1										
14		1										
15			1									
16			1									
17						1						
18			1									
19		1										
20		1										
21			1									
TOTAL PREGUNTA No. 20		9	6	1	1	4	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		42.86%	28.57%	4.76%	4.76%	19.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA A No. 21	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Nivel de respaldo por parte de su jefe	1										
02		1										
03		1										
04			1									
05			1									
06		1										
07		1										
08			1									
09			1									
10		1										
11			1									
12				1								
13				1								
14				1								
15		1										
16			1									
17		1										
18		1										
19		1										
20		1										
21			1									
TOTAL PREGUNTA No. 21		11	7	3	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		52.38%	33.33%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA No. 22	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión		
01	Como influye en su desempeño el estilo de liderazgo de su jefe	1												
02		1												
03		1												
04			1											
05		1												
06			1											
07		1												
08					1									
09			1											
10		1												
11			1											
12					1									
13					1									
14					1									
15					1									
16					1									
17			1											
18		1												
19		1												
20		1												
21		1												
TOTAL PREGUNTA No. 22		10	5	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		47.62%	23.81%	0.00%	28.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
		La coordinación siempre revisa y critica el trabajo												

PREGUNTA No. 23	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión		
01	Como considera el estímulo que recibe por parte de su jefe frente al éxito.	1												
02		1												
03		1												
04					1									
05				1										
06		1												
07		1												
08					1									
09			1											
10		1												
11				1										
12					1									
13			1											
14			1											
15		1												
16					1									
17		1												
18		1												
19		1												
20		1												
21		1												
TOTAL PREGUNTA No. 23		12	3	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		57.14%	14.29%	9.52%	19.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
		Es variante												

PREGUNTA No. 24	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión		
01	Frente a un fracaso, recibe apoyo de su jefe	1												
02		1												
03		1												
04			1											
05			1											
06		1												
07			1											
08			1											
09		1												
10		1												
11				1										
12					1									
13				1										
14			1											
15		1												
16			1											
17		1												
18		1												
19		1												
20		1												
21			1											
TOTAL PREGUNTA No. 24		11	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		52.38%	33.33%	9.52%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
		Se da soluciones inmediatas												

PREGUNTA No. 25	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	
01	Existe equidad entre sus compañeros con el trato que recibe de su jefe	1											
02		1											
03		1											
04			1										
05			1										
06		1											
07			1										
08		1											
09			1										
10			1										
11				1									
12					1								
13				1									
14				1									
15		1											
16				1									
17		1											
18		1											
19		1											
20		1											
21			1										
TOTAL PREGUNTA No. 25		10	6	4	1	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		47.62%	28.57%	19.05%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA No. 26	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	
01	Difusión de la información			1									
02		1											
03			1										
04			1										
05				1									
06			1										
07			1										
08			1										
09			1										
10			1										
11				1									
12			1										
13				1									
14				1									
15				1									
16				1									
17			1										
18			1										
19			1										
20			1										
21			1										
TOTAL PREGUNTA No. 26		2	12	7	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		9.52%	57.14%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA No. 27	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	
01	Tipo de canal que se utiliza para difundir la información			1	1								
02				1	1								
03				1	1								
04				1									
05		1		1									
06		1		1	1								
07		1			1								
08				1									
09			1										
10				1									
11		1			1	1							
12			1	1									
13				1									
14		1	1	1	1	1							
15					1								
16		1	1	1	1								
17				1	1								
18		1	1	1									
19		1	1	1									
20				1									
21		1		1		1							
TOTAL PREGUNTA No. 27		9	6	17	10	3	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		42.86%	28.57%	80.95%	47.62%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA No. 28	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Quien proporciona la información		1	1									
02		1		1		1							
03						1							
04				1	1								
05					1	1							
06		1	1	1	1								
07				1		1							
08			1	1	1								
09				1									
10			1										
11		1	1			1							
12			1		1	1							
13				1	1								
14		1	1	1	1								
15			1			1							
16		1		1	1								
17		1			1	1							
18				1									
19				1									
20			1										
21			1	1									
TOTAL PREGUNTA No. 28		7	10	12	9	8	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		33.33%	47.62%	57.14%	42.86%	38.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA No. 29	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Tipos de conflictos					1							
02					1								
03		1	1										
04			1										
05		1											
06		1		1	1								
07						1							
08						1							
09						1							
10		1	1	1	1								
11				1									
12				1									
13		1											
14		1	1	1	1								
15		1	1	1	1								
16			1										
17		1	1										
18		1											
19					1								
20		1	1	1	1								
21					1								
TOTAL PREGUNTA No. 29		10	8	7	9	3	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		47.62%	38.10%	33.33%	42.86%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNTA No. 30	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Solución a los conflictos	1											
02		1											
03					1								
04					1								
05					1								
06		1											
07		1											
08		1											
09		1											
10					1								
11					1								
12					1								
13					1								
14					1								
15					1								
16		1											
17					1								
18		1											
19		1											
20					1								
21					1								
TOTAL PREGUNTA No. 30		10	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		47.62%	0.00%	0.00%	52.38%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

**TABULACIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA**

PREGUNT A No. 1	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Organigrama Vigente			1										
02			1											
03			1											
04					1									
05			1											
06			1											
07			1											
08					1									
09			1											
10			1											
11			1											
12			1											
13			1											
14			1											
15					1									
16			1											
17			1											
18			1											
19				1										
20					1									
21			1											
22					1									
23				1										
24			1											
25			1											
26					1									
TOTAL		2	15	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		7.69%	57.69%	11.54%	23.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
PREGUNT A No. 2	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Funciones acorde al trabajo	1												
02		1												
03				1										
04				1										
05			1											
06						1								
07				1										
08				1										
09			1											
10				1										
11			1											
12			1											
13			1											
14				1										
15			1											
16			1											
17				1										
18			1											
19				1										
20			1											
21				1										
22			1											
23				1										
24			1											
25				1										
26			1											
TOTAL		14	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		53.85%	42.31%	0.00%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
PREGUNT A No. 3	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Manual de Procesos	1												
02					1									
03					1									
04					1									
05					1									
06					1									
07				1										
08					1									
09					1									
10			1											
11					1									
12					1									
13				1										
14				1										
15			1											
16					1									
17			1											
18				1										
19					1									
20					1									
21				1										
22					1									
23				1										
24			1											
25					1									
26					1									
TOTAL		5	7	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		19.23%	26.92%	53.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 4	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Tipo de comunicación		1										
02				1									
03			1										
04				1									
05			1										
06			1										
07				1									
08				1									
09												1	
10				1									
11				1									
12				1									
13					1								
14				1									
15				1									
16			1										
17			1										
18			1										
19			1										
20				1									
21			1										
22			1										
23				1									
24			1										
25					1								
26			1										
TOTAL		10	4	10	1	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		38.46%	15.38%	38.46%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%	
PREGUNT A No. 5	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Comunicación entre jefes y subalternos	1											
02		1											
03			1										
04			1										
05			1										
06			1										
07			1										
08			1										
09				1									
10			1										
11			1										
12			1										
13				1									
14			1										
15			1										
16			1										
17			1										
18			1										
19				1									
20			1										
21					1								
22				1									
23			1										
24				1									
25			1										
26				1									
TOTAL		18	7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		69.23%	26.92%	0.00%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
PREGUNT A No. 6	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Reuniones para solucionar problemas	1											
02		1											
03			1										
04			1										
05			1										
06			1										
07			1										
08					1								
09					1								
10					1								
11				1									
12					1								
13						1							
14				1									
15						1							
16			1										
17			1										
18			1										
19						1							
20			1										
21			1										
22				1									
23			1										
24			1										
25			1										
26				1									
TOTAL		14	5	5	2	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		53.85%	19.23%	19.23%	7.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 7	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Capacitación solicitada por el jefe inmediato		1											
02				1										
03					1									
04						1								
05			1											
06				1										
07				1										
08					1									
09					1									
10			1											
11														
12				1										
13			1											
14			1											
15			1											
16			1											
17				1										
18				1										
19					1									
20				1										
21			1											
22				1										
23					1									
24			1											
25					1									
26				1										
TOTAL		6	8	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		23,08%	30,77%	23,08%	23,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

PREGUNT A No. 8	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Existe un Plan de Capacitación	1												
02				1										
03					1									
04					1									
05					1									
06					1									
07			1											
08					1									
09					1									
10				1										
11					1									
12			1											
13				1										
14				1										
15					1									
16				1										
17				1										
18			1											
19				1										
20					1									
21					1									
22					1									
23			1											
24			1											
25				1										
26					1									
TOTAL		5	8	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		19,23%	30,77%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

PREGUNT A No. 9	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Utilidad de la Capacitación		1											
02			1											
03								1						
04			1	1	1									
05			1	1										
06			1	1										
07			1											
08			1											
09			1											
10				1										
11			1	1										
12				1										
13				1										
14				1										
15				1										
16			1	1										
17				1										
18			1	1										
19								1						
20							1							
21				1										
22			1	1										
23			1											
24			1											
25			1	1										
26				1										
TOTAL		13	18	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		50,00%	69,23%	3,85%	0,00%	0,00%	3,85%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

PREGUNT A No. 10	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Factores de motivación	1		1		1							
02			1	1		1							
03				1	1	1							
04			1	1					1				
05			1	1	1								
06				1			1			1			
07						1							
08			1		1					1			
09				1				1					
10				1	1			1					
11			1			1	1						
12			1			1		1					
13				1		1						1	
14					1	1							
15					1				1				
16				1	1					1			
17						1	1			1			
18			1	1				1					
19				1			1			1			
20			1		1					1			
21						1	1			1			
22				1	1		1						
23				1	1			1					
24				1				1		1			
25			1	1	1		1				1		
26				1	1	1							
TOTAL		8	15	14	9	11	6	0	10	0	2	0	
PORCENTAJES		30.77%	57.69%	53.85%	34.62%	42.31%	23.08%	0.00%	38.46%	0.00%	7.69%	0.00%	

PREGUNT A No. 11	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Incentivos de la Fundación	1											
02			1										
03					1								
04					1								
05			1										
06					1								
07					1								
08					1								
09					1								
10			1										
11					1								
12					1								
13			1										
14			1										
15					1								
16			1										
17					1								
18			1										
19					1								
20			1										
21					1								
22					1								
23					1								
24			1										
25					1								
26					1								
TOTAL		9	1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		34.62%	3.85%	61.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 12	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Tipos de Incentivos			1									
02				1									
03					1								
04					1								
05			1										
06					1								
07					1								
08					1								
09					1								
10					1								
11												1	
12					1								
13					1								
14					1								
15					1								
16					1								
17			1										
18			1										
19					1								
20			1										
21			1										
22					1								
23					1								
24					1								
25					1								
26					1								
TOTAL		1	4	5	15	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		3.85%	15.38%	19.23%	57.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%	

PREGUNT A No. 13	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES			
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión		
01	Servicios actuales de	1	1				1								
02	RRHH	1	1				1								
03			1				1								
04		1	1				1								
05		1	1				1								
06		1													
07		1					1								
08		1	1			1	1								
09							1								
10			1		1										
11		1					1	1							
12		1					1								
13									1						
14			1		1			1							
15		1													
16		1	1		1										
17		1	1	1											
18		1	1	1											
19		1	1				1								
20			1												
21		1	1	1	1	1	1	1							
22		1	1				1								
23		1													
24		1	1				1								
25		1	1				1								
26		1	1				1	1							
TOTAL		19	18	3	4	2	16	4	1	0	0	0			
PORCENTAJES		73.08%	69.23%	11.54%	15.38%	7.69%	61.54%	15.38%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%			

PREGUNT A No. 14	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES				
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión			
01	Calificación de servicios		1													
02	que brinda actualmente		1													
03	RRHH		1													
04			1													
05		1														
06			1													
07			1													
08		1														
09			1													
10			1													
11			1													
12			1													
13				1												
14		1														
15			1													
16		1														
17			1													
18			1													
19				1												
20			1													
21			1													
22			1													
23				1												
24		1														
25			1													
26			1													
TOTAL		5	18	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		19.23%	69.23%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 15	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES				
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión			
01	Importancia de una unidad	1														
02	técnica de RHH	1														
03		1														
04		1														
05		1														
06			1													
07		1														
08			1													
09		1														
10		1														
11		1														
12		1														
13		1														
14		1														
15		1														
16		1														
17		1														
18		1														
19		1														
20		1														
21		1														
22		1														
23		1														
24		1														
25		1														
26		1														
TOTAL		24	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		92.31%	7.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 16	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Existe actualmente un Plan Estratégico	1											
02		1											
03			1										
04				1									
05			1										
06				1									
07			1										
08				1									
09				1									
10			1										
11				1									
12				1									
13			1										
14			1										
15				1									
16			1										
17			1										
18				1									
19			1										
20			1										
21			1										
22			1										
23			1										
24			1										
25			1										
26			1										
TOTAL		9	9	8	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		34.62%	34.62%	30.77%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 17	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Participación en la Planificación Estratégica			1									
02				1									
03					1								
04					1								
05			1										
06					1								
07			1										
08					1								
09					1								
10			1										
11					1								
12					1								
13					1								
14			1										
15					1								
16					1								
17			1										
18			1										
19					1								
20					1								
21			1										
22					1								
23												1	
24			1										
25			1										
26					1								
TOTAL		1	8	5	11	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		3.85%	30.77%	19.23%	42.31%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%	

PREGUNT A No. 18	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		omisión
01	Percepción del cumplimiento de los objetivos del Plan			1									
02			1										
03												1	
04			1										
05			1										
06					1								
07					1								
08			1										
09					1								
10			1										
11			1										
12					1								
13			1										
14					1								
15					1								
16					1								
17			1										
18			1										
19					1								
20			1										
21			1										
22					1								
23												1	
24			1										
25			1										
26			1										
TOTAL		2	13	6	3	0	0	0	0	0	0	2	
PORCENTAJES		7.69%	50.00%	23.08%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.69%	

PREGUNT A No. 19	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Proyectos derivados del Plan Estratégico y que constan en el POA			1										
02				1										
03				1										
04				1										
05			1											
06				1										
07			1											
08				1										
09				1										
10				1										
11				1										
12				1										
13				1										
14													1	
15			1											
16				1										
17				1										
18				1										
19				1										
20				1										
21				1										
22				1										
23			1											
24				1										
25				1										
26				1										
TOTAL		4	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PORCENTAJES		15.38%	3.85%	76.92%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%

PREGUNT A No. 20	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Tipo de liderazgo		1											
02			1											
03				1										
04			1											
05			1											
06				1										
07						1								
08					1									
09			1											
10			1											
11			1											
12					1									
13						1								
14			1											
15			1											
16						1								
17			1											
18				1										
19					1									
20			1											
21			1											
22				1										
23				1										
24				1										
25					1									
26			1											
TOTAL PREGUNTA No. 20		4	13	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		15.38%	50.00%	11.54%	11.54%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 21	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Nivel de respaldo por parte de su jefe	1												
02		1												
03			1											
04			1											
05			1											
06			1											
07			1											
08				1										
09				1										
10				1										
11				1										
12			1											
13				1										
14			1											
15				1										
16			1											
17				1										
18			1											
19					1									
20			1											
21				1										
22			1											
23			1											
24			1											
25			1											
26			1											
TOTAL		16	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		61.54%	34.62%	3.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 22	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Como influye en su	1												
02	desempeño el estilo de	1												
03	liderazgo de su jefe			1										
04		1												
05		1												
06		1												
07			1											
08				1										
09					1									
10			1											
11			1											
12			1											
13			1											
14			1											
15					1									
16		1												
17			1											
18		1												
19					1									
20			1											
21			1											
22		1												
23		1												
24		1												
25		1												
26			1											
TOTAL		11	10	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		42.31%	38.46%	7.69%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 23	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Como considera el estímulo	1												
02	que recibe por parte de su	1												
03	jefe frente al éxito.			1										
04		1												
05		1												
06		1												
07			1											
08				1										
09					1									
10			1											
11			1											
12					1									
13		1												
14			1											
15					1									
16		1												
17			1											
18		1												
19					1									
20		1												
21			1											
22		1												
23		1												
24		1												
25		1												
26		1												
TOTAL		14	6	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		53.85%	23.08%	15.38%	7.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 24	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Frente a un fracaso, recibe	1												
02	apoyo de su jefe	1												
03			1											
04		1												
05		1												
06		1												
07		1												
08			1											
09				1										
10			1											
11			1											
12			1											
13					1									
14			1											
15					1									
16		1												
17			1											
18		1												
19					1									
20		1												
21			1											
22		1												
23		1												
24		1												
25		1												
26		1												
TOTAL		14	8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORCENTAJES		53.85%	30.77%	15.38%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

PREGUNT A No. 25	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Existe equidad entre sus compañeros con el trato que recibe de su jefe	1										
02		1										
03			1									
04			1									
05			1									
06			1									
07			1									
08				1								
09				1								
10			1									
11				1								
12					1							
13					1							
14				1								
15			1									
16			1									
17						1						
18				1								
19					1							
20			1									
21						1						
22			1									
23			1									
24			1									
25			1									
26				1								
TOTAL		14	7	3	2	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		53.85%	26.92%	11.54%	7.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 26	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Difusión de la información	1										
02				1								
03				1								
04			1									
05			1									
06					1							
07					1							
08					1							
09				1								
10				1								
11				1								
12					1							
13				1								
14				1								
15					1							
16			1									
17					1							
18			1									
19				1								
20				1								
21					1							
22			1									
23			1									
24				1								
25					1							
26					1							
TOTAL		6	9	11	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		23.08%	34.62%	42.31%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 27	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
01	Tipo de canal que se utiliza para difundir la información	1			1							
02				1								
03			1			1						
04					1							
05					1							
06					1							
07					1							
08			1	1	1							
09					1							
10			1				1					
11			1		1							
12			1		1							
13					1							
14						1						
15			1	1								
16				1	1							
17			1									
18			1									
19				1	1							
20			1									
21			1									
22				1	1	1						
23					1		1					
24			1									
25					1	1						
26					1							
TOTAL		12	5	16	4	3	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		46.15%	19.23%	61.54%	15.38%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 28	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Quien proporciona la información		1										
02		1	1	1	1								
03			1										
04			1		1								
05				1									
06			1		1								
07						1							
08			1										
09				1									
10			1										
11				1									
12				1									
13			1										
14				1									
15						1							
16						1							
17			1										
18				1									
19			1		1								
20				1									
21			1										
22			1	1	1								
23			1	1	1	1							
24					1								
25			1										
26				1									
TOTAL		2	14	12	6	3	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		7,69%	53,85%	46,15%	23,08%	11,54%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
PREGUNTA A No. 29	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Tipos de conflictos					1							
02		1	1										
03			1										
04		1			1								
05						1							
06				1									
07			1										
08			1	1									
09			1										
10			1	1									
11					1								
12						1							
13			1		1								
14			1										
15						1							
16						1							
17					1								
18		1											
19		1		1									
20						1							
21					1								
22							1						
23				1									
24			1										
25						1							
26				1									
TOTAL		4	9	6	5	7	1	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		15,38%	34,62%	23,08%	19,23%	26,92%	3,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
PREGUNTA A No. 30	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Solución a los conflictos	1											
02		1	1										
03					1								
04		1											
05					1								
06					1								
07		1											
08		1		1									
09					1								
10		1											
11					1								
12		1											
13					1								
14		1											
15					1								
16		1											
17					1								
18					1								
19					1								
20		1											
21					1								
22						1							
23		1											
24		1											
25		1											
26		1											
TOTAL		14	1	1	11	1	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		53,85%	3,85%	3,85%	42,31%	3,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

**TABULACIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
MUSEO DE LA CIUDAD**

PREGUNT A No. 1	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión			
01	Organigrama Vigente			1											Existe un organigrama pero no es claro y no se ha difundido con su respectiva explicación.
02		1													
03					1										
04				1											
05					1										
06					1										
07					1										
08				1											
09					1										
10					1										
11		1													
12			1												
13			1												
14					1										
15			1												
16			1												
17			1												
18			1												
19			1												
20			1												
21		1													
22			1												
23			1												
24		1													
25		1													
26			1												
27				1											
28		1													
29					1										
30			1												
31			1												
32		1													
33		1													
34			1												
35			1												
36				1											
37			1												
38					1										
39					1										
40		1													
41					1										
TOTAL		9	16	5	11	0	0	0	0	0	0	0			
PORCENTAJES		21,95%	39,02%	12,20%	26,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			

PREGUNTA A No. 2	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión		
01	Funciones acorde al trabajo		1											
02		1												
03			1											
04			1											
05			1											
06			1											
07		1												
08					1									
09		1												
10			1											
11		1												
12			1											
13						1								
14			1											
15			1											
16		1												
17			1											
18		1												
19		1												
20			1											
21		1												
22		1												
23		1												
24		1												
25		1												
26			1											
27			1											
28		1												
29		1												
30		1												
31		1												
32		1												
33		1												
34		1												
35			1											
36		1												
37		1												
38		1												
39		1												
40		1												
41			1											
TOTAL		24	15	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		58.54%	36.59%	2.44%	2.44%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 3	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Manual de Procesos		1											
02		1												
03				1										
04			1											
05				1										
06				1										
07				1										
08				1										
09				1										
10				1										
11			1											
12				1										
13													1	
14				1										
15			1											
16				1										
17			1											
18				1										
19				1										
20			1											
21				1										
22				1										
23				1										
24				1										
25				1										
26				1										
27			1											
28			1											
29				1										
30			1											
31				1										
32			1											
33			1											
34			1											
35			1											
36				1										
37				1										
38				1										
39				1										
40			1											
41				1										
TOTAL		8	7	25	0	0	0	0	0	0	0	1		
PORCENTAJES		19.51%	17.07%	60.98%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%		

PREGUNTA A No. 4	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Tipo de comunicación			1											
02			1												
03				1											
04			1												
05				1											
06				1											
07					1										
08			1												
09			1												
10					1										
11					1										
12													1		
13					1										
14						1									
15				1											
16					1										
17					1										
18					1										
19						1									
20					1										
21				1											
22			1												
23					1										
24					1										
25				1											
26					1										
27						1									
28					1										
29						1									
30			1												
31					1										
32					1										
33					1										
34				1											
35			1												
36			1												
37			1												
38			1												
39					1										
40					1										
41			1												
TOTAL		9	6	20	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		21.95%	14.63%	48.78%	12.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%	

PREGUNT A No. 5	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Comunicación entre jefes y subalternos		1											
02		1												
03			1											
04				1										
05					1									
06			1											
07				1										
08				1										
09			1											
10				1										
11			1											
12				1										
13			1											
14				1										
15				1										
16			1											
17				1										
18			1											
19			1											
20				1										
21			1											
22			1											
23			1											
24			1											
25			1											
26			1											
27						1								
28			1											
29						1								
30			1											
31			1											
32			1											
33				1										
34			1											
35			1											
36				1										
37					1									
38			1											
39					1									
40			1											
41			1											
TOTAL		23	11	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		56.10%	26.83%	9.76%	7.32%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 6	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Reuniones para solucionar problemas		1											
02			1											
03			1											
04						1								
05						1								
06			1											
07						1								
08			1											
09							1							
10				1										
11			1											
12				1										
13				1										
14							1							
15							1							
16			1											
17				1										
18			1											
19			1											
20			1											
21				1										
22			1											
23			1											
24							1							
25				1										
26				1										
27								1						
28			1											
29								1						
30			1											
31								1						
32				1										
33			1											
34				1										
35				1										
36				1										
37								1						
38			1											
39								1						
40				1										
41			1											
TOTAL		12	17	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		29.27%	41.46%	14.63%	14.63%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 7	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión			
01	Capacitación solicitada por el jefe inmediato				1										
02				1											
03					1										
04					1										
05					1										
06			1												
07				1											
08					1										
09					1										
10				1											
11			1												
12				1											
13				1											
14				1											
15					1										
16			1												
17					1										
18			1												
19				1											
20				1											
21			1												
22														1	
23			1												
24			1												
25														1	
26					1										
27				1											
28														1	
29					1										
30					1										
31			1												
32			1												
33				1											
34			1												
35			1												
36					1										
37					1										
38														1	
39					1										
40			1												
41			1												
TOTAL		6	7	10	14	0	0	0	0	0	0	0	4		
PORCENTAJES		14.63%	17.07%	24.39%	34.15%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.76%		

PREGUNTA A No. 8	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Existe un Plan de Capacitación			1										No se conoce si es que existe, pero se sabe que están en elaboración o actualización.
02			1											
03			1											
04			1											
05				1										
06				1										
07				1										
08			1											
09				1										
10				1										
11			1											
12				1										
13				1										
14				1										
15			1											
16				1										
17			1											
18			1											
19			1											
20			1											
21			1											
22			1											
23			1											
24			1											
25				1										
26			1											
27			1											
28			1											
29				1										
30			1											
31			1											
32			1											
33				1										
34			1											
35			1											
36			1											
37			1											
38				1										
39				1										
40			1											
41				1										
TOTAL		12	13	16	0	0	0	0	0	0	0	0		
PORCENTAJES		29.27%	31.71%	39.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		

PREGUNT A No. 9	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Utilidad de la Capacitación		1												
02			1												
03									1						
04		1	1	1	1										
05									1						
06			1												
07		1	1		1		1								
08		1	1												
09			1												
10			1												
11		1													
12			1												
13			1												
14									1						
15			1												
16			1												
17			1												
18		1	1					1							
19			1												
20		1	1	1				1							
21			1												
22			1												
23		1	1												
24		1													
25														1	
26		1	1												
27		1													
28			1												
29									1						
30		1	1												
31		1													
32			1												
33			1												
34		1													
35			1												
36			1												
37														1	
38			1												
39		1													
40			1												
41			1												
TOTAL		14	29	2	2	0	3	4	0	0	0	0	2		
PORCENTAJES		34.15%	70.73%	4.88%	4.88%	0.00%	7.32%	9.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.88%		

PREGUNTA A No. 10	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Factores de motivación	1	1	1									
02			1			1			1				
03							1						
04		1	1		1								
05			1			1	1						
06					1		1		1				
07			1						1				
08		1											
09					1				1		1		
10		1			1		1						
11			1	1		1							
12			1			1			1				
13			1										
14			1		1				1				
15		1	1						1				
16			1			1	1		1				
17			1			1			1				
18				1		1			1				
19						1	1		1				
20			1				1						
21			1		1				1				
22				1		1	1						
23				1	1	1							
24		1					1		1				
25			1			1		1					
26			1	1		1							
27			1			1			1				
28		1				1			1				
29				1	1		1						
30			1	1		1	1		1				
31						1	1		1				
32						1	1		1				
33				1		1	1						
34						1							
35		1				1			1				
36		1	1	1									
37		1	1		1								
38		1	1			1							
39				1									
40		1		1		1							
41		1	1			1							
TOTAL		13	22	12	9	23	14	2	18	0	1	0	
PORCENTAJES		31.71%	53.66%	29.27%	21.95%	56.10%	34.15%	4.88%	43.90%	0.00%	2.44%	0.00%	

PREGUNTA A No. 11	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Incentivos de la Fundación			1											
02		1													
03				1											
04			1												
05				1											
06			1												
07				1											
08				1											
09				1											
10				1											
11			1												
12				1											
13				1											
14				1											
15				1											
16				1											
17				1											
18				1											
19				1											
20				1											
21				1											
22				1											
23			1												
24			1												
25														1	
26				1											
27			1												
28			1												
29				1											
30				1											
31				1											
32			1												
33			1												
34			1												
35				1											
36				1											
37				1											
38			1												
39			1												
40			1												
41				1											
TOTAL		8	6	26	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
PORCENTAJES		19.51%	14.63%	63.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%		

PREGUNT A No. 13	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión		
01	Servicios actuales de RRHH	1					1							
02		1	1				1							
03							1							
04		1					1							
05		1	1				1							
06		1					1							
07		1	1				1							
08		1												
09		1												
10		1	1				1							
11							1							
12		1					1							
13		1	1				1							
14		1					1							
15		1					1							
16		1	1				1							
17		1	1				1							
18		1	1											
19		1												
20		1	1											
21		1												
22		1	1	1					1					
23		1												
24		1	1		1	1								
25													1	
26		1	1				1	1						
27		1					1							
28		1			1		1							
29							1							
30		1												
31		1	1				1							
32		1	1				1							
33		1		1			1							
34		1	1		1		1							
35		1	1				1							
36		1	1				1							
37		1	1	1			1	1						
38			1	1	1		1	1						
39		1												
40		1	1	1			1							
41		1	1				1							
TOTAL		36	21	5	4	1	29	4	0	0	0	1		
PORCENTAJES		87.80%	51.22%	12.20%	9.76%	2.44%	70.73%	9.76%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%		

PREGUNTA A No. 14	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j					
01	Calificación de servicios	1														Es solo operativo y no existe tiempo para hacer gestión y tampoco cuenta con el apoyo humano.
02	que brinda actualmente			1												
03	RRHH			1												
04		1														
05			1													
06				1												
07				1												
08				1												
09				1												
10		1														
11			1													
12			1													
13				1												
14				1												
15			1													
16				1												
17			1													
18			1													
19			1													
20			1													
21			1													
22		1														
23				1												
24			1													
25			1													
26			1													
27			1													
28			1													
29		1														
30				1												
31			1													
32		1														
33			1													
34		1														
35			1													
36			1													
37			1													
38														1		
39			1													
40		1														
41			1													
TOTAL		7	23	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		17.07%	56.10%	24.39%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%	

PREGUNTA A No. 15	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Importancia de una unidad técnica de RHH	1													Es fundamental contar con el apoyo de un área de rrhh, porque mejoraría el ambiente laboral e incrementaría la motivación en el personal.
02		1													
03		1													
04		1													
05		1													
06		1													
07		1													
08		1													
09		1													
10		1													
11		1													
12		1													
13		1													
14		1													
15		1													
16		1													
17		1													
18		1													
19		1													
20		1													
21		1													
22		1													
23		1													
24		1													
25		1													
26		1													
27		1													
28		1													
29		1													
30		1													
31		1													
32		1													
33		1													
34		1													
35		1													
36		1													
37		1													
38		1													
39		1													
40		1													
41		1													
TOTAL		41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PORCENTAJES		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		

PREGUNT A No. 16	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Existe actualmente un Plan Estratégico		1											
02			1											
03			1											
04			1											
05				1										
06				1										
07				1										
08			1											
09				1										
10			1											
11			1											
12				1										
13			1											
14				1										
15			1											
16			1											
17			1											
18				1										
19				1										
20			1											
21				1										
22				1										
23			1											
24				1										
25				1										
26			1											
27				1										
28			1											
29				1										
30				1										
31				1										
32				1										
33			1											
34				1										
35			1											
36				1										
37				1										
38				1										
39				1										
40			1											
41				1										
TOTAL		13	12	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		31.71%	29.27%	39.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 17	RESUMEN	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Participación en la				1										No toman en cuenta a todo el personal y no dan a conocer el proceso del plan.
02	Planificación Estratégica		1												
03					1										
04					1										
05					1										
06					1										
07					1										
08					1										
09					1										
10					1										
11			1												
12				1											
13					1										
14					1										
15					1										
16			1												
17				1											
18					1										
19					1										
20				1											
21					1										
22				1											
23					1										
24					1										
25					1										
26				1											
27				1											
28					1										
29					1										
30					1										
31				1											
32					1										
33				1											
34				1											
35			1												
36					1										
37					1										
38					1										
39					1										
40				1											
41					1										
TOTAL		0	4	11	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		0,00%	9,76%	26,83%	63,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

PREGUNTA A No. 18	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Percepción del												1	Al no conocer los objetivos del plan no sabemos si se cumplieron o no.
02	cumplimiento de los			1										
03	objetivos del Plan			1										
04				1										
05													1	
06				1										
07				1										
08				1										
09													1	
10				1										
11			1											
12				1										
13				1										
14				1										
15				1										
16			1											
17			1											
18				1										
19				1										
20			1											
21				1										
22				1										
23				1										
24				1										
25													1	
26			1											
27				1										
28			1											
29				1										
30				1										
31				1										
32			1											
33			1											
34			1											
35			1											
36				1										
37				1										
38													1	
39													1	
40			1											
41				1										
TOTAL		1	10	24	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
PORCENTAJES		2,44%	24,39%	58,54%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,63%	

PREGUNTA A No. 19	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES			
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j					
01	Proyectos derivados del Plan Estratégico y que constan en el POA			1											Existen proyectos pero no están dentro del POA y cambian frecuentemente y no se conoce todos los proyectos.	
02		1														
03				1												
04		1														
05				1												
06				1												
07				1												
08				1												
09				1												
10				1												
11		1														
12				1												
13				1												
14				1												
15				1												
16		1														
17		1														
18				1												
19				1												
20				1												
21				1												
22				1												
23				1												
24				1												
25				1												
26		1														
27				1												
28		1														
29				1												
30				1												
31				1												
32				1												
33		1														
34				1												
35		1														
36				1												
37				1												
38				1												
39				1												
40		1														
41				1												
TOTAL		10	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PORCENTAJES		24.39%	0.00%	75.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		

PREGUNTA A No. 20	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión			
01	Tipo de liderazgo		1												
02			1												
03							1								
04					1										
05			1												
06			1												
07			1												
08						1									
09							1								
10			1												
11				1											
12					1										
13														1	
14								1							
15								1							
16				1											
17						1									
18				1											
19						1									
20				1											
21				1											
22				1											
23				1											
24					1										
25					1										
26					1										
27						1									
28					1										
29							1								
30							1								
31						1									
32					1										
33						1									
34					1										
35					1										
36						1									
37					1										
38														1	
39					1										
40					1										
41					1										
	TOTAL PREGUNTA No. 20	6	18	5	6	4	0	0	0	0	0	0	0	2	
	PORCENTAJES	14.63%	43.90%	12.20%	14.63%	9.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.88%	

PREGUNTA A No. 21	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión			
01	Nivel de respaldo por parte de su jefe		1												
02		1													
03			1												
04		1													
05				1											
06			1												
07			1												
08			1												
09			1												
10			1												
11			1												
12				1											
13				1											
14				1											
15				1											
16			1												
17				1											
18			1												
19			1												
20			1												
21			1												
22			1												
23			1												
24					1										
25			1												
26			1												
27					1										
28			1												
29				1											
30			1												
31			1												
32			1												
33			1												
34			1												
35			1												
36														1	
37				1											
38			1												
39			1												
40			1												
41			1												
TOTAL		24	13	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		58,54%	31,71%	7,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,44%	

PREGUNTA A No. 22	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Como influye en su desempeño el estilo de liderazgo de su jefe		1												
02			1												
03					1										
04			1												
05					1										
06			1												
07					1										
08			1												
09					1										
10			1												
11			1												
12					1										
13				1											
14			1												
15					1										
16				1											
17				1											
18			1												
19				1											
20			1												
21				1											
22			1												
23			1												
24				1											
25			1												
26			1												
27					1										
28			1												
29					1										
30				1											
31					1										
32			1												
33			1												
34			1												
35			1												
36				1											
37				1											
38			1												
39			1												
40			1												
41			1												
TOTAL		18	14	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		43.90%	34.15%	4.88%	17.07%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 23	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Como considera el estímulo que recibe por parte de su jefe frente al éxito.		1												
02		1													
03				1											
04			1												
05				1											
06			1												
07				1											
08				1											
09				1											
10			1												
11			1												
12				1											
13				1											
14				1											
15				1											
16			1												
17				1											
18			1												
19			1												
20			1												
21				1											
22			1												
23			1												
24			1												
25			1												
26				1											
27			1												
28			1												
29					1										
30			1												
31				1											
32			1												
33			1												
34			1												
35			1												
36				1											
37				1											
38			1												
39			1												
40			1												
41						1									
TOTAL		20	4	15	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
PORCENTAJES		48.78%	9.76%	36.59%	4.88%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		

PREGUNTA A No. 24	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Frente a un fracaso, recibe apoyo de su jefe			1											
02		1													
03			1												
04			1												
05					1										
06			1												
07				1											
08				1											
09				1											
10			1												
11			1												
12				1											
13				1											
14					1										
15					1										
16			1												
17					1										
18			1												
19			1												
20			1												
21				1											
22			1												
23			1												
24					1										
25			1												
26														1	
27					1										
28														1	
29					1										
30			1												
31					1										
32			1												
33			1												
34			1												
35			1												
36				1											
37				1											
38														1	
39				1											
40			1												
41						1									
TOTAL		16	9	9	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
PORCENTAJES		39.02%	21.95%	21.95%	9.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.32%	

PREGUNTA A No. 25	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Existe equidad entre sus compañeros con el trato que recibe de su jefe		1											
02		1												
03		1												
04		1												
05				1										
06		1												
07					1									
08		1												
09				1										
10			1											
11		1												
12			1											
13		1												
14					1									
15				1										
16		1												
17		1												
18		1												
19		1												
20		1												
21		1												
22		1												
23		1												
24		1												
25		1												
26		1												
27				1										
28		1												
29				1										
30		1												
31		1												
32		1												
33			1											
34		1												
35		1												
36			1											
37			1											
38		1												
39		1												
40		1												
41		1												
TOTAL		28	6	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		68.29%	14.63%	12.20%	4.88%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNT A No. 26	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Difusión de la información		1												
02			1												
03			1												
04						1									
05					1										
06					1										
07				1											
08				1											
09						1									
10				1											
11				1											
12						1									
13				1											
14						1									
15				1											
16						1									
17						1									
18				1											
19				1											
20				1											
21				1											
22						1									
23				1											
24				1											
25				1											
26						1									
27						1									
28				1											
29						1									
30				1											
31				1											
32				1											
33				1											
34				1											
35				1											
36				1											
37				1											
38															1
39				1											
40				1											
41				1											
TOTAL		4	24	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		9.76%	58.54%	21.95%	7.32%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%	

PREGUNTA A No. 27	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
01	Tipo de canal que se utiliza	1	1												
02		1	1	1	1										
03	para difundir la información			1											
04							1								
05				1											
06			1	1											
07				1											
08				1											
09		1		1											
10				1											
11				1											
12				1											
13		1		1											
14		1													
15				1											
16		1		1											
17		1		1											
18		1		1											
19				1											
20		1	1	1	1	1									
21				1											
22				1											
23				1											
24		1	1	1	1	1									
25		1		1	1										
26		1		1											
27		1	1	1	1										
28			1	1	1	1									
29			1												
30				1											
31				1											
32				1	1										
33		1		1	1										
34			1	1											
35				1											
36		1	1	1	1	1									
37				1											
38				1											
39		1													
40				1											
41				1											
	TOTAL	16	10	36	9	4	1	0	0	0	0	0	0	0	
	PORCENTAJES	39.02%	24.39%	87.80%	21.95%	9.76%	2.44%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 28	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Quien proporciona la información			1	1									
02		1	1											
03						1								
04						1								
05						1								
06				1	1									
07			1		1									
08			1		1									
09				1										
10			1	1		1	1							
11			1	1		1								
12							1							
13				1										
14							1							
15				1			1							
16				1	1	1								
17				1		1								
18			1	1		1								
19					1									
20			1	1										
21					1	1								
22													1	
23				1	1									
24					1									
25				1										
26				1	1	1								
27				1										
28			1	1	1									
29			1			1								
30					1	1								
31					1									
32				1	1									
33			1	1										
34				1	1									
35					1	1								
36			1	1	1	1								
37				1	1	1								
38							1							
39						1								
40					1	1	1							
41				1		1								
TOTAL		9	21	19	19	9	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		21.95%	51.22%	46.34%	46.34%	21.95%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%	

PREGUNTA A No. 29	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
01	Tipos de conflictos					1								
02		1	1		1									
03			1											
04		1	1	1	1									
05				1										
06			1											
07			1	1										
08		1	1		1									
09					1									
10				1										
11		1			1									
12						1								
13		1	1											
14		1	1	1										
15		1	1	1	1									
16		1	1	1	1									
17		1	1											
18			1	1										
19			1											
20					1									
21			1		1									
22		1	1	1										
23				1										
24			1	1										
25			1											
26		1	1											
27			1											
28				1										
29						1								
30				1										
31						1								
32			1											
33			1											
34						1								
35		1	1		1									
36		1	1	1	1									
37		1	1	1	1									
38			1		1									
39						1								
40					1									
41		1												
TOTAL		14	26	15	14	6	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJES		34.15%	63.41%	36.59%	34.15%	14.63%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PREGUNTA A No. 30	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS										omisión	OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
01	Solución a los conflictos											1	La dinámica de la Fundación se ha convertido vivir en permanente conflicto. Se analiza el problema y las alternativas de solución.
02					1								
03					1								
04					1								
05					1								
06					1								
07					1								
08					1								
09					1								
10				1									
11			1										
12												1	
13					1								
14				1									
15			1										
16					1								
17					1								
18			1										
19					1								
20			1										
21			1										
22					1								
23			1										
24			1										
25			1										
26			1	1									
27					1								
28			1										
29			1										
30			1	1									
31			1										
32			1										
33			1										
34			1										
35			1										
36			1										
37					1								
38			1										
39					1								
40			1										
41					1								
TOTAL		20	0	4	17	0	0	0	0	0	0	2	
PORCENTAJES		48.78%	0.00%	9.76%	41.46%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.88%	

**TABULACIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESUMEN GENERAL**

PREGUNTA No. 1	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	

PREGUNTA No.	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	
PREGUNTA No. 11	YAKU MIC MDC Incentivos de la Fundación	2	6	13	0	0	0	0	0	0	0	0	No ha existido incremento en sueldos. La alimentación es considerada como incentivo.
		9	1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	
		8	6	26	0	0	0	0	0	0	0	1	
		19	13	55	0	0	0	0	0	0	0	1	
TOTAL PORCENTAJES		21.59%	14.77%	62.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.14%	
PREGUNTA No. 12	YAKU MIC MDC Tipos de Incentivos	4	1	3	13	0	0	0	0	0	0	0	La Fundación no entiende lo que es incentivo.
		1	4	5	15	0	0	0	0	0	0	1	
		4	3	6	26	0	0	0	0	0	0	2	
		9	8	14	54	0	0	0	0	0	0	3	
TOTAL PORCENTAJES		10.23%	9.09%	15.91%	61.36%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.41%	
PREGUNTA No. 13	YAKU MIC MDC Servicios actuales de RRHH	13	9	1	3	2	9	2	0	0	0	0	Poco personal en esta área.
		19	18	3	4	2	16	4	1	0	0	0	
		36	21	5	4	1	29	4	0	0	0	1	
		68	48	9	11	5	54	10	1	0	0	1	
TOTAL PORCENTAJES		77.27%	54.55%	10.23%	12.50%	5.68%	61.36%	11.36%	1.14%	0.00%	0.00%	1.14%	
PREGUNTA No. 14	YAKU MIC MDC Calificación de servicios que brinda actualmente RRHH	2	15	3	1	0	0	0	0	0	0	0	Falta preocuparse por el personal, su función es solo controlar.
		5	18	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
		7	23	10	0	0	0	0	0	0	0	1	
		14	56	16	1	0	0	0	0	0	0	1	
TOTAL PORCENTAJES		15.91%	63.64%	18.18%	1.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.14%	
PREGUNTA No. 15	YAKU MIC MDC Importancia de una unidad técnica de RRHH	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Es importante en todas las instituciones, pero falta apoyo en la Fundación.
		24	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		86	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL PORCENTAJES		97.73%	2.27%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
PREGUNTA No. 16	YAKU MIC MDC Existe actualmente un Plan Estratégico	10	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	Alguna vez se elaboró pero no se sabe en que quedó.
		9	9	8	0	0	0	0	0	0	0	0	
		13	12	16	0	0	0	0	0	0	0	0	
		32	23	33	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL PORCENTAJES		36.36%	26.14%	37.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
PREGUNTA No. 17	YAKU MIC MDC Participación en la Planificación Estratégica	0	3	7	11	0	0	0	0	0	0	0	No se toma en cuenta a todo el personal y no lo difunden.
		1	8	5	11	0	0	0	0	0	0	1	
		0	4	11	26	0	0	0	0	0	0	0	
		1	15	23	48	0	0	0	0	0	0	1	
TOTAL PORCENTAJES		1.14%	17.05%	26.14%	54.55%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.14%	
PREGUNTA No. 18	YAKU MIC MDC Percepción del cumplimiento de los objetivos del Plan	3	6	8	2	0	0	0	0	0	0	2	Si no se conoce los objetivos del plan no se sabe si se cumplieron o no.
		2	13	6	3	0	0	0	0	0	0	2	
		1	10	24	0	0	0	0	0	0	0	6	
		6	29	38	5	0	0	0	0	0	0	10	
TOTAL PORCENTAJES		6.82%	32.95%	43.18%	5.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.36%	
PREGUNTA No. 19	YAKU MIC MDC Proyectos derivados del Plan Estratégico y que constan en el POA	6	1	13	0	0	0	0	0	0	0	1	Existen proyectos pero algunos no están dentro del POA.
		4	1	20	0	0	0	0	0	0	0	1	
		10	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	
		20	2	64	0	0	0	0	0	0	0	2	
TOTAL PORCENTAJES		22.73%	2.27%	72.73%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.27%	
PREGUNTA No. 20	YAKU MIC MDC Tipo de liderazgo	9	6	1	1	4	0	0	0	0	0	0	Cada uno se considera líder. La nueva administración permite opiniones.
		4	13	3	3	3	0	0	0	0	0	0	
		6	18	5	6	4	0	0	0	0	0	2	
		19	37	9	10	11	0	0	0	0	0	2	
TOTAL PORCENTAJES		21.59%	42.05%	10.23%	11.36%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.27%	

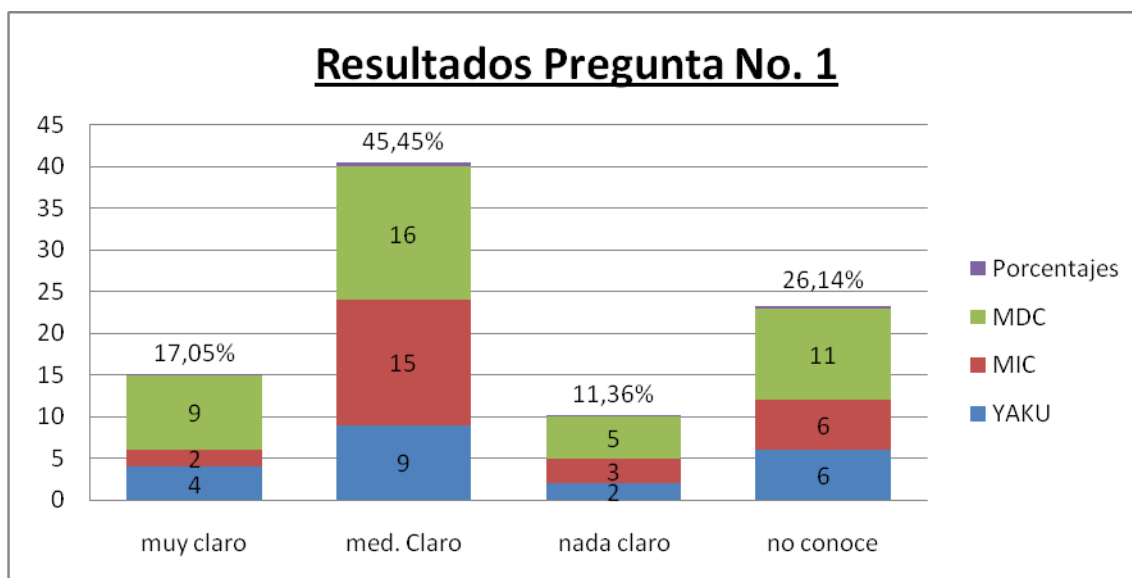
PREGUNTA No.	CONTENIDO PREGUNTA	RESPUESTAS											OBSERVACIONES
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	omisión	
YAKU	Nivel de respaldo por parte de su jefe	11	7	3	0	0	0	0	0	0	0	0	Se tiene respaldo de los jefes.
MIC		16	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
MDC		24	13	3	0	0	0	0	0	0	0	1	
TOTAL		51	29	7	0	0	0	0	0	0	0	1	
PORCENTAJES		57.95%	32.95%	7.95%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.14%	
YAKU	Como influye en su desempeño el estilo de liderazgo de su jefe	10	5	0	6	0	0	0	0	0	0	Es considerado como un incentivo. Existen críticas por el trabajo por parte de la Coordinación Yaku.	
MIC		11	10	2	3	0	0	0	0	0	0		
MDC		18	14	2	7	0	0	0	0	0	0		0
TOTAL		39	29	4	16	0	0	0	0	0	0		0
PORCENTAJES		44.32%	32.95%	4.55%	18.18%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%
YAKU	Como considera el estímulo que recibe por parte de su jefe frente al	12	3	2	4	0	0	0	0	0	0	Es variante, no existe estímulo.	
MIC		14	6	4	2	0	0	0	0	0	0		
MDC		20	4	15	2	0	0	0	0	0	0		0
TOTAL		46	13	21	8	0	0	0	0	0	0		0
PORCENTAJES		52.27%	14.77%	23.86%	9.09%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%
YAKU	Frente a un fracaso, recibe apoyo de su jefe	11	7	2	1	0	0	0	0	0	0	Se solucionan inmediatamente, existe el apoyo total.	
MIC		14	8	4	0	0	0	0	0	0	0		
MDC		16	9	9	4	0	0	0	0	0	0		3
TOTAL		41	24	15	5	0	0	0	0	0	0		3
PORCENTAJES		46.59%	27.27%	17.05%	5.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		3.41%
YAKU	Existe equidad entre sus compañeros con el trato que recibe de su jefe	10	6	4	1	0	0	0	0	0	0	Existen jefes que son de doble discurso, pero la mayoría trata de igual a igual.	
MIC		14	7	3	2	0	0	0	0	0	0		
MDC		28	6	5	2	0	0	0	0	0	0		0
TOTAL		52	19	12	5	0	0	0	0	0	0		0
PORCENTAJES		59.09%	21.59%	13.64%	5.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%
YAKU	Difusión de la información	2	12	7	0	0	0	0	0	0	0	No cumplen lo que dicen y a veces se entra por terceras personas.	
MIC		6	9	11	0	0	0	0	0	0	0		
MDC		4	24	9	3	0	0	0	0	0	0		1
TOTAL		12	45	27	3	0	0	0	0	0	0		1
PORCENTAJES		13.64%	51.14%	30.68%	3.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		1.14%
YAKU	Tipo de canal que se utiliza para difundir la información	9	6	17	10	3	0	0	0	0	0	Dan disposiciones verbales pero no dejan por escrito.	
MIC		12	5	16	4	3	0	0	0	0	0		0
MDC		16	10	36	9	4	1	0	0	0	0		0
TOTAL		37	21	69	23	10	1	0	0	0	0		0
PORCENTAJES		42.05%	23.86%	78.41%	26.14%	11.36%	1.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%
YAKU	Quien proporciona la información	7	10	12	9	8	0	0	0	0	0	Por tanta comunicación se llega a confundir.	
MIC		2	14	12	6	3	0	0	0	0	0		0
MDC		9	21	19	19	9	0	0	0	0	0		1
TOTAL		18	45	43	34	20	0	0	0	0	0		1
PORCENTAJES		20.45%	51.14%	48.86%	38.64%	22.73%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		1.14%
YAKU	Tipos de conflictos	10	8	7	9	3	0	0	0	0	0	Si existen conflictos es por falta de organización interna y procesos.	
MIC		4	9	6	5	7	1	0	0	0	0		0
MDC		14	26	15	14	6	0	0	0	0	0		0
TOTAL		28	43	28	28	16	1	0	0	0	0		0
PORCENTAJES		31.82%	48.86%	31.82%	31.82%	18.18%	1.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%
YAKU	Solución a los conflictos	10	0	0	11	0	0	0	0	0	0	De acuerdo a los conflictos se estudia la solución. Se vive en permanente conflicto.	
MIC		14	1	1	11	1	0	0	0	0	0		
MDC		20	0	4	17	0	0	0	0	0	0		2
TOTAL		44	1	5	39	1	0	0	0	0	0		2
PORCENTAJES		50.00%	1.14%	5.68%	44.32%	1.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		2.27%

4.2.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los gráficos y el análisis de los resultados se derivan de la tabulación CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, resumen general, registrado en la página 120 a 122.

En las preguntas No. 9, 10, 13, 27, 28, 29, los colaboradores de la Fundación seleccionaron más de una opción, en tal virtud el porcentaje no podrá ser del 100%.

Gráfico 1: CLARIDAD DEL ACTUAL ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

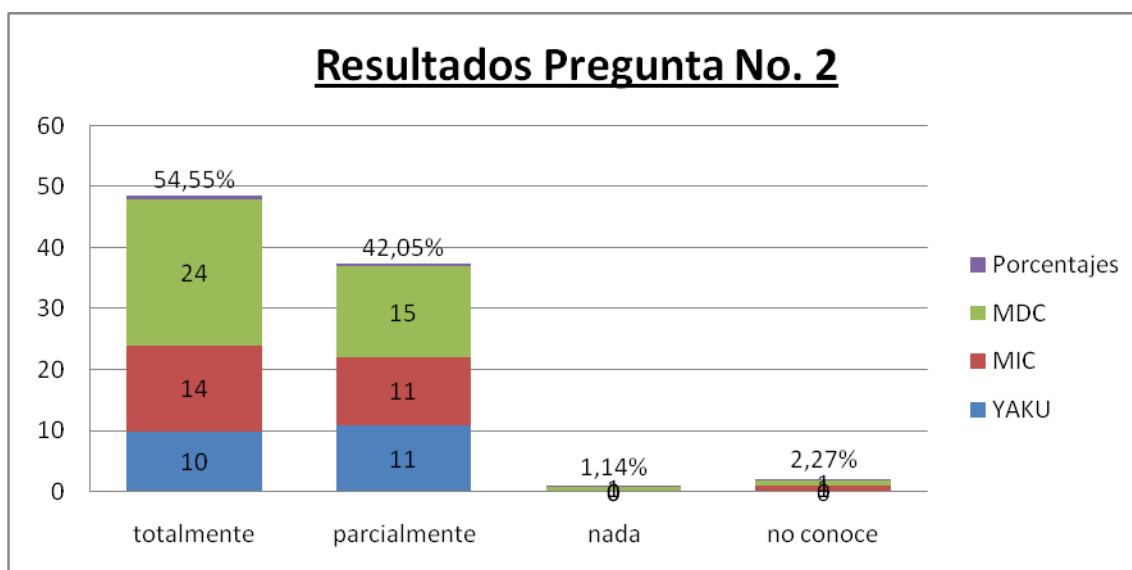
- El 45.45% medianamente claro
- El 17.05% muy claro
- El 26.14% no conocen
- El 11.36% nada claro

Análisis:

Solo el 17.05% de la muestra afirma que el organigrama tiene claridad. Este porcentaje seguramente corresponde a los funcionarios de niveles jerárquicos superiores. Un 45.45% afirma que le resulta medianamente claro el organigrama; este segmento correspondería al personal técnico. Finalmente, el 37.50% desconoce de la claridad del organigrama: este es un porcentaje significativo, en el que estaría inmerso el personal de niveles inferiores.

Siendo el organigrama la representación gráfica de la estructura organizacional que muestra la constitución interna aunque no su funcionamiento ni dinámica, es preocupante que la mayoría de los investigados no muestren un conocimiento claro sobre la organización.

Gráfico 2: LAS FUNCIONES QUE CUMPLEN LOS EMPLEADOS ESTÁN ACORDES A SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 54.55% totalmente
- El 42.05% parcialmente

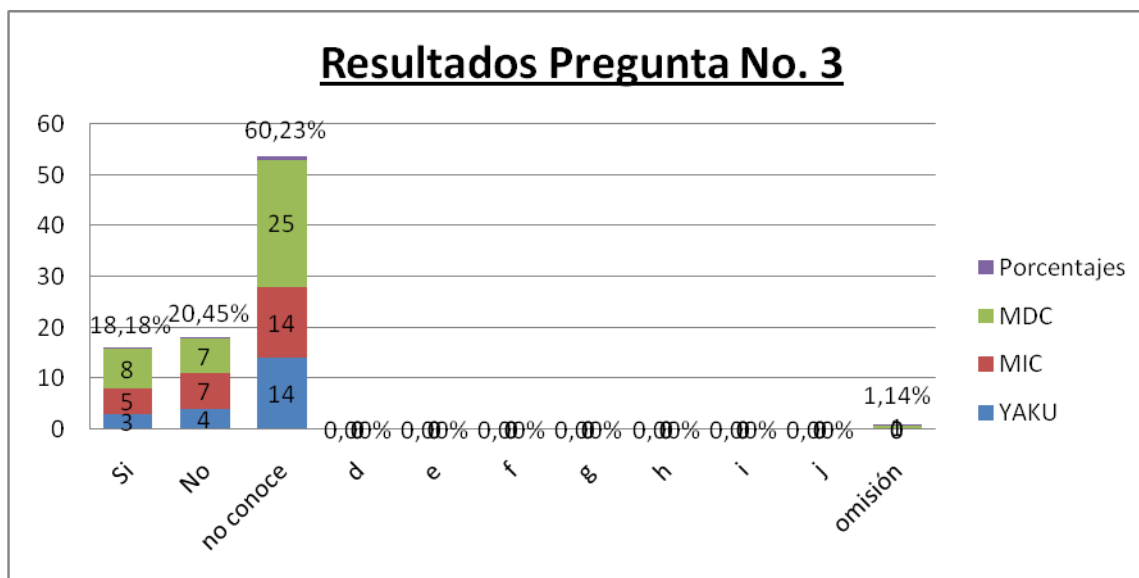
- El 1.14% nada
- El 2.27% no conocen

Análisis:

Más de la mitad de los investigados señala que sus funciones están totalmente acordes a su área de trabajo y otro porcentaje significativo (42.05%) expresa que sus funciones son parcialmente acordes a su área de trabajo. En el primer caso se considera que las tareas que cumplen son significativas frente al cumplimiento de responsabilidades y requisitos del puesto de trabajo, sin considerar a la persona que lo cumple.

Además se puede concluir que el proceso de selección del personal fue adecuado, tomó en cuenta conocimientos, formación profesional u ocupacional y la experiencia.

Gráfico 3: EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 60.23% desconoce de la existencia de un Manual de Procesos
- El 20.45% no existe

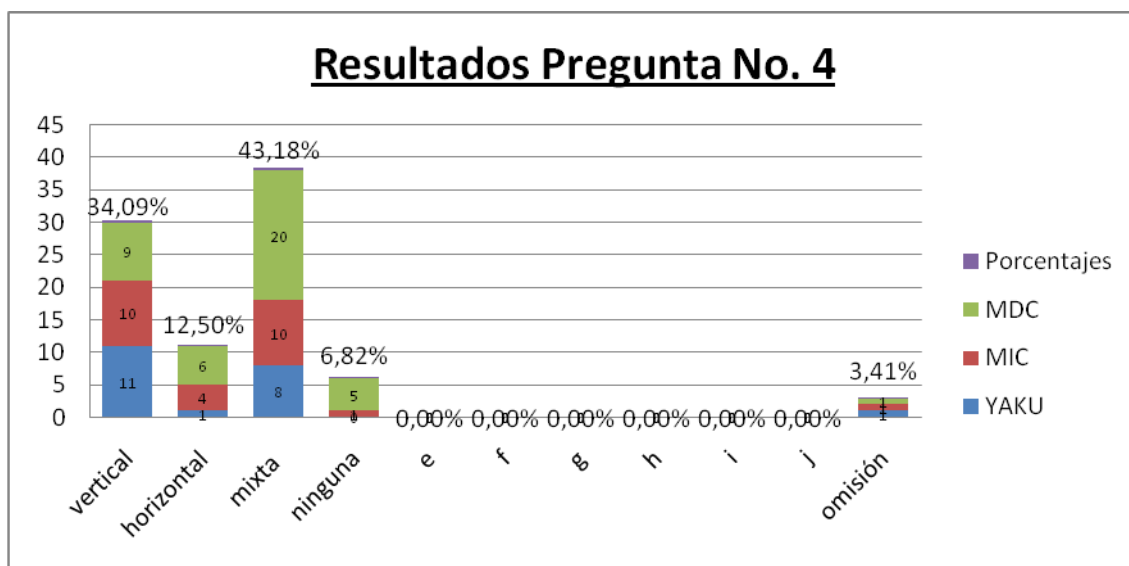
- El 18.18% si existe
- El 1.14% omite la pregunta.

Análisis:

Los resultados demuestran que prácticamente no existe un manual de procesos, solo el 18.18% dice que existe. Es un porcentaje que correspondería a los niveles jerárquicos superiores.

Se observa que la mayoría de los encuestados desconoce de la existencia de un manual de procesos que describe las actividades a seguir, en relación a reglamentos y normativas, en perjuicio de la Fundación.

Gráfico 4: TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE PRACTICA EN LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 43.18% mixta
- El 34.09% vertical
- El 12.50% horizontal
- El 6.82% ningún tipo de comunicación

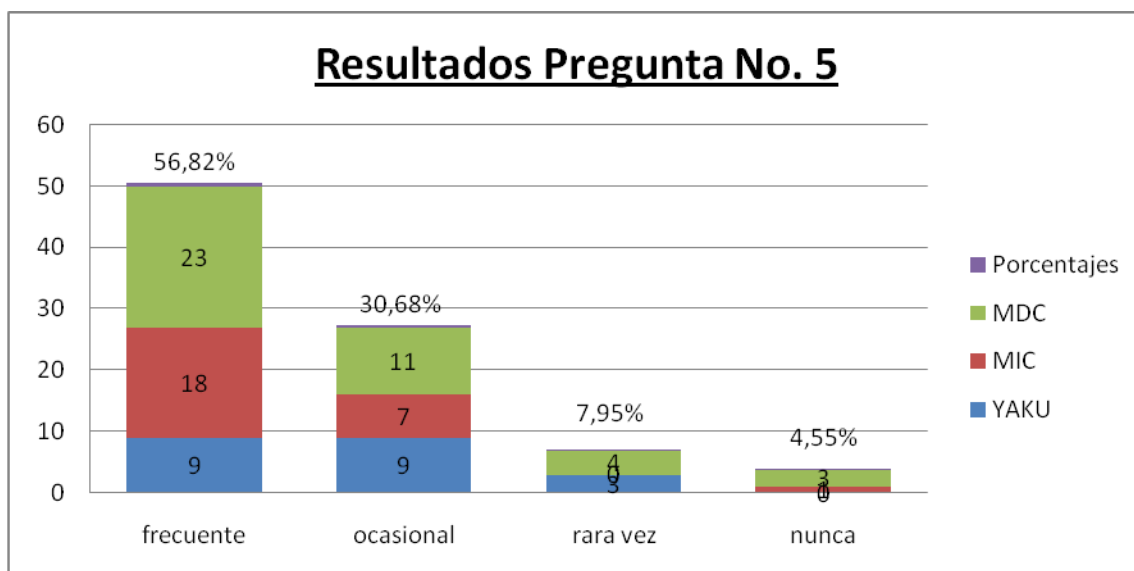
- El 3.41% omite la pregunta

Análisis:

Los resultados demuestran que el 43.18% de los encuestados señala que la acción de transmitir y recibir información en la Fundación es de tipo mixta, es decir, que la comunicación se produce tanto entre miembros del mismo nivel jerárquico como entre diversos niveles de la organización. Con este tipo de comunicación se puede agilizar la información y toma de decisiones.

Sin embargo, existe un 34.09% de los encuestados que considera que esta acción de transmitir y recibir información, dentro de la Fundación, solamente la ejercen los niveles jerárquicos superiores, identificándose este tipo de comunicación como vertical.

Gráfico 5: FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBALTERNOS



Fuente: encuesta

Interpretación:

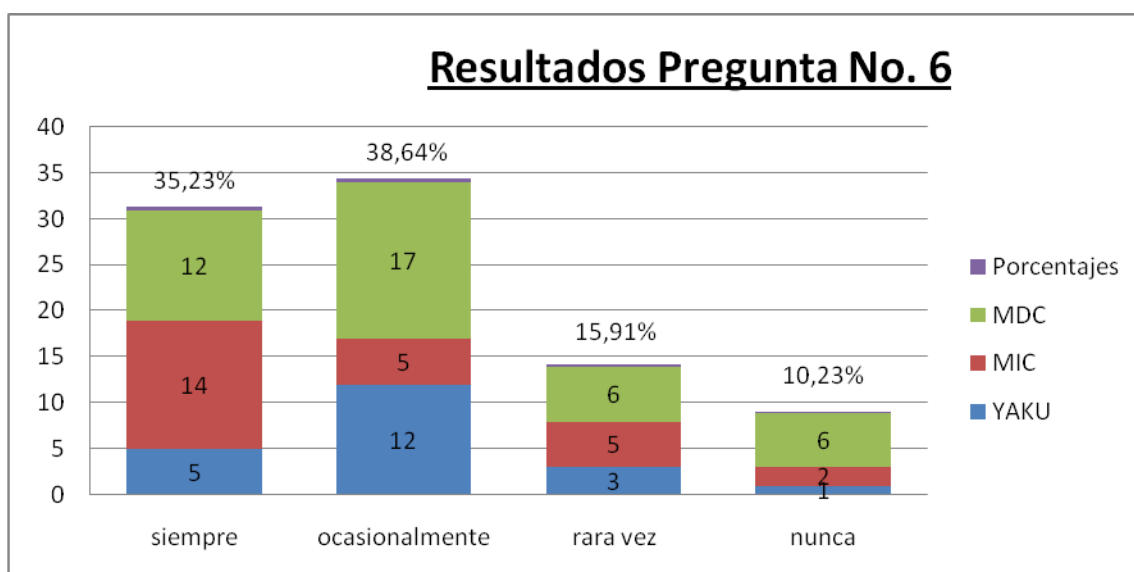
- El 56.82% frecuente.

- El 30.68% ocasional.
- El 7.95% rara vez.
- El 4.55% nunca

Análisis:

Los resultados de la encuesta informan que más de la mitad de los funcionarios (56.82%) opinan que la comunicación entre jefes y subalternos es frecuente. Si se considera que la comunicación es el mejor instrumento de participación en las instituciones, se evidencia que sí existe una comunicación aceptable con los jefes dentro de la Fundación, lo cual genera un mayor grado de pertenencia hacia cada área de trabajo como hacia la Fundación.

Gráfico 6: FRECUENCIA DE REUNIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 38.64% ocasionalmente
- El 35.23% siempre
- El 15.91% rara vez

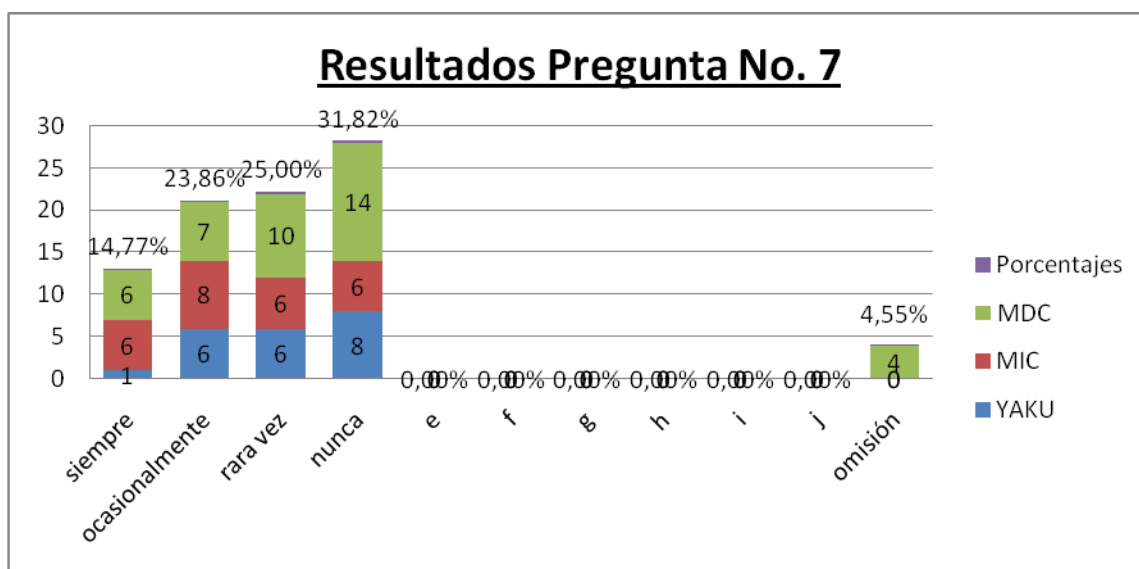
- El 10.23% nunca

Análisis:

Un 38.64% de los encuestados afirma que existen reuniones ocasionales para solucionar problemas, mientras un 35.23% reconoce que esta práctica es más frecuente. Con estos resultados se puede identificar un punto crítico en la Fundación; pues si las reuniones para solucionar problemas son ocasionales o altamente frecuentes, como lo indica el estudio, se puede inferir que los problemas internos existentes son varios.

Sin embargo, un 10.23% afirma que nunca se hace reuniones para la solución de problemas, notando también que pueden existir dos opiniones sobre este resultado: que no hay problemas o que falta comunicación en el área de trabajo.

Gráfico 7: FRECUENCIA CON LA QUE SU JEFE SOLICITA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SU ÁREA



Fuente: encuesta

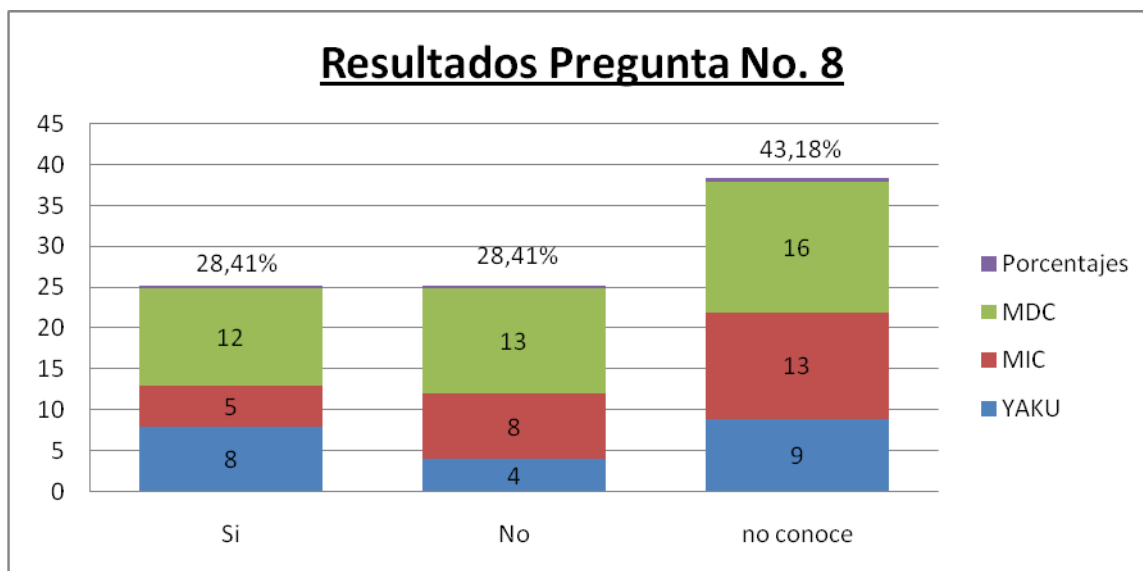
Interpretación:

- El 31.82% nunca
- El 25.00% rara vez
- El 23.86% ocasionalmente
- El 14.77% siempre
- El 4.55% omite la pregunta

Análisis:

Un 31.82% de los encuestados afirma que el jefe nunca solicita capacitación para su área, a pesar de ser el medio que permite a los colaboradores brindar el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo. La Fundación no cuenta con un proceso técnico para administrar la capacitación de su personal.

Gráfico 8: EXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

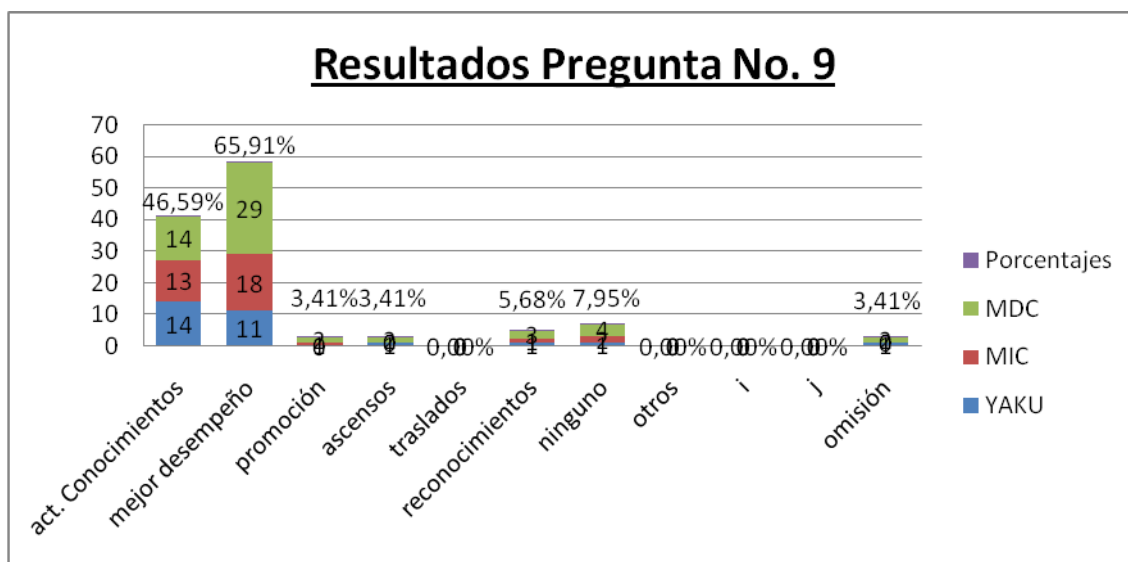
- El 43.18% desconoce
- El 28.41% si existe

- El 28.41% no existe

Análisis:

El 43.18% de los investigados afirma que hay un desconocimiento acerca de la existencia de un Plan de Capacitación, pese a que este documento es un instrumento de gran importancia, en el cual se detalla las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores. La falta de socialización de la herramienta es una falencia de la Fundación.

Gráfico 9: UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

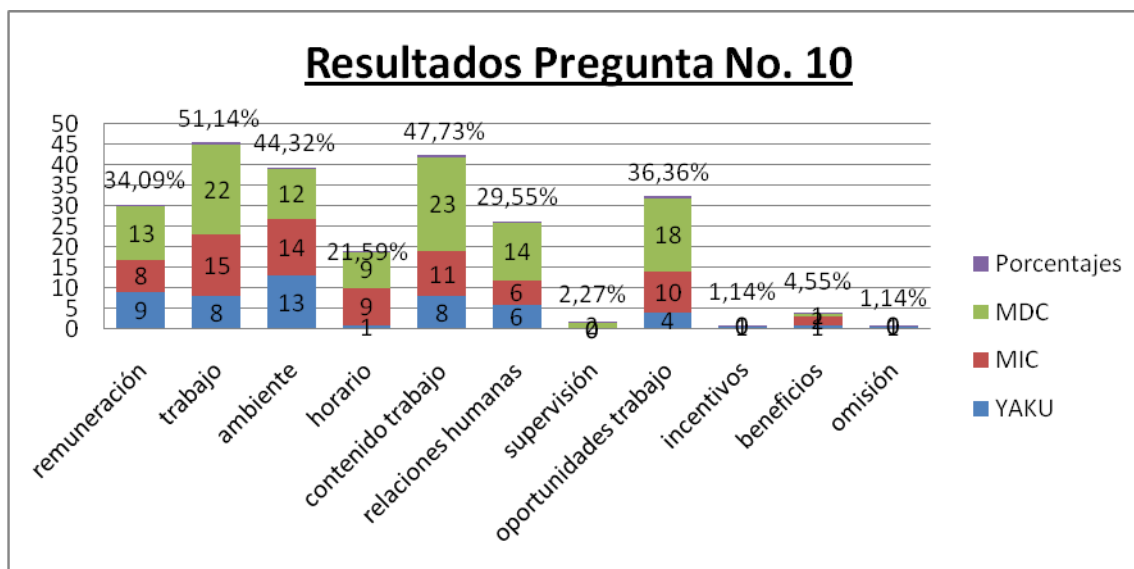
- El 65.91% mejora el desempeño
- El 46.59% actualización de conocimientos
- El 7.95% no existe ninguna utilidad
- El 5.68% reconocimientos
- El 3.41% promoción
- El 3.41% ascensos

- El 3.41% omite la pregunta

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados (65.91%) opina que la utilidad que brinda la capacitación en la institución es el mejor desempeño en sus tareas, porque la capacitación actualiza los conocimientos y habilidades que se requieren para lograr un trabajo satisfactorio.

Gráfico 10: FACTORES QUE MOTIVAN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS



Fuente: encuesta

Interpretación:

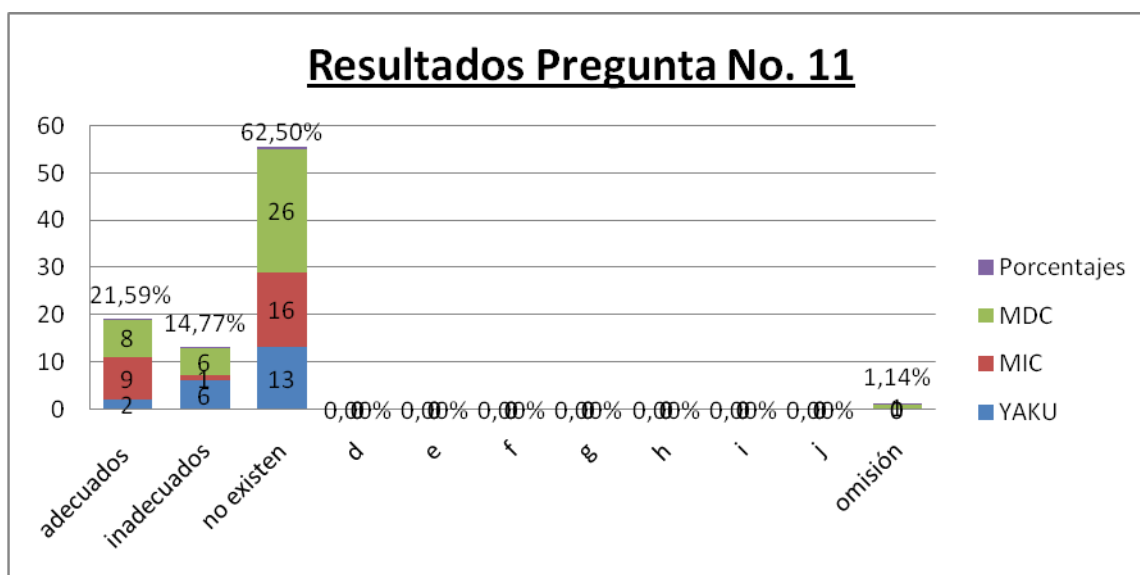
- El 51.14% el trabajo
- El 47.73 contenido del trabajo
- El 44.32% ambiente de trabajo
- El 36.36% oportunidades de desarrollo
- El 34.09% remuneración
- El 29.55 relaciones humanas
- El 21.59% horario

- El 4.55% beneficios
- El 2.27% supervisión
- El 1.14% incentivos
- El 1.14% omite la respuesta

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada, se puede observar que existen algunos factores de motivación importantes para el personal de la Fundación. El primero es la estabilidad laboral (el trabajo) con un 51.14%, el segundo factor son las funciones que realizan (contenido del trabajo), con un 47.73%, a continuación, el ambiente de trabajo, con un 44.32%, las oportunidades de desarrollo, con un 36.36%. Estos factores indican que los funcionarios ejercen sus tareas con una actitud positiva, sin sentirse obligados a hacerlo.

Gráfico 11: APRECIACIÓN DE LOS INCENTIVOS QUE OFRECE LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

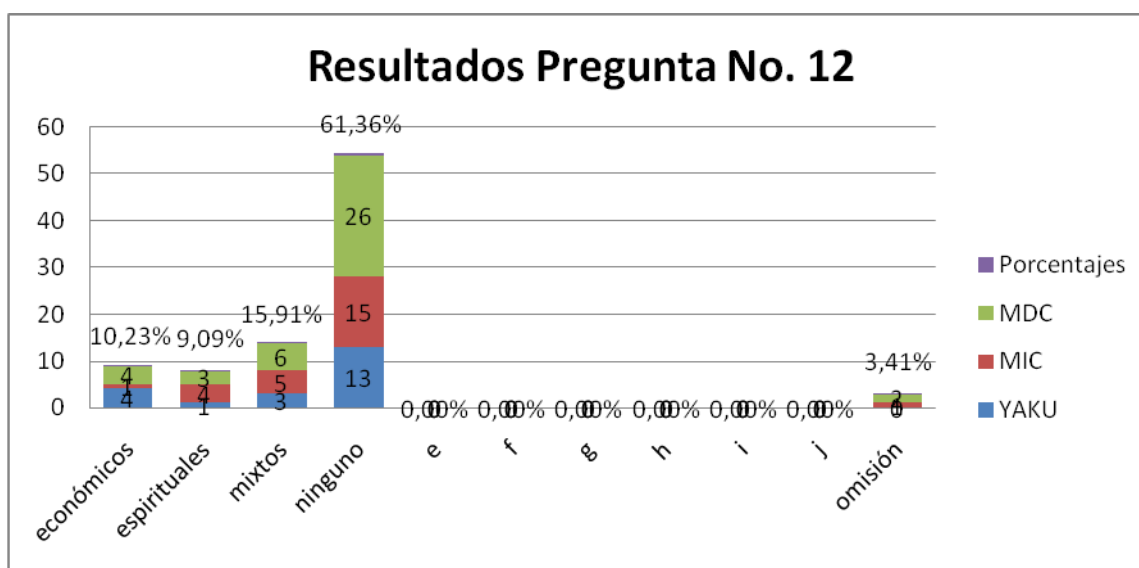
- El 62.50% no existen

- El 21.59% adecuados
- El 14.77% inadecuados.
- El 1.14% omite la respuesta.

Análisis:

Más de la mitad del personal de la Fundación afirma que no existe ningún tipo de incentivo que motive el trabajo de los funcionarios, lo cual afecta el desempeño de sus tareas. La falta de motivación produce un resultado negativo en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación, porque no cuenta con personal comprometido con la institución.

Gráfico 12: TIPOS DE INCENTIVOS APLICADOS EN LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

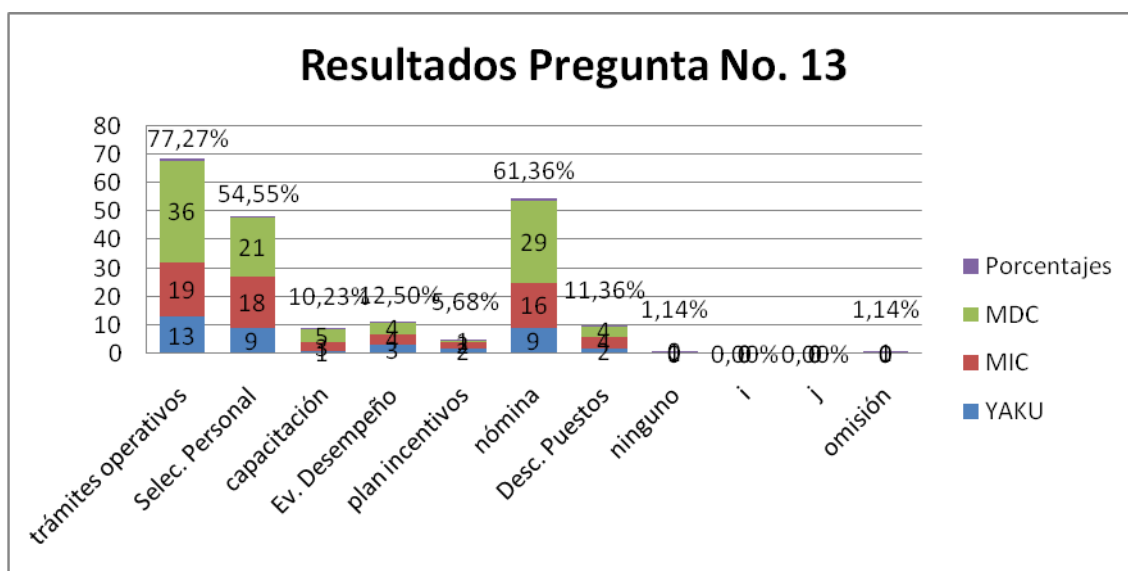
- El 61.36% no existen
- El 15.91% son mixtos
- El 10.23% opina que los incentivos son solo económicos.
- El 9.09% opina que los incentivos son solo espirituales.

- El 3.41% omite la respuesta.

Análisis:

Como se señala en el análisis de la pregunta No. 11, más de la mitad del personal afirma que no existen incentivos. Por ello no se puede destacar ningún tipo de incentivo que se aplique en la Fundación, lo cual genera un malestar interno y un clima laboral no apropiado.

Gráfico 13: SERVICIOS QUE BRINDA ACTUALMENTE EL AREA DE TALENTO HUMANO



Fuente: encuesta

Interpretación:

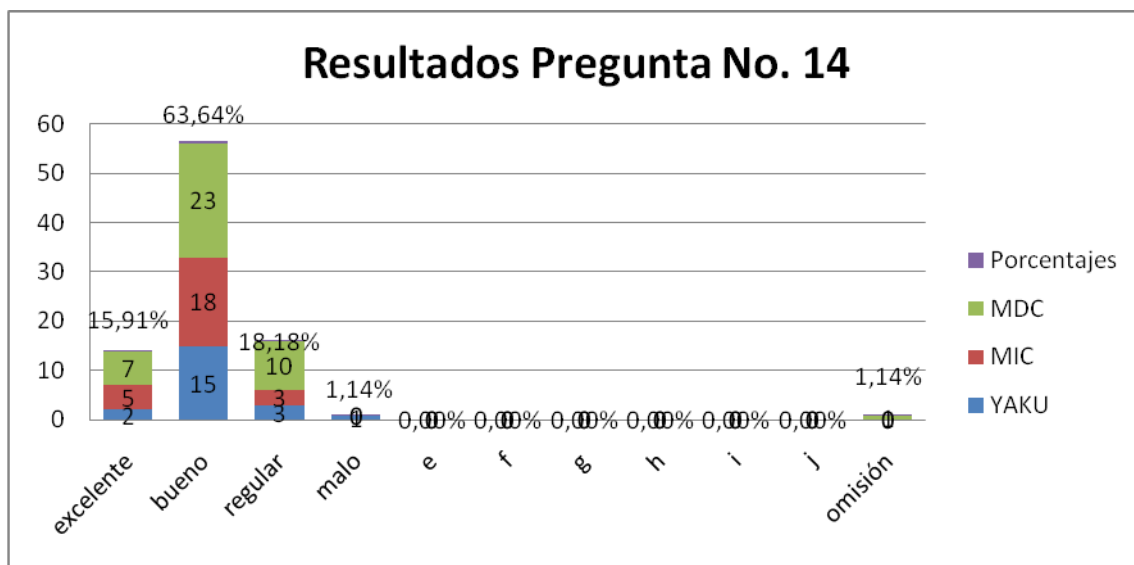
- El 77.27% trámites operativos.
- El 61.36% nómina
- El 54.55% selección de personal.
- El 12.50% evaluación del desempeño
- El 10.23% capacitación.
- El 11.36% descripción de puestos
- El 5.68% planes de incentivos.

- El 1.14% no brinda ningún servicio.
- El 1.14% omite la respuesta.

Análisis:

Un porcentaje significativo de los investigados considera que los servicios que brinda el área de Talento Humano son solamente trámites operativos, un 61.36% los clasifica como tareas solamente de rol de pagos y un 54.55% reconoce la tarea de selección de personal. Estos resultados reflejan una distancia total entre el área de Talento Humano y el personal de la Fundación, porque solamente se identifica al área como un espacio dedicado a trámites operativos y no a tareas en beneficio de los funcionarios y empleados.

Gráfico 14: CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO



Fuente: encuesta

Interpretación:

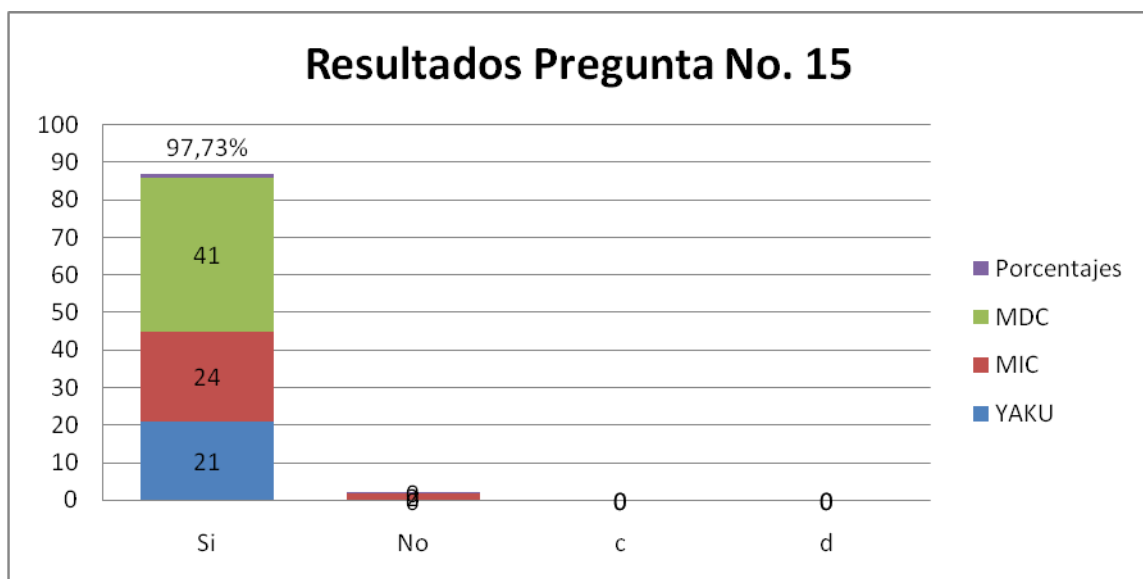
- El 63.34% buenos
- El 18.18% regular
- El 15.91% excelentes.

- El 1.14% malo.
- El 1.14% omite la respuesta.

Análisis:

A pesar de que existe solamente una persona encargada del área de Talento Humano y de que sus servicios son básicamente percibidos como trámites operativos, existe una mayoría de encuestados que califica como buenos a los servicios del área. Este resultado demuestra una aceptación por parte del personal hacia el profesional que se desempeña en esta área, lo cual abre la oportunidad para la implementación de varios subsistemas.

Gráfico 15: IMPORTANCIA DE DISPONER DE UNA UNIDAD TECNICA DE TALENTO HUMANO



Fuente: encuesta

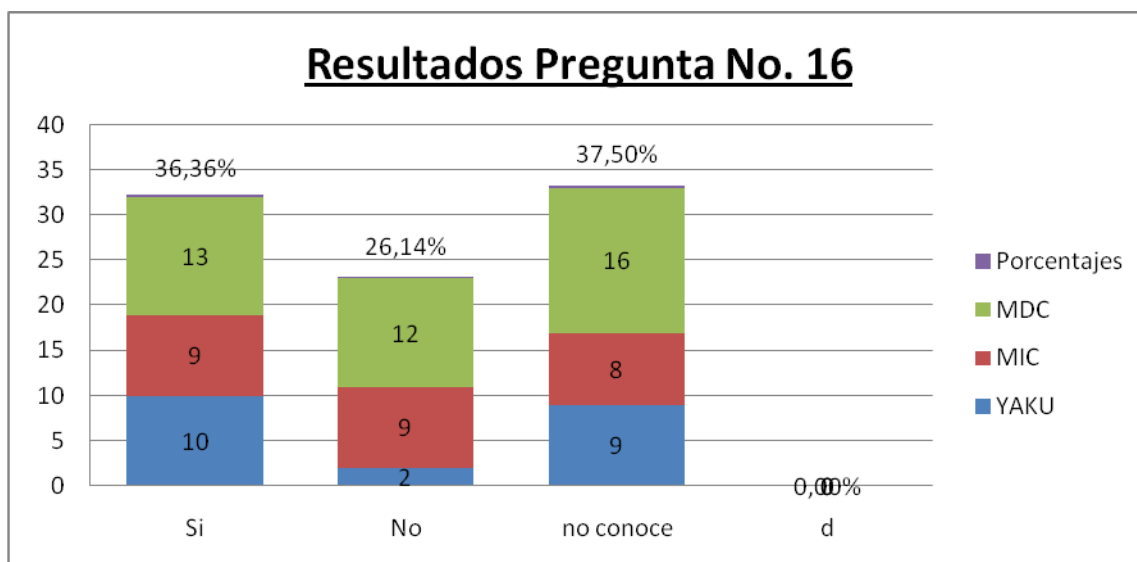
Interpretación:

- El 97.73% considera que es importante.
- El 2.27% no es importante.

Análisis:

Casi todos los investigados afirman que es necesario disponer de una unidad técnica de Talento Humano, responsable de velar por los intereses y beneficios que se merece el personal. Si se cuenta con una unidad técnica de Talento Humano se pueden mejorar varios aspectos actualmente deficientes en la Fundación, como son la motivación, capacitación, remuneración y los demás subsistemas que forman parte de esta área.

Gráfico 16: EXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO



Fuente: encuesta

Interpretación:

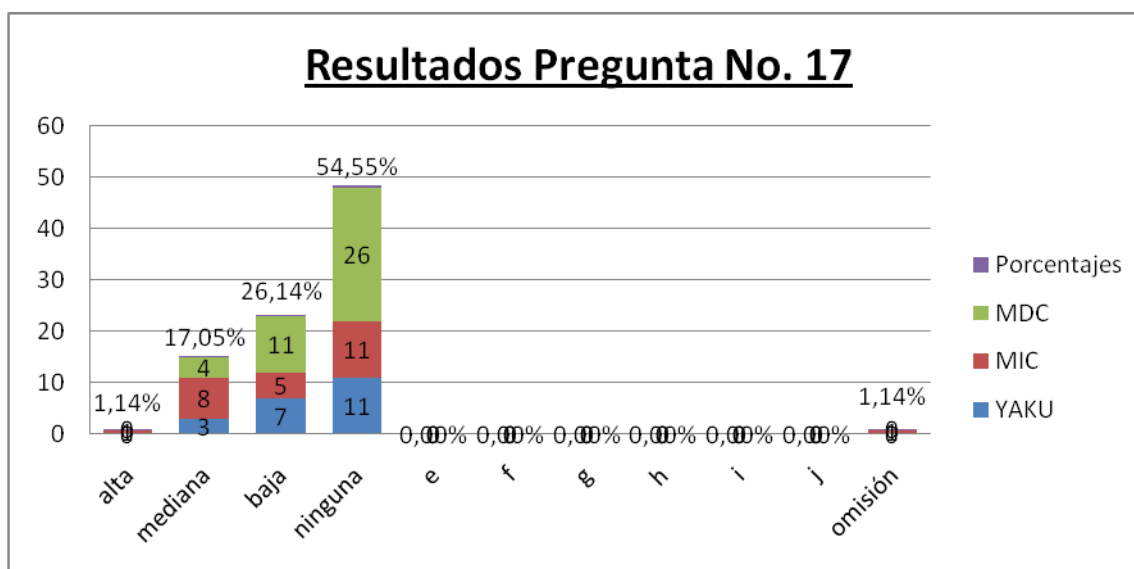
- El 37.50% no conoce
- El 36.36% si existe
- El 26.14% no existe

Análisis:

Más de la mitad de los investigados afirma que no existe un Plan Estratégico en la Fundación. Solo un 36.36% conoce que sí existe; con estos resultados se

estima que solamente los niveles jerárquicos superiores conocen de la existencia de un Plan Estratégico. Esto evidencia una falta de difusión por parte de los niveles jerárquicos hacia el personal.

Gráfico 17: GRADO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA



Fuente: encuesta

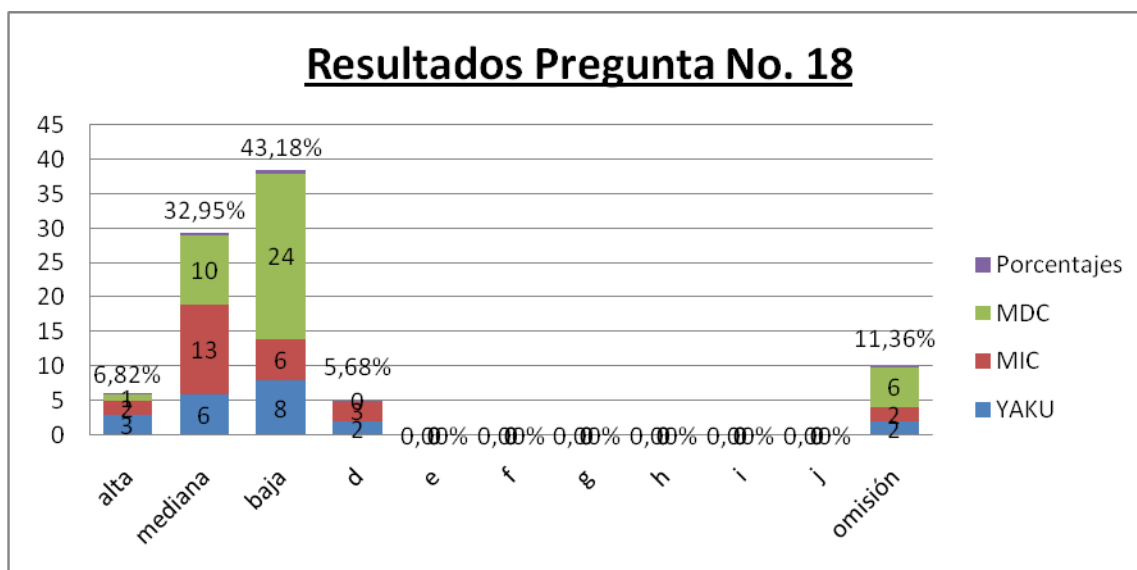
Interpretación:

- El 54.55% no ha participado
- El 26.14% bajo
- El 17.05% media
- El 1.14% considera que ha tenido un grado de participación alta.
- El 1.14% omite la respuesta.

Análisis:

Como consecuencia del desconocimiento de la existencia del Plan Estratégico, según el análisis del gráfico No. 16; más de la mitad de los encuestados afirma que no participó en la elaboración de este importante documento. Esto indica que la elaboración de documentos importantes para la Fundación, se realiza solamente a nivel de jefaturas.

Gráfico 18: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: encuesta

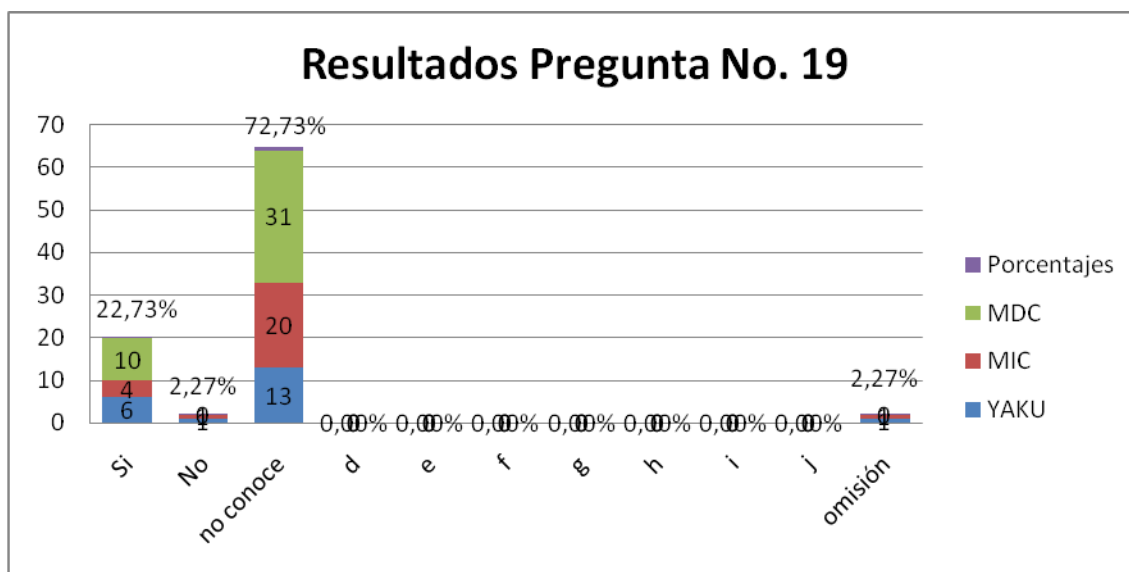
Interpretación:

- El 43.18% bajo
- El 32.95% mediano
- El 11.36% omite la respuesta
- El 6.82% opina que el cumplimiento de los objetivos ha sido alto.
- El 5.68% no conoce.

Análisis:

En el gráfico 16 y 17 de este análisis se puede constatar el desconocimiento por parte del personal sobre el Plan Estratégico. Como resultado de esto, un 43.18% y 32.95% del personal afirma que el cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica está entre bajo y mediano; sin embargo, no se puede confirmar un resultado de objetivos, porque en realidad el personal no está familiarizado con los objetivos ni contenidos del Plan Estratégico.

Gráfico 19: CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONSTA EN EL POA



Fuente: encuesta

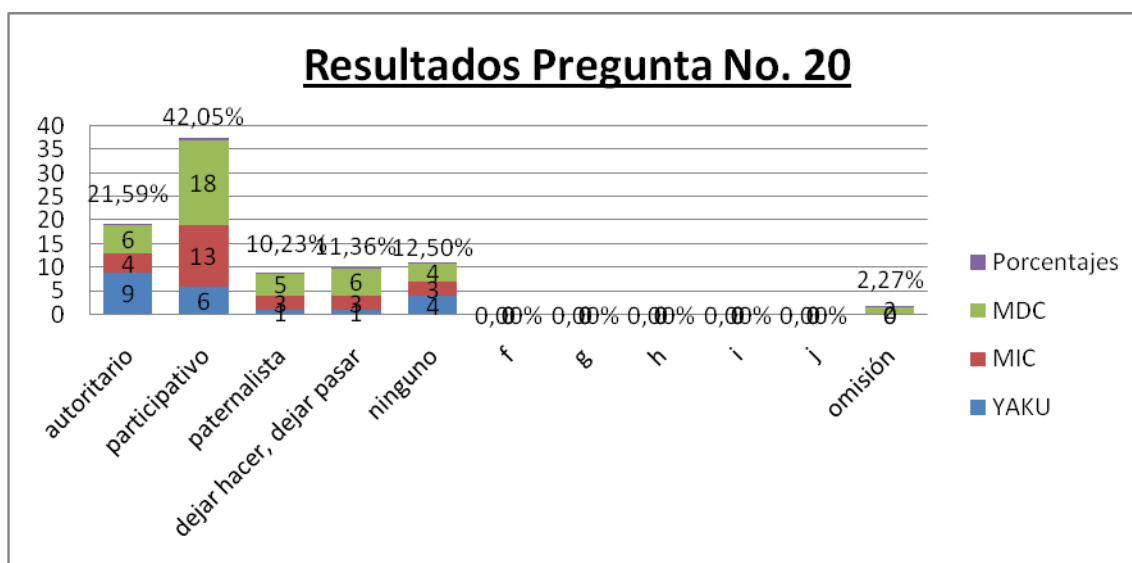
Interpretación:

- El 72.73% no conoce
- El 22.73% si existe
- El 2.27% no existe
- El 2.27% omite la respuesta.

Análisis:

Los resultados demuestran claramente que un porcentaje significativo de los encuestados afirma no conocer de la existencia de proyectos del Plan Estratégico. Estos resultados son coherentes con los análisis anteriores: el personal desconoce la existencia del Plan Estratégico.

Gráfico 20: LIDERAZGO QUE PREDOMINA



Fuente: encuesta

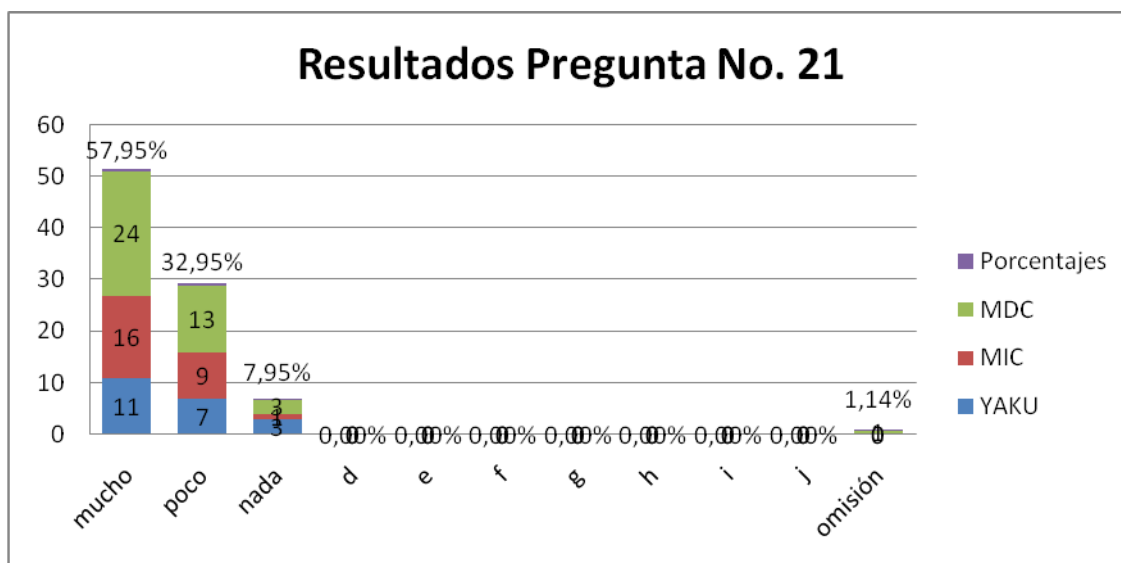
Interpretación:

- El 42.05% participativo
- El 21.59% autoritario
- El 12.50% ninguno
- El 11.36% dejar hacer, dejar pasar
- El 10.23% paternalista
- El 2.27% omite la respuesta

Análisis:

Un 42.05% de los encuestados afirma que el liderazgo que predomina en la Fundación es el participativo, porque las coordinaciones respetan y escuchan las opiniones de los funcionarios. Esta percepción genera una actitud positiva en el personal y que las personas se sientan importantes para la Fundación.

Gráfico 21: NIVEL DE RESPALDO QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS POR PARTE DE SU JEFE



Fuente: encuesta

Interpretación:

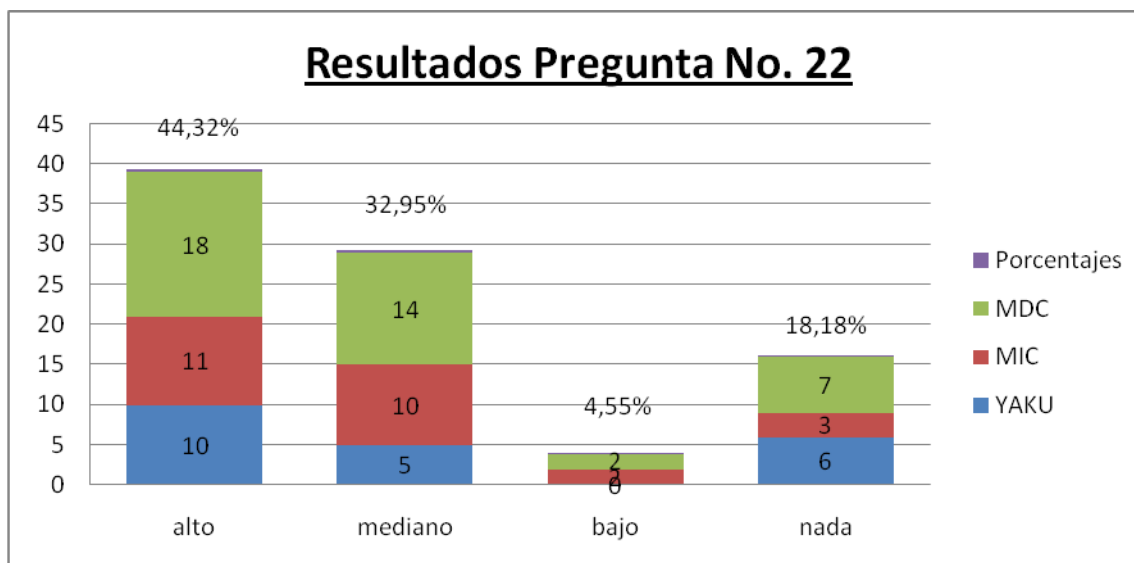
- El 57.95% mucho
- El 32.95% poco
- El 7.95% nada
- El 1.14% omite la respuesta

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados afirma que recibe mucho apoyo de su jefe directo, lo cual permite que exista una comunicación agradable y transparente frente a cualquier inquietud que se presente. Por esta razón este personal se siente respaldado en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, un 40.90% afirma que no tiene respaldo por su jefe, y que ello ocasiona falencias en el trabajo desempeñado; con estos resultados se puede observar que en la Fundación existen varios tipos de jefaturas.

Gráfico 22: GRADO DE INFLUENCIA QUE TIENE EL LIDERAZGO DEL JEFE DE ÁREA, EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 44.32% alto
- El 32.95% mediano
- El 18.18% nada
- El 4.55% bajo

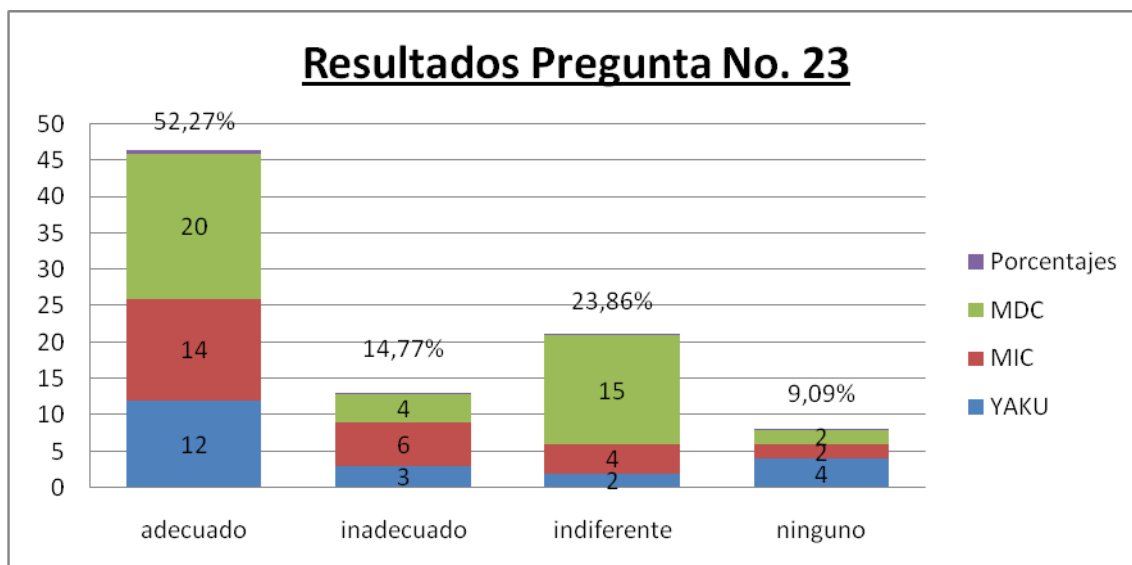
Análisis:

Un 44.32% del personal investigado afirma que el liderazgo de su jefe produce un alto grado de influencia en el desempeño de sus actividades, porque proporciona apoyo en la ejecución y revisión de las mismas. Esto permite tener a los jefes un conocimiento de lo que se realiza y demostrar a la Dirección Ejecutiva todas las actividades que se ejecutaron durante la elaboración del trabajo solicitado.

Por otro lado, un 32.95% de los encuestados afirma que es mediana la influencia del liderazgo de su jefe, dejando claro que la Fundación cuenta con

diferentes tipos de liderazgo. Ello afecta la ejecución de las tareas del personal, cuando los jefes consideran que su opinión es la única que cuenta.

Gráfico 23: APRECIACION ACERCA DEL ESTÍMULO, QUE RECIBE EL PERSONAL POR SUS ÉXITOS, DE PARTE DE SU JEFE



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 52.27% adecuado
- El 23.86% indiferente
- El 14.77% inadecuado
- El 9.09% ninguno

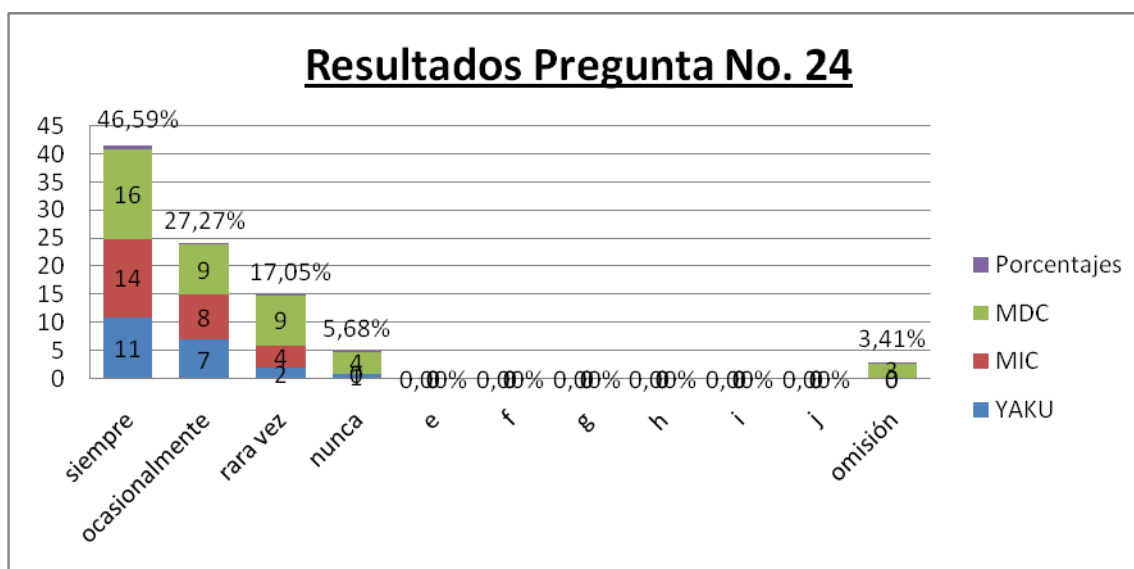
Análisis:

Más de la mitad de los encuestados considera que el estímulo que reciben de su jefe inmediato frente a un resultado positivo de las actividades es adecuado. Con este análisis se puede anotar que no es solamente el jefe quien se lleva todo el mérito del trabajo realizado, sino también, permite conocer al empleado

que lo elaboró, generando un compromiso de participación dentro de la Fundación.

Sin embargo, otro 47.72% afirma que el estímulo que reciben de su jefe frente al éxito es indiferente, inadecuado o simplemente no existe; estos resultados demuestran según la investigación, un desinterés hacia las actividades del personal y una preocupación exclusivamente por presentar a tiempo las tareas solicitadas.

Gráfico 24: FRECUENCIA QUE RECIBE EL PERSONAL, POR PARTE DE SU JEFE, FRENTE AL FRACASO



Fuente: encuesta

Interpretación:

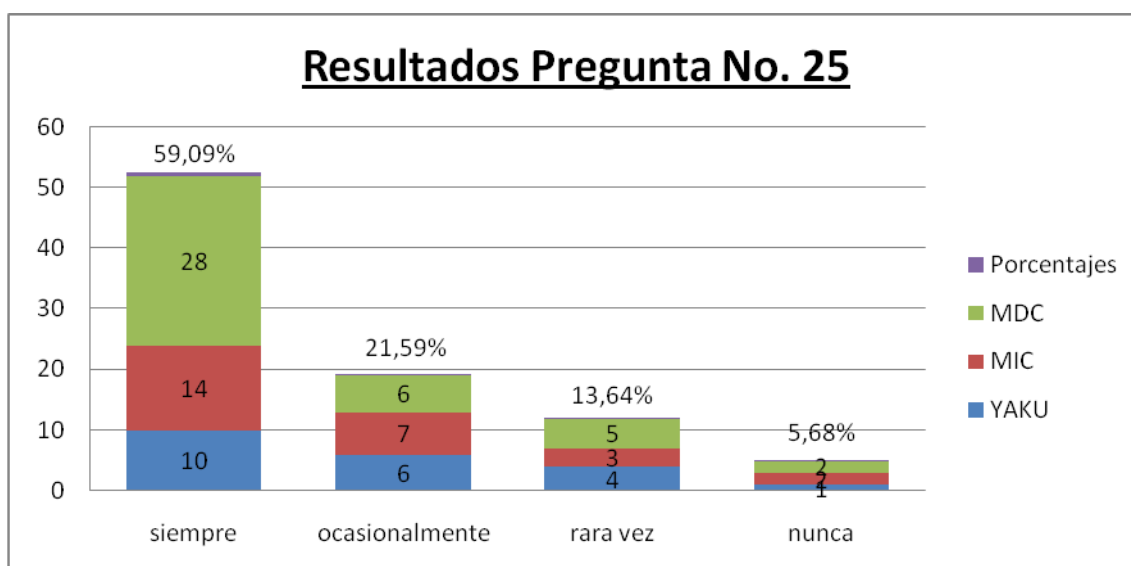
- El 46.59% siempre
- El 27.27% ocasionalmente
- El 17.05% rara vez
- El 5.68% nunca
- El 3.41% omite la respuesta

Análisis:

Un 46.59% de los investigados afirma que siempre reciben apoyo por parte de su jefe en momentos de fracaso; seguramente corresponde a las Coordinaciones y al personal que trabaja directamente con la Dirección Ejecutiva, porque son ellos quienes tienen todo el apoyo y por estar en contacto directo con la Dirección.

Fuera de este grupo, que es significativo, más de la mitad de los encuestados afirma que el apoyo por parte de su jefe inmediato frente al fracaso es ocasional, raro o ausente; por que las jefaturas consideran que no deben existir errores en ningún momento, ya que son estas las que dan la cara a la Dirección Ejecutiva y no es de su agrado recibir una queja por un trabajo mal realizado.

Gráfico 25: EXISTENCIA DE UN TRATO JUSTO Y EQUITATIVO, POR PARTE DEL JEFE DE ÁREA



Fuente: encuesta

Interpretación:

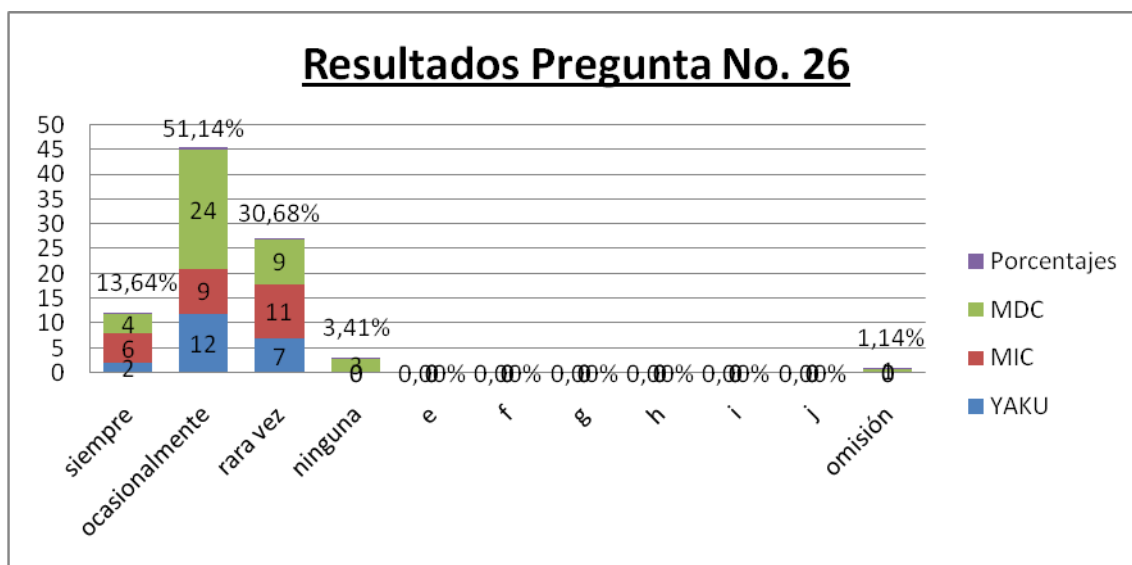
- El 59.09% siempre
- El 21.59% ocasionalmente
- El 13.64% rara vez
- El 5.68% nunca

Análisis:

Más de la mitad del personal de la Fundación afirma ser tratado de forma justa y equitativa por parte de su jefe directo. Con ello se mantiene la armonía en el área de trabajo y se incentiva el trabajo en equipo.

Sin embargo existe un 19.32% que afirma recibir rara vez o nunca un trato justo y equitativo por parte del jefe de área. Este resultado refleja que existe favoritismo hacia algunos empleados de la Fundación, lo que afecta sin duda el ambiente de trabajo, y disminuye el interés en las tareas que se deben ejecutar y el compañerismo.

Gráfico 26: FRECUENCIA DE DIFUSIÓN OFICIAL DE LA INFORMACIÓN



Fuente: encuesta

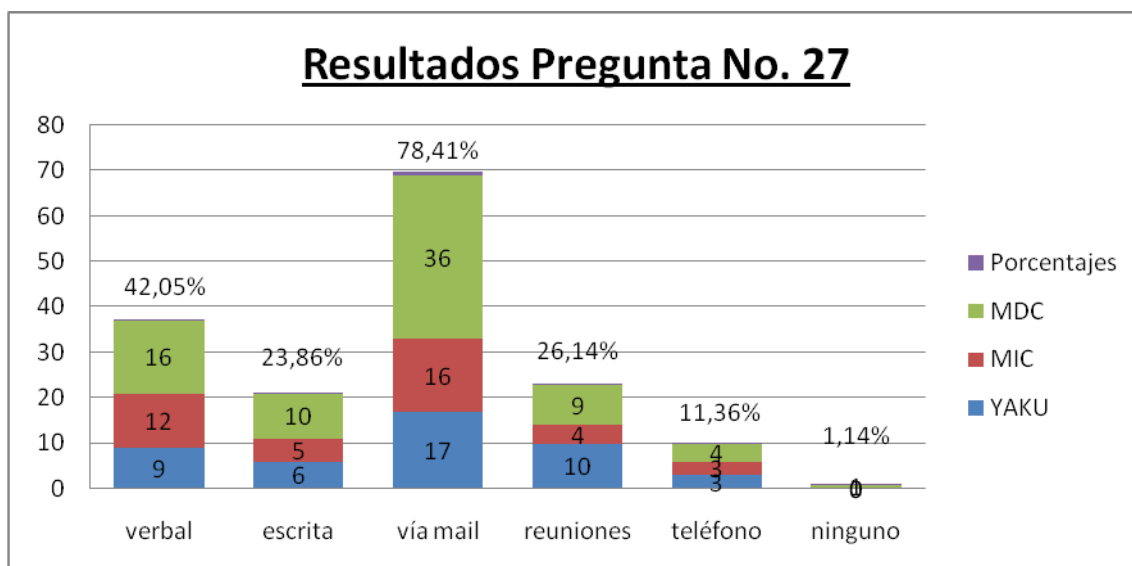
Interpretación:

- El 51.14% ocasionalmente
- El 30.68% rara vez
- El 13.64% siempre
- El 3.41% nunca
- El 1.14% omite la respuesta

Análisis:

Se demuestra una falencia sobre la difusión de información en la Fundación, ya que un 85.23% de los encuestados afirma que la información se recibe ocasionalmente, rara vez o nunca, cuando lo ideal es mantener al personal informado siempre, especialmente sobre los acontecimientos que afectan o favorecen a la Fundación y para evitar rumores, conflictos y malos entendidos.

Gráfico 27: TIPO DE CANAL DE COMUNICACIÓN QUE SE UTILIZA PARA DIFUNDIR INFORMACIÓN



Fuente: encuesta

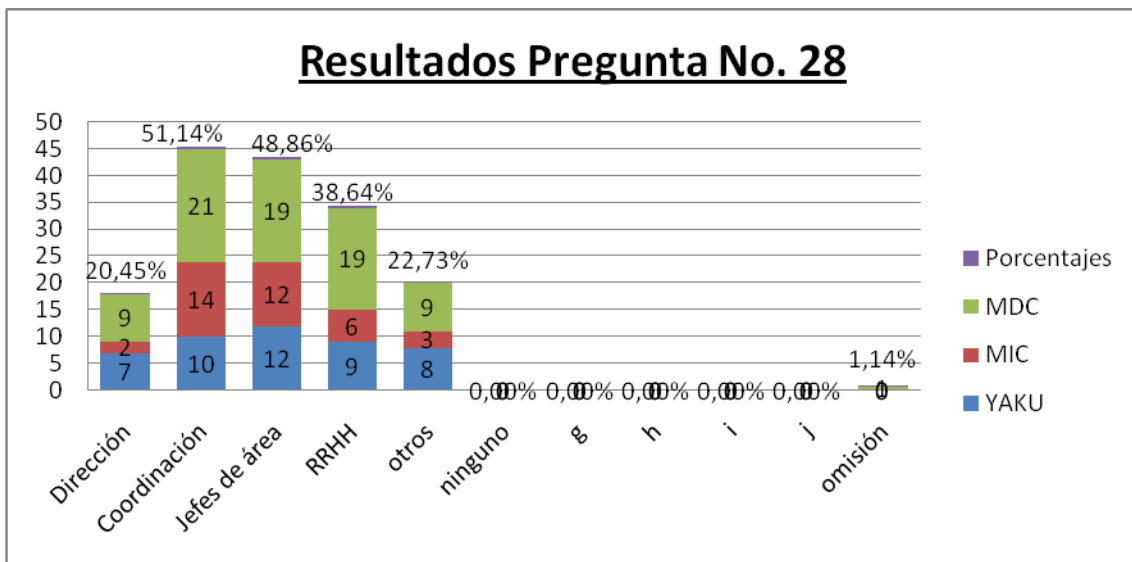
Interpretación:

- El 78.41% vía mail
- El 42.05% verbal
- El 26.14% reuniones
- El 23.86% escrita
- El 11.36% teléfono
- El 1.14% ninguno

Análisis:

El 78.41% de los encuestados opina que el tipo de canal más utilizado para difundir la información es vía correo electrónico: se lo considera como un canal cerrado de información, porque no permite la opinión del personal y solamente se lo utiliza como un medio para dar a conocer disposiciones emitidas por los niveles jerárquicos superiores.

Gráfico 28: INSTANCIAS QUE PROPORCIONAN LA INFORMACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

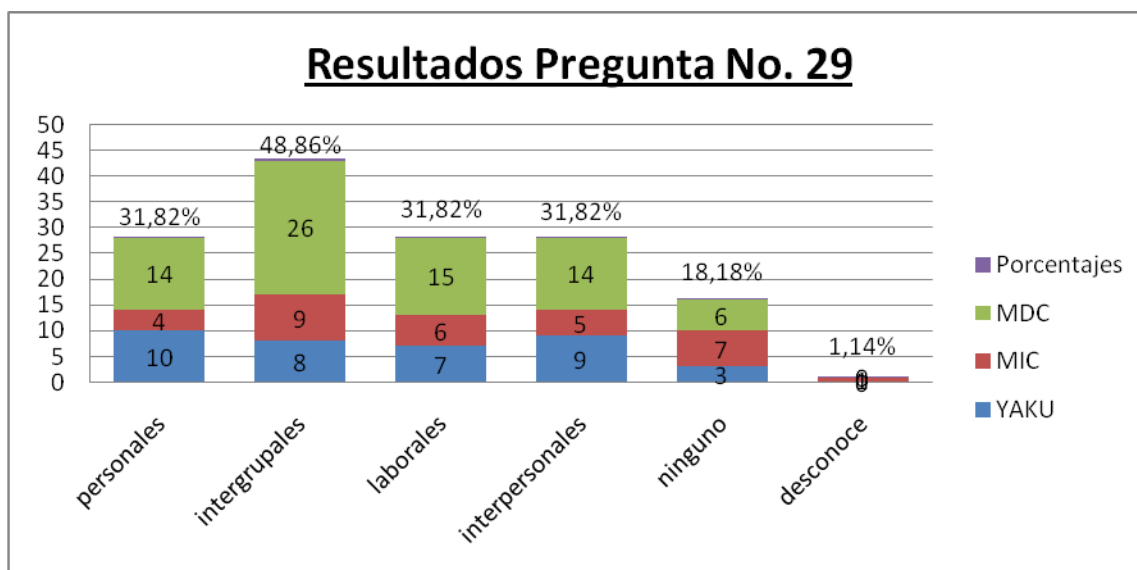
- El 51.14% Coordinación
- El 48.86% Jefes de área
- El 20.45% Dirección
- El 38.64% RRHH
- El 22.73% Otros
- El 1.14% omite la respuesta

Análisis:

La mayor parte de los encuestados afirma que la información es proporcionada por las instancias superiores, mientras que un 38.64% opina que la proporciona el área de Talento Humano, en atención a las disposiciones recibidas por los superiores; estos resultados, demuestran que la información que se difunde, solamente se basa en disposiciones, más no en opiniones.

Con estos resultados es evidente que el tipo de liderazgo que se utiliza en la Fundación en relación a la información, es de tipo vertical.

Gráfico 29: TIPO DE CONFLICTOS QUE EXISTE EN LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

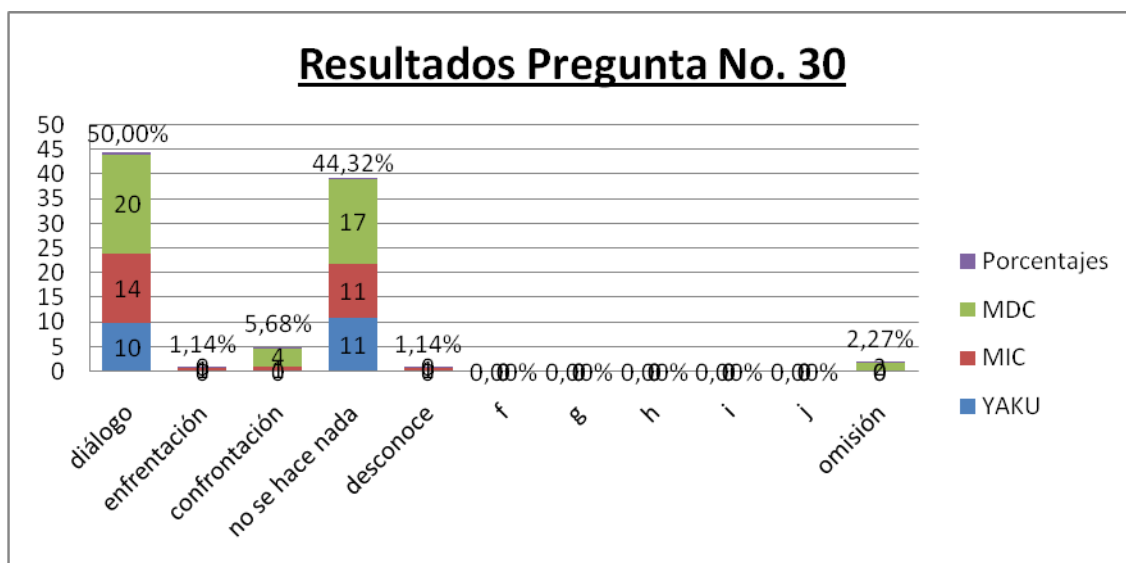
Interpretación:

- El 48.86% intergrupales
- El 31.82% personales
- El 31.82% laborales
- El 31.82% interpersonales
- El 18.18% ninguno
- El 1.14% desconoce

Análisis:

Existe un mismo porcentaje de conflictos personales, laborales e interpersonales. Principalmente, se identifica la falta de comunicación sobre los procesos entre áreas como causa de una cadena de malestar interno, que deriva en conflictos de diversa índole.

Tabla 30: MANERAS DE SOLUCIONAR CONFLICTOS EN LA FUNDACIÓN



Fuente: encuesta

Interpretación:

- El 50.00% dialogando
- El 44.32% no se hace nada
- El 5.68% confrontándolos
- El 2.27% omite la respuesta
- El 1.14% enfrentándolos
- El 1.14% no conocen

Análisis:

Exactamente la mitad del personal afirma que los conflictos que se presentan en la Fundación, se solucionan con el diálogo; sin embargo un 44.32% opina que no se hace nada por solucionarlos; esta diferencia tan clara se refleja por los distintos tipos de liderazgo que existen en la Fundación, pues no todos los jefes actúan de la misma manera frente a estos problemas.

4.3.- MATRIZ RESUMEN PARA PROYECTOS

VARIABLES	No. PREGUNTA	FACTOR	PORCENTAJE	PROYECTO
1. Organización	1	Estructura: niveles, jerarquías, funcionalidad, carreras	45,45% medianamente claro	Reestructura Organizacional
			37,50% nada claro o no conoce	
	3	Procesos	60,23% no conoce	Diseño de procesos
2. Comunicación	4	Tipos	43,18% mixta	Plan de Comunicación Interna
			34,09% vertical	
	5	Frecuencia	56,82% frecuente	
	6	Manejo de Reuniones	38,64% ocasionalmente	
			35,23% frecuente	
10,23% nunca				
3. Capacitación	8	Plan de capacitación	43,18% no conoce	Plan de Capacitación
4. Motivación	10	Motivación al trabajo	51,14% el trabajo	Plan de Motivación
			47,73% contenido del trabajo	
			44,32% ambiente de trabajo	
	11	Incentivos y recompensas	36,36% oportunidades de desarrollo	
			62,50% no existen	
12	Tipo de incentivos	61,36% ninguno		
5. Recursos Humanos	15	Importancia de RRHH	97,73% si es importante	Sistema de Gestión de Talento Humano

4.4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO

Conclusiones


Toda vez que se ha concluido el proceso de diagnóstico de Clima Organizacional, se establecen las siguientes conclusiones:

- 1) En lo referente al factor Organización, objeto de este estudio, se identifica que una gran mayoría de los empleados de la Fundación, no tiene un adecuado conocimiento del Organigrama Institucional.
- 2) En relación con los procesos, existe gran desconocimiento, por parte de los empleados respecto a este tema, lo cual ocasiona demoras, confusión, y duplicidad en las tareas, incidiendo en los resultados y en la efectividad organizacional.
- 3) Una fortaleza de la Fundación, es la disponibilidad de personal profesional; sin embargo, en referencia a su Capacitación, casi la tercera parte afirma que no tiene capacitación y desconocen la existencia de un Plan de Capacitación.
- 4) Referente a la motivación, el personal de la Institución, percibe que existe un ambiente de trabajo inadecuado, que genera un efecto negativo para el cumplimiento de objetivos.
- 5) Los servicios que brinda el área de Talento Humano, son calificados por el personal como de trámites y básicamente orientados a trabajos operativos. Por este motivo, estimo importante la organización técnica de la unidad de Talento humano en la Fundación.
- 6) En lo relativo a la Comunicación Institucional, existe información pero, generalmente es deficiente, porque no la reciben siempre; cuando la reciben es solamente vía correo electrónico y para recibir disposiciones.

Recomendaciones

- 1) Para el mejoramiento de la efectividad organizacional, es necesario emprender un proyecto de reestructuración organizacional, que apuntó a dos aspectos fundamentales: estructura organizacional; y, procesos.
- 2) Considerando que la Capacitación en la organización del siglo XXI es un factor estratégico para la prestación de servicios de calidad a la comunidad, es urgente que la Fundación Museos de la Ciudad, fortalezca el proceso técnico de Capacitación, cuyo resultado debe traslucirse en un plan de capacitación que coadyuve al desarrollo organizacional, personal, profesional y de servicio, a través de sus empleados.
- 3) Elaborar y desarrollar un plan integral de motivación, con la participación de los servidores, para el mejoramiento del Clima Organizacional, cuyo propósito básico es estimular la motivación de los empleados, lo cual se evidencia a través de la actitud frente al trabajo.
- 4) Diseñar un proyecto orientado al mejoramiento de la comunicación interna y externa de la Fundación, proceso que cubre todas las acciones que se desarrollan en la Institución.
- 5) Crear un sistema de Recursos Humanos que responda a las características y necesidades, tanto de la Fundación como de sus servidores, para de esta manera salir de un enfoque tradicional de Recursos Humanos, fundamentado en la tramitología hacia un enfoque moderno, denominado Gestión de Talento Humano.

CAPITULO 5.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

 Fundación MUSEOS de la Ciudad	PROYECTO No. 1	FECHA: 01-03-2010
	Diseño de procesos	

1. OBJETIVO GENERAL


Diseñar un Manual de Procesos para la Fundación Museos de la Ciudad

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formar y planificar el equipo de trabajo para el levantamiento de procesos
- Identificar los usuarios de los procesos y sus necesidades
- Identificar los procesos de la Fundación
- Diseñar los procesos
- Aprobar los procesos
- Difundir los procesos
- Implementar los procesos
- Evaluar los procesos

3. METAS


DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Formar y planificar el equipo	01-may-11	07-may-11
Identificar los usuarios de los procesos y sus necesidades	09-may-11	20-may-11
Identificar los procesos de la Fundación	23-may-11	29-may-11
Diseñar los procesos	01-may-11	31-may-11
Presentar diseño de procesos	01-jul-11	06-jul-11

	PROYECTO No. 1	FECHA: 01-03-2010
	Diseño de procesos	

Difundir procesos	11-jul-11	15-jul-11
Implementación y mejora continua de procesos	18-jul-11	

4. ACTIVIDADES

- 4.1. Formar y planificar el equipo de trabajo
 - 4.1.1 Determinar la metodología
- 4.2. Identificar los usuarios de los procesos y sus necesidades
 - 4.2.1. Identificar la misión de la Fundación
 - 4.2.2. Identificar las entradas y salidas de los servicios (insumos y productos/servicios)
 - 4.2.3. Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la Fundación Museos de la Ciudad
- 4.3. Identificar los procesos
 - 4.3.1 Elaborar el Marco Estratégico Institucional
- 4.4. Diseñar los procesos
 - 4.4.1 Describir los procesos, procedimientos y actividades
 - 4.4.2 Identificar el objetivo del proceso
 - 4.4.3 Identificar los responsables del proceso
 - 4.4.4 Identificar los procedimientos y actividades
- 4.5. Aprobar los procesos
 - 4.5.1 Presentar a la Dirección Ejecutiva
 - 4.5.2 Identificar los procesos claves
- 4.6 Difundir los procesos
- 4.7 Implementar los procesos
- 4.8 Evaluar los procesos implementados
 - 4.8.1 Diseñar el instrumento de evaluación

	PROYECTO No. 1	FECHA: 01-03-2010
	Diseño de procesos	

4.8.2 Determinar los indicadores de evaluación

4.8.3 Preparar informe

4.8.4 Presentar el informe

4.8.5 Aprobar el informe

4.8.6 Implementación o mejora de procesos




PROYECTO No. 1

FECHA: 01-03-2010

Diseño de procesos

5 CRONOGRAMA

Planificación del Proyecto	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
	2011												2012			
	MAY				JUN				JUL				AGOS			
actividad \ tiempo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Formar y planificar el equipo de trabajo																
1.1. Determinar la metodología	■															
2. Identificar los usuarios de los procesos y sus necesidades		■	■													
2.1. Identificar la Misión de la Fundación		■	■													
2.2. Identificar las entradas y salidas de los servicios y/o bienes		■	■													
2.3. Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios		■	■													
3. Identificar los procesos																
3.1. Identificar el Marco Estratégico					■											
4. Diseñar los procesos																
4.1. Describir los procesos, procedimientos y actividades							■									
4.2. Identificar el objetivo del proceso							■									
4.3. Identificar los responsables del proceso							■									
4.4. Identificar los procedimientos y actividades							■									
5. Aprobar los procesos																
5.1 Presentar a la Dirección Ejecutiva									■							
5.2. Identificar los procesos claves									■							
6. Difundir los procesos										■						
7. Implementar los proceso											■					
8. Evaluación de los procesos																
8.1 Diseñar el instrumento de evaluación													■			
8.2 Determinar los indicadores de evaluación													■	■		
8.3 Preparar informe final															■	
8.4. Presentar informe final															■	
8.5. Preparar informe final															■	
8.6. Aprobar informe final																■
8.7. Implementar mejora de procesos																■

	PROYECTO No. 1	FECHA: 01-03-2010
	Diseño de procesos	

6 PRESUPUESTO

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	5 resmas	4,00	20,00
2	Esferos	1 caja	6,00	6,00
3	Lápices	1 caja	5,28	5,28
4	Grapadora	1	4,50	4,50
5	Grapas	5 cajas	0,58	2,90
	Libretas	3	0,80	2,40
TOTAL				41,08

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional externo	1	5 meses	2,000 + IVA	11.200,00
TOTAL					11.200,00

Presupuesto Equipos

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Computadora	1	800,00	800,00
2	Impresora	1	120,00	120,00
3	Teléfono	1	50,00	50,00
TOTAL				970,00

	PROYECTO No. 1	FECHA: 01-03-2010
	Diseño de procesos	

Presupuesto Muebles de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio	1	500,00	500,00
2	Silla	1	50,00	50,00
3	Archivadores	1	100,00	100,00
TOTAL				650,00

Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	150,00	150,00
2	Otros	150,00	150,00
TOTAL			300,00

Resumen del presupuesto

Concepto	Valor Total
Suministros de Oficina	41,08
Recursos Humanos	11.200,00
Equipos	970,00
Muebles de oficina	650,00
Imprevistos	300,00
TOTAL	13.161,08

	PROYECTO No. 2	FECHA: 01-04-2010
	Reestructura Organizacional	

1. OBJETIVO GENERAL


Proporcionar una estructura que coadyuve al mejoramiento de la efectividad de la Fundación Museos de la Ciudad.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Fundación Museos de la Ciudad
- Diseñar la estructura organizacional de la Fundación Museos
- Implementar la estructura organizacional propuesta
- Evaluar la estructura organizacional implementada


3. METAS

DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Diagnóstico de la situación	01-ago-11	15-ago-11
Elaborar diseño de la estructura organizacional	22-ago-11	24-sep-11
Implementar la estructura organizacional	26-sep-11	31-ago-11
Evaluar la estructura organizacional	26-sep-12	31-may-11

	PROYECTO No. 2	FECHA: 01-04-2010
	Reestructura Organizacional	

4. ACTIVIDADES


- 4.1 Diagnosticar la situación actual de la Fundación Museos
 - 4.1.1 Diseñar la encuesta
 - 4.1.2 Aplicar la encuesta
 - 4.1.3 Procesar los datos
 - 4.1.4 Analizar e interpretar los resultados
- 4.2 Diseñar la estructura orgánica
 - 4.2.1 Planear la estructura orgánica
 - 4.2.2 Elaborar la estructura orgánica
 - 4.2.3 Revisar y aprobar la estructura orgánica
 - 4.2.4 Implementar la estructura orgánica
- 4.3 Diseñar la estructura funcional de la Fundación Museos
 - 4.3.1 Planear la estructura funcional
 - 4.3.2 Elaborar la estructura funcional
 - 4.3.3 Revisar y aprobar la estructura funcional
 - 4.3.4 Implementar la estructura funcional
- 4.4 Diseñar el organigrama posicional de la Fundación Museos
 - 4.4.1 Planear la estructura posicional
 - 4.4.2 Elaborar la estructura posicional
 - 4.4.3 Revisar y aprobar la estructura posicional
 - 4.4.4 Implementar la estructura posicional
- 4.5 Implementar la estructura organizacional
- 4.6 Evaluar la estructura organizacional implementada
 - 4.6.1 Diseñar del instrumento de evaluación
 - 4.6.2 Aplicar los instrumentos
 - 4.6.3 Preparar informe
 - 4.6.4 Aprobación del informe

	PROYECTO No. 2	FECHA: 01-04-2010
	Reestructura Organizacional	

4.6.5 Propuestas de mejoramiento

5. CRONOGRAMA

Planificación del Proyecto	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
	actividad \ tiempo	2011												2012															
		AGOS				SEPT				AGOS				AGOS				SEPT				OCT							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1. Diagnosticar la situación actual																													
1.1. Diseñar la encuestas	■																												
1.2. Aplicar la encuesta		■																											
1.3. Procesar los datos			■																										
1.4. Analizar e interpretar los resultado				■																									
2. Diseñar la estructura orgánica																													
2.1. Planear la estructura orgánica				■																									
2.2. Elaborar la estructura orgánica					■																								
2.3. Revisar y aprobar la estructura orgánica presentada						■																							
2.4. Implementar la estructura orgánica							■																						
3. Diseñar la estructura funcional																													
3.1. Planear la estructura funcional								■																					
3.2. Elaborar la estructura funcional									■																				
3.3. Revisar y aprobar la estructura funcional presentada										■																			
3.4. Implementar la estructura funcional											■																		
4. Diseñar la estructura posicional																													
4.1. Planear la estructura posicional																													
4.2. Elaborar la estructura posicional																													
4.3. Revisar y aprobar la estructura funcional																													
4.4. Implementar la estructura posicional																													
4. Implementar la estructura organizacional																													
5. Evaluar la estructura organizacional																													
5.1. Diseñar el instrumento de evaluación																													
4.6.2. Aplicar los instrumentos																													
4.6.3. Preparar informe																													
4.6.4 Aprobar informe																													
4.6.5. Propuestas de mejoramiento																													

	PROYECTO No. 2	FECHA: 01-04-2010
	Reestructura Organizacional	

6. PRESUPUESTO

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	3 resmas	4,00	12,00
2	Esferos	1 caja	6,00	6,00
3	Lápices	1 caja	5,28	5,28
4	Grapadora	1	4,50	4,50
5	Grapas	5 caja	0,58	2,90
	Libretas	3	0,80	2,40
TOTAL				33,08

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional externo	1	3 meses	2,000 + IVA	6.720,00
TOTAL					6.720,00

Presupuesto Equipos

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Computadora	1	800,00	800,00
2	Impresora	1	120,00	120,00
3	Teléfono	1	50,00	50,00
TOTAL				970,00

	PROYECTO No. 2	FECHA: 01-04-2010
	Reestructura Organizacional	

Presupuesto Muebles de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio	1	500,00	500,00
2	Silla	1	50,00	50,00
3	Archivadores	1	100,00	100,00
TOTAL				650,00

Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	150,00	150,00
2	Otros	150,00	150,00
TOTAL			300,00

Resumen del presupuesto

Concepto	Valor Total
Suministros de Oficina	33,08
Recursos Humanos	6.720,00
Equipos	970,00
Muebles de oficina	650,00
Imprevistos	300,00
TOTAL	8.673,08

	PROYECTO No. 3	FECHA: 01-05-2010
	Sistema de Gestión de Talento Humano	

1. OBJETIVO GENERAL


Diseñar e implementar el sistema de gestión de Talento Humano en la Fundación Museos de la Ciudad.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual en materia de Talento Humano en la Fundación.
- Diseñar los subsistemas de la Gestión de Talento Humano:
 - Descripción y análisis de cargos
 - Valoración de puestos
 - Reclutamiento y Selección de personal
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Seguridad y salud ocupacional
- Implementar el sistema de gestión de Talento Humano
- Evaluar el sistema

3. METAS

DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Diagnóstico de la situación	01-jul-10	31-jul-10
Diseñar los subsistemas de Gestión de Talento Humano	02-ago-10	01-abr-11
Implementar los subsistemas	05-ene-11	30-abr-11
Evaluar el Sistema de Gestión de Talento Humano	01-abr-12	

	PROYECTO No. 3	FECHA: 01-05-2010
	Sistema de Gestión de Talento Humano	

4. ACTIVIDADES

4.1 Diagnosticar la situación actual de la Fundación Museos

4.1.1 Diseñar la encuesta

4.1.2 Aplicar la encuesta

4.1.3 Tabular los resultados

4.1.4 Analizar e interpretar los resultados

4.2 Diseñar los subsistemas de la Gestión de Talento Humano

4.2.1 Describir y analizar los cargos que contenga


- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

4.2.2 Valorar los puestos que contenga

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

4.2.3 Reclutar y Seleccionar al personal que contenga

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

	PROYECTO No. 3	FECHA: 01-05-2010
	Sistema de Gestión de Talento Humano	

4.2.4 Capacitación que contenga

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

4.2.5 Evaluar el desempeño que contenga


- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

4.2.6 Seguridad y Salud Ocupacional que contenga

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procesos
- Instrumentos

4.3 Implementar todo el sistema de Gestión de Talento Humano

4.4 Evaluar el sistema implementado

	PROYECTO No. 3	FECHA: 01-05-2010
	Sistema de Gestión de Talento Humano	

7. PRESUPUESTO

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	30 resmas	4,00	120,00
TOTAL				120,00

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional de la Fundación	1	11 meses	700,00	7.700,00
2	Asistente de Talento Humano	1	11 meses	500,00	5.500,00
TOTAL					13.200,00

Presupuesto Equipos

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Computadora	1	800,00	800,00
2	Teléfono	1	50,00	50,00
TOTAL				850,00

	PROYECTO No. 3	FECHA: 01-05-2010
	Sistema de Gestión de Talento Humano	

Presupuesto Muebles de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio	1	500,00	500,00
2	Silla	1	50,00	50,00
3	Archivadores	1	100,00	100,00
TOTAL				650,00

Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	150,00	150,00
2	Otros	100,00	100,00
TOTAL			250,00

Resumen del presupuesto

Concepto	Valor Total
Suministros de Oficina	120,00
Recursos Humanos	12.000,00
Equipos	850,00
Muebles de oficina	650,00
Imprevistos	250,00
TOTAL	13.870,00

	PROYECTO No. 4	FECHA: 20-05-2010
	Plan de Capacitación	

1. OBJETIVO GENERAL


Elaborar un Plan de Capacitación para la Fundación Museos de la Ciudad

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar las necesidades de capacitación
- Diseñar el Plan de Capacitación
- Programar los eventos de las capacitaciones establecidas en el plan
- Implementar el Plan de Capacitación
- Evaluar la Capacitación
- Realizar el seguimiento de la capacitación

3. METAS

DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Diagnosticar necesidades	25-oct-10	29-oct-10
Elaborar el plan de capacitación	01-nov-10	12-nov-10
Programar eventos de capacitación	15-nov-10	
Implementar el plan de capacitación	01-dic-10	
Evaluar la capacitación	20-dic-10	
Seguimiento de la capacitación	03-mar-11	

	PROYECTO No. 4	FECHA: 20-05-2010
	Plan de Capacitación	

4. ACTIVIDADES

4.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación

4.1.1 Diseñar método

4.1.2 Tabular resultados

4.1.3 Analizar e interpretar los resultados

4.2 Diseñar el Plan de Capacitación

4.2.1 Elaborar el esquema del plan

4.2.2 Seleccionar los métodos de capacitación

4.2.3 Desarrollar el esquema

4.2.4 Revisión del plan

4.2.5 Realizar ajustes al plan

4.2.6 Presentación del Plan

4.2.7 Aprobación del Plan

4.3 Programar los eventos

4.3.1 Diseñar programa general

4.3.2 Diseñar programas analíticos

4.3.3 Determinar el perfil del instructor

4.3.4 Seleccionar instructor


4.3.5 Determinar la infraestructura

4.3.6 Conseguir el material didáctico

4.4 Implementar el Plan de Capacitación

4.4.1 Elaborar un cronograma de ejecución

4.4.2 Ejecutar cada evento

	PROYECTO No. 4	FECHA: 20-05-2010
	Plan de Capacitación	

4.5 Evaluar la capacitación

4.5.1 Diseñar el instrumento de evaluación

4.5.2 Determinar los sujetos de evaluación: instructor, contenido y participante

4.5.3 Preparar Informe

4.5.4 Presentar Informe

4.5.5 Aprobar el Informe

4.5.6 Implementar acciones correctivas

4.6 Realizar el seguimiento de la capacitación recibida

4.6.1 Elaborar plan de seguimiento

4.6.2 Ejecutar el plan

4.6.3 Elaborar informe

4.6.4 Presentar el Informe

4.6.5 Aprobar el Informe

4.6.6 Plan de acciones correctivas o de refuerzo




PROYECTO No. 4

FECHA: 20-05-2010

Plan de Capacitación

5. CRONOGRAMA

a) Planificación del Proyecto		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
		2010												2011															
actividad	tiempo	OCT				NOV				DIC				MARZO A				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diagnosticar las necesidades de Capacitación																													
1.1. Diseñar método																													
1.2. Tabular resultados																													
1.3. Analizar e interpretar los resultados																													
2. Diseñar el Plan de Capacitación																													
2.1. Elaborar el esquema del Plan																													
2.2. Seleccionar los métodos de capacitación																													
2.3. Desarrollar el esquema																													
2.4. Revisión del plan																													
2.5. Realizar ajustes al Plan																													
2.6. Presentación del Plan																													
2.7. Aprobación del Plan																													
3. Programar los eventos																													
3.1. Diseñar programa general																													
3.2. Diseñar programas analíticos																													
3.3. Determinar el perfil del instructor																													
3.4. Seleccionar instructor																													
3.5. Determinar la Infraestructura																													
3.6. Conseguir el material didáctico																													
4. Implementar el Plan de Capacitación																													
4.1. Elaborar un cronograma de ejecución																													
4.2. Ejecutar cada evento																													
5. Evaluar la capacitación																													
5.1. Diseñar el instrumento de evaluación																													
5.2. Determinar los sujetos de evaluación																													
5.3. Preparar informe																													
5.4. Presentar informe																													
5.5. Aprobar el Informe																													
5.6. Implementar acciones correctivas																													
6. Realizar el seguimiento de la capacitación																													
6.1. Elaborar plan de seguimiento																													
6.2. Ejecutar el Plan de seguimiento																													
6.3. Elaborar informe																													
6.4. Presentar el informe																													
6.5. Aprobar el informe																													
6.6. Elaborar Plan de acciones correctivas o refuerzo																													

	PROYECTO No. 4	FECHA: 20-05-2010
	Plan de Capacitación	

6. PRESUPUESTO

Para la ejecución de los programas de capacitación La Fundación Museos de la Ciudad, cuenta con la siguiente partida presupuestaria:

- MDC 1.568,00
- YAKU 1.505,28
- MIC 2.688,00

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	1 resma	4,00	4,00
TOTAL				4,00

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional de la Fundación	1	4 meses	700,00	2.800,00
TOTAL					2.800,00


Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	150,00	150,00
2	Transporte	250,00	250,00
TOTAL			400,00

	PROYECTO No. 4	FECHA: 20-05-2010
	Plan de Capacitación	

Resumen del presupuesto

<i>Concepto</i>	<i>Valor Total</i>
Suministros de Oficina	4,00
Recursos Humanos	2.800,00
Imprevistos	400,00
TOTAL	3.204,00

	PROYECTO No. 5	FECHA: 25-05-2010
	Plan de Comunicación Interna	

1. OBJETIVO GENERAL


Elaborar un Plan de Comunicación interna en la Fundación Museos de la Ciudad

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación de comunicación
- Diseñar el plan de comunicación interna
- Difusión del plan
- Ejecución del plan de comunicación interna
- Evaluación

3. METAS

DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Diagnosticar la situación de comunicación	01-abr-11	06-abr-11
Diseñar el plan de comunicación interna	07-abr-11	18-abr-11
Difundir el plan de comunicación	19-abr-11	22-abr-11
Implementar el plan de comunicación	25-abr-11	30-abr-11
Evaluar el plan de comunicación	25-may-11	

	PROYECTO No. 5	FECHA: 25-05-2010
	Plan de Comunicación Interna	

4. ACTIVIDADES

4.1 Diagnosticar la situación de comunicación

4.1.1 Diseñar el instrumento de evaluación

4.1.2 Ejecutar el instrumento de evaluación

4.1.3 Tabular los resultados

4.1.4 Analizar e interpretar los resultados

4.2 Diseñar el plan de comunicación interna

4.2.1 Elaborar el esquema del plan

4.2.2 Desarrollar el esquema

4.2.3 Revisión del plan

4.2.4 Ajustes al Plan

4.2.5 Presentación del plan

4.2.6 Aprobación

4.3 Difundir el plan de comunicación interna

4.3.1 Determinar el medio a utilizar

4.4 Ejecutar el plan

4.5 Evaluar el plan de comunicación


4.5.1 Diseñar el instrumento de evaluación

4.5.2 Preparar informe

4.5.3 Presentar informe


4.5.4 Aprobación

4.5.5 Implementar acciones correctivas

	PROYECTO No. 5	FECHA: 25-05-2010
	Plan de Comunicación Interna	

5. CRONOGRAMA

a) Planificación del Proyecto	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
	2011								2012			
	ABR				MAY				ABR			
actividad \ tiempo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diagnosticar la situación actual												
1.1. Diseñar el instrumento de evaluación	■											
1.2. Ejecutar el instrumento de evaluación	■											
1.3. Tabular los resultados	■											
1.4. Analizar e interpretar los resultados		■										
2. Diseñar el plan de comunicación interna												
2.1. Elaborar el esquema del plan		■										
2.2. Desarrollar el esquema del plan		■										
2.3. Revisar el plan			■									
2.4. Ajustar el plan			■									
2.5. Presentación del plan			■									
2.6. Aprobación del plan			■									
3. Difundir el plan												
3.1. Determinar el medio a utilizar			■									
4. Ejecutar el plan				■								
5. Evaluar el plan												
5.1. Diseñar el instrumento de evaluación							■					
5.2. Preparar el informe								■				
5.3. Presentar informe								■				
5.4. Aprobación del informe								■				
5.5. Implementar acciones correctivas									■			

	PROYECTO No. 5	FECHA: 25-05-2010
	Plan de Comunicación Interna	

6. PRESUPUESTO

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	1 resma	4,00	4,00
TOTAL				4,00

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional de la Fundación	1	2 meses	1.200,00	1.200,00
TOTAL					1.200,00


Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	150,00	150,00
2	Otros (impresiones)	200,00	2.400,00
TOTAL			2.550,00

	PROYECTO No. 5	FECHA: 25-05-2010
	Plan de Comunicación Interna	

Resumen del presupuesto

Concepto	Valor Total
Suministros de Oficina	4,00
Recursos Humanos	1.200,00
Imprevistos	2.550,00
TOTAL	3.754,00

	PROYECTO No. 6	FECHA: 07-06-2010
	Plan de Motivación	

1. OBJETIVO GENERAL


Elaborar un plan motivacional para los funcionarios y empleados de la Fundación Museos de la Ciudad

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar el clima organizacional
- Elaborar proyectos orientados al mejoramiento de la motivación del personal
- Programar conjuntamente con los empleados, actividades de carácter social, cultural, deportivo, con el propósito de cohesionar el grupo.

3. METAS

DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN
Diagnosticar la situación actual	01-jun-10	10-jun-10
Elaborar proyectos de mejoramiento	11-jun-10	20-jun-10
Presentar plan de actividades sociales	25-jun-10	30-jun-10

	PROYECTO No. 6	FECHA: 07-06-2010
	Plan de Motivación	

4. ACTIVIDADES

4.1 Diagnosticar la situación actual en materia de clima organizacional

4.1.1 Diseñar instrumento

4.1.2 Ejecutar el instrumento de diagnóstico

4.1.3 Tabular los resultado

4.1.4 Analizar e interpretar los resultados

4.2 Seminarios de relaciones humanas

4.2.1 Diagnosticar las relaciones interpersonales en la Fundación

4.2.2 Programar los seminarios

4.2.3 Ejecutar los seminarios

4.2.4 Evaluar los seminarios

4.3 Plan de actividades

4.3.1 Elaborar el esquema del plan

4.3.2 Desarrollar el esquema

4.3.3 Revisión del plan


4.3.4 Ajustes al plan

4.3.5 Presentación del plan

4.3.6 Aprobación


4.3.7 Ejecución

4.3.8 Evaluar el plan

	PROYECTO No. 6	FECHA: 07-06-2010
	Plan de Motivación	

5. CRONOGRAMA

Planificación del Proyecto	CRONOGRAMA																
	2010								2011								
	actividad	tiempo	JUN				JUL				JUN				JUL		
1			2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diagnosticar la situación actual en materia de clima organizacional																	
1.2. Diseñar instrumento																	
1.3. Ejecutar el instrumento de diagnóstico																	
1.4. Tabular los resultados																	
1.5. Analizar e interpretar los resultados																	
2. Seminarios de Relaciones Humanas																	
2.1. Diagnosticar las relaciones interpersonales																	
2.2. Programar los seminarios																	
2.3 Ejecutar los seminarios																	
2.4 Evaluar los seminarios																	
3. Plan de actividades																	
3.1. Elaborar el esquema del plan																	
3.2. Desarrollar el esquema																	
3.3 Revisión del plan																	
3.4. Hacer ajustes al plan																	
3.5. Presentar el plan																	
3.6 Aprobar																	
3.7 Ejecutar																	
3.8 Evaluar																	

	PROYECTO No. 6	FECHA: 07-06-2010
	Plan de Motivación	

6. PRESUPUESTO

Presupuesto Suministros de oficina


No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papel bond	1 resma	4,00	4,00
TOTAL				4,00

Presupuesto Recursos Humanos

No.	Concepto	Cantidad	Duración	Costo Mensual	Costo Total
1	Profesional de la Fundación	1	1 mes	700,00	700,00
TOTAL					700,00

Presupuesto Imprevistos

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Mantenimiento técnico	1	150,00	150,00
	Otros (canastillas)	150	15,00	2.250,00
	Otros (premios y paseo)	90	20,00	1.800,00
TOTAL				4.200,00

	PROYECTO No. 6	FECHA: 07-06-2010
	Plan de Motivación	

Resumen del presupuesto

<i>Concepto</i>	<i>Valor Total</i>
Suministros de Oficina	4,00
Recursos Humanos	700,00
Imprevistos	4.200,00
TOTAL	4.904,00

CAPITULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1) Los objetivos y la hipótesis establecidos para esta investigación se orientaron a la elaboración de un diagnóstico de Clima Laboral, a fin de detectar deficiencias y oportunidades de la Fundación Museos de la Ciudad. Para cumplir con estos objetivos e hipótesis, fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicaron encuestas a los funcionarios de la Fundación. Los resultados generados por este instrumento de medición, se plasmaron en el capítulo IV, mismos que permitieron visualizar las fortalezas y debilidades del Clima Laboral de la organización, a partir de lo cual se formularon recomendaciones a la institución, para lograr el mejoramiento del Clima Organizacional, a través de la propuesta de proyectos concretos.
- 2) El desarrollo de la presente investigación me permitió como responsable del área de Recursos Humanos de la Fundación Museos de la Ciudad, tener un acercamiento más directo con los empleados de los diferentes niveles administrativos de la Fundación, es decir, directivos, personal de apoyo, profesionales, técnicos y de servicios. Además, la aplicación de la encuesta permitió conocer más de cerca el ambiente que rodea actualmente en la institución; es decir, descubrir los factores que motivan o que desmotivan al personal.
- 3) Por otra parte, esta investigación a nivel personal – profesional, me posibilitó la oportunidad de poner en práctica lo aprendido en el proceso formativo universitario, así como profundizar conocimientos en materia de Clima Organizacional y desarrollar habilidades para la aplicación de este subsistema, lo cual ha producido una experiencia invaluable de aprendizaje.

- 4) La propuesta que se formula en esta tesis contiene un grupo de proyectos que se derivan de las necesidades expresadas por los empleados a través de sus percepciones y opiniones evidenciadas en las respuestas dadas a cada una de las preguntas de la encuesta.

Las propuestas descritas en el capítulo V, recogen tanto aspectos personales como organizacionales, que coadyuvarán a incrementar los niveles de efectividad organizacional, así como los niveles de satisfacción personal y profesional de la Fundación Museos de la Ciudad.

Cabe señalar que en cada uno de los proyectos mencionados en el capítulo V, de aprobarse estos proyectos propuestos, la programación de cada uno de ellos deberá trabajarse con un enfoque participativo a fin de generar involucramiento, compromiso y sentimiento de pertenencia en los miembros que conforman la Fundación Museos de la Ciudad.

Recomendaciones

- 1) Realizar evaluaciones anuales, con el fin de mantener saludable el clima laboral.
- 2) Sin bien es cierto el estudio realizado permitió un acercamiento hacia el personal de la Fundación, sin embargo, se considera mantener un trato directo con el personal en todo momento.
- 3) Una vez aplicados los proyectos propuestos, es factible continuar con una actualización sobre varios temas complementarios que puedan ayudar al mejoramiento del Clima Organizacional.
- 4) De aprobarse esta propuesta, es necesario contar con el apoyo de la Dirección Ejecutiva y Coordinadores de la Fundación, para la toma de decisiones en cuanto a los proyectos que se apliquen.

ANEXOS

(Ejemplo de encuestas aplicadas)

FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD
AREA DE TALENTO HUMANO
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES

Museo al que pertenece: MUSEO DE LA CIUDAD
Área a la que pertenece: ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

El objetivo del presente cuestionario es realizar un estudio diagnóstico del Clima Laboral de la Fundación Museos de la Ciudad, para conocer las necesidades del personal e implementar una estrategia de mejoramiento.

INSTRUCCIONES

- a) En las páginas siguientes, usted encontrará una serie de preguntas sobre su organización y sobre su trabajo en general. Nos gustaría conocer su opinión al respecto.
- b) Responda marcando con una X la respuesta de su elección, si cambia de respuesta tache completamente la primera y marque la respuesta correcta, lo importante de esta encuesta es evaluar como se encuentra actualmente la Fundación y no como debería ser.
- c) Todas las preguntas deben ser marcadas.
- d) Solamente se puede marcar una opción. Si la pregunta lo solicita se marcará varias.
- e) La encuesta será procesada de manera CONFIDENCIAL
- f) Sus respuestas deben ser francas y espontáneas.

CUESTIONARIO

No. Código Pregunta

1 1.1.1 Considera que el organigrama vigente en la Fundación es:
 a) muy claro
 b) medianamente claro
 c) nada claro
 d) no conoce
PORQUE:

2 1.2.1 Las funciones asignadas a su puesto, son congruentes con las funciones del área:
 a) totalmente
 b) parcialmente
 c) nada
 d) no conoce
PORQUE:

3 1.3.1 Conoce si en la Fundación y particularmente en el área donde usted trabaja, un manual de procesos?
 a) Si
 b) No
 c) No conoce
PORQUE:

4 2.1.1 En la Fundación la comunicación que más se utiliza es de tipo:
 a) vertical
 b) horizontal
 c) mixta
 d) ninguna
PORQUE:

5 2.2.1 La comunicación entre jefes y subalternos es:
 a) frecuente
 b) ocasional
 c) rara vez
 d) nunca
PORQUE:

6 2.3.1 Para la resolución de problemas en su área, su jefe con que frecuencia convoca a reuniones de trabajo:
 a) siempre
 b) ocasionalmente
 c) rara vez
 d) nunca
PORQUE:

7 3.1.1 Con que frecuencia su jefe solicita capacitación para su área:
 a) siempre
 b) ocasionalmente
 c) rara vez
 d) nunca
PORQUE:

8 3.2.1 Conoce si en la Fundación existe un plan de capacitación para su área:

- a) Si
 b) No
 c) No conoce
PORQUE:

9 3.3.1 Que considera usted que debe hacer el personal capacitado como utilidad o beneficio de la Fundación:

- a) actualizar al personal
 b) implementar procedimientos

10 4.1.1 Que es lo que más le motiva de su trabajo? Selección los 3 factores más importantes.

- a) remuneración
 b) trabajo
 c) ambiente
 d) horario de trabajo
 e) contenido de trabajo
 f) relaciones humanas
 g) supervisión
 h) supervisión
 i) oportunidades de desarrollo
 j) incentivos
 k) beneficios

11 4.2.1 Los incentivos que proporciona la Fundación a sus empleados son:

- a) adecuados
 b) inadecuados
 c) no existen
PORQUE:

12 4.3.1 Que tipo de incentivos se aplica en la Fundación:

- a) solo económicos
 b) solo espirituales
 c) mixtos
 d) ninguno
PORQUE:

13 5.1.1 Identifique los servicios que actualmente brinda RRHH a la Fundación:

- a) trámites operativos
 b) selección de personal
 c) capacitación
 d) evaluación del desempeño
 e) planes de incentivos
 f) nómina
 g) descripción de puestos
 h) ninguno

14 5.2.1 Los servicios que brinda actualmente RRHH al personal son:

- a) excelentes
 b) bueno
 c) regular
 d) malo
PORQUE:

15 5.3.1 Considera que en la Fundación es importante contar con una unidad técnica de RRHH que gestione el Talento Humano

- a) Si
 b) No
PORQUE:

16 6.1.1 Conoce si en la Fundación existe actualmente un Plan Estratégico

- a) Si
 b) No
 c) No conoce
PORQUE:

17 6.2.1 Existen proyectos derivados de la Planificación Estratégica y que constan en el POA.

- a) Si
 b) No
 c) No conoce
PORQUE:

18 6.3.1 Cuál ha sido su grado de participación en la Planificación Estratégica

- a) Alta
 b) Mediana
 c) Baja
 d) Ninguna
PORQUE:

19 6.4.1 Cuál es su percepción respecto al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico

- a) Alta
 b) Mediana
 c) Baja
PORQUE:

- 20 7.1.1 En la Fundación que tipo de liderazgo predomina:
- a) Autoritario
 b) Participativo
 c) Paternalista
 d) Dejar hacer, dejar pasar
 e) ninguno
 PORQUE:
- 21 7.2.1 Cuál es el nivel de respaldo que usted tiene de su jefe:
- a) Mucho
 b) Poco
 c) Nada
 PORQUE:
- 22 7.3.1 El estilo de liderazgo de su jefe, en que medida influye en su desempeño:
- a) Alto
 b) Mediano
 c) Bajo
 d) Nada
 PORQUE:
- 23 8.1.1 El estímulo que recibe de parte de su jefe frente al éxito lo considera:
- a) adecuado
 b) inadecuado
 c) indiferente
 d) ninguno
 PORQUE:
- 24 8.2.1 Cuando hay fracaso o problemas en el desempeño de sus actividades, usted recibe apoyo de su jefe:
- a) siempre
 b) ocasionalmente
 c) rara vez
 d) nunca
 PORQUE:
- 25 8.3.1 Usted y sus compañeros de área son tratados de manera justa y equitativa por su jefe:
- a) siempre
 b) ocasionalmente
 c) rara vez
 d) nunca
 PORQUE:
- 26 9.1.1 Se difunde oficialmente la información en la Fundación
- a) siempre
 b) ocasionalmente
 c) rara vez
 d) ninguna
 PORQUE:
- 27 9.2.1 Que tipo de canal la Fundación utiliza para difundir la información oficial
- a) verbal
 b) escrita
 c) vía mail
 e) reuniones
 f) teléfono
 PORQUE:
- 28 9.3.1 La información que se recibe, quien la proporciona
- a) Dirección
 b) Coordinación
 c) Jefes de área
 d) RRHH
 e) otros
 f) ninguno
 PORQUE:
- 29 10.1.1 Que tipo de conflictos existen en la Fundación
- a) personales
 b) intergrupales
 c) laborales
 d) interpersonales
 e) Ninguno
 PORQUE:
- 30 10.2.1 Cómo se solucionan los conflictos en la Fundación
- a) diálogo
 b) confrontación
 c) confrontación
 d) no se hace nada
 PORQUE:

GRACIAS POR SU COLABORACION

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- http://www.openmet.com/ev_clima.htm
- <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>
- www.pymesonline.com/formacion/index.php?action=download&id=1189
- <http://clusterfie.epn.edu.ec/ibernal/complemento/Gerencia%20y%20Liderazgo.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- <http://www.fspprevencion.net/PAGINASHOME/Cuestionario.PDF>
- <http://www.mancera-consultores.com.mx/sistema-de-evaluacion-clima-laboral.htm>
- <http://www.tec.com.mx/aplicaciones/twiki/pub/Mwp05/SECCION15/CuestionariodeClimaOrganizacional.doc>
- <http://www.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS>
- <http://www.umsa.edu.ar/downloads/materias/07.01.33/clima.laboral.doc>
- http://www.cfie.ipn.mx/reuniones_academicas/Memorias%20CIIIE07/documentos/m/m14b/m14b_42.pdf

- <http://materiadhd.fi-a.unam.mx/Motivaci%F3n,%20Martha%20Ocampo%20S.,%20Sergio%20Zepeda%20A,%202005-1.ppt>
- <http://www.ri-ol.com/bloga/>
- <http://www.inp.sagarpa.gob.mx/Docs/Normateca/EVALUACION%20Y%20ESTUDIO%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20INP%2017%20DIC.pdf>
- <http://transparencia.edomex.gob.mx/utvt/informacion/marco%20juridico/leyes%20y%20reglamentos/procedimientos/gestion/P-GRE-20.pdf>
- <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Influencia%20de%20los%20factores%20de%20motivaci%C3%B3n%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral.doc>
- BAÑAREZ, Leticia, La Cultura del trabajo en las organizaciones, Madrid, Ediciones Rialp, 1994.
- CHIANEVATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, McGraw Hill, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw-hill, 8va. Edición, 2007.
- DAVIS, Keith, El comportamiento humano en el trabajo, México, D.F., Mc Graw-Hill, 1983.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, D.F., Trillas, 2003.

- R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2005.

- ROBBINS P. STEPHEN, Comportamiento Organizacional, México, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1991.