



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN  
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo de grado para la obtención del título de:  
Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL INTERNO DE LOS  
CENTROS DE FORMACIÓN MUSICAL, CASO  
“CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA” DE LA CIUDAD  
DE QUITO, MEDIANTE EL DISEÑO DE UN PLAN DE  
RELACIONES PÚBLICAS.**

Autora: Vanessa Katherine Salazar Andrade

Director: Lic. Darío Ramos

Quito, Mayo 2010.

### Dedicatoria:

Quiero dedicar de manera muy especial este trabajo comenzando por Dios, por ser el motor en mi vida por darme fortaleza en los momentos de debilidad y sabiduría para la culminación del mismo, a mis padres por ser mis pilares y ejemplos a seguir, por luchar para brindarme un futuro mejor, por su infinito amor, a toda mi familia por su apoyo incondicional; no podría olvidarme de mis amigos por apoyarme y estar ahí cuando más los necesito, a mi querido director de tesis Darío, por tenerme paciencia e instruirme y finalmente al Conservatorio por permitirme realizar este proyecto importante en mi vida en su Institución.

***Vanessa***

*Por la fortaleza y sabiduría.*

*Por el amor infinito.*

*Por el apoyo incondicional.*

*Por el cariño sincero.*

*Por la paciencia otorgada.*

*Gracias*

## ÍNDICE

### PROTOCOLO DE TESIS

1. Planteamiento y Sistematización del Problema.....	I
2. Título.....	II
3. Objetivos.....	II
3.1 Objetivo General .....	II
3.2 Objetivos Específicos .....	II
4. Justificación.....	III
5. Idea a Defender.....	IV
5.1 Variables.....	IV
5.1.1 Variable Independiente.....	IV
5.1.2 Variable Dependiente.....	V
6. Marco Temporal Espacial.....	V
7. Marco conceptual.....	V
7.1 Definiciones conceptuales.....	V
7.2 Definiciones operacionales.....	VI
8. Alcance de la investigación.....	VI

### CAPÍTULO I

1. EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Definiciones de Empoderamiento.....	2
1.3 Participación en el poder.....	3
1.3.1 Dimensiones de Poder.....	4
1.4 Dimensiones de Empoderamiento.....	6
1.4.1 Personal.....	7
1.4.2 Relaciones próximas.....	7
1.4.3 Colectiva.....	7
1.5 Empoderamiento en el contexto institucional.....	8
1.6 Premisas del Empoderamiento.....	9
1.7 La Dirección Participativa en el Empoderamiento.....	10
1.8 La Toma de Decisiones en el Empoderamiento.....	11
1.9 Implicación del Dep. de RRHH en el Empoderamiento Institucional.....	12
1.10 Equipos con Empoderamiento.....	13
1.11 Proceso de formación de Empoderamiento.....	15
1.11.1 Planeación de Empoderamiento.....	15
1.11.2 Preparación de Empoderamiento.....	16
1.11.3 Pre-proceso de Empoderamiento.....	17
1.11.4 Proceso de Empoderamiento.....	18
1.11.5 Etapa Final de Empoderamiento.....	18
1.12 Beneficios del Empoderamiento Institucional.....	19
1.13 Medición en la gestión de relaciones públicas.....	20

## CAPÍTULO II

### 2.1 LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS EN EL EMPODERAMIENTO

INSTITUCIONAL.....	22
2.1.1 Relaciones públicas.....	24
2.1.1.1 Introducción.....	24
2.1.1.2 Definiciones de Relaciones Públicas.....	24
2.1.1.3 Definiciones de Campañas de Relaciones Públicas.....	25
2.1.1.4 Importancia de las Relaciones Públicas.....	29
2.1.1.5 Planificación estratégica.....	31
2.1.1.6 Partes de un plan de Relaciones Públicas.....	32
2.1.1.6.1 Investigación.....	32
2.1.1.6.2 Planificación.....	32
2.1.1.6.3 Ejecución.....	33
2.1.1.6.4 Evaluación.....	33
2.1.2 Cultura Organizacional.....	34
2.1.2.1 Definiciones.....	34
2.1.2.2 Elementos de la cultura.....	35
2.1.2.3 Manifestaciones de la cultura.....	37
2.1.2.3.1 Manifestaciones estructurales.....	37
2.1.2.3.2 Manifestaciones conductuales.....	37
2.1.2.3.3 Manifestaciones materiales.....	37
2.1.2.3.4 Manifestaciones simbólicas.....	38
2.1.2.4 Importancia de la cultura.....	39
2.1.3 Clima Laboral.....	41
2.1.3.1 Definiciones.....	41
2.1.3.2 Enfoques de clima.....	42
2.1.3.2.1 Enfoque dimensional.....	43
2.1.3.2.2 Enfoque tipológico.....	43
2.1.3.3 Dimensiones de clima.....	43
2.1.3.4 Beneficios laborales.....	45
2.1.4 Imagen Corporativa.....	47
2.1.4.1 Definiciones.....	47
2.1.4.2 Componentes de la imagen.....	48
2.1.4.3 Elementos de imagen.....	50
2.1.4.3.1 Identidad Corporativa.....	50
2.1.4.3.2 Cultura organizacional.....	51
2.1.4.3.3 Comunicación corporativa.....	52
2.2 CONSERVATORIO SUPERIOR NACIONAL DE MÚSICA.....	54
2.2.1 Reseña Histórica.....	54
2.2.1.1 Primera fundación.....	54
2.2.1.2 Segunda Fundación.....	55

2.2.2	Historia del Monumento Institucional.....	57
2.2.3	Actividad.....	58
2.2.4	Cultura Corporativa.....	59
2.2.4.1	Misión.....	59
2.2.4.2	Visión.....	60
2.2.4.3	Valores.....	60
2.2.4.4	Principios.....	60
2.2.4.5	Políticas Culturales.....	61
2.2.4.6	Factores Claves de éxito.....	62
2.2.5	Competencia.....	62
2.2.5.1	Fran Liszt.....	63
2.2.5.2	Mozarte.....	63
2.2.5.3	George Gershwin.....	63
2.2.6	Estructura organizacional.....	64
2.2.6.1	Organigrama de la Institución.....	64
2.2.7	Imagen gráfica de la Institución.....	66
2.2.7.1	Identidad Gráfica y cromática.....	66
2.2.7.2	Tipografía.....	66
2.2.8	El Conservatorio en la actualidad.....	67
2.2.9	Edificio del Conservatorio Nacional de Música.....	68

### **CAPÍTULO III**

3.	INVESTIGACIÓN.....	70
3.1	Objetivos de la investigación.....	70
3.2	Tipo de investigación.....	71
3.2.1	Investigación Cuantitativa o Descriptiva.....	71
3.2.2	Investigación Cualitativa o Exploratoria.....	71
3.3	Métodos de Investigación.....	72
3.3.1	Inductivo.....	72
3.3.2	Deductivo.....	72
3.3.3	Observación.....	73
3.4	Técnicas de investigación.....	73
3.5	Fuentes de Investigación.....	74
3.5.1	Fuentes primarias.....	74
3.5.2	Fuentes secundarias.....	74
3.6	Universo.....	74
3.6.1	Segmentación de público.....	74
3.7	Muestra.....	75
3.7.1	Tamaño de la muestra.....	76
3.8	Diseño de herramientas de investigación.....	77
3.8.1	Diseño de la encuesta del personal.....	77
3.8.2	Diseño de la encuesta estudiantes.....	77
3.8.3	Diseño de la entrevista.....	77

3.9 Tabulación y análisis de resultados.....	78
3.9.1 Encuesta al personal.....	78
3.9.1.1 Conclusiones encuesta.....	99
3.9.2 Encuestas estudiantes.....	101
3.9.2.1 Conclusiones encuesta.....	121
3.9.3 Entrevista.....	124
3.9.3.1 Conclusiones de la entrevista.....	127
3.9.4 Observación.....	128
3.9.4.1 Objetivo de la técnica.....	128
3.9.4.2 Recursos.....	129
3.9.4.3 Tiempo de Observación.....	129
3.9.4.4 Elementos de investigación.....	129
3.9.4.5 Informe de la observación.....	130
3.9.4.6 Conclusiones de la observación.....	134

#### **CAPÍTULO IV**

4. PROPUESTA.....	135
4.1 Introducción.....	135
4.2 Análisis FODA.....	136
4.3 Determinación de problemas internos del CSNM.....	137
4.4 Objetivos del plan de Relaciones Públicas interno.....	137
4.4.1 Objetivo general.....	137
4.4.2 Objetivos específicos.....	138
4.5 Descripción de estrategias y tácticas del Plan de RRPP interno.....	139
4.6 Planificación operativa de tácticas.....	144
4.7 Matriz de evaluación.....	152
4.8 Presupuesto.....	158

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	161
5.2 Recomendaciones.....	162

#### **ANEXOS**

Anexo 1.....	163
Anexo 2.....	165
Anexo 3.....	170
Anexo 4.....	171
Anexo 5.....	172
Anexo 6.....	173
Anexo 7.....	176
Anexo 8.....	178
Anexo 9.....	183

Anexo 10.....	189
Anexo 11.....	192
Anexo 12.....	200
Anexo 13.....	201
Anexo 14.....	206
Anexo 15.....	208
Anexo 16.....	210
Anexo 17.....	215
Anexo 18.....	217
Anexo 19.....	222
Anexo 20.....	223
Anexo 21.....	225

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>226</b>
--------------------------	------------

#### **LISTA DE TABLAS**

Tabla No.1: Contraste entre las organizaciones tradicionales y las que tienen equipos con Empoderamiento.....	14
Tabla No.2: ANÁLISIS FODA.....	137
Tabla No.3: Estrategias y Tácticas.....	140
Tabla No.4: Planificación Operativa de Tácticas.....	145
Tabla No.5: Matriz de evaluación.....	153
Tabla No.6: PRESUPUESTO GENERAL.....	159

#### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Ejemplos de situaciones clásicas de poder.....	5
Gráfico 2 .Elementos de la cultura organizacional.....	36
Gráfico 3 .Cultura organizacional y valores.....	40
Gráfico 4: Presidente Gabriel García Moreno.....	54
Gráfico 5: General Eloy Alfaro.....	55
Gráfico 6: Músicos del Conservatorio.....	55
Gráfico 7: Logo actual del CSNM.....	66
Gráfico 8: Años de trabajo del personal del CSNM.....	78
Gráfico 9: Primera pregunta realizada al personal del CSNM.....	79
Gráfico 10: Segunda pregunta realizada al personal del CSNM.....	80
Gráfico 11: Tercera pregunta realizada al personal del CSNM.....	81
Gráfico 12: Cuarta pregunta realizada al personal del CSNM.....	82
Gráfico 13: Quinta pregunta realizada al personal CSNM.....	83
Gráfico 14: Sexta pregunta realizada al personal CSNM.....	84
Gráfico 15: Séptima pregunta realizada al personal CSNM.....	85
Gráfico 16: Octava pregunta realizada al personal CSNM.....	86
Gráfico 17: Novena pregunta realizada al personal CSNM.....	87



Gráfico 18: Décima pregunta realizada al personal CSNM.....	88
Gráfico 19: Infraestructura.....	89
Gráfico 20: Recurso Financiero.....	90
Gráfico 21: Imagen.....	91
Gráfico 22: Cultura Organizacional.....	92
Gráfico 23: Clima laboral.....	93
Gráfico 24: Recurso Humano.....	94
Gráfico 25: Nivel Académico.....	95
Gráfico 26: Innovación.....	96
Gráfico 27: Décimo segunda pregunta realizada al personal CSNM.....	98
Gráfico 28: Género de los estudiantes del CSNM.....	101
Gráfico 29: Primera pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	102
Gráfico 30: Segunda pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	103
Gráfico 31: Tercera pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	104
Gráfico 32: Cuarta pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	105
Gráfico 33: Quinta pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	106
Gráfico 34: Sexta pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	107
Gráfico 35: Infraestructura.....	109
Gráfico 36: Recurso Financiero.....	110
Gráfico 37: Imagen.....	111
Gráfico 38: Cultura Organizacional.....	112
Gráfico 39: Clima laboral.....	113
Gráfico 40: Recurso Humano.....	114
Gráfico 41: Nivel Académico.....	115
Gráfico 42: Innovación.....	116
Gráfico 43: Octava pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.....	117
Gráfico 44: Novena pregunta realizada a los estudiantes CSNM.....	119

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda del éxito de las diferentes organizaciones para hacer más rentables ha llevado a desarrollar varias formas, enfoques y métodos de trabajo a través del tiempo.

El empoderamiento institucional, es un elemento crucial para el éxito en las organizaciones, ya que es un método que asegura el involucramiento de sus públicos con la institución y el mejoramiento continuo, puesto que se centra en mejorar el tejido cultural y se preocupa principalmente del recurso humano sus relaciones, beneficios y su trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

Por tal motivo, el empoderar internamente la cultura organizacional, el clima laboral y la imagen interna del Conservatorio Nacional de Música es posible a través de un plan de relaciones públicas, determinando la situación actual de imagen interna enfocado en las áreas mencionadas, para posteriormente presentar una propuesta eficiente y determinar recomendaciones y conclusiones obtenidas a lo largo del desarrollo del estudio.

En los diferentes capítulos del presente trabajo, se destacan varios elementos que elevan la importancia de la propuesta planteada; temas de vital importancia como el empoderamiento, sus dimensiones, los equipos con empoderamiento su proceso, los beneficios del mismo y los indicadores de medición.

En el segundo capítulo se habla de la incidencia de las relaciones públicas en el empoderamiento, se desglosa el proceso del plan estratégico, consiguiendo se menciona la cultura organizacional, sus elementos y manifestaciones, de igual manera el clima laboral y la imagen corporativa con sus elementos correspondientes.

Se da a conocer también información detallada del Conservatorio Nacional de Música, su historia, valores, los servicios que presta, su imagen visual, y demás factores de importancia que conforman a la institución.

Posteriormente en el capítulo siguiente se presenta la investigación que se realizó al público objetivo, los propósitos, métodos, técnicas, fuentes investigativas, con las interpretaciones y gráficos de cada técnica, y las conclusiones pertinentes.

Por último se presenta la propuesta que, permitirá diseñar un plan de relaciones públicas cuyo objetivo será el empoderar al Conservatorio Nacional de Música en las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen interna, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Cabe aclarar que esta propuesta está enfocada al empoderamiento como un fin, y son las Relaciones Públicas internas aplicadas a las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen interna las que ayudarían a fortalecer Institucionalmente al Conservatorio, además de utilizar ciertos aspectos de empoderamiento los cuales permitirán unificadamente con las Relaciones Públicas internas alcanzar el objetivo de esta propuesta.

# PROTOCOLO DE TESIS

## 1. Planteamiento y Sistematización del Problema

En la actualidad es muy común que las instituciones continúen con las viejas prácticas de negocios, a pesar de la globalización y la competitividad y como el éxito exige cada vez más la mejora constante y alternativas que fortalezcan el desarrollo de las mismas, una opción que ayude al progreso y desarrollo de las organizaciones es el empoderamiento institucional.

Pero ¿Qué sucede cuando las organizaciones carecen de empoderamiento interno? La respuesta, un sin número de obstáculos que impiden el desarrollo de la misma. Este es el caso del Conservatorio Nacional de Música que a pesar de ser una institución prestigiosa y reconocida a nivel nacional carece de empoderamiento por lo que, varios problemas internos afectan a su progreso.

Cabe mencionar que su cultura corporativa no posee valores sólidos que logren identificar a la institución, de igual manera no es manifestada adecuadamente y menos aún ha logrado generar un sentido de pertenencia a su público interno.

De la misma manera, se han presentado problemas en el clima laboral especialmente entre el personal administrativo y docente, por lo que el ambiente de trabajo en general es decadente, inclusive los estudiantes son los que denotan este problema.

Este inconveniente genera enemistad interna, descontento en el desarrollo de las actividades y desmotivación en general, además a esto se suma la falta de capacitación, y que el público interno no recibe ningún tipo de incentivo por parte del Conservatorio.

Estos y entre otros aspectos son lo que repercuten directamente la imagen interna de la institución y la falta de su desarrollo, como consecuencia existe una carencia total de empoderamiento interno.

## **2. Título**

Empoderamiento Institucional Interno, de los centros de formación musicales, caso “Conservatorio Nacional de Música” de la ciudad de Quito, mediante el diseño de un plan de Relaciones Públicas.

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo General**

Proponer el empoderar internamente al Conservatorio Nacional de Música, mediante el diseño de un plan de Relaciones Públicas, en las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen interna.

### **3.2. Objetivos Específicos**

**3.2.1** Determinar las ventajas y los mecanismos a los que puede recurrir una organización para su empoderamiento institucional a nivel interno.

**3.2.2** Establecer la incidencia e importancia de las Relaciones Públicas en el empoderamiento institucional de una organización.

**3.2.3** Realizar una investigación aplicada de imagen interna para determinar el estado actual sobre cultura organizacional, clima laboral e imagen interna del Conservatorio.

**3.2.4** Diseñar un plan de relaciones públicas, enfocado a la cultura organizacional, clima laboral e imagen, para empoderar internamente al Conservatorio Nacional de Música.

#### **4. Justificación**

Esta investigación es de suma importancia, ya que el empoderamiento institucional es una alternativa de solución, debido a que es un proceso que ayuda a generar cambios positivos a una organización para contrarrestar los problemas que pueda enfrentar y factores que lleven al desarrollo de la misma.

El propósito de ésta investigación es conocer a fondo sobre el estado actual de la imagen en la organización en cuanto a cultura, clima e imagen se refiere, para presentar posteriormente estrategias mediante el modelo de un plan de relaciones públicas, que pueda mejorar estos inconvenientes para lograr de este modo empoderar al Conservatorio.

Es por ello que, se permitirá conocer y determinar los lineamientos que se deben utilizar para el empoderamiento interno de la institución, por lo que la

investigación servirá como una herramienta indispensable para lograr el objetivo de este proyecto.

Los principales beneficiados de la investigación serán principalmente el público interno los cuales son: el personal de la institución y los estudiantes, fomentando principalmente el desarrollo del recurso humano del Conservatorio, y su elemento más importante sus alumnos abasteciendo sus necesidades y fomentando la práctica musical en el país.

El Conservatorio Nacional de Música necesita urgentemente un plan de Relaciones Públicas interno, el cual planteará alternativas eficientes para el empoderamiento institucional, erradicando las falencias comunicacionales encontradas y obteniendo considerables beneficios a nivel interno.

## **5. Idea a Defender**

El Empoderamiento Institucional del público interno del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito, se logrará a través del diseño de un plan de relaciones públicas que permitirá mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna.

### **5.1 Variables**

#### **5.1.1. Variable Independiente:**

- Diseño de un plan de Relaciones Públicas internas.

### 5.1.2. Variables Dependiente:

- El empoderamiento institucional interno del Conservatorio.
- Cultura corporativa optimizada
- Mejoramiento del clima laboral
- Fortalecimiento de la imagen interna.

## 6. Marco Temporal Espacial

La presente propuesta se aplicará en el segundo semestre del año 2010, en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

## 7. Marco conceptual

### 7.1 Definiciones conceptuales

**Empoderamiento:** Es una herramienta estratégica que utiliza los modelos de mejora continua y reingeniería en las empresas, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo.<sup>1</sup>

**Relaciones públicas:** La práctica de las relaciones públicas es el esfuerzo planificado y sostenido por establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión entre una organización y sus públicos.<sup>2</sup>

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de la institución y los que la conforman.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998. P. 4.

<sup>2</sup> Cfr. HARRISON, Shirley. "Introducción a las relaciones públicas". Madrid-España, 2002. P.18.

<sup>3</sup> Cfr. ABRAVANEL, Harry, ALLAIRE, Wan, HOBBS, Brian y SIMARD, Jean. "Cultura Organizacional", Editorial Legis, Colombia, 1992. P. 12.



**Clima laboral:** Conjunto de percepciones globales constructo personal y psicológico que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno.<sup>4</sup>

**Imagen corporativa:** Es la percepción que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad, es la idea que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta, es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad.<sup>5</sup>

## 7.2 Definiciones operacionales

**Empoderamiento:** Es un proceso en donde se autoriza a las personas, no es darles poder es liberar conocimientos, experiencia y motivación preexistentes, que potencia los recursos de la institución, para que el público interno se identifique con los valores de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados, mejorando la cultura, el clima laboral y la imagen interna.<sup>6</sup>

**Relaciones públicas:** Son un conjunto de acciones que evalúa las actitudes del público, es una función directiva que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión y aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés. "Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global". Editorial trillas, México, 2008. P.105.

<sup>5</sup> Cfr. IDEM. P.38.

<sup>6</sup> Cfr. BLANCHARD, Ken. "Empowerment". Editorial Norma, Colombia, 2004. P. 10.

<sup>7</sup> Cfr. SEITEL, Fraser. "Teoría y práctica de las Relaciones Públicas". Editorial Pearson Educacion, 8va edición, Madrid, 2002, P. 12.

**Cultura Organizacional:** Son los valores comunes de la institución, forman el núcleo de la cultura, la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar sentido de pertenencia a su público interno.<sup>8</sup>

**Clima laboral:** Es una dimensión fundada a partir de las percepciones del público interno, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, es un constructo organizacional.<sup>9</sup>

**Imagen corporativa:** La palabra imagen proviene del latín imago: que significa representación retrato, es un concepto basado claramente en la idea de recepción y está conformado de varios elementos como: Identidad corporativa, cultura organizacional y comunicación corporativa, etc.<sup>10</sup>

## **8. Alcance de la investigación**

Esta investigación tiene como finalidad conocer las falencias del Conservatorio a nivel interno en cuanto a Relaciones Públicas y empoderamiento Institucional, para proponer un plan que fortalezca internamente las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen.

El Conservatorio Nacional de Música es una institución que forma los mejores músicos instrumentistas y pedagogos, los cuales están encargados de proteger e incentivar el arte y la cultura, y merecen una institución que tenga una cultura corporativa sólida con la cual se puedan identificar, un buen ambiente de trabajo y de estudios y puedan mejorar constantemente para el desarrollo de la institución.

---

<sup>8</sup> Cfr. LESSEM, Ronnie. “Gestión de la cultura corporativa”. Editorial Díaz de Santos, España, 1997. P. 46.

<sup>9</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés.” Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global”. Editorial trillas, México, 2008. P.101.

<sup>10</sup> Cfr. CAPRIOTTI, Paúl. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel, 1ra edición, Barcelona, 1999. P. 17.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES: EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL**

#### **1.1 Introducción:**

Hoy en día el éxito, condiciona a que las instituciones sigan aplicando métodos ambiguos empresariales. Sin embargo, es posible que éstos no aseguren el éxito futuro, por el contrario, pueden restringir el progreso de la institución. Una alternativa para que las instituciones adopten una práctica de negocios eficaz y acorde con las necesidades actuales es el empoderamiento.

El Empoderamiento se ha destacado como un proceso evolutivo que mejora la eficacia y el desempeño en las instituciones, introduciendo cambios positivos en la cultura, el clima y la imagen de la institución.

Este método no consiste sólo en delegar poder y autoridad a los subordinados; sino que además provee de elementos como la planificación, capacitación, trabajo en equipo, información pertinente y mejora continua, para fortalecer los procesos que llevan a las instituciones a su adecuado desarrollo. En donde también se utilizan indicadores que permitan evaluar el trabajo de este proceso para lograr así los objetivos de la institución. Como conclusión el empoderamiento institucional ayuda a la planificación y la acción en el ámbito del desarrollo.

## 1.2 Definiciones de Empoderamiento:

¿Qué se entiende como empoderamiento? Para responder a esta pregunta se acudió a varios autores, que según su punto de vista proporcionan las siguientes definiciones:

- Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder; ahora su definición considera empoderar como “to enable”: permitir a uno hacer algo, o capacitar a uno a hacer algo.<sup>11</sup>
- El empoderamiento es similar con otros conceptos utilizados por los trabajadores y los planificadores del desarrollo, como participación, fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad o desarrollo institucional.<sup>12</sup>
- Empoderamiento o delegación de facultades, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones que proporcionan responsabilidades adicionales que tienen a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Cfr. ACERO, Margarita. “Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia”.

<sup>12</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de comunicación interna, quinto semestre. Lic. Darío Ramos G.

<sup>13</sup> Cfr. WERTHER, William y DAVIS, Keith.”Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las empresas”, sexta edición. Editorial Mc Graw Hill, España, 2008. P. 109.

- El empoderamiento en una institución, establece como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la institución y su gente, aumenta la confianza, responsabilidad y compromiso para cumplir con los objetivos planteados por la institución.<sup>14</sup>
- El empoderamiento es un proceso multidimensional que utiliza una estructura más horizontal en donde la participación de todos los trabajadores dentro de la institución es importante, y fomentar el recurso humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la institución en la cual se desempeña.<sup>15</sup>

De acuerdo a estas definiciones se entiende que el empoderamiento es un proceso que mejora la efectividad y el desempeño en el trabajo de las instituciones, optimizando cambios en su cultura, clima y la imagen, además de fortalecer las capacidades de los trabajadores, su confianza y visión como grupo colectivo para impulsar cambios positivos en la institución.

### **1.3 Participación en el poder**

El poder es crucial para el desarrollo de la confianza de los gestores en sí mismos y de su voluntad de ayudar a sus subordinados, visto de esta perspectiva, debería aceptarse el poder, como parte natural de cualquier institución.

---

<sup>14</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998.P. 10.

<sup>15</sup> Cfr. MORALES, Antonio. "El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión", Mc Graw Hill editorial, Colombia. 1999. P. 58.

Los directivos deberían reconocer y desarrollar sus propios poderes para coordinar y dar apoyo al trabajo de sus subordinados; es la carencia de poder, no el poder mismo, la que minimiza la eficacia de la institución.

### **1.3.1 Dimensiones de Poder:**

Existen tres dimensiones de poder que se analizarán a continuación:

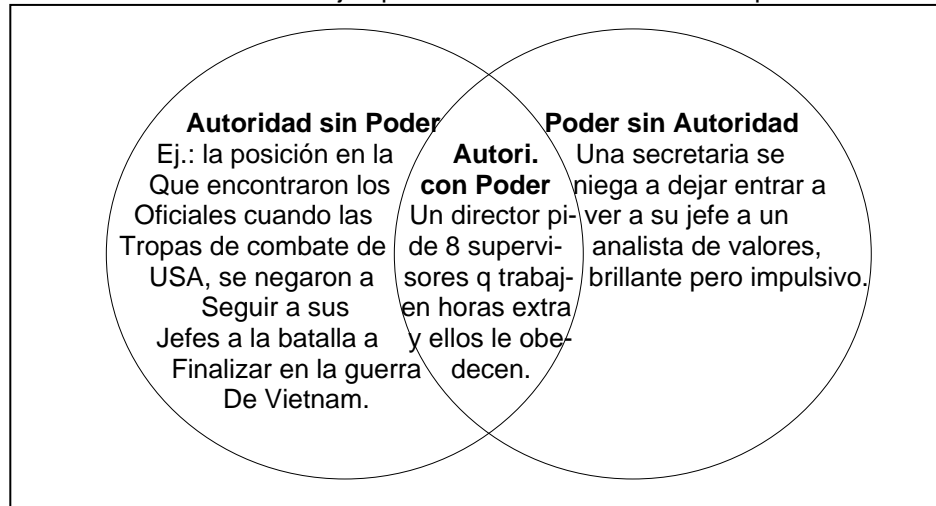
1. La distinción entre poder y autoridad
  2. El poder socializado frente al poder personalizado
  3. Las cinco bases de poder.
- Distinción entre poder y autoridad: La Autoridad es el derecho o la obligación de procurar obediencia para que las cosas se hagan, el poder es la capacidad demostrada de lograr obediencia.<sup>16</sup>

A continuación ejemplos acerca de autoridad sin poder, autoridad con poder y poder sin autoridad:

---

<sup>16</sup> Cfr. KREITNER, Kincki. "Comportamiento de las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Madrid- España, 1997. P. 293.

Gráfico No.1: Ejemplos de situaciones clásicas de poder



Fuente: Kreitner Kincki. P. 293.

- El poder socializado frente al poder personalizado: Dirigido ayudar a los demás, el poder personalizado en cambio está dirigido a ayudarse a sí mismo.

Las cinco bases de poder:

1. Poder Compensatorio: Un directivo tiene poder compensatorio en la medida en que consigue que los otros obedezcan con recompensas.
2. Poder Coercitivo: La amenaza del castigo, un gerente amenaza a despedir a sus empleados.
3. Poder Legítimo: Radica en cadena de mando positivo o negativo, es el engrosar el ego del que detenta poder.

4. Poder de Conocimiento: Es aquel también llamado de información, esta información puede ser valiosa que otorgan a un individuo. Ej. Los supervisores conocen los planes de trabajo antes que sus empleados.
  
5. Poder de Referencia: Se refiere al nivel de preparación, habilidades, facultades de trabajo, carisma, personalidad de individuo, por la cual es la razón que motiva la obediencia, modelo de roles, tienen poder aquellos que se identifican con él.<sup>17</sup>

Considerando las cinco bases de poder anteriormente mencionadas, el poder de referencia sería muy importante designar en cualquier institución que desea el empoderamiento del mismo, debido a que en éste menciona que la delegación de poder se emplearía a personas, que posean varias características y se encuentren facultadas para el empoderamiento institucional y todo lo que con lleva el mismo, tomando como referencia se podría aplicar en el Conservatorio Nacional de Música.

#### **1.4 Dimensiones de Empoderamiento:**

Es necesario analizar cada una de las dimensiones de empoderamiento, para poder llegar al objetivo.

---

<sup>17</sup> Cfr. KREITNER, Kincki. "Comportamiento de las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Madrid- España, 1997. P. 293.



Existen tres dimensiones de empoderamiento:

1.4.1 **Personal:** Desarrolla el sentido personal de la confianza y la capacidad individual, y deshacer los efectos de la dominación interiorizada, o también denominada comunicación interpersonal.

1.4.2 **Relaciones próximas:** El empoderamiento se refiere al desarrollo de la capacidad de negociar y persuadir en la relación y las decisiones que se toman dentro de ella es decir la Negociación.

1.4.3 **Colectiva:** Se refiere específicamente cuando los individuos trabajan conjuntamente para lograr un impacto más amplio del que podrían haber alcanzado cada uno de ellos por separados. la participación en la acción colectiva basada en la cooperación y no en la competencia es decir trabajar por un objetivo en común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama (Sinergia).

Esta puede estar centrada tanto en el nivel local por ejemplo, en el ámbito del pueblo o del barrio como en el nivel institucional, sea en redes nacionales, a esta dimensión se la puede denominar como plan de Relaciones Públicas interna.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de comunicación interna, quinto semestre. Lic. Darío Ramos G. Sinergia: acciones simultáneas de entidades separadas tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales.

Considerando estas definiciones se refiere que el empoderamiento individual es una parte para alcanzar el empoderamiento a nivel colectivo e institucional, el nivel individual dentro del Conservatorio Superior Nacional de Música es el trabajador, y colectivamente a la institución en sí, al clima laboral, la cultura organizacional y su imagen interna, la capacidad colectiva y el trabajo de todos los empleados del Conservatorio, es necesario para cumplir los objetivos comunes en este caso los de la institución.

De las tres dimensiones de empoderamiento se utilizará la colectiva denominada también como un plan de Relaciones Públicas interna, y se trabajará con el recurso humano del Conservatorio Nacional de Música.

### **1.5 Empoderamiento en el contexto institucional**

El empoderamiento en el contexto institucional está compuesto por cuatro nociones que no actúan necesariamente por sí solas:

1. Sentido: es la relación entre el rol desempeñado en el trabajo y los valores, creencias y comportamientos.

Es este aspecto de sentido, dentro del Conservatorio de Música es el sentido de pertenencia, valores, etc. Se refiere a la cultura organizacional.

2. Competencia: son las habilidades para desarrollar una tarea en forma adecuada y conjuntamente.

Mejora continua: realizar el trabajo conjuntamente y en equipo.

3. Autodeterminación: la posibilidad de elegir la iniciación y el curso que toman determinadas acciones.<sup>19</sup>

4. Impacto: los resultados del trabajo colectivo en la institución.

Finalmente son los resultados obtenidos y el impacto en sus públicos.

El empoderamiento en la institución implica elevar y permitir en los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo. Cuando los empleados son capacitados integralmente desarrollan una actitud de poder hacer que aumente sus esperanzas de mejorar su desempeño.

Es decir mejora continua. Los efectos del empoderamiento institucional tienen consecuencias en el tiempo y permiten sobrepasar situaciones críticas con mayor facilidad.

## **1.6 Premisas del Empoderamiento**

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

---

<sup>19</sup> Cfr. ACERO, Margarita. "Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia". [www.caf.com/.../MargaritaCanal,Incidenciaenelempoderamiento.pdf](http://www.caf.com/.../MargaritaCanal,Incidenciaenelempoderamiento.pdf). Colombia, junio, 2009.

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la institución.
- Nuevo esquema de incentivos.

Es necesario analizar y aplicar en el empoderamiento de la institución las premisas anteriormente mencionadas, que específicamente son la responsabilidad, mecanismos de control, liderazgo, beneficios laborales los cuales van a mejorar en parte el clima laboral de la institución.<sup>20</sup>

### **1.7 La Dirección participativa en el Empoderamiento**

La Dirección participativa es el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones, con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas y cultura organizativa, afirmándose que la tendencia a dirigir de forma participativa aumenta la posibilidad de que el cambio sea aceptado.<sup>21</sup>

La Dirección participativa permite a los colaboradores:

---

<sup>20</sup> Cfr. JOHNSON, Johnson. "Empowerment".

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>, julio, 2009.

<sup>21</sup> Cfr. PARDO, Manuela. "La dirección participativa como elemento dinamizador de los cambios organizativos". <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis>. España, 2010.

- Participar en la toma de decisiones.
- Trabajar por los objetivos de la Institución.
- Aportar sugerencias y propuestas de mejora.

Para practicar este estilo de dirección participativa hay que contar con que tanto el personal como estudiantes suficientemente formados y capacitados que sean capaces de trabajar por objetivos y que entiendan la esencia del trabajo en equipo.<sup>22</sup>

La Dirección participativa aplica a quienes poseen los valores de trabajar en equipo, el planificar bien para ejecutar mejor, aprender, desarrollarse y mejorar continuamente. Una Institución de estas características adopta una cultura de confianza, lo que la lleva inevitablemente al empoderamiento y la mejora de procesos.<sup>23</sup>

### **1.8 La Toma de decisiones en el empoderamiento**

La Toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Tanto la toma de decisiones como la Dirección participativa se asientan en la facultad de delegar.

---

<sup>22</sup> Cfr. PONCE, Reyes. A. “Dirección Participativa”. <http://www.gestionempresarial.info>. Madrid, España, 2010.

<sup>23</sup> Cfr. LIMA, Magdalena. “Dirección participativa: el papel del mando”. <http://cifast.com/index>. Brasil, 2010.

No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino la delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo, la dirección participativa y la toma de decisiones deben estar orientadas, por tanto, hacia la mejora continua.<sup>24</sup>

### **1.9 Implicación del Departamento de RRHH en el empoderamiento Institucional.**

Los planes estratégicos tanto de la empresa como de las diferentes unidades estratégicas de negocio y apoyo servirán de base para los objetivos y planes de la Unidad de Recursos Humanos, los cuales deben estar alineados entre sí.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.<sup>25</sup>

En el caso del Conservatorio Nacional de Música se implicará al Departamento de Recursos Humanos para que contribuyan en el proceso de empoderamiento, delegando y reforzando algunas de las funciones propias del Departamento como: Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del mismo, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, contribuir al éxito de la Institución, base de datos y sistemas de información.

---

<sup>24</sup> Cfr. VILLACÍS, Juan. "El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos". Editorial Tallpa, Ecuador, 2005. P. 46.

<sup>25</sup> IDEM, 103.

## 1.10 Equipos con Empoderamiento

Se refiere a grupos de trabajo con empleados responsables del proceso global de trabajo. Los equipos con empoderamiento comparten opiniones para llegar a conclusiones en pro de la institución; colaboran en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo.

Planean y toman decisiones relacionadas con el ambiente de trabajo, y resuelven los aspectos que presentan dificultades.

Algunas características claves de los equipos con empoderamiento son:

- Comparten el liderazgo y trabajan en conjunto.
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- El compromiso, la flexibilidad y la creatividad son importantes para lograr las metas de los equipos y la organización.<sup>26</sup>
- Los equipos con empoderamiento coordinan e intercambian con otros equipos e instituciones.
- Se mejora la honestidad y la confianza en las comunicaciones y las relaciones.

---

<sup>26</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998. P.7.

- Los equipos con empoderamiento manifiestan entusiasmo y una actitud positiva.<sup>27</sup>

De las características claves de equipos con empoderamiento mencionados, se destacan el liderazgo, planificación en equipo, mejoramiento continuo, mejoramiento en el clima laboral aspectos importantes en la institución.

Tabla No.1: Contraste entre las organizaciones tradicionales y las que tienen equipos con Empoderamiento

<b>Elementos del cambio cultural</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Institución con Empoderamiento</b>
Cultura de la gente	Controlada/ Centralizada	Confianza/ riesgo
Organización del trabajo	Especializado/ funcional	Equipos Interfuncional
Estructura	Estratificada/ autocrática	Plana/ Participativa
Cultura Corporativa	Rígida/ Burocrática	Adaptable/ sostenible
Conocimiento del empleado	Conoce lo que necesita	Conocimiento general
Diseño del Cargo	Laboral simple/ restringida	Proceso total/ multiárea
Entrenamiento	Técnico	Técnico y social
Cambio	Resistencia	Compromiso
Ritmo del cambio	Lento	Rápido
Papel gerencial	Dirige/ controla/ administra	Entrena/ facilita/ lidera
Toma de decisiones	(Cadena de mando)	Difusa
Retribuciones	Individual/ Antigüedad	En equipo/ Multidimensional
Flujo de información	Limitado	Compartido
Autonomía del empleado	Baja	Alta

Fuente: Russell Robinson. P.14.

<sup>27</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998.P.18.

Cadena de mando: se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.



En la tabla número uno hace referencia al cambio cultural, mediante una analogía sobre las instituciones tradicionales y las instituciones con empoderamiento destacando aspectos positivos en áreas como cultura organizacional, estructura, retribuciones, conocimiento del empleado, etc.

Estos factores son importantes determinantes de cambio positivo que experimentan las instituciones que poseen empoderamiento.

### **1.11 Proceso de formación de Empoderamiento**

La formación del empoderamiento es un proceso muy amplio y extenso que se lo puede analizar en los siguientes aspectos:

#### **1.11.1 Planeación de empoderamiento:**

- Valoración del estado actual: investigar a través de métodos efectivos que permitan determinar el estado actual en el que se encuentra la organización.
  
- Conformación del equipo de empoderamiento: Seleccionar entre una variedad de miembros interfuncionales, para lograr un buen acoplamiento, elegir representantes de diferentes áreas de la institución, tanto personal como estudiantes del Conservatorio, en donde se comenzará por revisar el perfil de actividades de cada uno, por medio de una base de datos.
  
- Visión del estado futuro: crear una visión con un marco temporal específico.

El empoderamiento es un proceso.<sup>28</sup>

En primer lugar se debe realizar un análisis situacional sobre cómo se encuentra la institución en la actualidad, para ello se realizará una investigación y se debe determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), posteriormente delegar a un equipo con empoderamiento, implementar y monitorizar el progreso durante el curso continuo del empoderamiento, desarrollar un clima laboral óptimo, un análisis de sus públicos vinculados de la institución y determinar cuáles son sus expectativas.

#### **1.8.2 Preparación de empoderamiento:**

- Misión: ésta ayuda a que los miembros del equipo identifiquen sus propósitos, y se adhieran a ellos, éste es el propósito del equipo y la razón de su existencia.
- Matriz de Objetivos: se realiza interacción grupal, se describe los objetivos de mejoramiento a nivel de corporación, sector o sitio de trabajo.
- Inventario de Habilidades: se añade el perfil de actividades de cada empleado y un plan de entrenamiento.
- Metas: declaración de la misión, mapas de ruta, plan a largo plazo, interacción grupal.
- Mapa del proceso ideal: se describe los pasos del proceso, actividades y un mapa del proceso real.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998. P.16.

<sup>29</sup> IDEM 21.

En esta etapa se analiza la cultura organizacional de la institución, en donde se puede replantear si es necesario o mantener sus valores y mejorarlos, además de plantear objetivos grupales y se describe las actividades a realizarse.

### 1.8.3 Pre-proceso de empoderamiento:

- Reunión relámpago: son reuniones rápidas y concretas con el público interno, para ver los progresos de los equipos con empoderamiento y temas pendientes, con esto se incrementará el trabajo en equipo, el desempeño y el sentido de pertenencia.
- Distribución: la representación de los equipos de ingeniería de desarrollo, materiales, finanzas, administración, marketing, servicio al cliente, etc.
- (Benchmarking): comprometer el equipo en la práctica del benchmarking genera entusiasmo, en especial por los seminarios y las vistas a los sitios de trabajo.
- Visitas a los clientes: la interfaz del equipo con los clientes internos aumentará la conciencia de la solicitud que el cliente haga de la organización elevando la sensibilidad frente a las necesidades de los clientes.<sup>30</sup>

Es esta etapa se realiza reuniones con fines como mejorar el desempeño, el sentido de pertenencia y mejora notablemente la relación con sus públicos vinculados.

---

<sup>30</sup> Cfr. ROBINSON, Russell “Como crear Empowerment”, Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998. 34.

El Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

#### 1.8.4 **Proceso de empoderamiento:**

- Estrategia de comunicación: comunicarse con frecuencia, utilizar diversos modos de comunicación para mantener bien informado a la institución
- Información compartida: se utiliza información clave de negocios, retroalimentación, comunicaciones, esto ampliará la responsabilidad de los resultados hasta los niveles inferiores de la organización.
- Recompensa y reconocimiento: estos beneficios servirán para incentivar a los equipos y en sí a todo el público interno porque al cumplir con los objetivos planteados todos serán beneficiados son reconocimientos no monetarios, será responsable el departamento de Relaciones Públicas de la institución.

El clima laboral se destaca en el proceso mediante la relación, la interacción de los empleados que trabajan conjuntamente con beneficios otorgados, comunicación entre ellos, etc.

#### 1.8.5 **Etapa Final de empoderamiento:**

- Transición: donde se realiza una valoración del estado actual, un mapa del proceso real, visión del estado futuro, un mapa del proceso ideal.
- Renovación: es importante evaluar los resultados obtenidos que reflejan el empoderamiento en la institución y evaluar si se han cumplido los objetivos planteados.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Cfr. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá- Colombia 1998. P. 52.

Es la culminación del proceso del empoderamiento institucional en donde por medio de indicadores como índices, niveles, porcentajes que demuestren que las tácticas aplicadas son eficaces, se evalúa el trabajo y los resultados, además se plantea una renovación, el determinar si todavía existen problemas e implementar estrategias para solucionar las mismas, en busca del mejoramiento continuo.

Este proceso de empoderamiento institucional es posible mediante un plan en el área interna del Conservatorio Nacional de Música, así como se describió anteriormente por medio de en un proceso.

### **1.12 Beneficios del Empoderamiento Institucional**

Existen varios beneficios institucionales que se pueden obtener por medio del empoderamiento institucional estos son:

- El aumento de la satisfacción laboral y la confianza de las personas que integran la institución.
- Mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones en la institución.
- El aumento de la responsabilidad y compromiso en el trabajo.
- Existe un mayor involucramiento de sus públicos con la empresa.<sup>32</sup>
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejora la calidad.
- Cultura sostenible
- Una institución más rentable.

---

<sup>32</sup> Cfr. VALDÉS, Elisa. “Desarrollar el capital humano”: Beneficios Del Empowerment <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/beneficios-empowerment>, septiembre, 2009.

- Mejora en las relaciones laborales.
- Mejora resultados financieros.
- Aumenta el sentido de pertenencia.
- Tienen verdadero apoyo.<sup>33</sup>
- Su rendimiento puede medirse.
- Saben participar en equipo.
- Mejora la imagen de la institución
- Afianza relaciones con sus públicos.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.<sup>34</sup>

Tomando en cuenta estos beneficios de empoderamiento institucional es muy conveniente aplicar en cualquier institución que desee mejorar sobre todo: el clima laboral, su cultura ya que crea el sentido de pertenecía, mejora resultados financieros y demás aspectos, por ende mejora y proyecta una imagen institucional fuerte dentro del Conservatorio.

### **1.13. Medición en la gestión de Relaciones Públicas**

Los indicadores de medida y control son necesarios incorporar en las instituciones, a la gestión de las relaciones públicas, empezando como parte de su cultura organizacional, consecuentemente siguiendo como un sistema integrado de

---

<sup>33</sup> Cfr. GARCÍA, Carmen. “Características de las empresas empowerment” [http://es.geocities.com/ntillero\\_web/gerencia/tfinal](http://es.geocities.com/ntillero_web/gerencia/tfinal), julio, 2009.

<sup>34</sup> Cfr. BLANCHARD, Ken, RADOLPH, Alan.”Empowerment tres claves”. Editorial Norma, Colombia, 1996. P.108.

eficiencia competitiva, sobre la base de que solo se puede mejorar aquello que se puede medir.

Es necesario dar a conocer algunas recomendaciones para poder encontrar y establecer los indicadores viables, como los siguientes:

- Buscar indicadores representativos: indicadores que sean útiles a la evaluación.
- Consultar al cliente interno: consultar al público interno.
- Medir los tiempos de los ciclos, procesos y tiempos respuesta: evaluar acciones de relaciones públicas.
- Crear una cultura de medición: mentalizar a las personas que vean a la medición como una forma de mejoramiento continuo.
- Seleccionar los indicadores: revisar periódicamente los indicadores según las necesidades actuales.<sup>35</sup>

Los indicadores de medición son la base fundamental para comprobar que el empoderamiento institucional es factible para la institución, ya que evalúan el plan de Relaciones Públicas, dependiendo de la efectividad en cada táctica, además de que se debe controlar el desempeño constantemente a través los indicadores como índices, niveles, porcentajes, números entre otros, está es la única manera de evidenciar si se cumplen con los objetivos y demostrar que éste proceso sirva para mejorar el desempeño de la institución y para su empoderamiento interno.

---

<sup>35</sup> Cfr. ARBOLEDA, René. "Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas". Editorial Aenor, España-Madrid. 2004. P.71.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 MARCO TEÓRICO: LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS EN EL EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL.

El Conservatorio Superior Nacional de Música es una institución musical de prestigio, en donde forman músicos de calidad para el país y con proyección internacional, lamentablemente carece de empoderamiento institucional debido a determinantes problemas internos que obstruyen al progreso de la institución.

Se debe entender como necesario conocimiento para el profesional de Relaciones Públicas el concepto de empoderamiento, dependiendo del contexto, sociocultural y de los niveles de aplicación, a la Institución, y por tanto al grupo de personas que lo integran, el término empoderamiento cobra significados diversos y puede llegar a entenderse como un medio o como un fin.<sup>36</sup>

De acuerdo a este concepto, a pesar de los distintos significados de empoderamiento se debe tener en cuenta que este puede llegar a ser tanto un medio o un fin como es el caso del Conservatorio Nacional de Música.

Por lo tanto, las Relaciones Públicas son una alternativa de empoderamiento, al cual se está recurriendo para poder empoderar Institucionalmente al

---

<sup>36</sup> Cfr. TORRES, María. “Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito de desarrollo local”. [http://www.tesisexarxa.net/TESIS\\_UAB/AVAILABLE](http://www.tesisexarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE). España, 2010. P. 68.



Conservatorio, se ha determinado las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen interna, ya que son falencias prominentes que resaltan en la institución, cabe recalcar que estos inconvenientes han permanecido por un largo tiempo, dejando consecuencias muy graves como un mal clima laboral, falta de sentido de pertenencia, cultura débil, percepción negativa interna, etc.

A pesar de que han existido estas falencias no se ha recurrido a una solución eficiente, debido a que no se ha existido un interés ni se ha diseñado un plan por parte de la institución, que mejore su situación o mejor aún que los erradique por completo, cabe recalcar que en la actualidad el Conservatorio está predispuesto a la mejora y se encuentran buscando soluciones para sus problemas internos.

El empoderamiento del Conservatorio en áreas internas de la institución, se puede alcanzar si se optimiza la cultura organizacional, el clima laboral y su imagen interna, capacitación al público interno, el mejoramiento continuo entre otros factores que, junto a los equipos de empoderamiento, y sientan que ellos tienen la responsabilidad sobre el servicio que prestan al público, de igual manera que se sientan facultados y motivados para su mejor rendimiento.

## **2.1.1 Relaciones públicas:**

### **2.1.1.1 Introducción:**

Las Relaciones Públicas cada vez han tomado posicionamiento e importancia dentro de las empresas, la adecuada utilización de sus herramientas ha sido indispensable para el mejoramiento de cualquier organización y pueden llevar a cambios significativos de gran importancia proyectando de esta manera una imagen favorable para la institución.

### **2.1.1.2 Definiciones de Relaciones Públicas:**

- Son la gestión integral de las interrelaciones de la organización con sus públicos, a fin de lograr su implicación, interacción e identificación y es la encargada de gestionar la comunicación entre una organización y la sociedad, generando una opinión pública favorable.<sup>37</sup>
- Es la filosofía, técnica y arte orientados a coordinar valores para convivir y compartir de forma solidaria y armoniosa con el entorno. Su objetivo es hallar la comprensión y la formación sobre verdades para conseguir el equilibrio de intereses, la confianza, la solidaridad y la evolución de forma racionalizada.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de campañas de rpp, quinto semestre. Ana María Corral MSC.

<sup>38</sup> Cfr. BARQUERO, Daniel. "Manual de Relaciones Públicas empresariales", España 2000, Gestión. S.A. P. 305.

- Las Relaciones Públicas son las actividades de alto grado de importancia dentro de las instituciones, porque se logran y mantienen buenas relaciones entre la institución y sus públicos mediante la comunicación.<sup>39</sup>

De acuerdo con estas definiciones se puede concluir que las relaciones públicas son un conjunto de acciones, es decir la gestión integral de comunicación y persuasión coordinadas, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y futuras, obteniendo de esta manera una opinión pública favorable para la institución, su propósito es el de sentar bases favorables, en procura de conseguir una imagen positiva de una organización.

### **2.1.1.3 Definiciones de Campañas de Relaciones Públicas:**

Un plan de relaciones públicas tiene como finalidad el cumplir con los objetivos planteados por una organización, ésta es una alternativa de solución para las dificultades comunicacionales que puede presentar una institución.

Es un proceso que aplica varias herramientas de Relaciones Públicas organizadas sistemáticamente y controladas para que estas sean factibles.

- Conjunto de acciones planificadas de forma (científico-racional) para alcanzar, libre y solidariamente, los objetivos sin perjudicar a nadie.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés. "Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global". Editorial trillas, México, 2008. P. 33.

- Las Relaciones Públicas son un proceso, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. Una forma de describir este proceso y de recordar sus elementos, consiste en utilizar las siglas IACE, que significa que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave que se presentan a continuación:
- Investigación: ¿Cuál es el problema o situación?
- Acción (planificación de un programa): ¿Qué se va a hacer al respecto?
- Comunicación (ejecución): ¿Cómo se informará al público?
- Evaluación: ¿Se logró al público? ¿Cuál fue el efecto?<sup>41</sup>

Una campaña es una serie coordinada de actividades que se organiza y cuya finalidad es cumplir el objetivo en un periodo determinado.

El proceso de una campaña de relaciones públicas es:

- Diagnóstico: Establecer la situación real de la empresa, análisis FODA.
- Planificación: Seleccionar las mejores alternativas disponibles y de herramientas idóneas para conformar una cadena de decisiones coordinadas entre sí con objetivos concretos y accesibles.

---

<sup>40</sup> Cfr. BARQUERO, Daniel. "Manual de Relaciones Públicas empresariales", España 2000, Gestión. S.A. P. 305.

<sup>41</sup> WILCOX, Dennis y otros. "Relaciones Públicas Estrategias y tácticas", Pearson Educación S.A, España 2005. P.11.

Científico-racional: Se dedica al estudio o práctica de una ciencia y el raciocinio, De la razón o relativo a ella.

## Lineamientos de la Planificación:

### a) Situación:

Aspecto Social: Comunicación públicos internos, públicos externos.

Aspecto Económico: Como fluye la comunicación con los accionistas, entidades financieras, etc.

Aspecto Empresarial: Interrelación que tenga la organización con la competencia, y con sus clientes.

### b) Objetivos: Son la finalidad del plan, estos deben ser coherentes, ser planteados, realistas, alcanzables y medibles a la situación.

Propósito preestablecido para ser alcanzado, en un periodo determinado, estos deben ser planteados realmente a la situación, realistas y alcanzables, y medibles.

Existen 2 tipos de objetivos:

- **Objetivos Informativos:** Suministran información a los públicos, su objetivo es crear conciencia a los públicos de una determinada cuestión, acontecimiento o producto.

- **Objetivos Motivacionales:** Son difíciles de alcanzar pero fácil de medir, resultados cuantificables y mesurables.
- **Estrategias:** Es la determinación de cursos de acción que describen como se va alcanzar el objetivo general y objetivos específicos, en esta etapa se segmenta a los públicos a los cuales va dirigido el plan.
- **Tácticas:** Son las acciones concretas que describen de forma secuencial, el cómo llevará la práctica las estrategias de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes claves.
- **Cronograma:** Es considerado como la calendarización de las actividades a realizarse define temporalidad y ejecución de las mismas.<sup>42</sup>
- **Presupuesto:** Se refiere al desglose de gastos que representa la elaboración del plan permitiendo hacer un cálculo del coste total.
- **Seguimiento:** Para cada estrategia se propone un indicador de medición para darle seguimiento puedan ser valoradas cuantitativa o cualitativamente, en donde se designe un responsable por cada actividad.
- **Control y evaluación:** Se establece los métodos con los cuales se va a controlar y determinar que indicadores permiten medir que el plan se esté ejecutando correctamente.

---

<sup>42</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de campañas de rpp, quinto semestre. Ana María Corral MSC.

- Evaluación: Control general de todo el plan aplicado mediante mecanismos medibles.<sup>43</sup>

El plan está compuesto por varios parámetros, en donde cada paso es importante para llegar al objetivo, aplicando estrategias que sean efectivas y en función de los objetivos siendo estos medibles y controlables.

Un plan de Relaciones Públicas internas dentro de cualquier institución es importante para conseguir los objetivos planteados, esta no es la diferencia tomando como referencia el caso del Conservatorio Nacional de Música, ya que utilizando estrategias eficaces dentro del plan, se podría obtener un empoderamiento institucional en las áreas de clima laboral, cultura organizacional e imagen interna. Una campaña de relaciones públicas está encaminada para empoderar una institución, siendo de esta manera las relaciones públicas internas importantes para este proceso como se presenta a continuación:

#### **2.1.1.4 Importancia de las Relaciones Públicas:**

En un mundo competitivo en todos los órdenes, a igualdad de productos o servicios la demanda efectiva será conseguida por aquellos que sean capaces de establecer la mejor estrategia de relacionamiento con los destinatarios de los mensajes. De aquellos que sean capaces de generar la mayor confianza y credibilidad en los potenciales demandantes, y ello se consigue fundamentalmente mediante la implementación de las Relaciones Públicas.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de campañas de RRPP, quinto semestre. Ana María Corral MSC.

No es causal que se empiece a hablar de “Megamarketing”, ante la creciente globalización de los procesos mundiales en todos los órdenes y en el (Megamarketing), precisamente una de las notas diferenciales con el Marketing clásico es que, por un lado se incorporan las relaciones con el poder, y por otro, pasan a ocupar mayor importancia las relaciones públicas que las otras técnicas del mix de comunicación, como la publicidad, la promoción, la Identidad Corporativa.<sup>45</sup>

Las Relaciones Públicas son un genuino instrumento de dirección de ideas, propósitos y valoraciones que la transforman en una verdadera herramienta de integración y desarrollo humano, social e institucional.

La Imagen Institucional: es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas. Engloba y supera a las anteriores, ya que tan solo una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen de la institución.<sup>46</sup>

Como se dio a conocer anteriormente las relaciones públicas en una institución son de suma importancia si la misma quiere mejorar y sobrevivir en el mundo actual, adoptando nuevas estrategias que las puedan fortalecer institucionalmente.

---

<sup>44</sup> Cfr. BARQUERO, Daniel. “Manual de Relaciones Públicas empresariales”, España 2000, Gestión. S.A. P. 541.

<sup>45</sup> Cfr. IDEM P. 541.

Megamarketing: Incorporación magnificada del marketing, es decir un conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intenta lograr el máximo beneficio en la venta de un producto o servicio.

<sup>46</sup> Cfr. HERNANDEZ, Ruth. “Vinculación Institucional y Empresarial”  
<http://www.xtrategy.com.mx/relaciones.html>. México, agosto, 2009.



Este es el caso del Conservatorio de Música que mediante el diseño de un plan de relaciones públicas internas enfocado en la cultura institucional, clima laboral e imagen interna se puede fortalecer institucionalmente al mismo.

#### **2.1.1.5 Planificación estratégica:**

El proceso de planificación estratégica general de una organización debe empezar en la dirección general, con el propósito de orientar el rumbo de la institución.

Sin embargo, el proceso es aplicable y se debe extender también a las distintas unidades o áreas de la institución.

Este tipo de planificación implica una cierta predisposición para realizar un cambio radical tanto en la actitud de las personas como en las políticas y procedimientos tradicionales de trabajo, Los directivos y el personal deben creer en el valor de la planificación estratégica.

Se impone la necesidad de establecer recíprocamente una planificación estratégica de relaciones públicas internas, en la que, se canalicen estos esfuerzos dentro de la organización, a través de las relaciones públicas internas planificadas estratégicamente por la unidad responsable, convirtiéndose así, en agentes facilitadores del cambio requerido para lograr el empoderamiento institucional.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Cfr. ARBOLEDA, René. "Indicadores de Medida aplicados a la gestión de relaciones públicas", España 2004. Aenor. P.44.

### **2.1.1.6 Partes de un plan de Relaciones Públicas:**

Un plan de Relaciones Públicas consta de varios elementos que se analizará a continuación:

#### **2.1.1.6.1 Investigación:**

Las Relaciones Públicas son un proceso, y el primer paso de este proceso es la investigación.

Esta es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información con la finalidad de describir y comprender, antes de iniciar cualquier programa de Relaciones Públicas, es necesario recopilar información y datos, e interpretarlos. Solo si se lleva a cabo éste proceso, la organización podrá empezar a tomar decisiones y a diseñar estrategias para conseguir programas de relaciones públicas exitosos. Los resultados de la evaluación pueden permitir tener más credibilidad y rendir cuentas a la alta dirección de la institución.<sup>48</sup>

#### **2.1.1.6.2 Planificación:**

La planificación estratégica debe ser ordenada, con objetivos, estrategias y tácticas claras y concisas, la planificación es un paso muy importante de un plan.

---

<sup>48</sup> Cfr. WILCOX, Dennis y otros. "Relaciones Públicas Estrategias y tácticas", Pearson Educación S.A, España 2005. P.161.

Si se tiene un plan de lo que se va a hacer, y de cómo se va a ejecutar, se consigue que los programas sean más eficaces y que las relaciones públicas internas sean más útiles para la institución y para su empoderamiento.<sup>49</sup>

#### 2.1.1.6.3 Ejecución:

En éste existen varios aspectos importantes, depende de su correcta aplicación para que el plan sea exitoso y factible para la institución, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos.

La comunicación y la aplicación de la misma a través de medios y herramientas de comunicación adaptables para la institución.<sup>50</sup>

#### 2.1.1.6.4 Evaluación:

El cuarto paso en el proceso de relaciones públicas es la evaluación, la cual consiste en la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación. La evaluación es la valoración de un programa y sus resultados.<sup>51</sup>

Si se ejecuta correctamente este proceso, los resultados serán los esperados, trabajar con las relaciones públicas internas dentro de un plan y dirigido especialmente a mejorar el clima laboral, la cultura organizacional y potenciar la

---

<sup>49</sup> Cfr. WILCOX, Dennis y otros. "Relaciones Públicas Estrategias y tácticas", Pearson Educación S.A, España 2005. P.186.

<sup>50</sup> Cfr. IDEM P.217.

<sup>51</sup> Cfr. IDEM P.246.

imagen de la institución interna, se puede llegar a un empoderamiento institucional, por lo cual se analizarán los siguientes aspectos a continuación:

Con la creciente globalización, las instituciones requieren cada vez más elementos identificadores distintivos con los cuales diferenciarse y ganar la atención del público, además la aceptación, su confianza y la credibilidad, de la misma manera internamente que los empleados de las organizaciones se sientan satisfechos con su trabajo y que exista armonía en el mismo, para poder proyectar y mejorar su calidad laboral.

De ahí los conceptos de cultura organizacional, clima laboral e imagen institucional interna han adquirido notable importancia hoy en día.

## **2.1.2 Cultura Organizacional:**

### **2.1.2.1 Definiciones:**

La cultura organizacional es una parte esencial que determina el comportamiento de la institución, es el núcleo de la organización y como se diferencia ante los demás.<sup>52</sup>

Según esta definición indica que el comportamiento de la institución frente a sus públicos, es según como está conformada su cultura, además si una cultura se

---

<sup>52</sup> Cfr. ABRAVANEL, Harry, ALLAIRE, Wan, HOBBS, Brian y SIMARD, Jean. "Cultura Organizacional", Editorial Legis, Colombia, 1992. P. 33.

encuentra manifestada adecuadamente por sus integrantes la misma, refleja externamente, proyectando de esta manera una imagen identificativa que la diferencie del resto.

Por otra parte Moisés Limón define a la cultura organizacional como “La construcción social de la identidad de la institución expresada a través de un conjunto de valores compartidos por la mayoría de sus miembros. La cultura se convierte en una especie de ideología”.<sup>53</sup>

Se refiere y menciona a la identidad de la institución quiere decir, como la identifican es su esencia su ideología, expresada por medio de varios elementos que se analizarán a continuación:

#### **2.1.2.2 Elementos de la cultura:**

La cultura organizacional está compuesta por una combinación de sus valores, creencias y de la forma en que se los expresa, así como los estilos de dirección que prevalecen en la organización.

Valores: contribuyen a la imagen que poseen, van en orden emocional, enriquecen más emocionalmente como: puntualidad, responsabilidad, respeto, misión, visión, etc.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés.” Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global”.Editorial trillas, México, 2008. P.99.

<sup>54</sup> Cfr. IDEM.P.33.

A continuación una gráfica sobre la relación entre la cultura organizacional sus elementos y el empoderamiento.

Gráfico No.2 .Elementos de la cultura organizacional.



Fuente: David Cásares P. 39

De acuerdo con la gráfica se puede observar que el empoderamiento institucional es la base por la cual se sientan los elementos de la cultura organizacional, de igual manera, en la columna de derecha se encuentran los elementos antes mencionados como valores, misión, visión, etc.

En el centro se encuentran los procesos humanos como: comunicación, integración, capacitación es decir la manera en cómo se puede trasladar los elementos de la cultura a los trabajadores, y por último en la columna izquierda se

encuentran los resultados de este proceso como la creación del espíritu, acciones institucionales, liderazgo, etc.

### **2.1.2.3 Manifestaciones de la cultura:**

Existen cuatro formas en cómo se manifiesta la cultura de una institución:

#### **2.1.2.3.1 Manifestaciones estructurales:**

Es la manera en como la institución está estructurada, como ejerce y delega el poder, autoridad, leyes, normas, políticas de una organización, como empoderar la institución.

#### **2.1.2.3.2 Manifestaciones conductuales:**

En esta manifestación el elemento más importante es el trabajador, se refiere a todo sus aspectos como la empatía, complementariedad de necesidades, necesidades del trabajador, proximidad, comunicación interpersonal.

#### **2.1.2.3.3 Manifestaciones materiales:**

Son los equipos de trabajo, materiales de la institución, que contribuya al progreso de una institución.

#### 2.1.2.3.4 Manifestaciones simbólicas:

Se refiere a la identidad visual, la manera en cómo está diseñado su logotipo, isótopo, gama cromática.<sup>55</sup>

Como se ha mencionado la cultura organizacional es manifestada a través de cuatro aspectos que son importantes dentro de una institución, de estos depende de cómo se vea reflejado su imagen, para optimizar la cultura y su imagen las cuatro manifestaciones deben ser integradas y proyectadas de la mejor manera.

Se puede aplicar al Conservatorio Nacional de Música, la manifestación estructural, que menciona como se encuentran internamente sus políticas, normas, leyes, etc., y como en sí, la institución se encuentra, si esta empoderada institucionalmente o no.

Además es importante que la cultura de la institución sea dinamizante la cual:

- Esté abierta a los cambios de la institución
- Que la comunicación intensifique la cultura para que se manifieste
- La identidad comunica para lo cual se utiliza cultura, comunicaciones, simbolismo.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de comunicación interna, quinto semestre. Lic. Darío Ramos G.



Se refiere que la cultura debe estar predispuesta a cambios si así lo requiere, para que esta se pueda manifestar, la comunicación debe dinamizar, se debe trabajar conjuntamente con todos los aspectos, para que ésta pueda empoderarse institucionalmente.

#### **2.1.2.4 Importancia de la cultura:**

Las instituciones en la actualidad necesitan que se las diferencie del resto, y sean claramente identificadas por varios aspectos únicos de cada empresa, la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones debido a que es la esencia de la misma, es el reflejo de lo que internamente ocurre en una organización, siendo el resultado de un proceso en el cual los miembros de la institución interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas basados en sus propios principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que ya están establecidos dentro de la misma. Además toda institución debe poseer una cultura dinamizante que la diferencie del resto.

Por otro lado la cultura institucional tiene procesos humanos que son los siguientes:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el empoderamiento
- La motivación y el reconocimiento

---

<sup>56</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de comunicación interna, quinto semestre. Lic. Darío Ramos G.

- La creatividad e innovación
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo de esta manera la libertad, autonomía, auto-motivación y autocontrol de los empleados.<sup>57</sup>

Gráfico No.3 .Cultura organizacional y valores.



Fuente: David Cásares P.149

Las culturas de calidad, servicio, innovación y productividad son parte de la cultura organizacional y valores.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Cfr. CÁSAIRES, David, GONZÁLES, Luis y SILICEO, Alfonso." Liderazgo, valores y cultura organizacional". Editorial Mc. Graw hill, México, 2000. P. 131.

<sup>58</sup> Cfr. IDEM P. 143.

Como consecuencia, la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias que crea un marco ético y de referencia para la interacción entre los públicos de una institución.

Dentro de sus elementos se encuentran los valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, políticas y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una institución para el logro de sus objetivos.

La manera en cómo se dinamice la cultura a través de sus manifestaciones trae como consecuencia una imagen sea esta favorable o perjudicial para la institución.

### **2.1.3 Clima Laboral:**

#### **2.1.3.1 Definiciones:**

Es la calidad duradera del entorno interno de una institución, traducida en valores y creencias que determinen un marco de referencia para el desarrollo del recurso humano con miras a lograr los objetivos institucionales, hay que enfatizar que sin cultura no hay clima.<sup>59</sup>

El Clima laboral es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

---

<sup>59</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de comunicación interna, quinto semestre. Lic. Darío Ramos G.

Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente funcional, unas finalidades y unos procesos de (contraprestación).<sup>60</sup>

El clima laboral en una organización se genera de las relaciones interpersonales entre trabajadores y también de la capacidad y del poder de la empresa para propiciar un buen ambiente de trabajo. Las necesidades y deseos del trabajador son el identificarse con otras personas y pertenecer a un grupo en el que sienta que sus propias capacidades y satisfacciones se multipliquen; necesita sentirse digno sabiendo que el trabajo que realiza es importante y merece la estimación social e individual.<sup>61</sup>

Según los autores citados se puede concluir que, el clima laboral es el ambiente y la calidad de trabajo en una institución, en donde el capital humano se desarrolla con valores internos, de la misma manera es conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre los comportamientos dentro de la organización que puedan afectar a su rendimiento en el trabajo, mencionando con suma importancia que sin cultura no existe clima laboral estas dos características están ligadas entre sí.

### **2.1.3.2 Enfoques de clima:**

Existen dos enfoques de clima laboral:

---

<sup>60</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés." Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global". Editorial trillas, México,2008.P.127.

<sup>61</sup> Cfr. RAMOS, Darío. "Manual Básico de Comunicación Corporativa", Colombia, 2007, San Pablo. P. 106.

Contraprestación: Prestación o servicio que debe una parte contratante como compensación por lo que ha recibido o debe recibir.

2.1.3.2.1 Enfoque dimensional: este enfoque asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones de los empleados, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la institución según sus diversas circunstancias.

Según este enfoque indica que cada empleado puede poseer una percepción distinta esto se puede dar por trabajar en diversas áreas en la institución.

2.1.3.2.2 Enfoque tipológico: en el cual el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización.<sup>62</sup>

Estos enfoques son completamente distintos, y para cualquier institución el enfoque tipológico sería el ideal debido a que este aspira a tener un buen clima laboral, no solo como menciona en el enfoque multidimensional por áreas sino global clima laboral institucional, y no sería la excepción de aspirar este enfoque de clima por el Conservatorio Nacional de Música.

### **2.1.3.3 Dimensiones de clima:**

Dimensiones a considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- Flexibilidad: significa el grado en que los trabajadores perciben restricciones o flexibilidad en la institución, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas,

---

<sup>62</sup> Cfr. CORTÉS, María E. "Elementos de análisis de clima laboral" [http://www.degerencia.com/articulo/definicion\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)). México, septiembre, 2009.

procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Se refiere a si existe obstáculos en cuanto a restricciones y si los mismos, impiden un clima laboral óptimo en la institución o que tan permisivo puede ser.

- Responsabilidad: indica el grado en que los empleados perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.<sup>63</sup>

Indica acerca del empoderamiento en el recurso humano, y si los empleados se encuentran en la capacidad de toma de decisiones y responsabilidad de su propio trabajo.

- Recompensas: es el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Retribuciones en varios aspectos, según su desempeño en la institución sus logros obtenidos.

- Espíritu de equipo: significa el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la institución y sienten que todos están trabajando hacia a un objetivo común.

---

<sup>63</sup> Cfr. CORTÉS, María E. "Elementos de análisis de clima laboral"  
[http://www.degerencia.com/articulo/definicion\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)). México, septiembre, 2009.

Como se mencionó anteriormente en el capítulo de empoderamiento, esta dimensión se refiere a los equipos de empoderamiento, como trabajan para su objetivo en común y cómo se complementan con la cultura organizacional generando sentido de pertenencia.

#### **2.1.3.4 Beneficios laborales:**

Los beneficios laborales dentro de una institución aportan a motivar a los empleados, además de mejorar la calidad de trabajo.

Se pueden mencionar algunos como:

- Retribuciones económicas
- Comedores de empresas y vales de comidas
- Guarderías infantiles para hijos de empleados
- Seguro médico
- Seguro de vida y de accidentes
- Transporte
- Reconocimiento por logros obtenidos
- Bonos gratificantes
- Festejos para los empleados

Por otra parte Darío Ramos menciona las necesidades de los empleados y como éstos deben ser satisfechos como; el empleado necesita percibir seguridad en el trabajo permanente con un salario justo, con buenos programas de seguridad

social tales como servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, así como de poder expresarse libremente sin temor a represalias de ninguna especie.

El empleado necesita perfeccionarse y mejorar continuamente, sentir que su propia superación personal contribuye a la obtención de los objetivos y metas corporativas, además necesita ser considerado como alguien capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas, de participar en la toma de decisiones de la empresa dentro de un ámbito de actividad en el que se sienta responsable.

Pero la más importante de las necesidades y premisas es la capacidad de acceso a una óptima cantidad y calidad de información, que debe circular recíproca, sincera y libremente entre sus compañeros de trabajo, sin importar el estatus jerárquico.<sup>64</sup>

Se refiere a la satisfacción de las necesidades del individuo en el aspecto laboral, además de beneficios económicos y aspectos básicos que deben considerarse en cualquier organización, se menciona también beneficios intangibles como la superación personal entre otros factores, que ayudan a que los empleados trabajen motivados y como resultado mejore el clima laboral de la institución para llegar finalmente al proceso de empoderamiento.

---

<sup>64</sup> Cfr. RAMOS, Darío. "Manual Básico de Comunicación Corporativa", Colombia, 2007, San Pablo. P. 106.



Si los beneficios otorgados a los empleados, promueve a la integración y participación de sus miembros se va a ver reflejado en un clima laboral favorable para el Conservatorio.

#### **2.1.4 Imagen corporativa:**

##### **2.1.4.1 Definiciones:**

Según Violeta Molina define a imagen como “la representación mental que tiene determinado público de una organización a través de la acumulación de los mensajes, intencionales y los no intencionales, que ha recibido de sus ejecutivos, de sus trabajadores, de sus inversionistas y de sus clientes. Para las personas la imagen es la realidad”.<sup>65</sup>

En otras palabras se refiere a la percepción que poseen los públicos acerca de una institución en todos sus aspectos estos pueden ser positivos o negativos.

Por otro lado Moisés Limón menciona primero que el estudio de las antiguas culturas indican que existió primero la imagen y después la palabra, lo que facilitó las manifestaciones del hombre primitivo.

Definiendo de esta manera que “La imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, crea el valor para la institución, estableciéndose como un activo

---

<sup>65</sup> Cfr. MOLINA, Violeta. “Imagen Corporativa”, Editorial gemagrafic, Quito- Ecuador, 2004. P.9.

intangibles estratégicos de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos entonces: ”<sup>66</sup>

- a) Ocupará un espacio en su mente
- b) Facilitará su diferenciación respecto de las instituciones competidoras
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales.

Menciona que la imagen corporativa es la valoración realizada por el público, tanto en los aspectos físicos como de los conceptuales, es la valoración de la imagen o la percepción que el público tiene de la institución, siendo de esta manera la estructura mental de la institución que se forman como resultado del procesamiento de toda la información relativa de la misma.

Los públicos pueden percibir de: el comportamiento de la institución, su cultura y su personalidad institucional.

#### **2.1.4.2 Componentes de la imagen:**

Componentes de la imagen corporativa:

- Imagen Comercial: es la estimulación que los clientes tienen de la institución.

---

<sup>66</sup> Cfr. LIMÓN, Moisés. "Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global". Editorial trillas, México, 2008. P.41.

Esta definición indica distintos aspectos como: medir el grado de satisfacción de los clientes, el juicio sobre la calidad del servicio, el grado de fidelidad y competencia.

- Imagen económica-financiera: está determinada por el juicio que la institución merezca: inversionistas, accionistas, entidades financieras, intermediarios financieros.

En donde son importantes aspectos como: el grado de credibilidad que inspira la institución, la sensación de estabilidad y seguridad, la valoración de la rentabilidad y la percepción de posibilidades de crecimiento financiero.

- Imagen interna: Depende del juicio que los empleados de la institución hagan sobre sus atributos de imagen por lo que hay una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa.

Se ve reflejada a través de los siguientes factores: valoración de las condiciones de trabajo, participación dentro de la institución, apreciación de valores internos, apreciación de la comunicación interna y satisfacción laboral.

- Imagen sectorial: esta depende de la valoración que una institución merece a juicio de sus empresas competidoras.

Que intervienen la posición dentro del sector, las perspectivas de desarrollo, estimación del nivel de calidad del servicio.

La estimación del nivel de calidad de atención al cliente, estimación del nivel de calidad en la gestión, valoración del trato a los empleados, valoración de su nivel de innovación.

- Imagen social: está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella: comunidad local, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, los sindicatos, las asociaciones, organizaciones ecológicas y público en general.

Dentro de los aspectos que conforman la imagen social se encuentran: estimación del grado de concienciación social, estimación del grado de responsabilidad social, estimación del grado de preocupación por la comunidad local y la valoración del respeto por el medio ambiente.<sup>67</sup>

### **2.1.4.3 Elementos de imagen:**

#### **2.1.4.3.1 Identidad Corporativa:**

La identidad institucional es una carta de presentación, frente al público, de la identidad dependerá la imagen que se forme de esa organización.

Es un conjunto de elementos que identifican y distinguen a la institución, como marcas, logotipos, envases, envoltorios impresos, colores, uniformes, etc.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Cfr. MOLINA, Violeta. "Imagen Corporativa", Editorial gemagrafic, Quito- Ecuador, 2004. P.37.

<sup>68</sup> Cfr. ROMAGUERA, Joaquin. "Manual de Imagen Corporativa". Editorial Gustavo Gill S.A. Barcelona- España, 1991. P. 41.

Es un vínculo que da una proyección coherente de una institución, no solo son logotipos y símbolos, son referentes visuales. La elección de los colores y los símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio son signos visibles de una organización.

Esto quiere decir que la identidad es la percepción que una organización tiene de sí misma, es única. La identidad es difícil de cambiar, constituye el verdadero eje en torno al cual gira una institución, valores que se mantiene a través de los años y que son la esencia de su gestión.

La identidad está compuesta por dos partes:

Rasgos físicos: símbolo: logotipo, colores: gama cromática, tipografía: tipo de fuente que utiliza la institución.

Rasgos culturales:

Misión, visión, valores, filosofía, políticas.

En los rasgos culturales se refiere a la cultura organizacional mencionada anteriormente y que conforman parte de la imagen como a continuación.

2.1.4.3.2 Cultura organizacional:

Compuesta por misión, visión, valores, filosofía, políticas, historia de la institución, etc.

#### 2.1.4.3.3 Comunicación corporativa:

Comunicación corporativa: es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Cambios y rasgos que se deben comunicar a empleados, clientes, accionistas y público en general.<sup>69</sup>

Esta definición indica que la comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

Este elemento es de vital importancia dentro de la institución debido a que sin comunicación, los valores y estrategias de una organización no se conocerán ni se adoptarán, y la institución carecerá de una visión clara sobre su propia identidad.

La comunicación debe contar con la participación de los empleados ya que constituye un requisito previo para cualquier programa de cambio duradero, el cual debe ir acompañado de un plan de capacitación e integración se menciona el clima laboral debe estar óptimo para que la comunicación sea viable.

Por lo tanto la imagen es un canal que da una proyección coherente y enlazada de una institución, tiene que ver con todo lo que la institución tiene, hace y dice y como perciben sus públicos vinculados.

Todos estos elementos forman la imagen institucional, la difusión del mismo entre los públicos internos (Directivos, administrativos, docentes, estudiantes), del

---

<sup>69</sup> Cfr. MOLINA, Violeta. "Imagen Corporativa", Editorial gemagrafic, Quito- Ecuador, 2004. P.21.

Conservatorio de Música es muy importante para que se involucren con la institución, creando un sentido de pertenencia (cultura organizacional), manifestando su cultura y trasladando a sus empleados de la mejor manera, otorgando beneficios y generando un ambiente óptimo, con excelentes relaciones entre el público interno (clima laboral), y que posteriormente será proyectada como imagen fuerte hacia sus públicos.

Cabe recalcar que estos tres factores: cultura organizacional, clima laboral e imagen interna están relacionados entre sí, y que se necesitan el uno al otro para poder existir en una institución, que conjuntamente, son importantes y necesarios para el empoderamiento institucional.

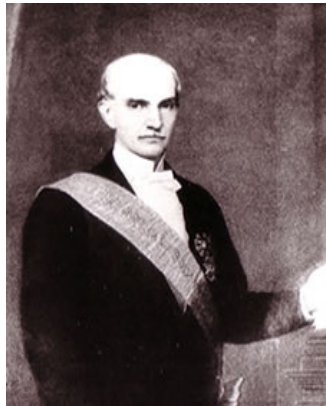
## 2.2 MARCO INSTITUCIONAL: CONSERVATORIO SUPERIOR NACIONAL DE MÚSICA.

### 2.2.1 Reseña Histórica:

A Continuación un breve reseña histórica sobre el Conservatorio Superior Nacional de Música, sus orígenes, su cultura, y como es en la actualidad.

#### 2.2.1.1 Primera fundación:

Gráfico No.4: Presidente Gabriel García Moreno



**Fuente:** [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec)

El 28 de febrero de 1870, en la presidencia de Gabriel García Moreno, en vista de la decadencia de la música sagrada y profana en la República. Fue suprimido en 1877 por el presidente Ignacio de Veintimilla, debido a la falta total de recursos económicos para su sostenimiento.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> NARVÁEZ, Fabricio, Página Inicio "Historia". [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec). Quito-Ecuador, Junio, 2009.



### 2.2.1.2 Segunda Fundación:

Gráfico No.5: General Eloy Alfaro



**Fuente:** [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec)

El 26 de abril de 1900, en procura del engrandecimiento de la educación mediante el cultivo de las bellas artes, con Decreto Ejecutivo del General Eloy Alfaro, se crea el Conservatorio Nacional de Música y Declamación.

Gráfico No.6: Músicos del Conservatorio



**Fuente:** [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec)

En 1944, el presidente José María Velasco Ibarra dispone que la institución forme parte de la Universidad Central del Ecuador. La universidad fue clausurada en 1970 y el decreto supremo publicado el 28 de septiembre del mismo año dispone la anexión del Conservatorio al Ministerio de Educación.

Desde mayo del 2000, en convenio con la Universidad Central del Ecuador, el Conservatorio forma musicalmente a bachilleres técnicos, tecnólogos y docentes no titulados, la Universidad otorga el Título de Licenciado-Profesor de Educación Media en el Arte Musical.

El 24 de julio del 2002 el CONESUP otorgó al Conservatorio el registro institucional No. 17-093, reconociendo el Nivel Tecnológico.

Actualmente y en virtud del desarrollo académico que el Conservatorio requiere fue incluido en la nueva Constitución que en el artículo 352 de la Sección Primera-Educación, señala: “El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Sin embargo, continúa bajo la jurisdicción y competencia del Ministerio de Educación, institución que redefine y direcciona el futuro de la Primera Institución de Formación Musical del País, fundamentando su acción en la Constitución del República, el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Decenal de Educación 2006-2015.

El Ministerio de Educación, la Dirección Nacional de Educación Regular y Especial, y el Director del Conservatorio Superior Nacional de Música garantizan la calidad de la formación cumpliendo así con el artículo 26 del mandato Constituyente: “La Educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado. Constituye un área prioritaria de

la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable del buen vivir.

Las personas, las familias, y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.

El Conservatorio forma musicalmente a niños y jóvenes y su servicio educativo requiere de una nueva estructura legal y académica que nos ubique en un alto nivel de reconocimiento nacional e internacional.<sup>71</sup>

### **2.2.2 Historia del Monumento Institucional:**

En el informe preliminar de investigación histórica del Conservatorio Nacional de Música, el autor Oswel Bahamonde, señala que el Banco Central del Ecuador por intermedio del Museo y las unidades de Investigaciones Históricas y de Restauración Arquitectónica, emprendió bajo lineamientos bien definidos en relación al rescate, conservación y restauración de los bienes culturales de nuestra Patria, el Proyecto de Investigación Histórica “Conservatorio Nacional de Música” previo a la intervención arquitectónica que se lleva a cabo en el edificio que ocupó el Conservatorio en la calle Cuenca No. 664 y Mideros (Centro Histórico).

Algunas fuentes de información determinaron que el Conservatorio Nacional de Música siempre estuvo sujeto al ritmo cambiante de la vida política del Ecuador. Los impactos más notorios e importantes son los de la época temprana de su

---

<sup>71</sup> Cfr. NARVÁEZ, Fabricio.” [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec)” Ecuador, Quito, junio, 2009.

existencia, hasta ir tomando mayor estabilidad en el gobierno de Eloy Alfaro y con los posteriores.

La casa de la Cuenca reviste mucha importancia por constituir un bien patrimonial nacional y haber sido el espacio físico vital para el inicio de la formación musical de generaciones artísticas, desde el siglo XIX hasta la presente década. Pero inicialmente esta casa fue diseñada y construida para uso familiar.

Lo cual por falta de infraestructura para el normal desarrollo de las actividades administrativas y académicas, se produce un nuevo traslado, esto es al edificio ubicado en la Madrid y Andalucía, La Floresta. El Conservatorio permaneció ahí por más de 16 años. El Alcalde Gustavo Herdoíza entregó al Conservatorio el terreno de 10.000 metros ubicados en la calle Cochapata y Abascal, acción que concreto en la Alcaldía de Rodrigo Paz Delgado, donde se encuentra ubicado actualmente.<sup>72</sup>

### **2.2.3 Actividad:**

Es un centro de educación especializada: nivel infantil, técnico, tecnológico y superior.

---

<sup>72</sup> Cfr. CARRERA, Luciano. "El Conservatorio: Un monumento Histórico y Cultural". 2005, fondo editorial CSNM, julio, 2009.

Actualmente, el Conservatorio concede títulos de tecnología, logro que no satisface las aspiraciones de la institución porque debe ser reconocida como una Universidad del Arte. Sin embargo de ello, continúa formando a niños y jóvenes; presenta certámenes, recitales y conciertos públicos y privados; a su vez organiza importantes eventos internacionales:

- Festival de Música Ecuatoriana y Contemporánea
- Festival de Compositores Latinoamericanos
- Festival de Coros Infantiles
- Festival Internacional de Flautistas en la Mitad del Mundo
- Festival de Clarinetistas
- Festival Internacional de Cuerdas
- Festival de Música Ecuatoriana.<sup>73</sup>

#### **2.2.4 Cultura Corporativa:**

##### **2.2.4.1 Misión:**

El Conservatorio Superior Nacional de Música es una entidad pública dedicada a fomentar la investigación, creación y difusión musical; garantizando la formación de profesionales músicos instrumentistas y pedagogos que posibiliten salvaguardar y fortalecer la cultura y los valores musicales tanto nacionales como universales.

---

<sup>73</sup> Cfr. NARVÁEZ, Fabricio. Página Inicio “Nosotros”. [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec). Ecuador, Quito, julio, 2009.

#### 2.2.4.2 **Visión:**

Constituirse, hasta el 2009, en Universidad Musical para proveer de profesionales idóneos a los conservatorios, orquestas sinfónicas y otras instituciones educativas que lo requieran.<sup>74</sup>

#### 2.2.4.3 **Valores:**

- Ética
- Honestidad e Incorruptibilidad
- Vocación y compromiso de servicio
- Liderazgo
- Respeto Organizacional
- Creatividad e Innovación
- Crecimiento y desarrollo
- Predisposición profesional
- Igualdad de Oportunidades
- Calidad de Servicio
- Competitividad y Autogestión

#### 2.2.4.4 **Principios:**

- Integridad - Lealtad
- Transparencia
- Confiabilidad

---

<sup>74</sup> Cfr. NARVÁEZ, Fabricio. Página Inicio “Nosotros”. [www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec). Ecuador, Quito, julio, 2009

- Igualdad
- Credibilidad
- Disciplina
- Universabilidad
- Relevancia
- Flexibilidad
- Autonomía
- Autocontrol de Gestión
- Complementariedad
- Economicidad
- Justicia
- Comunicación
- Tolerancia
- Solidaridad

“Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho”.

Peter Senge.

#### **2.2.4.5 Políticas Culturales:**

- Emitir Políticas y normas en el área de formación musical.
- Asesorar y prestar asistencia técnica a organismos y entidades nacionales en las diversas áreas del arte musical.

- Fiscalizar, auditar, evaluar acciones realizadas por otras entidades en el proceso de formación musical.

#### **2.2.4.6 Factores Claves de éxito:**

- Recurso Humano competitivo, comprometido, motivado.
- Normativa clara y actualizada
- Procesos internos definidos
- Cultura y servicio orientados al cliente
- Comunicación e información ágil, verás y accesible
- Promoción y difusión estratégica de servicios.<sup>75</sup>

#### **2.2.5 Competencia:**

Cabe recalcar que el Conservatorio Superior Nacional de Música es el único conservatorio fiscal en la provincia de pichincha, tomando como referencia que solo existen 7 conservatorios fiscales en el país. (Anexo 1).

Esto demuestra una ventaja competitiva hacia el resto, además existe un colegio de música fiscal en pichincha llamado Luis H. Salgado.

Por otro lado existen conservatorios particulares en pichincha que son la competencia directa del Conservatorio Superior Nacional de Música estos son:

---

<sup>75</sup> CSNM. (Información otorgada por el Departamento de Recursos Humanos) 2009.



### 2.2.5.1 Fran Liszt:

El conservatorio Franz Liszt, es la primera institución privada del país aprobada por el Ministerio de Educación como un centro de estudios musicales superiores, los docentes de esta institución tienen estudios realizados en el exterior del país, además está bajo la coordinación del director titular de la Orquesta Sinfónica Nacional, Álvaro Manzano, director de la institución.<sup>76</sup>

### 2.2.5.2 Mozarte:

Es un conservatorio privado, en donde se imparten clases acerca de ejecución instrumental: clases privadas de instrumento, técnica y repertorio, ensambles de percusión y música de cámara. La instrucción teórica tiene el objetivo de formar la cultura, ampliar la visión y contribuir a la madurez musical de los estudiantes en áreas como el solfeo, el dictado, la literatura musical y la composición armónica.<sup>77</sup>

### 2.2.5.3 George Gershwin:

El Conservatorio George Gershwin, es una institución con resolución y aprobación Ministerial en donde niños, jóvenes y adultos adquieren conocimientos sobre música en los niveles inicial, preparatorio, técnico elemental y bachillerato técnico medio.

---

<sup>76</sup> Cfr. IZURIETA, Sofía. "Fran Liszt abre sus puertas". [www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-franz-liszt](http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-franz-liszt). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.

<sup>77</sup> Cfr. MARTÍNEZ, Iván. "Tecnología musical una carrera en Mozarte". [www.explored.com.ec/conservatoriomozarte](http://www.explored.com.ec/conservatoriomozarte). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.

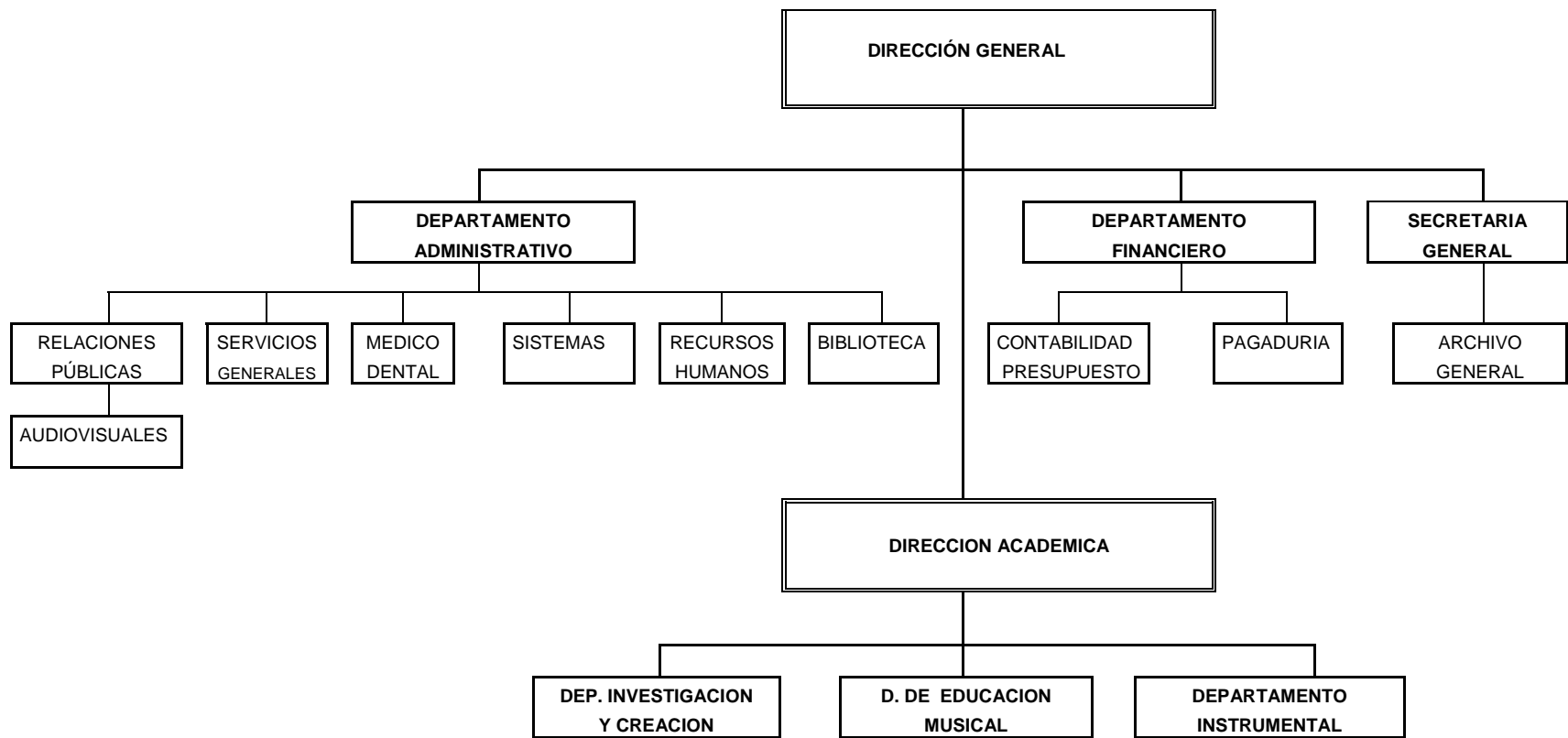
Además, para aquellos que buscan perfeccionamiento o nivelación en materias teóricas o instrumento para ingresar en entidades de nivel superior internacional.<sup>78</sup>

## **2.2.6 Estructura organizacional:**

### **2.2.6.1 Organigrama de la Institución**

---

<sup>78</sup> Cfr. PÉREZ, José. "Quienes Somos". [www.conservatoriogershwin.com](http://www.conservatoriogershwin.com). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.

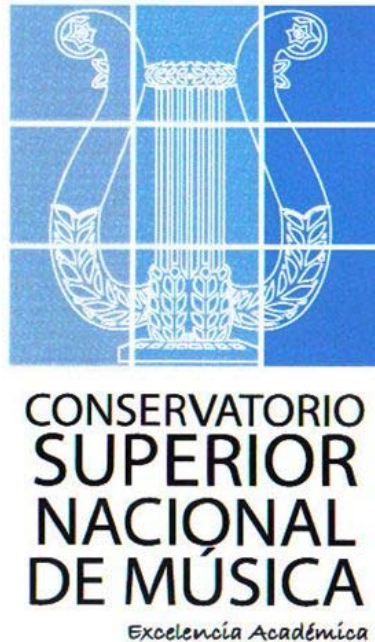


## 2.2.4 Imagen gráfica de la Institución:

### 2.2.7.1 Identidad Gráfica y cromática:

El logo del Conservatorio Superior Nacional de Música está conformado por una lira en la parte inferior se encuentran las letras identificando a la institución, los colores utilizados en el logotipo el color azul cian en tres tonalidades en degrade, además la lira es de color blanco, tal como se muestra en la grafica:

Gráfico No.7: Logo actual del CSNM.



### 2.2.7.2 Tipografía:

La tipografía del logotipo del Conservatorio Nacional de Música es Myriad, y en la parte inferior que menciona: Excelencia Académica es: Lucida calligraphy.

### **2.2.8 El Conservatorio en la actualidad:**

La Institución está en un periodo de franco desarrollo, merced a la mística de sus estamentos que con satisfacción ofrecen a la sociedad: las orquestas infantil y pedagógica; la banda sinfónica estudiantil y de jazz; los coros infantil y de cámara; los ensambles de guitarra y percusión; y 14 grupos de música de cámara, fruto de la reforma curricular aplicada por la actual administración.

Finalmente, la música es reconocida por la sociedad ecuatoriana y las instituciones de educación superior como una incomparable profesión que dignifica a quienes la cultivan. La proyección internacional del conservatorio está en plena vigencia y genera una imagen positiva a nivel mundial, puesto que mantiene con instituciones y universidades de América y Europa, convenios e intercambios de talentosos instrumentistas y compositores.

La labor del Conservatorio en 109 años de vida, ha fortalecido a múltiples instituciones debido a su elevado grado de desarrollo. Por ello y por ser la primera Institución de Formación Musical del País, recibió sendas condecoraciones de parte de: el Ateneo del Ecuador, el Honorable Congreso Nacional, el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, El Honorable Consejo Provincial de Pichincha, el Ministerio de Educación y Cultura, Subsecretaría de Cultura y el Sindicato Ecuatoriano de Artistas Músicos.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Cfr. CARRERA, Luciano. "Instructivo de para estudiantes" Conservatorio Nacional de Música, Quito, Ecuador. Septiembre, 2009.

Institucionalmente, el Conservatorio Nacional de Música fue creado con una visión futurista a base de una concepción académica y organizativa aplicada en los principales centros musicales de Europa y el espíritu amplio en las ciencias y en las artes de sus respectivos presidentes fundadores, hizo posible esta realidad. La existencia del Conservatorio refleja que el mayor interés empleado para el fortalecimiento y desarrollo de la institución lo concedieron los mecenas de las ciencias y las artes: García Moreno y Eloy Alfaro.

La idea es entonces, innovar en todos los órdenes y convertirse en el “Centro Regional de Perfeccionamiento Musical para América Latina”.<sup>80</sup>

### **2.2.9 Edificio del Conservatorio Nacional de Música**

El Conservatorio Nacional de Música Cuenta con:

Bloque A:

Lobby, recepción, sala de juegos y 16 suites con baño completo.

Bloque B:

Salón de actos, sala de ballet, 110 aulas para enseñanza individual

30 aulas para enseñanza colectiva, ducha hombres y mujeres, Departamento De Bienestar Social, Inspección, Asociación de Profesores y Empleados, Vivienda conserje, ductos de basura, ventilación y servicios.

---

<sup>80</sup> CSNM, Inauguración del edificio sede del Conservatorio Nacional de Música (Tríptico) Julio, 2009.

Bloque C:

Circulación vertical, gradas y ascensor.

Bloque D:

Secretaría general, Departamento de Relaciones Públicas, Unidad técnica de ejecución, almacén de instrumentos, Departamento financiero, Pagaduría

Centro de cómputo, biblioteca, audiovisuales, Inspección general, Hall en entrada principal, taller de pianos, cocina, restaurante y baterías sanitarias, Salón de actos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN**

Mediante los instrumentos de investigación, se recopila información disponible acerca del Conservatorio Superior Nacional de Música, desde la más relevante que la institución pudo ser otorgada, así como la recolectada a través de los públicos que se ha tomado de referencia: (directivos, administrativos, docentes y estudiantes). En base a cuyos resultados se planteará la propuesta.

Con el análisis de esta información, se podrá determinar la situación real de la Institución, a fin de obtener datos que permitan conocer la cultura organizacional, el clima laboral, entre otros aspectos que puedan afectar a la imagen de la institución y al empoderamiento de la misma.

#### **3.1 Objetivos de la investigación:**

- Determinar el estado actual de la imagen interna del Conservatorio Nacional de Música.
- Establecer el nivel de conocimiento que poseen los empleados acerca de la cultura organizacional del Conservatorio.
- Determinar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados de la institución y conocer la situación real del clima laboral.



- Conocer la percepción que tiene el público interno acerca de la institución.

Lo que se necesita es conocer como esta internamente las áreas de cultura, clima e imagen para posteriormente aplicar un plan de relaciones públicas y de esta manera como resultado poder obtener un empoderamiento de estas áreas en la Institución.

### **3.2. Tipo de investigación:**

Los tipos de investigación que se utilizarán en este trabajo son una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa, debido a que estos tipos de investigación permitirán analizar, describir y explorar la realidad actual de la institución y conocer la percepción del público objetivo.

#### **3.2.1 Investigación Cuantitativa o Descriptiva:**

Se realizará este tipo de investigación ya que servirá para recolectar, procesar y analizar datos cuantitativos sobre las variables que previamente se determinaron a través de porcentajes, cuantificables y con los resultados obtenidos se determinará la situación real del Conservatorio Nacional de Música (Encuestas), público interno.

#### **3.2.2 Investigación Cualitativa o Exploratoria:**

Se realizará este tipo de investigación, para completar el estudio cuantitativo y servirá además como mecanismo de generación de ideas es decir, se podrá obtener resultados más desarrollados y explicativos.

Su aplicación ayudará para que los resultados cuantitativos no se queden solo en porcentaje (Entrevista y Observación).<sup>81</sup>

### **3.3 Métodos de Investigación:**

#### **3.3.1 Inductivo:**

Se partirá de los trabajadores y estudiantes del Conservatorio Nacional de Música de manera particular, para llegar a una conclusión general sobre el nivel de imagen interna que poseen de la institución. En donde se podrá identificar los distintos factores y problemas que pueda existir en la institución en los públicos internos, encuestas. (Directivos, Administrativos, Profesores, Estudiantes).

#### **3.3.2 Deductivo:**

Se partirá del Director ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música, en donde analizará la imagen interna de la Institución hacia las partes o elementos constituyentes que lo conforman, entrevista.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Cfr. LOMBARDI, Giovanna “Investigación-Acción”

ww.ciens.ucv.ve/Metodos\_de\_investigacion\_cualitativos\_febrero2009.ppt. Carácas, octubre, 2009.

<sup>82</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de investigación de mercados, quinto semestre. Lic. Marco García.

### **3.3.3 Observación:**

Se realizará una observación del universo de estudio mediante la observación participativa a través de una pasantía dentro de la institución, en donde se podrá determinar a través de una perspectiva ciertos factores que incidan en la imagen interna de la institución, además se logrará identificar problemas evidentes o disfuncionalidades que pueda ocurrir en el Conservatorio Nacional de Música, no solo en cuanto a imagen se refiere sino también en la cultura organizacional, el clima laboral interno, de igual manera de otros factores como las instalaciones si estas son adecuadas y ergonómicas para los empleados, u otros determinantes que puedan obstruir la imagen interna de la institución. Se utiliza la observación como técnica complementaria para obtener información importante sobre el ambiente interno del Conservatorio.

### **3.4 Técnicas de Investigación:**

Para la investigación, se utilizará varias técnicas de recolección de datos para poder recolectar más información y obtener resultados más desarrollados, de igual manera son técnicas complementarias que serán de importancia para el eficaz desarrollo de la propuesta. Las técnicas a utilizar son las siguientes:

- Encuestas personales.
- Entrevista personal estructurada.
- Observación participativa.

### **3.5 Fuentes de Investigación:**

#### **3.5.1 Fuentes primarias:**

Bajo la modalidad de investigación y exploración de campo a través del desarrollo de entrevistas, encuestas y observación participativa etc.

#### **3.5.2 Fuentes secundarias:**

Todo el material bibliográfico provisto por el Conservatorio Nacional de Música y a través de publicaciones, pagina web, etc.

### **3.6 Universo:**

Universo de estudio: Conservatorio Superior Nacional de Música.

#### **3.6.1 Segmentación de público**

- Directivos
- Administrativos
- Profesores
- Estudiantes de 12 - 34 años de edad.

### **3.7 Muestra:**

#### **Encuestas:**

Se realizará dos tipos de encuestas en el público interno, el primer grupo está conformado y enfocado hacia los directivos, administrativos y docentes de la institución y la segunda a los estudiantes de la misma se dividió en dos partes ya que son públicos diferentes.

En el primer grupo se realizará un censo por ser 148 personas las que conforman el personal del Conservatorio Nacional de Música.

Definición de Censo: Es cuando se realiza una investigación a todos y cada uno de los elementos que conforman el universo de estudio.<sup>83</sup>

En el segundo grupo se encuentran los estudiantes del Conservatorio, que son 1050 alumnos, los estudiantes de la institución son un elemento importante para el empoderamiento del Conservatorio porque ellos pertenecen a la institución, son parte de su cultura, el ambiente de estudios, entre otros factores son los que repercuten en la imagen de la institución, se tomará una muestra.

#### **Entrevista:**

Se realizará entrevista al Director de la Institución

Entrevistado: Dr. Fabricio Narváez Herrería

---

<sup>83</sup> Cfr. Apuntes en clases: materia de investigación de mercados, quinto semestre. Lic. Marco García.

Cargo: Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música.

**Observación participativa:**

148 personas (Personal que trabaja CSNM), directivos, administrativos y profesores de la Institución (Anexo 2), y 1050 (estudiantes) de la institución.

**3.7.1 Tamaño de la muestra:**

Para determinar la muestra de los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música, se toma como referencia la fórmula para universo finito, la cual se detalla a continuación.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1050}{(0.06)^2 (1050 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1050}{5}$$

$$n = 210$$

**Leyenda:**

n= Número de elementos de la muestra.

N= Número de elementos del universo.

p= probabilidad de concurrencia= 50%.

q= probabilidad de no concurrencia= 50%.

z= nivel de confianza = 1.96, siempre se opera con valor sigma 2.

e= error estimado= (1-10%) puede variar y es permitido hasta el 10%, en este caso se trabajará con el 6% margen de error.

**3.8 Diseño de herramientas de investigación:****3.8.1 Diseño de la encuesta (directivos, administrativos y docentes).**

(Anexo 3)

**3.8.2 Diseño de la encuesta (estudiantes).**

(Anexo 4)

**3.8.3 Diseño de la entrevista.**

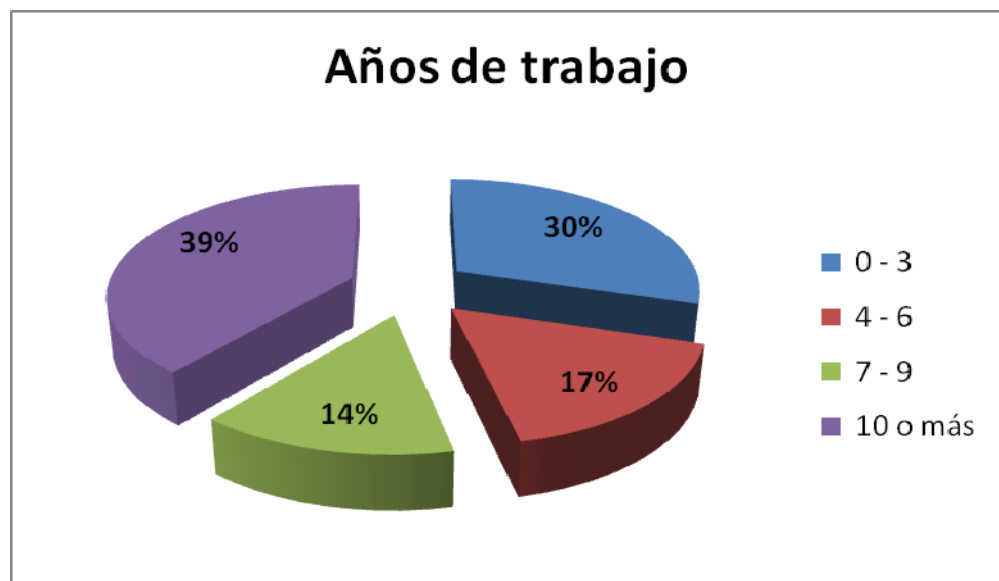
(Anexo 5)

### 3.9 Tabulación y análisis de resultados

#### 3.9.1 Encuestas (Directivos, administrativos y docentes).

Se realizó 148 encuestas, al personal del Conservatorio Superior Nacional de Música (directivos, administrativos y docentes); de dichas encuestas se recopiló la siguiente información.

Gráfico 8: Años de trabajo del personal del Conservatorio Nacional de Música

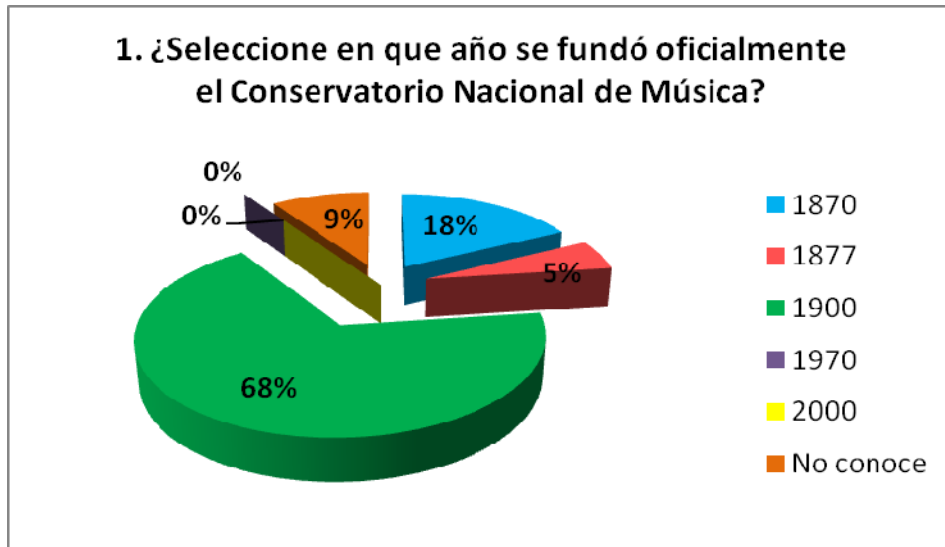


**Interpretación:** De las encuestas realizadas al personal del Conservatorio el 39% trabaja de 10 a más años, el 30% de 0 a 3 años, el 17% de 4 a 6, y el 14% de 7 a 9 años, esta pregunta es importante como dato para el Dep. de RRPP que se solicito se la incorporara y será de apoyo para esta propuesta.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
0 – 3	44	30%
4 – 6	25	17%
7 – 9	21	14%
10 o más	58	39%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



Gráfico 9: Primera pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

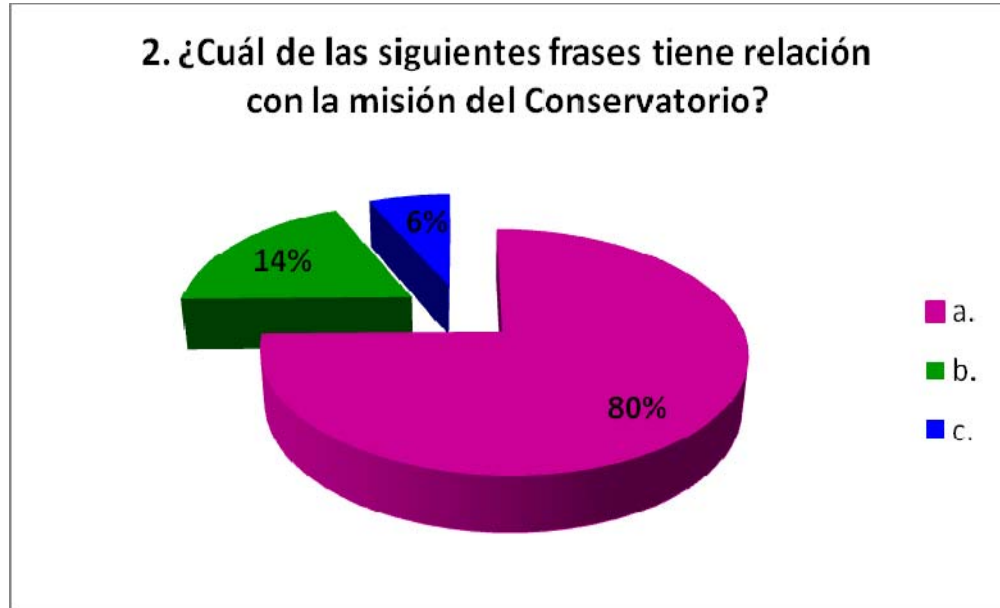


**Interpretación:** El 68% de los del personal del Conservatorio conoce el año de fundación oficial de la institución, el 23% no contestaron correctamente, mientras que el 9% desconoce, con esta pregunta se quiere saber si se conoce un elemento que forma parte de la cultura de la institución.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
1870	26	18%
1877	8	5%
1900	100	68%
1970	0	0%
2000	0	0%
No conoce	14	9%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

En la siguiente pregunta se solicitó que los encuestados señalen la definición correcta de la Misión del Conservatorio, de la cual obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico 10: Segunda pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

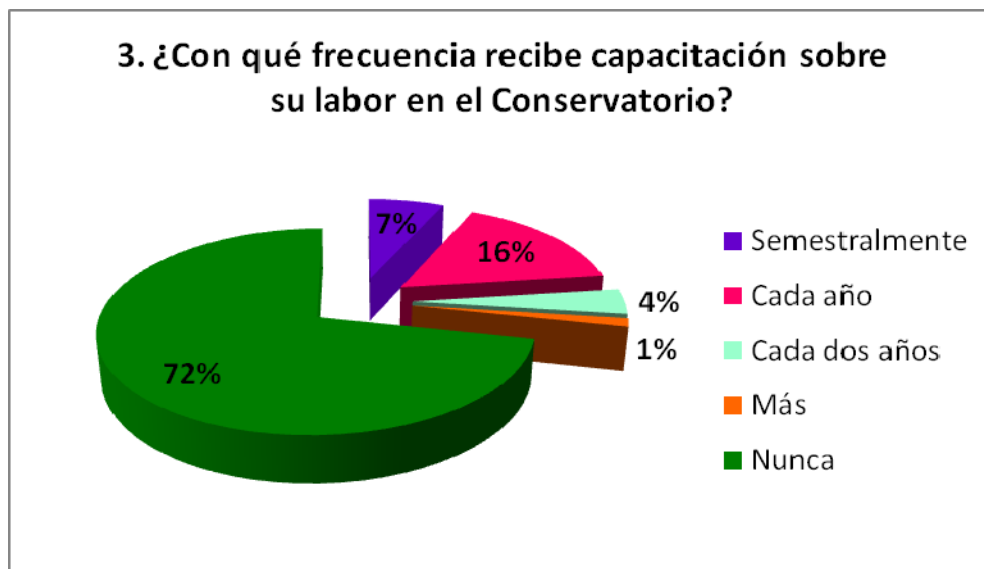


**Interpretación:** El 80% del personal del Conservatorio sí conocen la misión de la institución, mientras que el 20% restante, respondieron incorrectamente.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
a.	118	80%
b.	21	14%
c.	9	6%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

En la tercera pregunta se solicitó al personal que respondieran la frecuencia en cuanto a capacitación se refiere para la cual se obtuvo las siguientes respuestas:

Gráfico 11: Tercera pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

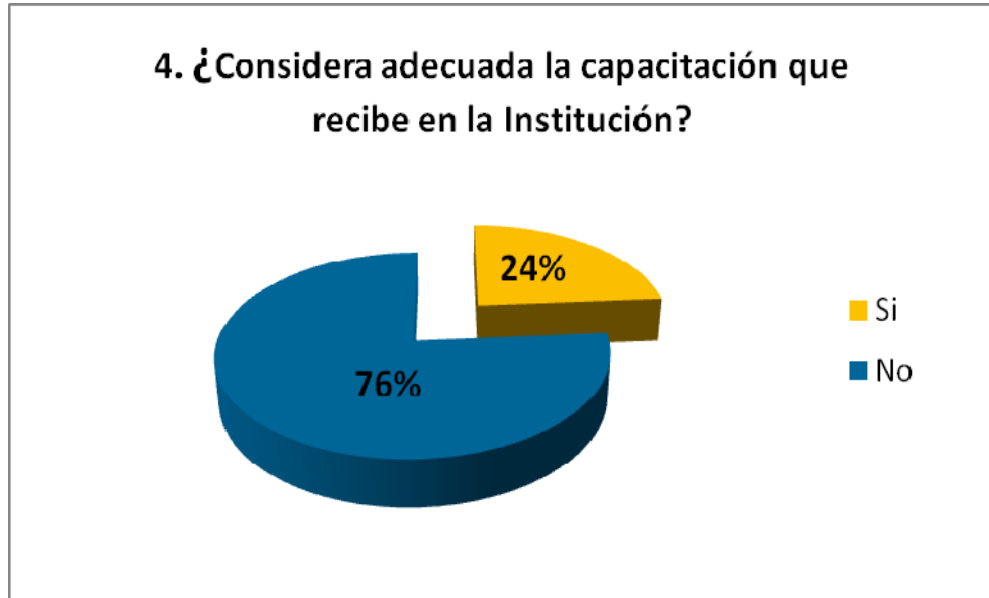


**Interpretación:** Según las respuestas del personal del Conservatorio, con un 72% contestaron que nunca reciben capacitación por parte de la institución, sin embargo con un 16% respondieron que lo reciben cada año, el 7% contestaron semestralmente, con un 4% cada dos años y con el 1% más.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Semestralmente	10	7%
Cada año	24	16%
Cada dos años	6	4%
Más	2	1%
Nunca	106	72%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

La pregunta número cuatro de la encuesta es enfocada para las personas que no contestaron la opción nunca de la tercera pregunta, es decir las cuatro restantes. En la cual se cuestiona si consideran adecuada la capacitación que reciben por parte de la institución.

Gráfico 12: Cuarta pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

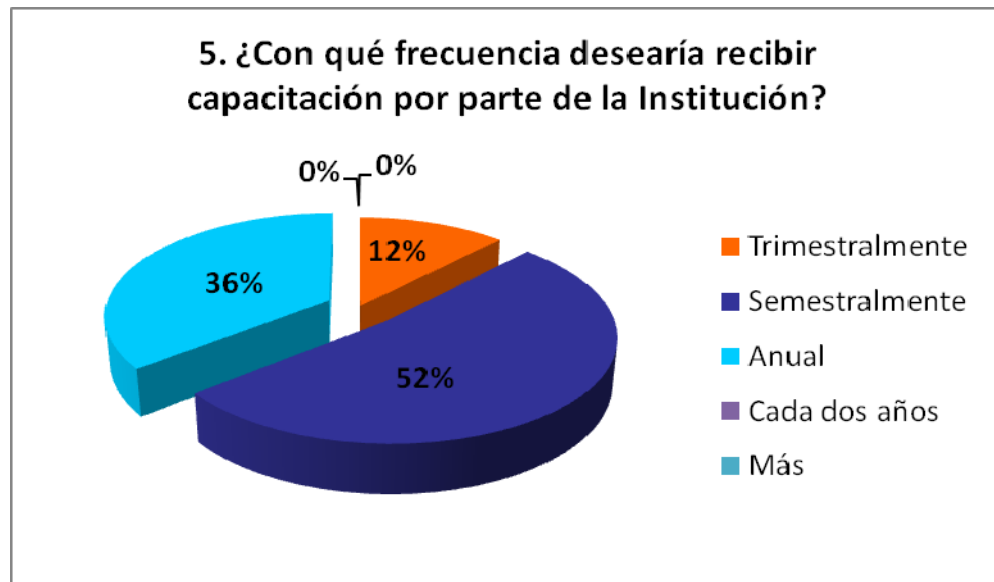


**Interpretación:** De las personas que contestaron esta pregunta el 76% no considera adecuada la capacitación que recibe por parte de la institución mientras que el 24% afirma que si considera adecuada la misma.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	10	24%
No	32	76%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Es importante conocer con qué frecuencia el personal del Conservatorio desearía recibir capacitación por parte de la institución como se formula en la siguiente pregunta.

Gráfico 13: Quinta pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El 52% del personal del Conservatorio se manifestó que desearía recibir semestralmente capacitación por parte de la institución, el 36% anualmente, mientras que un 12% trimestralmente.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Trimestralmente	18	12%
Semestralmente	77	52%
Anual	53	36%
Cada dos años	0	0%
Más	0	0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Una vez que se conoce acerca de la cultura de la institución y sobre su capacitación, se solicitó al personal del Conservatorio acerca de la relación que se maneja es decir el clima de la institución como se menciona a continuación:

Gráfico 14: Sexta pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El 76% del personal del Conservatorio no considera satisfactoria la relación que existe entre la dirección y el personal de la institución, mientras que un 24% si considera satisfactoria la relación.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	35	24%
No	113	76%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15: Séptima pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El 89% del personal del Conservatorio no considera satisfactoria la relación que existe entre áreas de la institución, mientras que un 11% si considera satisfactoria la relación.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	16	11%
No	132	89%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Gráfico 16: Octava pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



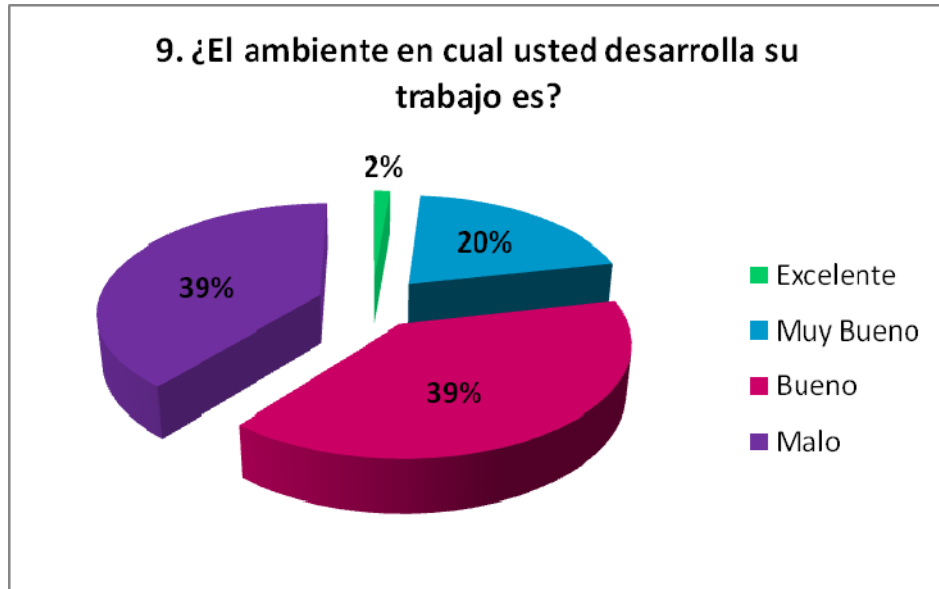
**Interpretación:** El 68% del personal del Conservatorio no considera satisfactoria la relación que existe entre compañeros de la institución, sin embargo el 32% si considera satisfactoria la relación.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	47	32%
No	101	68%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

La pregunta número nueve va enfocada hacia el ambiente de trabajo en cual se desarrolla el personal del Conservatorio como se detalla a continuación:



Gráfico 17: Novena pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

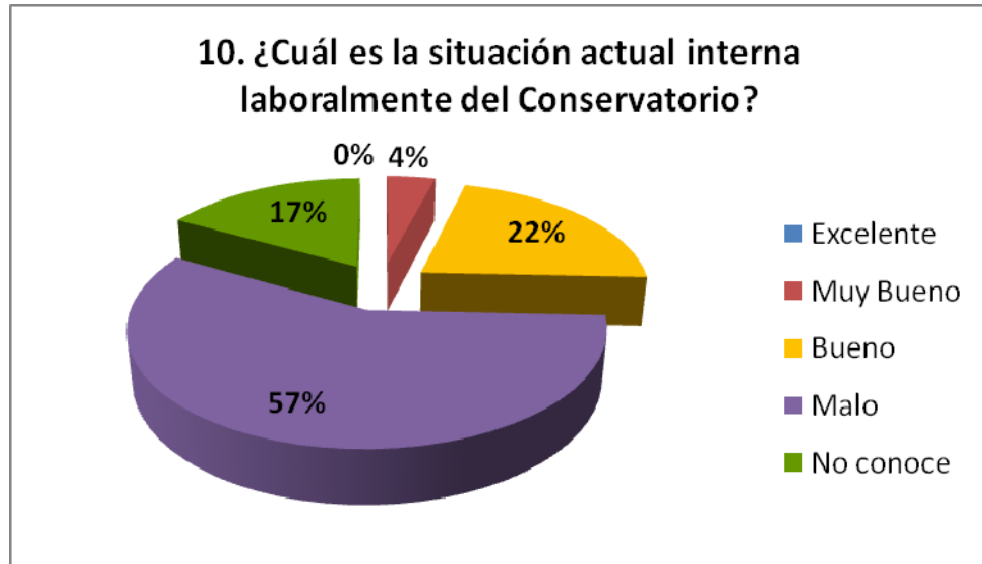


**Interpretación:** Para el personal del Conservatorio el ambiente en el que desarrollan el trabajo lo califican como Bueno y Malo con un 39% cada uno, con un 20% califican con muy bueno y con excelente con un 2%.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Excelente	2	2%
Muy Bueno	30	20%
Bueno	58	39%
Malo	58	39%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

En la siguiente pregunta se puede conocer la percepción que posee el personal del Conservatorio acerca de la situación actual interna laboralmente que enfrenta la institución.

Gráfico 18: Décima pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El 57% del personal del Conservatorio califica como malo la situación actual interna laboral de la institución, mientras que un 22% lo considera como bueno, el 17% no conoce la situación actual, dejando un 4% como muy bueno.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	6	4%
Bueno	32	22%
Malo	85	57%
No conoce	25	17%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

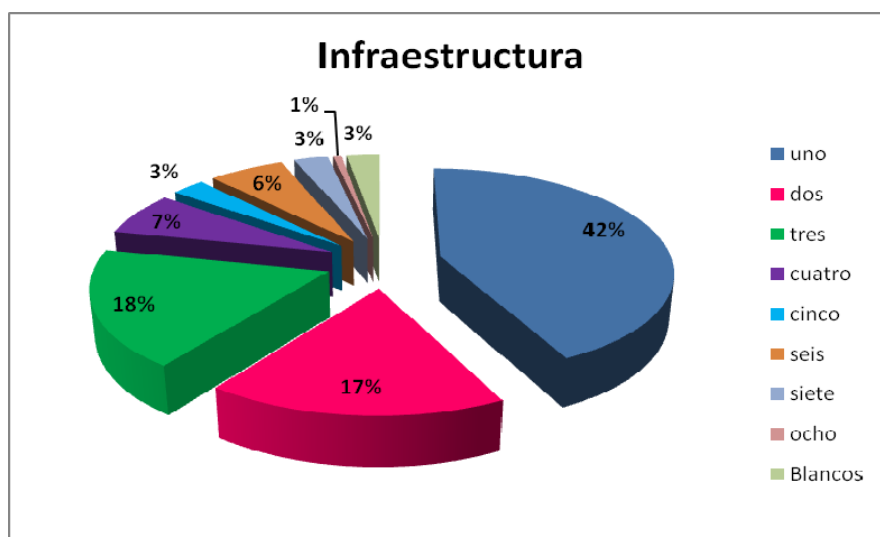
En la siguiente pregunta permite conocer la percepción del personal del Conservatorio con respecto a las fortalezas de la institución dando a conocer las respuestas en el siguiente gráfico:

Décimo primera pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.

La pregunta fue la siguiente: ¿Cuáles son a su juicio, las fortalezas del Conservatorio?, las opciones fueron: Infraestructura, Recurso Financiero, Imagen, Cultura Organizacional, Clima laboral, Recurso Humano, Nivel Académico, Innovación, se escogió estas opciones para saber la percepción, la imagen que poseen el público interno acerca del Conservatorio opciones como cultura y clima los cuales se están analizando y son importantes para la propuesta.

En esta pregunta se colocó como opción poner orden de importancia, del 1 al 8, siendo el 1 el más importante; con lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

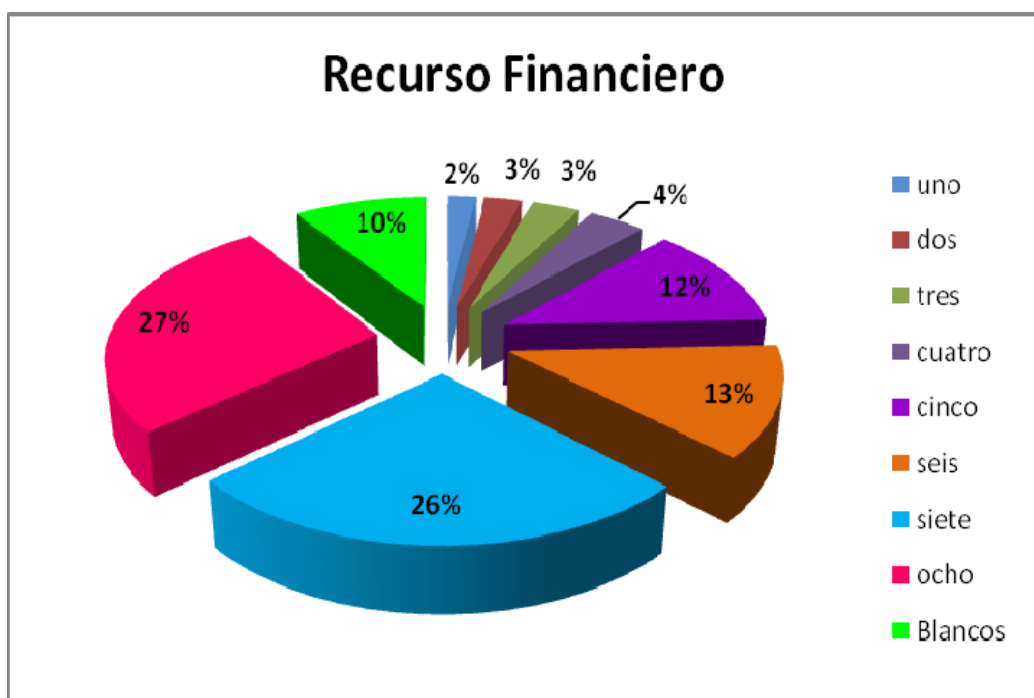
Gráfico 19: Infraestructura



**Interpretación:** La infraestructura del Conservatorio según el juicio del personal se encuentra con mayor porcentaje con el 42% en el número uno es decir la más importante fortaleza de la institución, con una gran diferencia en porcentaje con las siete restantes opciones.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	63	42%
Dos	26	17%
Tres	27	18%
Cuatro	10	7%
cinco	4	3%
Seis	9	6%
Siete	4	3%
Ocho	1	1%
Blancos	4	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

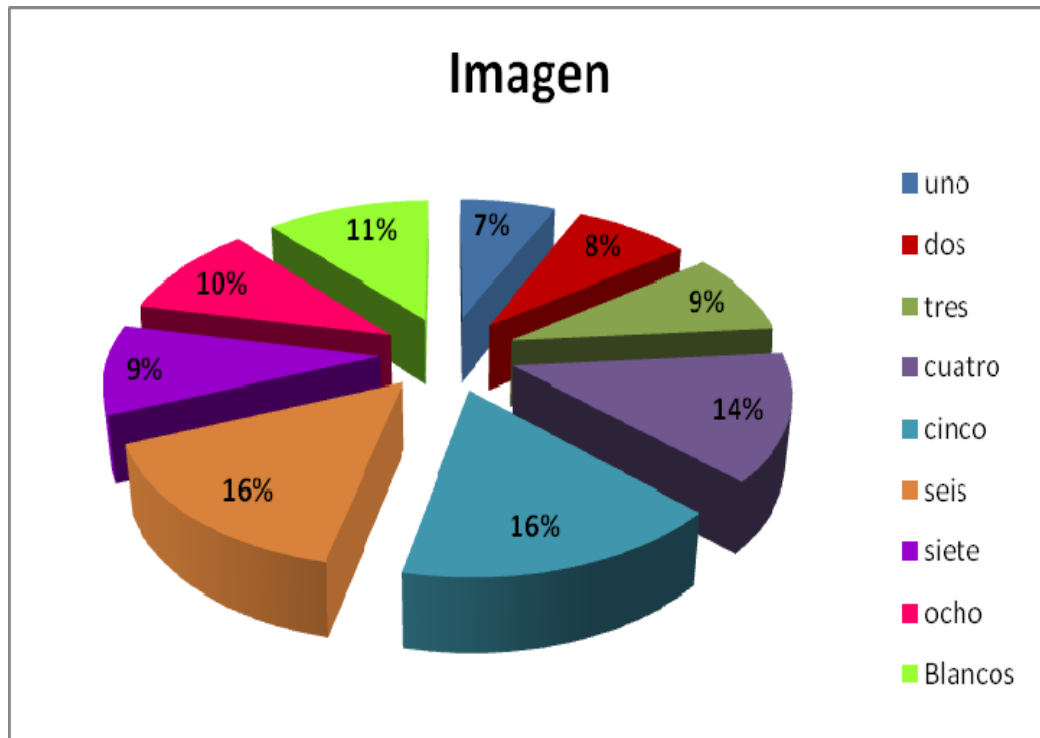
Gráfico 20: Recurso Financiero



**Interpretación:** Según el personal del Conservatorio califica al Recurso Financiero con un 27% en su mayoría en último lugar es decir con un 8 siendo este el más débil de las opciones, siguiendo muy cerca con un 26% a la opción número siete ubicándolo en las últimas opciones.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	3	2%
Dos	4	3%
Tres	5	3%
Cuatro	6	4%
cinco	18	12%
Seis	19	13%
Siete	39	26%
Ocho	40	27%
Blancos	14	10%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Gráfico 21: Imagen



**Interpretación:** Como se observa en la gráfica las calificaciones del 5 y 6, resaltan como las más altas con un 16% en cuanto a imagen se refiere. Muy cerca se encuentra la opción cuatro con un 14%.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	10	9%
Dos	12	8%
Tres	13	9%
Cuatro	20	14%
cinco	24	16%
Seis	23	16%
Siete	14	9%
Ocho	15	10%
Blancos	17	11%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

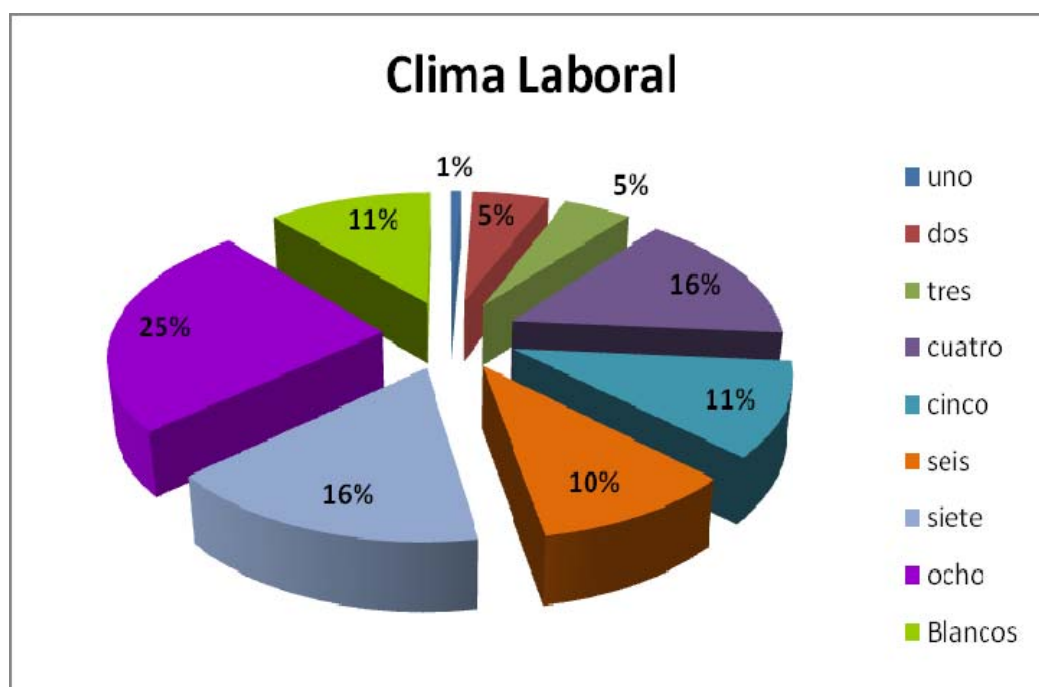
Gráfico 22: Cultura Organizacional



**Interpretación:** El personal del Conservatorio calificó a la cultura de la institución en su mayoría con un 24% siendo este la opción cinco, su segunda opción con el 16% con la calificación número seis es decir que se encuentra se podría decir un nivel más de la mitad con menos importancia de las categorías.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	9	6%
Dos	6	4%
Tres	15	10%
Cuatro	17	12%
cinco	35	24%
Seis	24	16%
Siete	18	12%
Ocho	5	3%
Blancos	19	13%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

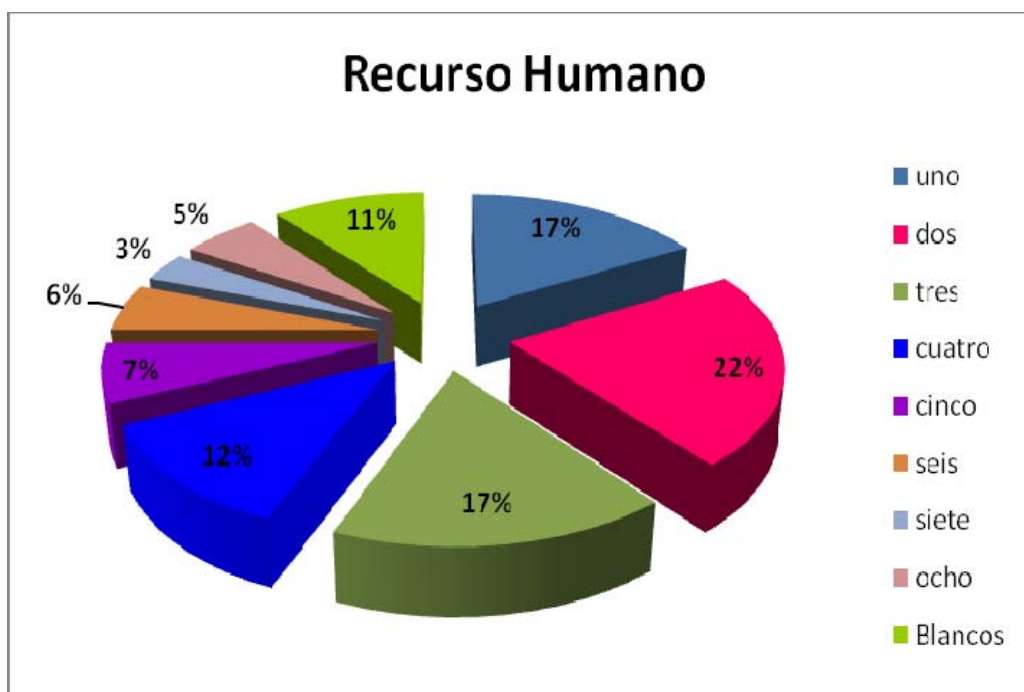
Gráfico 23: Clima laboral



**Interpretación:** El personal del Conservatorio respondió en un 25% en la opción ocho al clima laboral de la institución calificándolo como la menos importante, con un 16% con la opción siete, es decir en las últimas opciones obteniendo con la opción uno tan solo con el 1%.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	1	1%
Dos	8	5%
Tres	7	11%
Cuatro	23	16%
cinco	16	11%
Seis	15	10%
Siete	24	16%
Ocho	37	25%
Blancos	17	11%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Gráfico 24: Recurso Humano

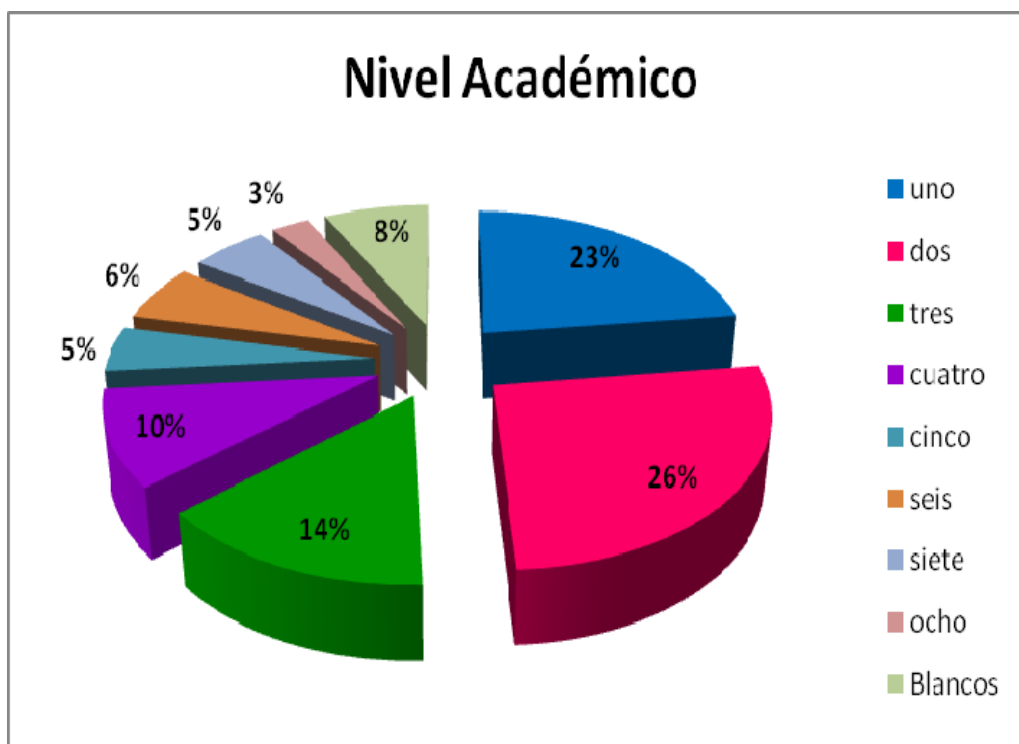


**Interpretación:** El personal del Conservatorio según esta gráfica califica en su mayoría con un 22% al Recurso Humano en la opción dos es decir como una fortaleza importante dentro la institución es decir su público interno, obteniendo los mismos porcentajes con un 17% a la opción uno y tres, el Recurso humano se encuentra entre las fortalezas más importantes del Conservatorio.



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	25	17%
Dos	33	22%
Tres	25	17%
Cuatro	18	12%
cinco	10	7%
Seis	8	6%
Siete	5	3%
Ocho	8	5%
Blancos	16	11%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

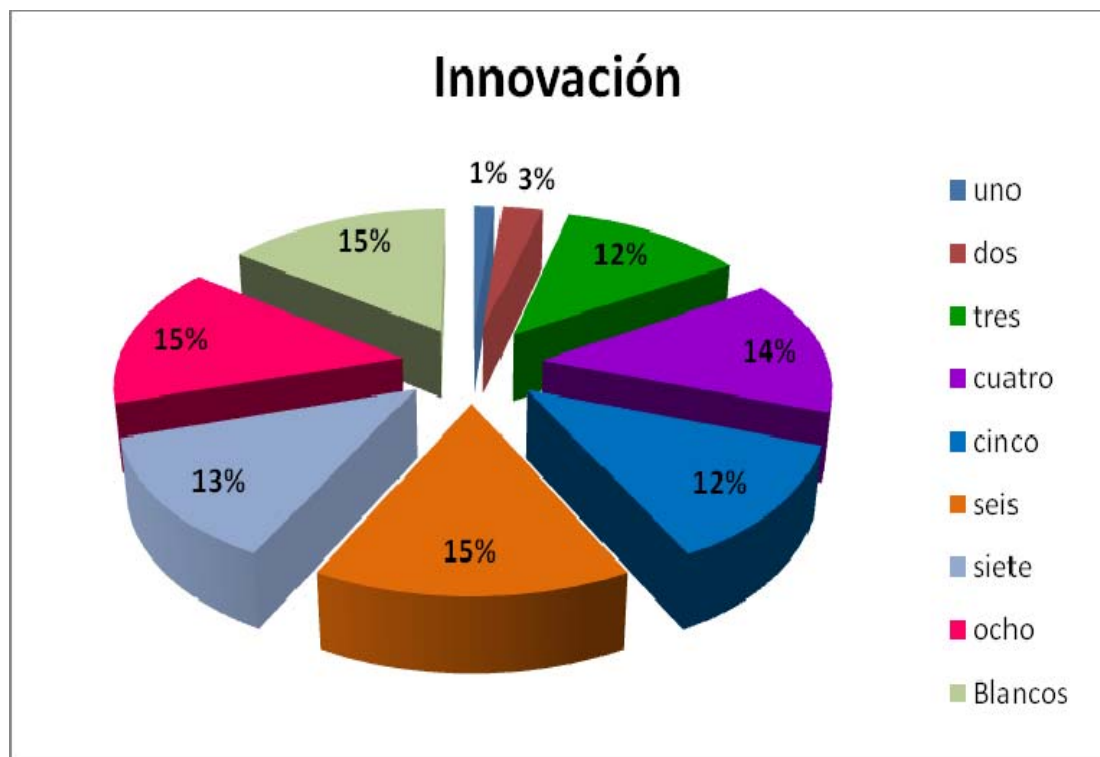
Gráfico 25: Nivel Académico



**Interpretación:** En el nivel académico el personal del Conservatorio contestó en su mayoría con el 26% con la opción dos y acercándose se encuentra la opción uno con un 23%, El nivel académico es una de las fortalezas más importantes del Conservatorio.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	34	23%
Dos	39	26%
Tres	21	14%
Cuatro	15	10%
cinco	7	5%
Seis	9	6%
Siete	8	5%
Ocho	4	3%
Blancos	11	8%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26: Innovación



**Interpretación:** El personal del Conservatorio referente a Innovación ha calificado en su mayoría con un 15% a las opciones de seis, ocho y blancos. Una fortaleza de las menos importantes dentro de la institución.

<b>Respuesta</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Porcentaje</b>
Uno	2	1%
Dos	4	3%
Tres	18	12%
Cuatro	21	14%
cinco	18	12%
Seis	22	15%
Siete	19	13%
Ocho	22	15%
Blancos	22	15%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Obteniendo de esta manera con los mayores porcentajes de cada opción y en orden de fortalezas más importantes del Conservatorio:

Infraestructura: Número 1, con un porcentaje de 42%.

Nivel Académico: Número 2, con el 26% y Número 1, con un 23%.

Recurso Humano: Número 2, con un 22%.

Cultura Organizacional: Número 5, con un 24%, y con el 16% número 6.

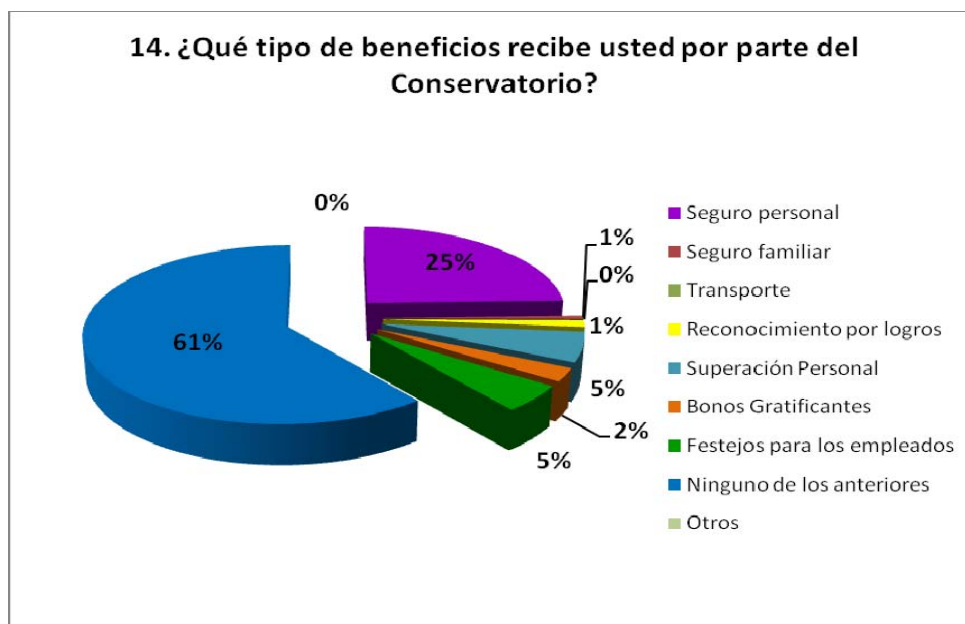
Imagen: Número 5 y 6, con un 16%.

Innovación: Número 6, 8 y Blancos con un 15%.

Clima Laboral: Número 8, con en un 25%

Recurso Financiero: Número 8, con un 27% y número 7, con un 26%.

Gráfico 27: Décimo segunda pregunta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El personal del Conservatorio se manifiesta con un 61% que no recibe ningún beneficio por parte de la institución, siguiendo con un 25% seguro personal, y el 14% restante se divide entre seguro familiar, reconocimiento por logros obtenidos, superación personal, bonos y festejos para los empleados.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Seguro personal	40	23%
Seguro familiar	1	1%
Transporte	0	0%
Reconocimiento por logros	2	1%
Superación Personal	9	5%
Bonos Gratificantes	4	2%
Festejos para los empleados	8	5%
Ninguno de los anteriores	99	61%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

### **3.9.1.1 Conclusiones:**

De la encuesta realizada al personal del Conservatorio Nacional de Música entre ellos Directivo, administrativo y docente, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- La mayoría del personal de la Institución conocen el año de fundación y la misión de la institución, aunque todavía sigue existiendo un pequeño porcentaje que considera la anterior fundación como oficial.
- Una gran parte de los empleados afirmaron que nunca han recibido capacitación por parte de la institución y el poco porcentaje que si lo hicieron no considera adecuada la capacitación que recibe, además algunos indicaron que lo han recibido por cuenta personal fuera del Conservatorio, también dieron a conocer que les gustaría recibir capacitación semestralmente.
- Con respecto a las relaciones que existen entre la dirección y el personal afirmaron en su gran mayoría que no son satisfactorias, al igual que la relación entre compañeros, pero la relación más afectada y con mayor porcentaje fue entre áreas de la institución cabe recalcar principalmente entre los docentes y administrativos que existe una dificultad grave en la que se ha visto afectada toda la institución.
- Otra percepción que poseen el personal acerca del ambiente en el cual desarrollan su trabajo calificaron en gran parte como bueno y malo, se

puede decir que existe un tipo de conformismo por parte de los empleados, lo cual no hace el mejor y adecuado al ambiente de trabajo que desarrollan los mismos.

- Con relación a la situación actual interna laboral que existe en el Conservatorio el personal de la institución calificó como malo, y otro porcentaje afirmó no conocer la situación actual, por lo que existen problemas internos y que una parte del personal no lo conoce o no prefiere opinar al respecto.
- Entre las fortalezas de la institución a juicio de los empleados, se postula como primera la infraestructura y el nivel académico y por último en que la mayoría contestó como debilidades se encuentra el clima laboral y el recurso financiero.
- Con respecto a los beneficios que son otorgados a los empleados por parte del Conservatorio el personal manifestó que no reciben ningún tipo de beneficio, poseen seguro personal por el IESS, anteriormente recibían festejos a los empleados pero que recientemente cancelaron es decir, no reciben nada por parte de la institución, esto afecta directamente a que los empleados no se sientan motivados en su desempeño, afectando de igual manera el ambiente en el cual desarrollan su trabajo.

Con las conclusiones anteriormente mencionadas es importante destacar factores que servirán para la propuesta a sugerir como: La cultura no se encuentra manifestada correctamente, el descontento con respecto a las capacitaciones, las

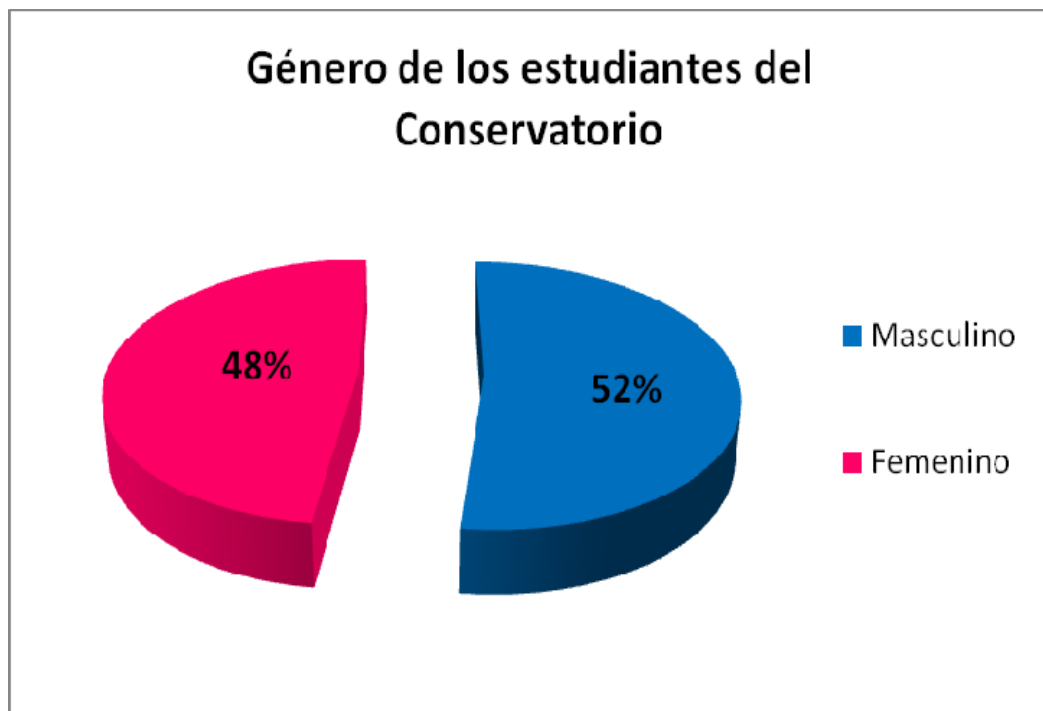
malas relaciones que afectan el clima laboral, el cual se postula como último de las fortalezas y la ausencia de beneficios hacia el personal, una de las razones por las cuales existe descontento por parte del mismo.

### 3.9.2 Encuestas estudiantes:

Se realizó 210 encuestas, a los estudiantes del Conservatorio Superior Nacional de Música; por lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

Cabe recalcar que se encuestó a estudiantes de 12 a 34 años de edad.

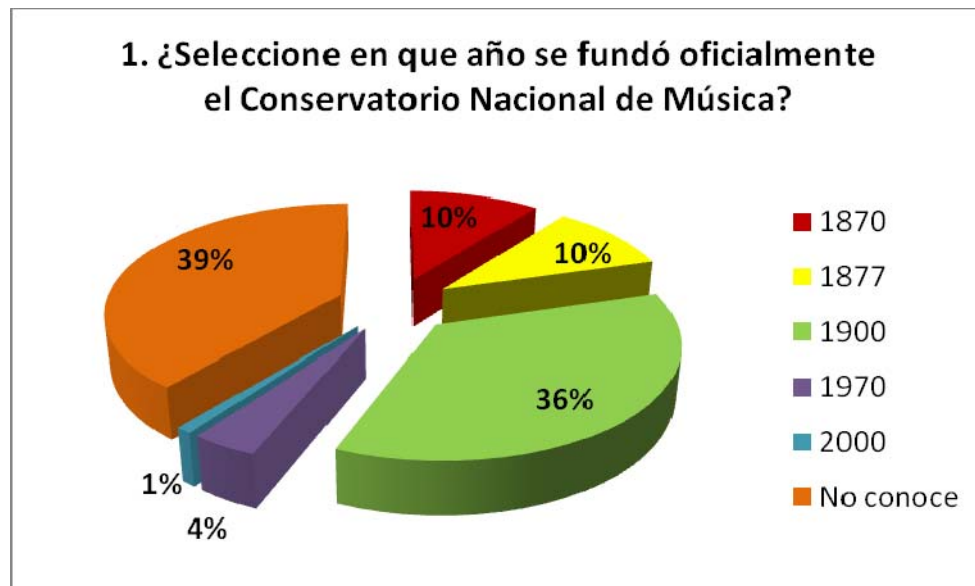
Gráfico 28: Género de los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** Según la grafica de las 210 encuestas realizadas a los estudiantes del Conservatorio el 52% fueron del género masculino y el 48% restante fueron del género femenino.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Masculino	109	52%
Femenino	101	48%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Gráfico 29: Primera pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.



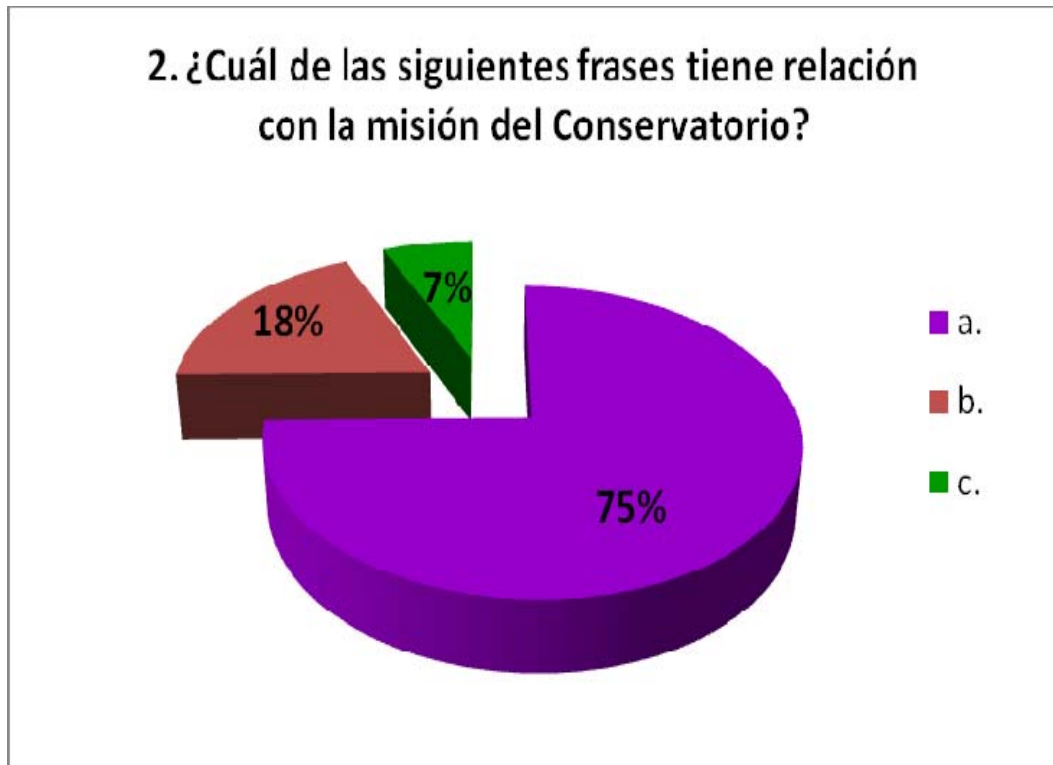
**Interpretación:** El 39% de los estudiantes No conoce el año de fundación oficial de la institución, muy cerca con un 36% si conoce el año en que se fundó, mientras que el 25% no contestaron correctamente, con esta pregunta se quiere saber si se conoce un elemento que forma parte de la cultura de la institución.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
1870	22	10%
1877	21	10%
1900	75	36%
1970	8	4%
2000	2	1%
No conoce	82	39%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>



En la siguiente pregunta se solicitó que los encuestados señalen la definición correcta de la Misión del Conservatorio, de la cual obtuvo el siguiente resultado:

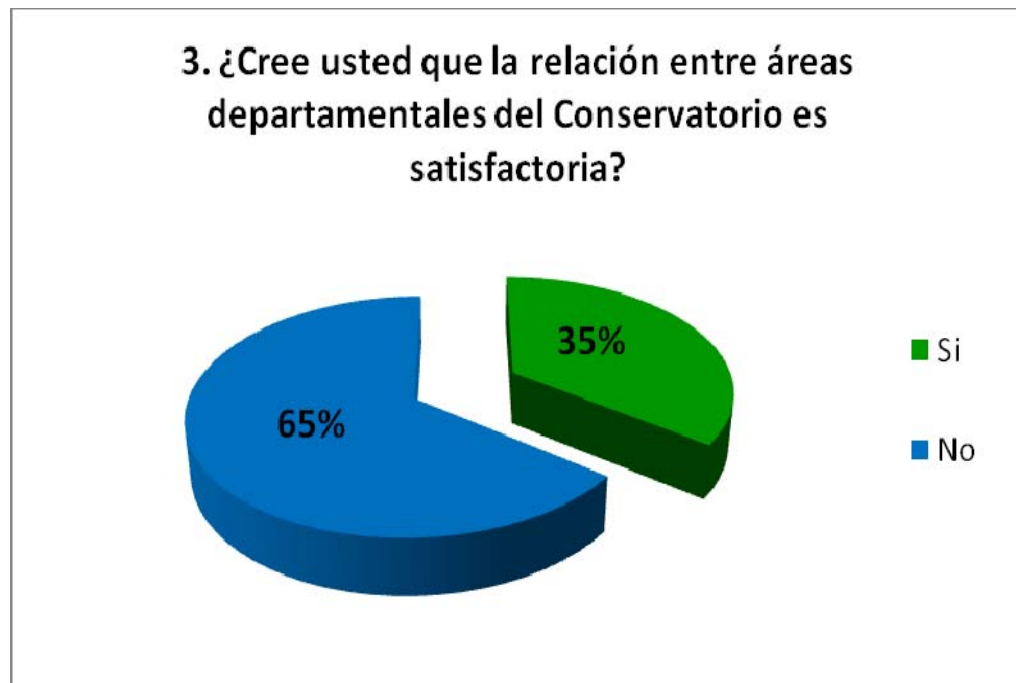
Gráfico 30: Segunda pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** El 75% de los estudiantes del Conservatorio sí conocen la misión de la institución, mientras que el 25% restante, no lo sabe.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
a.	157	75%
b.	39	18%
c.	14	7%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Gráfico 31: Tercera pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.

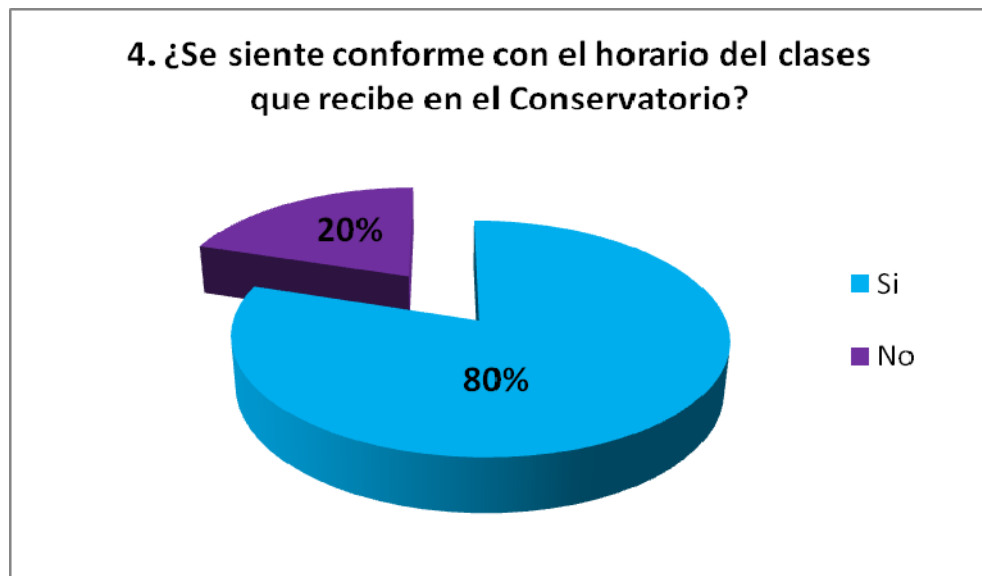


**Interpretación:** Según la percepción de los estudiantes del Conservatorio, el 65% no considera satisfactoria la relación que existe entre áreas departamentales de la institución, mientras que un 35% si considera satisfactoria la relación.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	74	35%
No	136	65%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

En la siguiente pregunta se solicitó a los estudiantes que respondieran acerca de su conformidad con el horario de clases que recibe en el Conservatorio.

Gráfico 32: Cuarta pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** Según la gráfica el 80% de los estudiantes del Conservatorio se sienten satisfechos y conformes con el horario que reciben por parte de la institución y el 20% no, con esta pregunta se quiere saber si los estudiantes se sienten conformes con la institución un elemento que forma parte de la institución.

En esta pregunta se puso como opción alternativa el porqué si están o no conformes con los horarios por lo cual se obtuvo el siguiente resultado:

Si están conformes porque: Les permite a los estudiantes realizar otras actividades, además que existen dos horarios opcionales en la mañana y en la tarde que los propios alumnos pueden escoger.

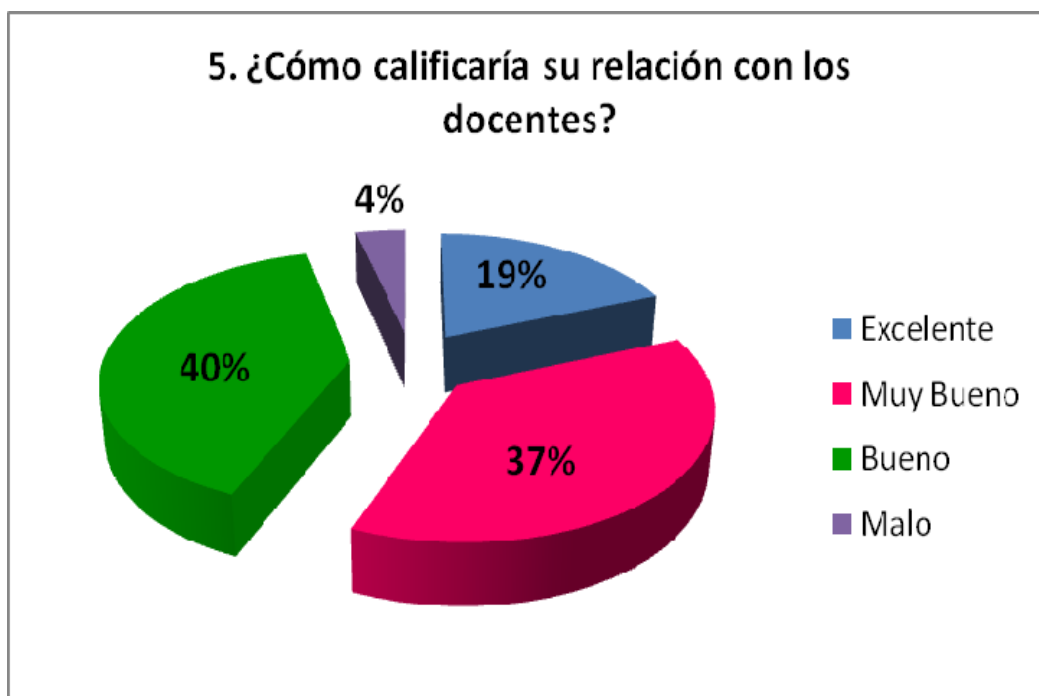
Son convenientes y accesibles a las necesidades de los estudiantes porque muchos de ellos trabajan.

No están conformes porque: Es muy extendido el tiempo de clases, en algunos

casos se cruzan horarios con otras materias del Conservatorio, además los estudiantes tienen varias materias y en ocasiones son irregulares las clases.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	168	80%
No	42	20%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Gráfico 33: Quinta pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio califican la relación con sus docentes con un gran porcentaje como Bueno con el 40%, también como muy bueno con el 37%, excelente con un 19%, y malo con tan solo el 4%.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Excelente	40	19%
Muy Bueno	78	37%
Bueno	84	40%
Malo	8	4%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

La pregunta número seis va enfocada hacia el ambiente de estudios en cual se desarrollan los estudiantes del Conservatorio como se detalla a continuación:

Gráfico 34: Sexta pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio califican el ambiente en el cual desarrollan sus estudios como Bueno con el 49%, el 31% lo califica como muy bueno, mientras que el 16% manifiesta como excelente, y con el menor porcentaje malo con el 4%.

<b>Respuesta</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	40	16%
Muy Bueno	78	31%
Bueno	84	49%
Malo	8	4%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

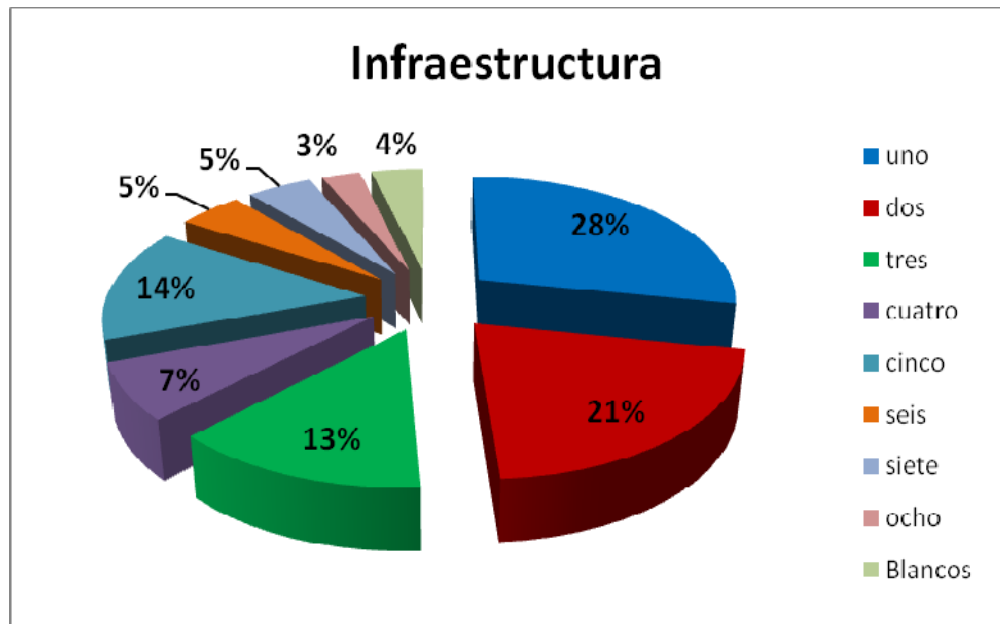
En la siguiente pregunta permite conocer la percepción que poseen los estudiantes del Conservatorio con respecto a las fortalezas de la institución dando a conocer las respuestas en el siguiente gráfico:

Séptima pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música.

La pregunta fue la siguiente: ¿Cuáles son a su juicio, las fortalezas del Conservatorio?, las opciones fueron: Infraestructura, Recurso Financiero, Imagen, Cultura Organizacional, Clima laboral, Recurso Humano, Nivel Académico, Innovación, se escogió estas opciones para saber la percepción, la imagen que poseen el público interno acerca del Conservatorio opciones como cultura y clima los cuales se están analizando y son importantes para la propuesta

En esta pregunta se colocó como opción poner orden de importancia, del 1 al 8, siendo el 1 el más importante; con lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

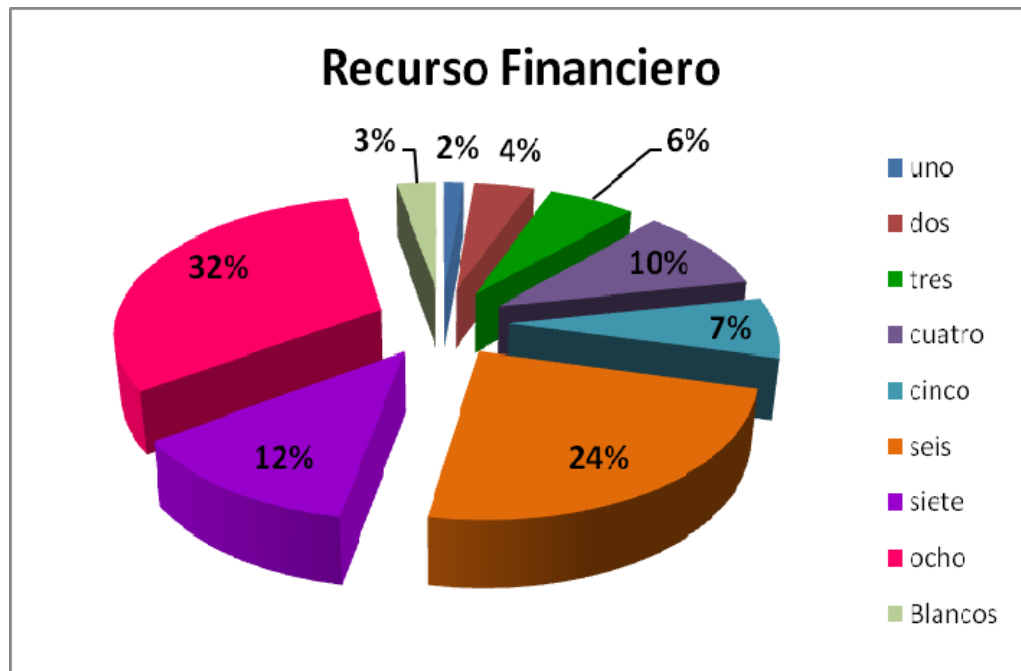
Gráfico 35: Infraestructura



**Interpretación:** La infraestructura del Conservatorio según el juicio de los estudiantes se encuentra con mayor porcentaje con el 28% en el número uno es decir la más importante fortaleza de la institución, muy cerca de este porcentaje se encuentra el número dos con un 21%.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
uno	59	28%
dos	44	21%
tres	28	13%
cuatro	15	7%
cinco	30	14%
seis	10	5%
siete	10	5%
ocho	6	3%
Blancos	8	4%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Gráfico 36: Recurso Financiero

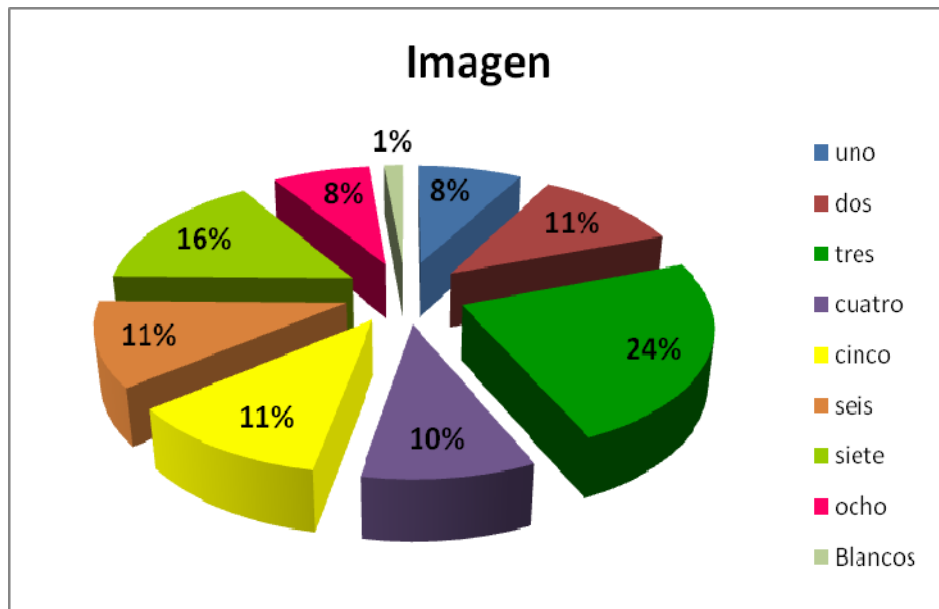


**Interpretación:** Según los estudiantes del Conservatorio califica al Recurso Financiero con un 32% en su mayoría en último lugar es decir con un 8 siendo este el más débil de las opciones, siguiendo muy cerca con un 24% a la opción número seis ubicándolo en las últimas opciones.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
uno	3	2%
dos	9	4%
tres	13	6%
cuatro	21	10%
cinco	15	12%
Seis	50	24%
Siete	26	12%
Ocho	67	32%
Blancos	6	3%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>



Gráfico 37: Imagen



**Interpretación:** Como se observa en la gráfica la mayoría de los estudiantes del Conservatorio calificaron con un 24%, a la opción tres, que es la más alta y deja al resto con una diferencia media de los demás porcentajes.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	17	8%
Dos	24	11%
Tres	50	24%
Cuatro	20	10%
cinco	24	11%
Seis	23	11%
Siete	33	16%
Ocho	16	8%
Blancos	3	1%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

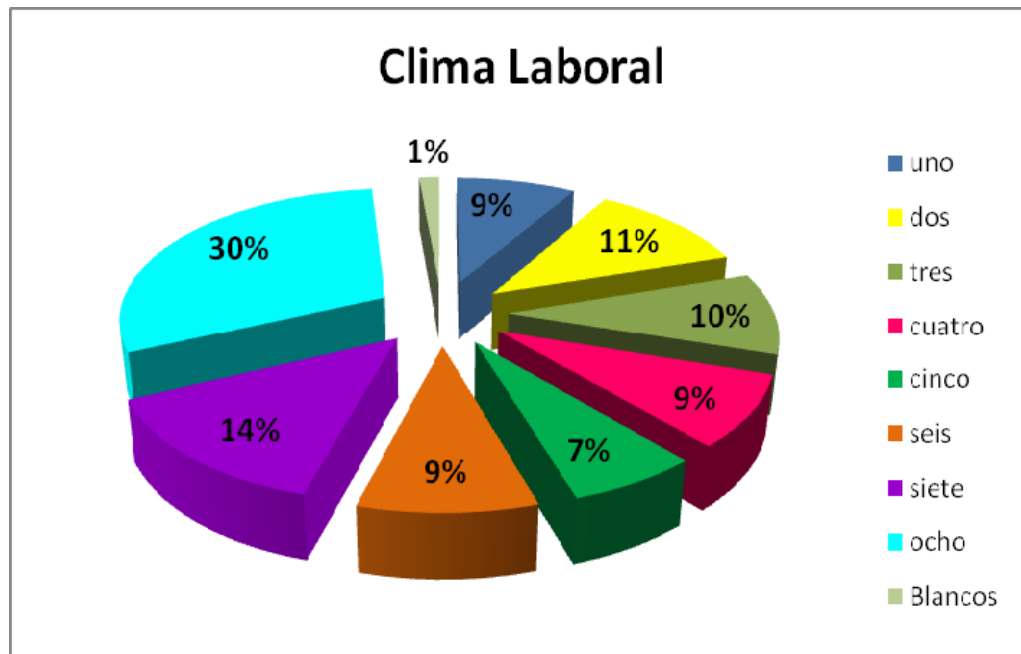
Gráfico 38: Cultura Organizacional



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio calificaron a la cultura de la institución en su mayoría con un 23% siendo este la opción cinco, su segunda opción con el 16% con la calificación número cuatro.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	15	8%
Dos	21	11%
Tres	24	24%
Cuatro	33	10%
cinco	49	11%
Seis	25	11%
Siete	30	16%
Ocho	7	8%
Blancos	6	1%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

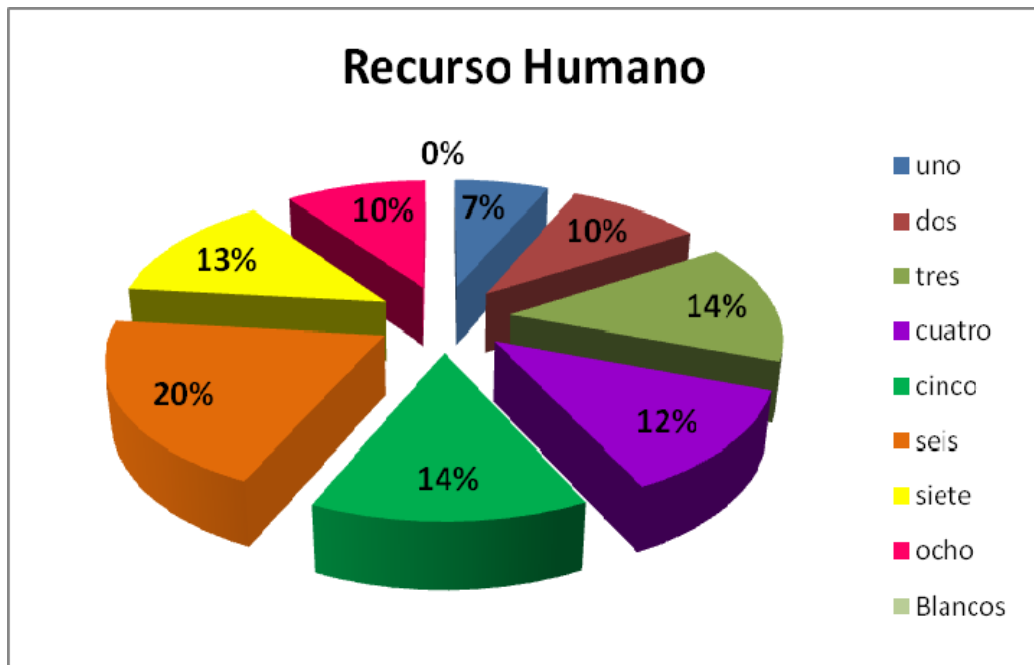
Gráfico 39: Clima laboral



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio respondieron en un 30% en la opción ocho al clima laboral de la institución calificándolo como la menos importante, con un 14% con la opción siete, es decir en las últimas opciones.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	18	9%
Dos	24	11%
Tres	21	10%
Cuatro	18	9%
cinco	14	7%
Seis	19	9%
Siete	29	14%
Ocho	64	30%
Blancos	3	1%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

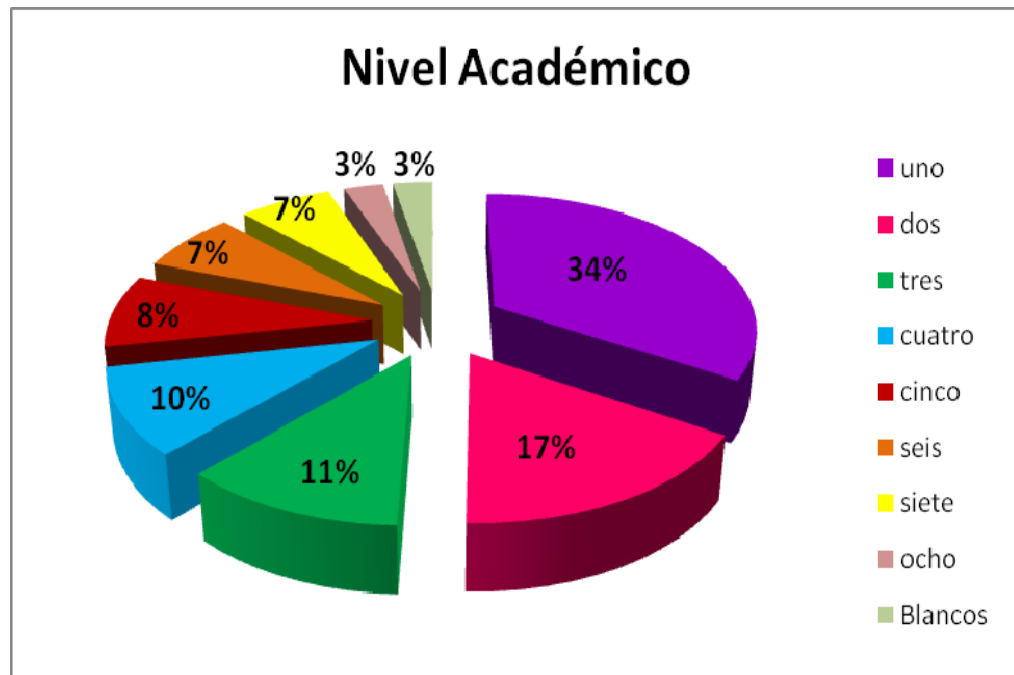
Gráfico 40: Recurso Humano



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio, según esta gráfica califican en su mayoría con un 20% al Recurso Humano en la opción seis es decir como una de las fortalezas menos importantes dentro la institución, obteniendo los mismos porcentajes con un 14% a la opción tres y cinco.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	14	7%
Dos	20	10%
Tres	30	14%
Cuatro	26	12%
cinco	29	14%
Seis	42	20%
Siete	28	13%
Ocho	21	10%
Blancos	0	0%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

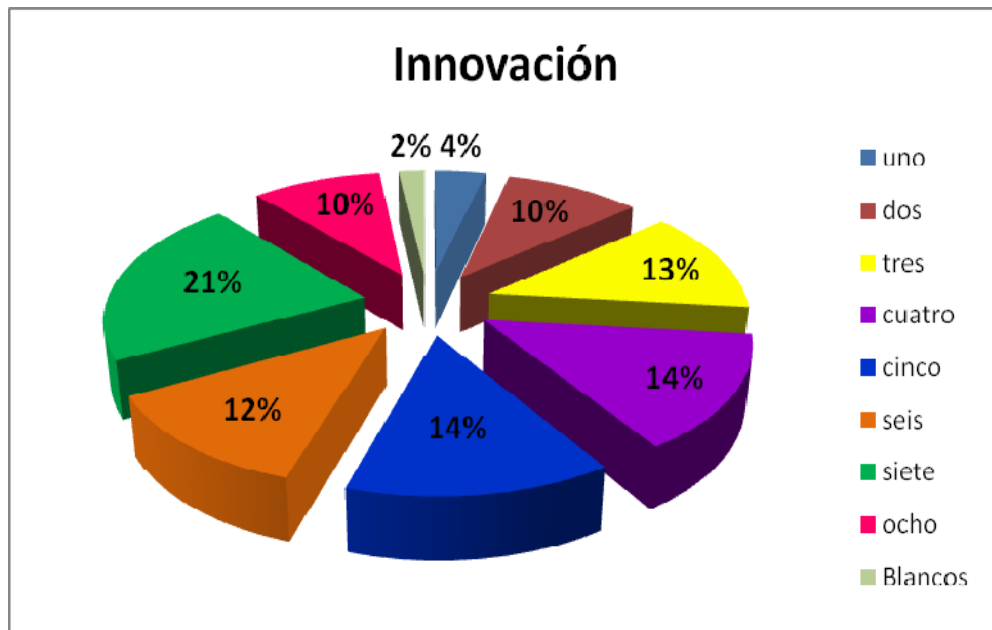
Gráfico 41: Nivel Académico



**Interpretación:** En el nivel académico los estudiantes del Conservatorio contestó en su mayoría con el 34% con la opción uno y acercándose se encuentra la opción dos con un 17%, El nivel académico es una de las fortalezas más importantes del Conservatorio.

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	71	34%
Dos	35	17%
Tres	24	11%
Cuatro	21	10%
cinco	18	8%
Seis	15	7%
Siete	14	7%
Ocho	6	3%
Blancos	6	3%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Gráfico 42: Innovación



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio referente a Innovación en cuanto a metodología de enseñanza ha calificado en su mayoría con un 21% a las opción siete, y con un 14% cada uno las opciones cuatro y cinco

Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Uno	8	4%
Dos	21	10%
Tres	27	13%
Cuatro	30	14%
cinco	29	14%
Seis	26	12%
Siete	45	21%
Ocho	20	10%
Blancos	4	2%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Obteniendo de esta manera con los mayores porcentajes de cada opción y en orden de fortalezas más importantes del Conservatorio:

Nivel Académico: Número 1, con el 34%

Infraestructura: Número 1, con el 28%

Imagen: Número 3, con un 24%.

Cultura Organizacional: Número 5, con un 23%

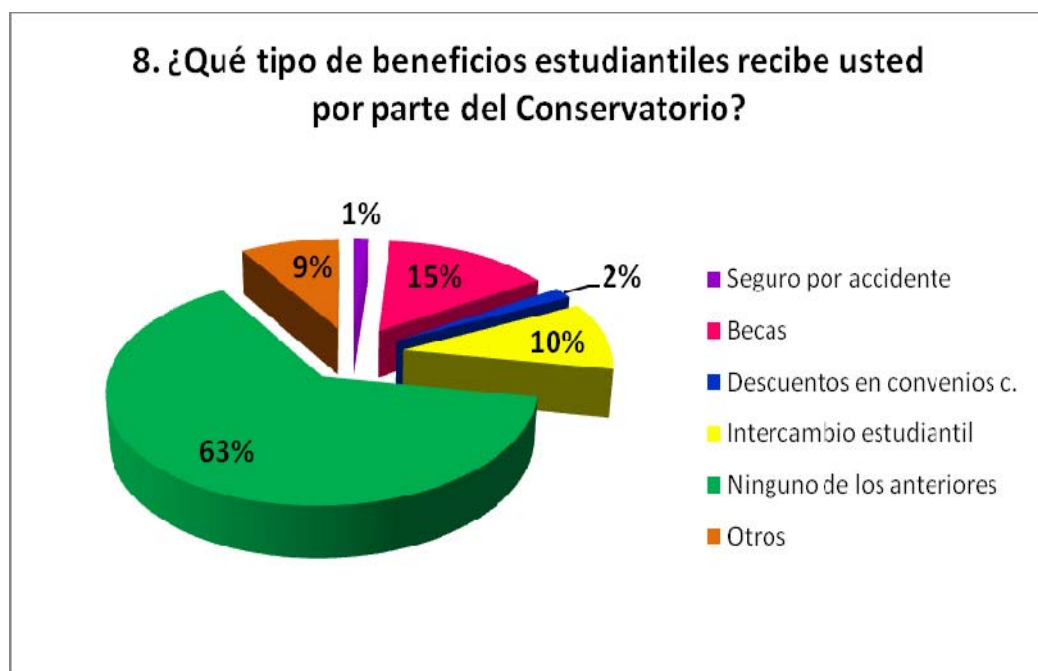
Recurso Humano: Número 6, con un 20%

Innovación: Número 7, con un 21%

Clima Laboral: Número 8, con un 30%

Recurso Financiero: Número 8, con un 32%.

Gráfico 43: Octava pregunta realizada a los estudiantes del CSNM.



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio se manifiestan con un 63% que no recibe ningún tipo de prestaciones adicionales por parte de la institución, siguiendo con un 15% becas, y el 22% restante se divide entre seguro por accidente, descuentos en convenios comerciales, intercambio estudiantil y otros.

Se debe recalcar que en la opción entre otros los estudiantes respondieron: que los beneficios que reciben son servicio médico, servicio odontológico y cultura.

<b>Respuesta</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Porcentaje</b>
Seguro por accidente	3	1%
Becas	35	15%
Descuentos en convenios c.	4	2%
Intercambio estudiantil	24	10%
Ninguno de los anteriores	150	63%
Otros	21	9%
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100%</b>

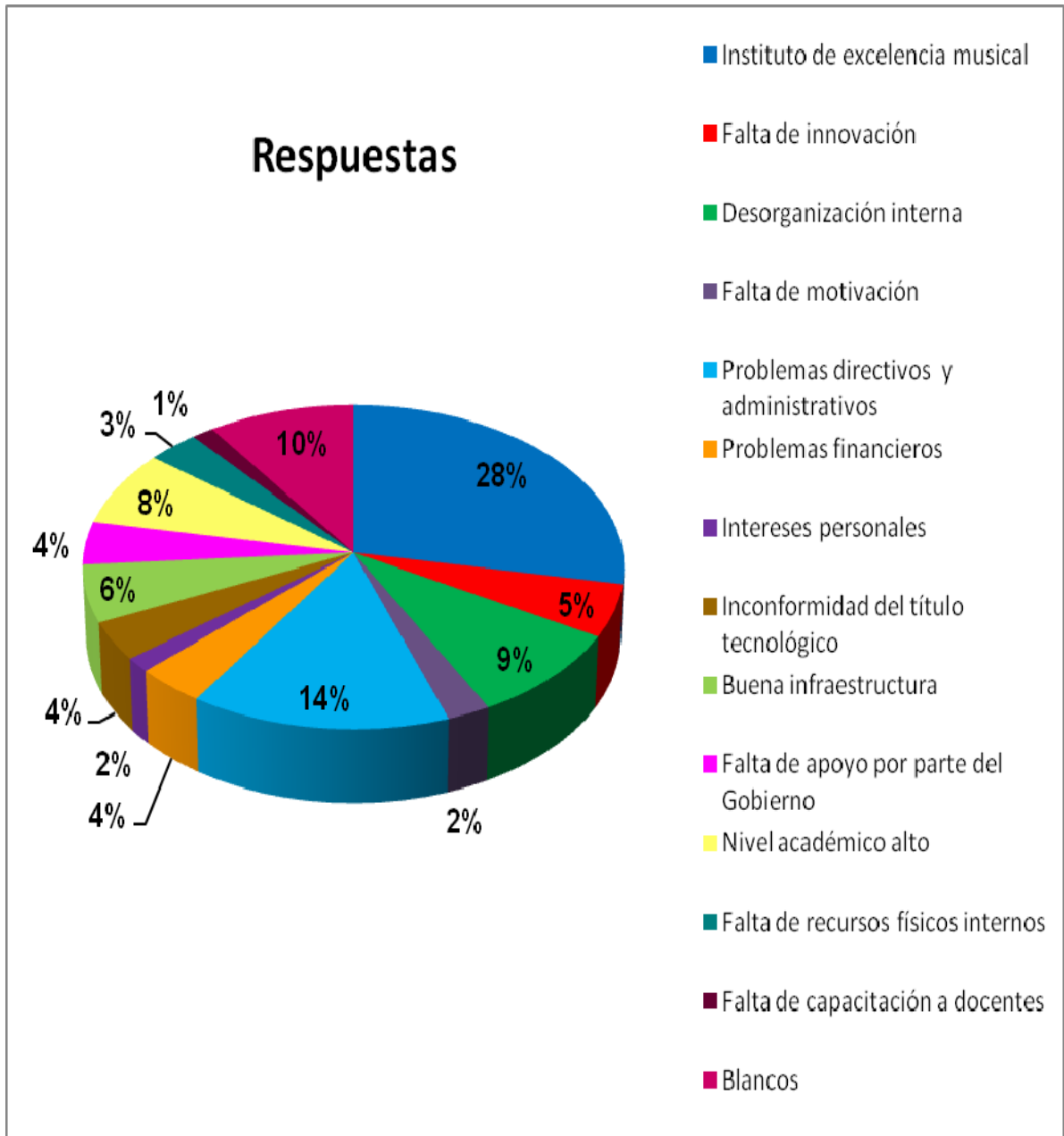
La pregunta número nueve, es una pregunta abierta, ya que se consideró apropiado conocer las distintas percepciones de los estudiantes sobre la imagen de la institución, en la cual se logró obtener la siguiente información:

La pregunta solicitada a los estudiantes fue:



9. ¿Qué percepción (Imagen) posee Ud. Acerca del Conservatorio Nacional de Música?

Gráfico 44: Novena pregunta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música



**Interpretación:** Los estudiantes del Conservatorio se manifiestan con un 28%, que el Conservatorio es un instituto de excelencia musical, argumentando entre otras percepciones como:

- El Conservatorio es una entidad que posee buenos músicos y docentes, además de una excelente educación.
- Posee la mejor música del país y una buena infraestructura externa.
- Es un instituto reconocido en el país musicalmente de prestigio.
- En el Conservatorio no existe organización, ni buenos métodos de enseñanza, estos no son didácticos.
- Las aulas, bancas, baños y demás se encuentran en mal estado y viejos.
- No posee apoyo suficiente por parte del gobierno, falta motivación hacia los estudiantes y docentes, existen problemas directivos, administrativos y financieros, no existe coordinación entre departamentos de la institución, existe deserción por parte de los profesores.

La imagen que perciben y comparten los estudiantes del Conservatorio son que reconocen que es una institución reconocida musicalmente en educación pero que falta innovación en cuanto a metodología enseñanza, el estado físico sobre aulas, baños y demás les parece que no son los más indicados, la falta de apoyo por parte del estado es otro factor que sustentan, los problemas y la falta de planificación es algo evidente en los estudiantes.

<b>Pregunta número 9 para los estudiantes del Conservatorio</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Conservatorio un instituto de excelencia musical	59	0.28	28%
Falta de innovación	11	0.05	5%
Desorganización interna	19	0.09	9%
Falta de motivación a estudiantes y docentes	5	0.02	2%
Problemas directivos y administrativos	30	0.14	14%
Problemas financieros	8	0.04	4%
Intereses personales	3	0.01	1%
Inconformidad del título tecnológico	8	0.04	4%
Buena infraestructura	12	0.06	6%
Falta de apoyo por parte del Gobierno	9	0.04	4%
Nivel académico alto	16	0.08	8%
Falta de recursos físicos internos	7	0.03	3%
Falta de capacitación a docentes	3	0.01	1%
Blancos	20	0.1	10%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

### 3.9.2.1 Conclusiones:

De la encuesta realizada a los estudiantes del Conservatorio Nacional de Música, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los estudiantes no conoce el año de fundación del Conservatorio, muy contrario de la misión que la mayoría de ellos si lo

conocen, lo que indica que la cultura organizacional no se dinamiza hacía los estudiantes y por ende ellos no conocen los valores de la cultura.

- Existe un alto nivel de porcentaje que no considera satisfactoria las relaciones que existen entre departamentos, lo que indica una semejanza con las respuestas obtenidas del personal, hay que concretar que las relaciones entre áreas departamentales no son buenas en la Institución lo afirman los estudiantes del Conservatorio, según sus respuestas.
- A contrario del personal los estudiantes tienen buenas relaciones entre sí, lo cual es beneficiable para el proceso de empoderamiento que se estima a realizar ya que en un punto a favor en cuanto al clima interno.
- Entre las fortalezas de la institución a juicio de los estudiantes del Conservatorio, se encuentran en últimos lugares la Innovación, Clima laboral y el Recurso financiero. Cabe recalcar que estos aspectos son importantes para conocer la imagen que perciben sus públicos y reforzar los mismos para el proceso de empoderamiento.
- Con respecto a los beneficios que son otorgados a los estudiantes por parte del Conservatorio se recalca que se les dio a escoger una lista de opciones y postular los que ellos crean convenientes incluir, los beneficios estudiantiles o servicios extras son una herramienta de motivación y que además mejora la calidad de estudios como se menciona en el Marco Teórico, es por esa razón que se tomo en cuenta en la encuesta realizada a

los estudiantes por lo que se va a fortalecer este aspecto en el proceso de empoderamiento.

- Con relación a la imagen que poseen los alumnos acerca de la institución se puede concluir que el Conservatorio es una institución de prestigio que posee excelentes músicos y docentes reconocidos, su nivel de educación es alta pero los métodos de enseñanza no son didácticos, posee una buena infraestructura pero que internamente las aulas, bancas, baños y demás se encuentran se encuentran en mal estado.
- La desorganización y las malas relaciones que existen entre administrativos y docentes, es evidente y lo afirman los estudiantes en las encuestas, lo que repercute al clima laboral, área que se va a trabajar en la propuesta.
- Los estudiantes como consecuencia no se sienten motivados.

Todos estos aspectos mencionados, son problemas internos que existen en la institución a juicio de los estudiantes del Conservatorio, por lo que estos son algunos factores por los cuales la institución no puede empoderarse internamente, se necesita solucionarlos mediante la propuesta a plantear para que la misma, pueda llegar al empoderamiento institucional interno en las áreas de cultura, clima e imagen.

### **3.9.3 Entrevista:**

Se realizó una entrevista al Director Ejecutivo del Conservatorio para poder conocer su posición en algunos aspectos respecto a la institución, el poder unificar y constatar con las respuestas del personal y los estudiantes.

A continuación se da a conocer los resultados de la entrevista realizada al Director Ejecutivo del Conservatorio.

**Dr. Fabricio Narváez Herrería.**

**Cargo: Director ejecutivo del Conservatorio Superior Nacional de Música.**

**1.- ¿Hace cuánto tiempo presta sus servicios al Conservatorio Nacional de Música?**

“Yo vengo prestando mis servicios desde el mes de abril, y vengo bajo un proceso de reestructuración. El Sr. Ministro de Educación procedió a la reestructuración del Conservatorio Nacional de Música y dentro de la comisión que se presentó para la reestructuración de ciudadanos, él me designó viendo mi trayectoria educativa, y me nominó para que yo venga en calidad de director ejecutivo encargado de esta institución de educación superior que es el Conservatorio Nacional de Música que está a grado de Instituto Superior.”

**2.- ¿Cuál cree Ud. Que es la mayor ventaja que posee el Conservatorio frente a otros Conservatorios?**

“La infraestructura física y la gran cantidad de docentes con alta experiencia y no podemos dejar atrás ciertos factores que han llevado al Conservatorio como su

personal administrativo, docente porque también con ellos tienen bastante conocimiento que pueden aportar al engrandecimiento a la Institución, es decir aquí encontramos muchas fortalezas pero también debilidades, entre las debilidades que encontramos es la desunión que ha existido entre el personal docente y administrativo por problemas puntuales pero eso queremos ver en qué forma se va a solucionar en donde se están planteando algunos problemas de solución en el proceso de reestructuración.”

### **3.- ¿Ud. Conoce los Valores de la Institución? ¿Se siente identificado con ellos?**

“Yo me siento identificado con los valores corporativos, con la imagen Institucional y sobre todo con la presencia misma de la Institución, a pesar de poco tiempo que ha transcurrido, yo me siento parte de la Institución, dando todo lo mejor de mí en beneficio del país y en beneficio de la misma yo creo que las personas somos pasajeros pero las Instituciones son eternas, y las mismas tienen su propia trayectoria y muchas veces la cabeza es solo el eje de ese motor es que el que está armando el volante del Conservatorio, nosotros nos iremos mañana pero la institución siempre perdurará por el tiempo y por el espacio.”

### **4.- ¿Cómo es el clima laboral en el Conservatorio?**

“Malo, lamentablemente han existido problemas puntuales en el pasado entre el personal docente y administrativo, tensiones que se han suscitado, los cuales queremos erradicar y poder solucionarlos”.

**5.- ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los empleados?**

“Estamos recién pretendiendo en el proceso de reestructuración hacer un programa de capacitación, tanto a empleados y docentes casi ha sido negativa por no decirle insuficiente, por no decirle nada.”

**6.- ¿Cuáles han sido los beneficios que se les dan a los empleados del Conservatorio?**

“Ningún beneficio, aparte de los beneficios que el Estado les da.”

**7.- ¿Qué opina acerca de la propuesta del empoderamiento que se le explicó anteriormente?**

“De hecho me parece una buena propuesta a ejecutar en el Conservatorio, como ya mencione estamos en proceso de reestructuración que además de poder solucionar inconvenientes financieros queremos cambios positivos para el Conservatorio, ciertamente la Institución ha sufrido por varios problemas como pudo constatar y eso es lo que precisamente queremos solucionar como las diferencias entre el personal administrativo como docente, la desmotivación de los estudiantes , la falta de involucramiento con el Conservatorio, entre varios aspectos que se han suscitado internamente, eso lo que queremos el tener al Conservatorio empoderado internamente y en las áreas que necesitan estamos abiertos a estas sugerencias y propuestas que esperamos sean para bien de la Institución y puedan complementarse con el proceso de reestructuración”.



## **8.- ¿Están dispuestos tanto el personal como los estudiantes a involucrarse en este proceso?**

“Tanto el personal docente, administrativo, los estudiantes y mi persona somos los más interesados en poder solucionar estos problemas que existen y que nos afecta directamente, nos encontramos predispuestos a no solo poner de parte sino a involucrarnos totalmente para obtener resultados que sean para mejora del Conservatorio, para mejora de los estudiantes, del personal docente, administrativo, Como mencione anteriormente si nosotros no ponemos todos un granito de arena un esfuerzo, pienso que esto podría tener o correría el peligro de cerrarse.”

Fin Entrevista

### **3.9.3.1 Conclusiones de la entrevista:**

En la entrevista realizada al Director ejecutivo del Conservatorio se realizo preguntas acerca de los valores, el clima laboral, los beneficios que se les otorga al público interno, las capacitaciones, estos aspectos que son importantes para el proceso de empoderamiento, además la opinión acerca de la propuesta de empoderamiento y si estarían dispuestos a participar en el mismo lo cual se puede concluir:

- Se constata que efectivamente existe un clima laboral malo como él lo califico, y que estos han ocurrido por problemas entre el personal administrativo y docente.

- El Conservatorio tienen una gran trayectoria que es una ventaja y la imagen de la misma es de suma importancia, sobre todo poseer una buena imagen interna pero para ello se tiene que trabajar para poder obtener la imagen deseada.
- Las capacitaciones a los empleados mencionó que han sido insuficientes, lo que se recalca es que no se han dado capacitaciones en lo absoluto, este es un factor de que necesita implementar las capacitaciones no solo para el desarrollo personal y de la Institución sino para involucrar al público interno con el proceso de empoderamiento.
- Las principales falencias que se pudo obtener con este resultado son: el pésimo clima laboral, la cultura organizacional endeble, la falta de capacitaciones y beneficios y la mala imagen que poseen sobre la institución internamente, factores que se están estudiando y por los cuales se quiere mejorar estas áreas para poder empoderar al Conservatorio internamente.

#### **3.9.4 Observación:**

##### **3.9.4.1 Objetivo de la técnica de investigación:**

Identificar problemas evidentes de cultura organizacional, clima laboral interno, así como también las instalaciones, recursos que se utilizan, el desempeño laboral de los empleados, y otros factores que alteren la imagen interna de la institución etc.

#### **3.9.4.2 Recursos:**

- Investigadores (1)
- Block de Notas (1)
- Lapiceros (1)
- Cámara Fotográfica (1)

#### **3.9.4.3 Tiempo de Observación:**

Fecha de inicio: Lunes 8 de junio del 2009

Fecha límite: Viernes 24 de julio del 2009

Tiempo aproximado: 1 mes y medio.

#### **3.9.4.4 Elementos de investigación a registrar:**

- Condiciones de instalaciones. (Mantenimiento, condiciones físicas).
- Áreas físicas. (Oficinas, baños, espacios de descanso, etc.).
- Elementos de Comunicación. (Señal ética, carteleras, etc.).
- Actitudes y comportamientos. (Sonrisas, modales, etc.).
- Clima laboral (Compañerismo, gentileza, tolerancia)
- Elementos de Comunicación (Señal ética)

- Cultura Corporativa (si existen placas o sitios estratégicos en donde se encuentren los valores de la institución, uniformes.)

#### **3.9.4.5 Informe de la observación participativa:**

Los aspectos observados que se puede constatar en la observación participativa son los siguientes: Fotos (Anexo 6)

Condiciones de instalaciones. (Mantenimiento, condiciones físicas).

- El CSNM posee los siguientes elementos para el servicio del público interno:
  - Habitaciones con baño
  - 115 Aulas individuales
  - 31 Aulas colectivas
  - 1 Sala de ensayos de Orquesta
  - 1 Biblioteca
  - 1 Almacén de Instrumentos
  - 1 Laboratorio de Audiovisuales
  - 15 Oficinas Administrativas
  - 1 Auditorio para 150 personas
  - 1 Salón de Actos con capacidad para 150 personas
  - 1 Taller de Pianos

- 2 Salas de grabación
  - 1 Teatro de capacidad de 600 personas
  - 1 Cafetería
  - 3 Camerinos
  - 1 Área para imprenta
  - 1 Área para Asociaciones
  - 1 Cuarto de tramoyas
  - 11 Baterías sanitarias
  - 2 Parqueaderos con 18 estacionamientos
  - 2 Canchas de uso múltiple
  - Información
  - Guardianía
  - Sistema de alarma
  - Sistema Contra incendio
- Las instalaciones son amplias y limpias para el desarrollo de actividades de los miembros de la institución.
  - Los empleados de limpieza siempre se encontraban cumpliendo muy bien su trabajo es por eso que las instalaciones siempre se encontraban en

buen estado, pero lamentablemente en cuanto a aulas, baños, y demás recursos internos son muy antiguos, se pudo constatar que algunas aulas eran del año 1997 y no eran ergonómicas para los alumnos, además estos recibían clases sin luz en aulas completamente oscuras en donde no existían ventanas grandes y en otras ni si quiera contaban con ventanas.

Áreas físicas. (Oficinas, baños, espacios de descanso, etc.).

- Los baños en algunas oficinas se puede decir que no son los más adecuados para los empleados, debido a que estos son escasos para todo el personal muy pocas oficinas las tienen, en su interior poseen un botellón de agua para uso comestible, microondas, tazas, platos, vasos, así como café, azúcar, etc. A su lado derecho se encuentra el lavamanos, y siguiendo la derecha la taza del baño, cabe recalcar que el estado no le brinda implementos de baño como: jabón, toalla, papel higiénico, etc. lo que los mismos empleados son obligados a traer.

Elementos de Comunicación. (Señalética)

- En el Conservatorio no disponen señalética en sus instalaciones.

Actitudes y comportamientos. (Sonrisas, modales, etc.).

- En este sentido se puede decir que los empleados en general del Conservatorio son muy amables y gentiles en escasas ocasiones con

personas visitantes, esto se pudo observar en la observación participativa durante el tiempo del mismo.

#### Clima laboral (Compañerismo, gentileza, tolerancia)

- El clima laboral del Conservatorio es pésimo, debido a problemas pasados que ocurrieron en la Institución, se percibe enemistad entre compañeros de distintas áreas, todo lo contrario con compañeros de la misma área que se percibe compañerismo y gentileza entre algunos.
- En la observación participativa se pudo percibir el chisme y rumor que son otros de los factores que afectan al clima laboral de la Institución, ya que se sigue especulando sobre la crisis que afectó al Conservatorio, por parte de algunos empleados, las evidencias se pudo constatar en la observación participativa.
- La falta de recursos económicos en la Institución ocasiona que los empleados no dispongan de todos los materiales de trabajo, lo cual en ocasiones se ven obligados a pedir a las demás áreas y lo que se puede denotar es egoísmo y la falta de importancia por el trabajo del otro.

#### Cultura Corporativa (los valores de la institución.)

El Conservatorio posee valores Institucionales, pero se ha constatado de que no los manifiesta ni material ni de manera simbólica como se menciona a continuación:

- Se encuentran en algunas oficinas muy bien decoradas con diplomas, festivales de música y demás cuadros sobre el Conservatorio pero en ninguno se encuentran los valores de la institución.
- No existen placas, ni sitios estratégicos en donde se observe los valores de la institución, ni colores que los identifican.
- La visión del Conservatorio está mal planteada ya que su visión refería Constituirse hasta el 2009, en la Universidad Musical para proveer de profesionales idóneos a los conservatorios lo que su tiempo y su objetivo no se cumplieron.

#### **3.9.4.6 Conclusiones de la observación participativa:**

- El Conservatorio sin duda posee una buena infraestructura, es una institución muy completa externamente, pero a su vez internamente se observa descuido y poca atención por mantener los elementos internos en buen estado.
- Se observa a simple vista las malas relaciones que existen entre el personal administrativo y el docente, como la falta de compañerismo, la falta de saludo, la falta de entablar una conversación.
- No se observó, que la cultura organizacional sea manifiesta en uno de sus cuatro elementos que son: estructural, conductual, material y simbólica ante el personal del Conservatorio y los estudiantes.



## CAPÍTULO IV

**4.- PROPUESTA: “Empoderamiento Institucional Interno, de los centros de formación musicales, caso “Conservatorio Nacional de Música” de la ciudad de Quito, mediante el diseño de un plan de Relaciones Públicas”.**

### **4.1 Introducción:**

El Conservatorio Superior Nacional de Música, es una institución pública especializada en fomentar la investigación, creación y difusión musical; garantizando la formación de profesionales músicos instrumentistas y pedagogos, es el único Conservatorio fiscal en la provincia de Pichincha, además es reconocido a nivel nacional y tiene varios años enseñando la música en el país.

Sin embargo, existen varios problemas internos que afectan directamente al clima laboral, la cultura organizacional, así como también factores intrínsecos que deterioran la imagen de la institución.

Lo que esta propuesta pretende es presentar un plan de relaciones públicas internas, proponiendo estrategias y tácticas que puedan mejorar y fortalecer las áreas de cultura, clima e imagen interna, que conjuntamente con aspectos del empoderamiento tratados en el Marco Teórico se pueda unificar y aplicar en el Conservatorio para que de cómo resultado el empoderamiento del mismo.

A continuación se presentará el Análisis FODA, el cual tiene como propósito el poder suministrar el procesamiento de información del Conservatorio.

## 4.2 Análisis FODA

<b>Tabla No.2: ANÁLISIS FODA</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- El Conservatorio posee una buena infraestructura externa	- El Conservatorio tiene prestigio a nivel nacional	- Falta de capacitación al personal de la institución	- Dependencia económica del Gobierno
- Los mayoría de sus empleados conocen la misión de la institución	- El poder generar mecanismos de autogestión para obtener ingresos propios para el Conservatorio	- No existe apoyo para materiales internos y realización de eventos - Desorganización - La visión se encuentra mal planteada	- Crisis por la cual que se vieron afectados y aparecieron en los medios de comunicación
- Cuentan con un departamento Médico y odontológico exclusivo para músicos	- Cuentan con contactos nacionales e internacionales	- Cultura organizacional manifestada incorrectamente - La mayoría de alumnos no conoce la misión de la institución	- Competencia con otros Conservatorios e institutos
- Posee una orquesta sinfónica propia, orquesta de jazz y coros		- Malas relaciones entre profesores y administrativos	- Falta de agilidad presupuestaria
- Cuentan con un personal de alto nivel profesional		- Inconformidad en el clima laboral - Formación de rumores internos	- Falta de apoyo por parte del Estado
- Amplia trayectoria		- Falta de planificación institucional - Percepción negativa interna.	- Deserción del personal docente por falta de ingresos económicos
		- Personal y estudiantes desmotivados.	

### **4.3 Determinación de problemas internos del CSNM:**

En la actualidad el Conservatorio posee dificultades internas como:

- Un clima laboral deplorable, se denota especialmente en las relaciones entre administrativos y docentes.
- Existe una cultura corporativa mal estructurada e incorrectamente manifestada hacia el público interno.
- Falta de capacitaciones al personal de la institución.
- Personal y estudiantes desmotivados e inconformes.
- Existe desorganización y una falta de planificación.
- El Conservatorio otorga escasos de beneficios al público interno.

Como consecuencia se obtiene una imagen interna débil.

### **4.4 Objetivos del plan de Relaciones Públicas interno.**

#### **4.4.1 Objetivo general:**

Diseñar un plan de Relaciones Públicas que permita empoderar institucionalmente al Conservatorio Superior Nacional de Música en cuanto a cultura organizacional, clima laboral e imagen interna se refiere, en un período determinado de seis meses.

#### **4.4.2 Objetivos específicos:**

1. Capacitar al público interno del Conservatorio Nacional de Música, en cuanto al proceso de empoderamiento.
2. Dinamizar la cultura organizacional en todos los niveles: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas, dentro del Conservatorio, para fortalecer el sentido de pertenencia del público interno.
3. Mejorar el clima laboral de la institución, consolidando las relaciones entre el personal de la institución.
4. Fortalecer la imagen del Conservatorio Nacional de Música, ante sus públicos internos.

#### 4.5 Descripción de estrategias y tácticas del plan de Relaciones Públicas interno:

1. Objetivo: Facultar al público interno del Conservatorio Nacional de Música.

Tabla No.3: Estrategias y Tácticas				
Cód.	Público	Estrategia	Táctica	Coste
E1.	Personal y estudiantes del Conservatorio	Desarrollar un sistema de empoderamiento interno enfocado en la cultura organizacional, clima laboral e imagen interna.	1.1 Delegar al personal y estudiantes más idóneos del Conservatorio para los equipos con empoderamiento y designar funciones (Anexo 7).	\$ 0.00
			1.2 Conformación de equipos con empoderamiento que generen propuestas para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna y trabajen continuamente en sus funciones designadas (Anexo 8).	\$ 675.00
			1.3 Desarrollo de la propuesta en base a los resultados planteados por los equipos.	\$ 4,000.00
			1.4 Capacitar al personal y estudiantes con la filosofía Kaizen y el empoderamiento (Anexo 9).	\$ 2,030.00
			1.5 Establecer una cultura de medición para evaluar el empoderamiento y mentalizar al público interno para que vean a la medición como una forma de mejoramiento continuo. (Anexo 10).	\$ 1,750.00

2. Objetivo: Dinamizar la cultura organizacional en todos los niveles dentro del Conservatorio, para fortalecer el sentido de pertenencia del público interno.

<b>Cód.</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Coste</b>
E2.	Personal y estudiantes del Conservatorio	Mejorar la cultura corporativa en los elementos necesarios que la conforman	2.1 Renovar los elementos de la cultura de la institución que lo requieran, los cuales generen sentido de pertenencia con el público interno (Anexo 11).	\$ 1,210.00
			2.2 Difundir el nuevo núcleo ideológico en todas las manifestaciones de cultura: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas (Anexo 12).	\$ 158.00
			2.3 Consolidar e implicar en el personal y los estudiantes del Conservatorio la cultura corporativa (Anexo 13).	\$6,000.00
			2.4 Evaluar el conocimiento del público interno sobre la cultura corporativa del Conservatorio (Anexo 14).	\$7.50

3. Objetivo: Mejorar el clima laboral de la institución, consolidando las relaciones entre el personal de la institución.

<b>Cód.</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Coste</b>
E3.	Personal y estudiantes del Conservatorio y Equipos con empoderamiento.	Implementación de un sistema de incentivos para motivar al público interno de la institución	3.1 Impartir Charlas motivacionales al público interno. (Anexo 15).	\$ 2,350.00
			3.2 - Realizar convenios con embajadas para la implementación de becas internacionales a los estudiantes y docentes del Conservatorio. (Anexo 16).	\$ 22.10
			3.3 Proveer incentivos no monetarios al público interno (Anexo 17).	\$ 54.00

<b>Cód.</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Coste</b>
E4.	Personal administrativo y docente	Consolidar las relaciones entre administrativos y docentes de la institución.	4.1 Realizar una mañana deportiva integradora (Anexo 18).	\$6,503.85
			4.2 Contrarrestar el rumor y evitar que se difundan inconvenientes pasados que afectaron a la institución	\$ 90.00
			4.3 Desarrollo del calendario de festividades del Conservatorio	\$ 0.00

<b>Cód.</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Coste</b>
E5.	Personal y estudiantes del Conservatorio	Generar herramientas comunicacionales que ayuden a mejorar el clima laboral	5.1 Incrementar un buzón de sugerencia (Anexo 19).	\$104.00
			5.2 Desarrollar dentro de la página web un link de comentarios y sugerencias. (Anexo 20).	\$ 800.00
			5.3 Incrementar una Línea Abierta en el Departamento de Relaciones Públicas.	\$900.00



4. Objetivo: Fortalecer la imagen del Conservatorio Nacional de Música, ante sus públicos internos.

Cód.	Público	Estrategia	Táctica	Coste
E6.	Personal y estudiantes del Conservatorio	Generar una opinión interna favorable del Conservatorio Nacional de Música	6.1 Dotar a la institución de una infraestructura interna física adecuada y ergonómica para los estudiantes y el personal de la institución.	\$ 6,000.00
			6.2 Realizar eventos temáticos para afianzar la relación con el público interno.	\$ 4,800.00
			6.3 Gestionar la colocación de pantallas para la difusión de videos motivacionales para el Conservatorio (Anexo 21).	\$1,750.00

#### 4.6. Planificación operativa de tácticas:

<b>Tabla No.4: Planificación Operativa de Tácticas</b>				
<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
1.1.	<p>1.1.1 Revisar el perfil de actividades de cada empleado y estudiantes.</p> <p>1.1.2 Emplear el poder de referencia para que los empleados y estudiantes facultados integren los equipos con empoderamiento.</p> <p>1.1.3 Reunión con los directivos para la aprobación de las funciones de los equipos con empoderamiento.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas,</p> <p>Dep. de Recursos Humanos y Directivos,</p>	<p>5 al 20 de julio 2010</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Salón de juntas, Base de datos</p>
1.2	<p>1.2.1 Promover sinergia para lograr los objetivos planteados</p> <p>1.2.2 Organización de dos equipos con empoderamiento: el personal y estudiantes se recomienda que esté integrado de 5 a 10 personas</p> <p>1.2.3 Capacitación sobre los equipos con empoderamiento.</p> <p>1.2.4 Generar un horario para las reuniones se sugiere realizarlas una vez por semana</p> <p>1.2.5 Dar beneficios gratificantes por equipo.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas</p> <p>Dep. de Recursos Humanos</p>	<p>20 al 23 de julio 2010</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Salón de juntas, Recurso económico. soportes digitales.</p>
1.3	<p>1.3.1 Reunión con los directivos y equipo de empoderamiento para la revisión aprobación.</p> <p>1.3.2 Aplicar la propuesta y utilizar todos los recursos necesarios.</p> <p>1.3.3 Recolección de resultados de la propuesta</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas y equipos con empoderamiento</p>	<p>27 de julio 2010, al 3 de septiembre 2010</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, Salón de juntas, material impreso, soportes digitales</p>

1.4	1.4.1 Dar charlas al personal con la filosofía Kaizen y el empoderamiento dirigidas al personal y estudiantes. 1.4.2 Capacitar al público interno acerca de la propuesta planteada por los equipos con empoderamiento. 1.4.3 Evaluación de resultados obtenidos.	Dep. de Relaciones Públicas, RRHH, Directivos y equipos con empoderamiento	6 al 14 de septiembre 2010	Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, Salón de actos, soportes digitales, equipo técnico.
1.5	1.5.1 Realizar charlas sobre la medición y el mejoramiento continuo 1.5.2 Evaluar a través de mecanismos de evaluación.	Dep. de Relaciones Públicas y Recursos Humanos	27 al 29 de septiembre 2010, Permanente.	Recurso humano, Recurso económico, Salón de actos, soportes digitales, equipo técnico.

<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
2.1	2.1.1 Reunión con los directivos, representantes, equipos con empoderamiento y la empresa de diseño para la elaboración de la nueva cultura. 2.1.2 Generar un manual de identidad e imagen corporativa. 2.1.3 Realizar un test piloto para ver la aceptación de la misma 2.1.4 Revisiones y aprobaciones.	Dep. de Relaciones Públicas, equipos con empoderamiento y empresa de diseño.	26 de julio al 6 de septiembre 2010	Recurso humano, materiales de oficina, Salón de juntas, soportes digitales, recurso económico.

2.2	<p>2.2.1 Estructural: Utilizar una estructura horizontal donde la participación de todo el público interno sea tomada en cuenta</p> <p>2.2.2 Conductual: Incorporar a través de los beneficios otorgados al público interno la cultura organizacional.</p> <p>2.2.3 Material: Promover una planificación organizada y sustentada.</p> <p>2.2.5 Simbólica: Gestionar para incorporar los elementos de la nueva cultura corporativa en placas y afiches.</p>	Dep. de Relaciones Públicas y equipos con empoderamiento	7 de septiembre del 2010, Permanente	Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso, soportes estructurales, intranet.
2.3	<p>2.3.1 Gestionar la elaboración de un manual de bolsillo sobre la cultura corporativa para el público interno.</p> <p>2.3.2 Dar al personal y estudiantes carpetas, agenda, jarros de oficina con la cultura del Conservatorio al inicio del semestre.</p> <p>2.3.3. Creación de un periódico bimensual donde se contará con lo más relevante de la institución, su cultura corporativa y eventos a realizarse.</p>	Dep. de Relaciones Públicas, equipos con empoderamiento y empresa de diseño	inicio 14 de septiembre 2010 y periódico bimensual permanente	Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso

2.4	<p>2.4.1 Evaluar el nivel de conocimiento de valores mediante un test vía internet sobre la misión, visión, políticas de la organización, metas anuales. Para estudiantes y el personal.</p> <p>2.4.2 Realizar cada 90 días</p> <p>2.4.3 Las personas con los más altos puntajes en la evaluación recibirán placas o diplomas de reconocimiento.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y equipos con empoderamiento</p>	<p>inicio 8 de noviembre 2010 cada tres meses</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, Salón de juntas, material impreso, internet</p>
-----	--	---	---	--

<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
3.1	<p>3.1.1 Realizar charlas motivacionales al público interno.</p> <p>3.1.2 Evaluar a través de mecanismos de evaluación.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas y Recursos Humanos</p>	<p>inicio 19 y 20 de octubre 2010, permanente</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso, soportes estructurales</p>
3.2	<p>3.2.1 Enviar una invitación de un concierto de la orquesta sinfónica, orquesta de jazz y coros del Conservatorio para las distintas embajadas (34) en el Ecuador.</p> <p>3.2.2 Realizar el Concierto exclusivo para las embajadas en el Ecuador.</p> <p>3.2.3 Concretar citas con las embajadas que puedan dar becas internacionales a los docentes y estudiantes del Conservatorio.</p> <p>3.2.4. Pactar el Convenio de las becas.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas y Directivos</p>	<p>inicio 25 de noviembre, permanente</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso, instrumentos musicales</p>

3.3	<p>3.3.1 Realizar reconocimientos por logros obtenidos en la institución</p> <p>3.3.2 Reconocimiento de logros para el público interno se pueden difundir a través de una carta, o aviso en cartelera, publicación del logro en artículos del periódico bimensual, entrega de una tarjeta, pergamino, o placa, según la magnitud del logro</p> <p>obsequio de bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el del Conservatorio.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y equipos con empoderamiento</p>	<p>inicio 11 de octubre 2010, permanente</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso, soportes estructurales</p>
-----	--	---	--	---

<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
4.1	<p>4.1.1 Reservar el lugar.</p> <p>4.1.2. Confirmar asistencia y servicios.</p> <p>4.1.3 Se realizarán diferentes actividades deportivas, juegos en grupo y demás actividades recreativas en la Hostería Rincón de Puembo.</p> <p>4.1.4 Se ofrecerá un almuerzo, el objetivo es integrar al personal administrativo y docente donde disfruten un momento agradable fuera del trabajo.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas</p>	<p>31 de julio 2010</p>	<p>Recurso humano, Recurso económico, Catering.</p>

4.2	<p>4.2.1 Dar la información clara, directa y oportuna sobre temas importantes a todo el personal de la institución</p> <p>4.2.2 El equipo con empoderamiento controlará el rumor en el público interno de la siguiente manera:</p> <p>4.2.2.1 Actuar con rapidez. Anticiparse al rumor y contrarrestarlo con datos reales o mensajes más contundentes.</p> <p>4.2.2.2 Cortar la cadena para evitar que continúe propagándose. Para esto se puede acudir a los directivos o equipos con empoderamiento para que hablen con estas personas para frenar el avance del chisme.</p> <p>4.2.2.3 Desinfectar en profundidad. Detectar a las fuentes de rumores y tomar medidas para eliminarlas. Además se debe concienciar a los empleados sobre los daños que los rumores pueden ocasionar en el Conservatorio.</p>	Dep. de Relaciones Públicas y equipos con empoderamiento	inicio 5 de julio 2010, permanente	Recurso humano, materiales de oficina, material impreso,
4.3	<p>4.3.1 Realizar reuniones con los equipos de empoderamiento, administrativos y representantes para fijar el calendario de festividades.</p> <p>4.3.2 Programar fechas importantes como el aniversario de la institución, etc. En donde se festeje y que todo el personal este presente.</p> <p>4.3.3. Difundir el calendario ante el público interno.</p>	Dep. de Relaciones Públicas, Administrativos.	inicio 20 de julio 2010, permanente	Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico.

<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
5.1	5.1.1 Gestionar el recurso financiero para la compra del buzón 5.1.2 Colocarlos estratégicamente 5.1.3 Revisar cada semana 5.1.4 Realizar reuniones para sacar conclusiones y poner en práctica las sugerencias	Dep. de Relaciones Públicas	inicio 15 de noviembre 2010, permanente	Recurso humano, Recurso económico, soportes estructurales
5.2	5.2.1 Primera elaboración de diseño en donde se implemente el link 5.2.2 Revisiones, aprobaciones e implementación	Dep. de Relaciones Públicas	inicio 22 de noviembre 2010, permanente	Recurso humano, Recurso económico, internet
5.3	5.3.1 Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. 5.3.2 Implementación del contestador en el Dep. de Relaciones públicas 5.3.3 Revisar cada semana 5.3.4 Realizar reuniones para sacar conclusiones y poner en práctica las sugerencias	Dep. de Relaciones Públicas	inicio 13 de diciembre 2010, permanente	Recurso humano, Recurso económico, soportes estructurales



<b>Cód.</b>	<b>Actividad / sub-actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
6.1	<p>6.1.1. Realizar reuniones con los equipos de empoderamiento, Directivos, administrativos y representantes para mejorar recursos físicos internos.</p> <p>6.1.2 Gestionar para mejorar las bancas de los estudiantes, los baños y accesorios de aseo en cada departamento</p> <p>6.1.3 Certificar que siempre se encuentren en buen estado para su uso.</p> <p>6.1.4 Dar el mantenimiento pertinente</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas, Personal Administrativo, Directivos</p>	<p>inicio 12 de julio 2010, permanente</p>	<p>Recurso humano, Recurso económico, soportes estructurales</p>
6.2	<p>6.2.1 Emplear el Calendario de actividades desarrollado anteriormente.</p> <p>6.2.2 Desarrollar eventos por fechas especiales como el día del maestro, agasajos navideños, festivales, conciertos, incorporaciones, fiestas importantes, aniversario de la institución etc.</p> <p>6.2.3 Revisiones y aprobaciones</p> <p>6.2.4. Ejecución.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas</p>	<p>inicio 20 de julio 2010, permanente.</p>	<p>Recurso humano, materiales de oficina, Recurso económico, material impreso</p>
6.3	<p>6.3.1 Colocación de dos pantallas en puntos estratégicos del Conservatorio.</p> <p>6.3.2 Elaboración de videos, revisiones y aprobación.</p> <p>6.3.3 Presentar videos de la cultura corporativa, compañerismo, logros, conciertos, todos los aspectos positivos de la institución.</p>	<p>Dep. de Relaciones Públicas y equipos con empoderamiento</p>	<p>20 de septiembre 2010, permanente.</p>	<p>Recurso humano, Recurso económico, Videos</p>

#### 4.7 Matriz de evaluación

Objetivo: Facultar al público interno del Conservatorio Nacional de Música.

<b>Tabla No.5: Matriz de evaluación</b>				
<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
1	1.1 Delegar al personal y estudiantes más idóneos del Conservatorio para la conformación de los equipos con empoderamiento y designar sus funciones.	Intermedio: Medición de la comprensión de la importancia de los equipos con empoderamiento	Juntas asesoras	Grado de eficacia en el desempeño del público interno
	1.2 Conformación de equipos con empoderamiento, que generen propuestas para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna y trabajen continuamente en sus funciones designadas	Avanzado: Medición de el cambio de actitud con el involucramiento de los equipos de empoderamiento hacia la institución.	Juntas asesoras, Sondeos de opinión	Nivel de involucramiento del público interno
	1.3 Desarrollo de la propuesta en base a los resultados planteados por los equipos.	Avanzado: Medición del comportamiento del público interno con la implementación de la propuesta	Juntas asesoras	Índices de satisfacción del público interno.

	1.4 Capacitar al personal y estudiantes con la filosofía Kaizen y el empoderamiento.	Intermedio: Medición de la retención y comprensión de la filosofía kaizen y empoderamiento	Asistencia del público	Número de asistentes
	1.5 Establecer una cultura de medición para evaluar el empoderamiento y mentalizar al público interno que vean a la medición como una forma de mejoramiento continuo.	Intermedio: Medición de la recepción sobre la medición y mejoramiento continuo.	Asistencia del público, encuestas y cuestionarios	Número de asistentes

Objetivo: Dinamizar la cultura organizacional en todos los niveles dentro del Conservatorio, para fortalecer el sentido de pertenencia del público interno.

<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
2	2.1 Renovar los elementos de la cultura de la institución que lo requieran, los cuales generen sentido de pertenencia con el público interno.	Intermedio: Medición de la recepción sobre la importancia de la renovación de la cultura	Test Piloto	Implantación de la nueva cultura corporativa

2	2.2 Difundir el nuevo núcleo ideológico en todas las manifestaciones de cultura: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas	Avanzado: Medición de los cambios de comportamiento del público interno ante el nuevo núcleo ideológico.	Análisis de contenido	Nivel de conocimiento de la nueva cultura corporativa.
	2.3 Consolidar e implicar en el personal y los estudiantes del Conservatorio la cultura corporativa.	Avanzado: Medición de los cambios de comportamiento del público interno ante el nuevo núcleo ideológico.	Análisis de contenido	Nivel de conocimiento de la nueva cultura corporativa.
	2.4 Evaluar el conocimiento del público interno sobre la cultura corporativa del Conservatorio	Intermedio: Medición de la recepción sobre la nueva cultura	Test vía internet	Número de visitas en internet

Objetivo: Mejorar el clima laboral de la institución, consolidando las relaciones entre el personal de la institución.

<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
3	3.1 Impartir Charlas motivacionales al público interno.	Avanzado: Medición de los cambios de comportamiento público interno motivado	Asistencia del público	Número de asistentes, índices del público interno motivado
	3.2 Realizar convenios con embajadas para la implementación de becas internacionales a los estudiantes y docentes del Conservatorio.	Avanzado: Medición del cambio de actitud de los embajadores	Asistencia del público	Número de asistentes, Convenios de becas
	3.3 Proveer incentivos no monetarios al público interno	Avanzado: Medición del cambio de actitud del público interno	Test Piloto	Índices de satisfacción del público interno.

<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
4	4.1 Realizar una mañana deportiva integradora	Avanzado: Medición del cambio de actitud del público interno	Asistencia del público	Número de asistentes
	4.2 Contrarrestar el rumor y evitar que se difundan inconvenientes pasados que afectaron a la institución	Avanzado: Medición del cambio de opinión del público interno frente al rumor	Focus group	Nivel de involucramiento del público interno
	4.3 Desarrollo del calendario de festividades del Conservatorio	Básico: Medición de impresiones del público interno	Asistencia del público	Número de asistentes

<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
5	5.1 Incrementar un buzón de sugerencia	Intermedio: Medición de recepción del público interno	Focus group	Número de sugerencias
	5.2 Desarrollar dentro de la página web un link de comentarios y sugerencias	Intermedio: Medición de recepción del público interno	Visitas en Internet	Número de sugerencias
	5.3 Incrementar una Línea Abierta en el Departamento de Relaciones públicas.	Intermedio: Medición de recepción del público interno	Test Piloto	Número de sugerencias

Objetivo: Fortalecer la imagen del Conservatorio Nacional de Música, ante sus públicos internos.

<b>Cód</b>	<b>Táctica</b>	<b>Nivel de Evaluación</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>	<b>Indicadores</b>
6	6.1 Dotar a la institución de una infraestructura interna física adecuada y ergonómica para los estudiantes y el personal de la institución	Avanzado: Medición del cambio de actitud del público interno	Juntas asesoras	Índices de satisfacción del público interno.
	6.2 Realizar eventos temáticos para afianzar la relación con el público interno	Intermedio: Medición de recepción del público interno	Asistencia del público	Número de asistentes
	6.3 Gestionar para la colocación de pantallas para la difusión de videos motivacionales para el Conservatorio.	Básico: Medición de impresiones del público interno	Test Piloto	Nivel de involucramiento del público interno

## 4.8 Presupuesto

<b>Tabla No.6: PRESUPUESTO GENERAL</b>								
RESUMEN DE GASTOS								
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>Mes</b>	<b>1ER MES</b>	<b>2do MES</b>	<b>3er MES</b>	<b>4to MES</b>	<b>5to MES</b>	<b>6to MES</b>	<b>TOTAL PROYECTO</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		-	-	-	-	-	-	-
HONORARIOS	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.400,00
VIATICOS	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	312,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		-	-	-	-	-	-	<b>2.712,00</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		-	-	-	-	-	-	-
Conformación de equipos con empoderamiento	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	675,00
Desarrollo de la propuesta		-	-	4.000,00	-	-	-	4.000,00
Capacitaciones al público interno	2.030,00	-	-	2.030,00	-	-	-	2.030,00
Control y evaluación	1.750,00	-	-	1.750,00	-	-	-	1.750,00
Renovación de la cultura corporativa	1.210,00	1.210,00	-	-	-	-	-	1.210,00
Difusión de la cultura corporativa	158,00	-	-	158,00	-	-	-	158,00
Consolidación de cultura corporativa	6.000,00	-	-	6.000,00	-	-	-	6.000,00
Control y evaluación de la cultura corporativa	7,50	-	-	-	-	7,50	-	7,50



Charlas motivacionales al público interno	2.350,00	-	-	-	2.350,00	-	-	2.350,00
Invitaciones embajadas	22,10	-	-	-	-	22,10	-	22,10
Reconocimiento: Diplomas, tarjetas, placas, esferos, llaveros	18,00	-	-	-	18,00	18,00	18,00	54,00
Mañana deportiva	6503,85	6503,85	-	-	-	-	-	6503,85
Contrarrestar el rumor: Papelería	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	90,00
Buzón de Sugerencias	104,00	-	-	-	-	104,00	-	104,00
Link comentarios y sugerencias	800,00	-	-	-	-	800,00	-	800,00
Línea abierta	900,00	-	-	-	-	-	900,00	900,00
Infraestructura interna física adecuada y ergonómica	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00

Realización de eventos temáticos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4.800,00
Pantallas para videos	1.750,00	-	-	1.750,00	-	-	50,00	1.800,00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		-	-	-	-	-	-	<b>39.254,45</b>
<b>GASTOS INVESTIGACION</b>		-	-	-	-	-	-	-
INVESTIGACION INICIAL	19,40	19,40	-	-	-	-	-	19,40
<b>TOTAL GASTOS INVESTIGACION</b>		-	-	-	-	-	-	<b>19,40</b>
TOTAL GASTOS IMPREVISTOS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
<b>TOTAL GASTOS IMPREVISTOS</b>		-	-	-	-	-	-	<b>600,00</b>
<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA PROPUESTA P.C.I.</b>								<b>42.585,85</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Gracias a la investigación realizada se logró constatar que el Conservatorio Superior Nacional de Música a pesar de ser una institución pública de prestigio con varios años de trayectoria, enfrenta problemas de imagen interna, y carece totalmente de empoderamiento institucional.

Los resultados recabados en el capítulo de investigación, muestra problemas Institucionales graves como el mal clima laboral, falta de capacitación, problemas de imagen interna, entre otros factores que necesita solucionar el Conservatorio.

Cabe recalcar que esta propuesta pretende llegar al empoderamiento Institucional a nivel interno, como se menciona en el Marco Teórico que el empoderamiento puede ser un fin, y este es el caso el cual pretende reforzar las áreas de cultura organizacional, clima laboral e imagen interna y en estas se centra para que a través de un plan de Relaciones Públicas e incorporando técnicas de empoderamiento logren unificarse y por ende alcanzar el objetivo planteado.

## **5.2 Recomendaciones**

Es importante para el desarrollo de esta propuesta, mantener al personal constantemente capacitado acerca del empoderamiento, la importancia del mismo y los beneficios que se consiguen con el empoderamiento institucional interno.

Se recomienda responsabilidad por parte del área de Relaciones Públicas y de la Dirección del Conservatorio para que la propuesta planteada sea manejada correctamente y exista un involucramiento por parte del público interno en mejora de la Institución.

Es importante mantener un clima laboral óptimo y preocuparse por el público interno ya que de ellos depende el desarrollo de la institución en sí, ellos son la razón de la existencia de tan prestigiosa institución.

Emplear los equipos con empoderamiento, ya que estos son un factor muy importante para el progreso del Conservatorio y sirve como mecanismo de comunicación.

Ante cualquier cambio del Conservatorio, se debe tener en cuenta que para lograr el éxito de esta modificación se deberá realizar un esfuerzo considerable por parte de los miembros de la institución.

## ANEXOS

### ANEXO 1

A continuación Centros de formación artística en música en el Ecuador.

#### CENTROS DE FORMACION ARTÍSTICA EN MÚSICA

INSTITUCIÓN	PROVINCIA	ESTUDIANTES	PROFESORES
<b>CONSERVATORIOS FISCALES</b>			
CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA	PICHINCHA	1050	148
JOSÉ MARÍA RODRIGUEZ	AZUAY	1.011	50
S. BUSTAMANTE CELI	LOJA	717	72
MARCOS OCHOA	ZAMORA	92	11
NACIONAL DE MACHALA	EL ORO	217	16
NACIONAL DE BABAHOYO	LOS RÍOS	132	8
ANTONIO NEUMANE	GUAYAS	1.110	78
<b>TOTALES:</b>		<b>4.202</b>	<b>352</b>
<b>INSTITUTOS DE MÚSICA FISCALES</b>			
VICENTE ANDA AGUIRRE	CHIMBORAZO	533	72
LUIS ULPIANO DE LA TORRE	IMBABURA	535	25
INÉS COBO DONOSO	COTOPAXI	320	20
SAN LORENZO	BOLIVAR	312	42
<b>TOTALES:</b>		<b>1.700</b>	<b>159</b>
<b>COLEGIOS DE MÚSICA FISCAL</b>			
ANTONIO DE JESÚS HIDALGO	EI ORO	74	9
RODRIGO BARRENO	CHIMBORAZO	220	21
CESAR VIERA	COTOPAXI	553	72
LUIS H. SALGADO	PICHINCHA	96	6
LUIS BRAILLE	LOJA	16	11
<b>TOTALES:</b>		<b>959</b>	<b>119</b>

<b>CONSERVATORIOS PARTICULARES</b>			
FREDERIC CHOPIN	GUAYAS	130	18
RIMSKI KORSAKOV	GUAYAS	71	11
MARIA CALLAS	GUAYAS	25	8
NICCOLO PAGANINI	GUAYAS	39	9
SERGEI RACHMANINOV	GUAYAS	153	20
J. MANZANO ESCALANTE	GUAYAS	79	12
FRANZ LISZT	PICHINCHA	176	31
MOZARTE	PICHINCHA	103	18
GEORGE GERSHWIN	PICHINCHA	72	23
JAIME MOLA	PICHINCHA	85	15
<b>TOTALES:</b>		<b>933</b>	<b>165</b>
<b>COLEGIO DE MÚSICA PARTICULAR</b>			
TEODORA LUCACIU	EI ORO	142	11
<b>TOTALES:</b>		<b>142</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL EN MÚSICA</b>		<b>8.473</b>	<b>854</b>

**ANEXO 2****PERSONAL DEL CONSERVATORIO NACIONAL DE MUSICA****ACTUALIZADO AL 5 DE MAYO DE 2009.**

#	C.I.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO/ESPEC.	CATEG/GRADO	F.ING.CNM aa/mm/dd
1	1704813854	ACOSTA BRIONES DELIA MARIA	INSPECTORA	10 M.N.	85/11/01.
2	1720263605	AKHANINE ALEXANDER	DOC.PIANO	SERV.PROF.	03/05/12.
3	1708855570	ALEMAN PULUPA CARLOS PATRICIO	DOC.GUITARRA	7MA M.N.	97/11/26
4	1716399728	ALVEAR LOACHAMIN ANA CECILIA	DOC.PIANO	5TA M.N.	03/09/22.
5	1704687662	ACERO JOSE BENTURA	ADMN.SERV.	1 LOSCCA	82/06/18
6	1702699362	ANDA ULLOA INES EUGENIA	CONTADORA	8 LOSCCA	91/03/01
7	1708141864	ARIAS CALVACHE MARIA DEL CARMEN	DOC.LEC.MUS.	5TA M.N.	04/10/01.
8	0101880235.	AVENDAÑO LEON HERNAN RONALD	JEFE/EDUC.MUS.	11 LOSCCA	08/06/25.
9	1707210702	BACA AGUILERA PATRICIO DANIEL	DOC.CONTRABAJO	7MA M.N.	86/05/30
10	1717526998	BAEZ LOPEZ PABLO EMILIO	BECARIO/PIANO	SERV.PROF.	07/09/03.
11	1710727981	BANDERAS LUNA LUIS FERNANDO	DOC.PERCUSION	5TA M.N.	03/09/23.
12	1712735487	BARROS CASTRO HECTOR ALEXANDER	DOC.LEC.MUSICAL	5TA M.N.	05/09/05.
13	1716107360	BELDUMA CUENCA BENITO FRANCISCO	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	05/09/27.
14	1706369194	BELTRAN FLORES DAVID MARCELO	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	96/01/10
15	1002438172	BUCHELI ANDRADE PAOLO RAMIRO	PIANO	5TA M.N.	07/09/03.
16	1708239403	CAMPUZANO NIETO GORKY ROLANDO	DOC.ARPA	5TA M.N.	03/09/23.
17	1703694412	CARRERA DE LA TORRE LUCIANO ANDRES	JEFE.INSTRUM/PER	11 LOSCCA	93/10/01
18	1714346697	CATOTA TITOANO PATRICIO VINICIO	ADM.SERVICI.	3 LOSCCA	00/05/19
19	1103225882	CARRION SANCHEZ PAUL ANTONIO	DOC.PIANO	4TA M.N.	05/04/01.
20	1714785779	CARRION JARAMILLO JOSÉ AGUSTIN	JAZZ Y L.M.	SERV.PROF.	08/09/01.
21	1302307671	CEDEÑO MUÑOZ GUIDO HERMENEGILDO	DOC.CANTO	8VA M.N.	88/02/17
22	0501474134	CENTENO ENMA CONZUELO	ADM.SERVICI.	1 LOSCCA	05/09/01.
23	0400459301	CUNGUAN BOLAÑOS JOSE VIDAL	GUARDIA	1 LOSCCA	06/11/01.
24	1706367677	CURIMILMA VEGA GILBERTO SEBASTIAN	GUARDIA	1 LOSCCA	06/11/05.

25	1708862394	CHAMORRO GONZALEZ OSCAR GONZALO	SEC.GRAL.	11 LOSCCA	96/05/01
26	1706295126	CHANGOLUISA CEVALLOS MARCO ANTONIO	ADM.SERVICI.	2 LOSCCA	86/01/02
27	1710854462	CHANCHAY SINAILIN DANILO RENATO	DOC.SAXOFON	SERV.PROF.	99/04/28
28	1704870136	CHIRIBOGA MALDONADO ROBERTO DEL N.J.	COORD.MUSI.	10MA M.N.	78/03/01
29	1716263387	DALGO RUIZ LUCIA ALEJANDRA	DOC.PIANO	SERV.PROF.	02/03/02.
30	1700713009	DE LA TORRE OBANDO CORNELIO	DOC.TROMPETA	10MA M.N.	79/04/26
31	1715556872	DE LA VEGA PASTORIZA MAYRA AMADA	DOC.TEATRO	5TA M.N.	95/04/01
32	0100487602	DELGADO VERDUGO ROLANDO EFRAIN	TECN.PIANOS	5 LOSCCA	00/05/02
33	1102085931	DIAZ ULLOA RITA MARICRUZ DEL CISNE	BIBLIOTECARIA	6 LOSCCA	01/02/01.
34	1713290573	ENRIQUEZ ALVAREZ LUIS FERNANDO	INFORM.MUSICAL	SERV.PROF.	09/11/01.
35	1714416912	ERAZO BALLESTEROS JUAN CARLOS	DOC.PROPEDEUTI	SERV.PROF.	08/09/01.
36	1706583950	ESTRADA CAJAS EDISON HOMERO	TECN.AUD.VIS.	5 LOSCCA	87/04/07
37	1717234916	FELLMER WALTER WILLI	DOC.GUITARRA	6TA M.N.	99/01/01
38	1707397996	FIERRO LUNA FRANCISCO JAVIER	PROF.VIOLIN	SERV.PROF.	08/06/02.*
39	0501232482.	FLORES GARCÉS MARÍA DE LOURDES	PROF.VIOLIN	SERV.PROF.	08/10/01.*
40	1702802842	FREIRE CAMACHO JACINTO ALEJANDRO	DOC.GUITARRA	8VA M.N.	72/01/26
41	0601185481	GALLEGOS CASTILLO SIXTO GERMAN	DOC.CLARINET	10MA M.N.	86/05/30
42	1803510724	GALLEGOS AYALA JAIRO SAÚL	DOC.CLARINET	5TA M.N.	08/09/01.
43	1716786791	GARCÉS GARCIA ANA CRISTINA	DOC.PIANO	5TA M.N.	01/05/07.
44	1707127625	GARCÍA DE LEÓN JESÚS CONSORGIA	DOC.MUS.NEGRA	SERV.PROF.	08/10/01.
45	0600468417	GARCIA LOPEZ ROSARIO	DOC.PIANO	12VA M.N.	78/03/10
46	1715556864	GONZALEZ CASTELLANOS OVIDIO	DOC.TEATRO	5TA M.N.	95/01/01
47	1702523729	GUACHAMIN ONOFA MARIA VICTORIA	ADM.SECRET.	5 LOSCCA	88/06/01
48	1804071262	GUANANGA AYSABUCHA DIEGO VINICIO	PIANO	SERV.PROF.	07/09/03.
49	1709998858	GUALOTO GUALOTO EDWIN PATRICIO	ADM.SERVICI.	2 LOSCCA	02/01/07.
50	1719976520	GUIÑEZ ANDAUR GUSTAVO ORLANDO	DOC.VIOLIN	SERV.PROF.	99/03/01
51	1721106191	GUAMBUGUETE LOARTE RAMIRO FERNANDO	DOC.PIANO	5TA M.N.	06/10/02.
52	1719558865	GUAMAN FERNANDEZ PABLO RAMIRO	TECN.SONIDO	5 LOSCCA	01/09/17.
53	1713932497	HARUTYUNYAN RUSHANIAN NAREK	DOC.PIANO	6TA M.N.	95/01/01*
54	1713932760	HARUTYUNYAN RUSHANIAN MARINE	DOC.PIANO	5TA M.N.	95/01/01
55	1707609788	HOYOS CUVI WILSON RENE	PAGADOR	9 LOSCCA	01/05/07.
56	1714648018	HUERTAS ANDRADE ELISA LORENA	DOC.LEC.MUSICAL	4TA M.N.	06/10/28.



57	1713591384	JAQUE RUATA GENARO EFRAIN	DOC.GUITARRA	4TA M.N.	03/09/22.
58	1723492631	JUAREZ CUNEO MIGUEL PRISCILIANO	PROF.PIANO	SERV.PROF.	06/11/13.
59	1703802940	JURADO VEGA VICTOR RENE	INSPECTOR	13VA M.N.	88/06/28
60	1719708066	KOLESOVV LEONID	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	05/09/19.
61	659317187	KRIESSE KARIN	DOC.VIOLIN	SERV.PROF.	05/10/06.
62	0400467015	LANDAZURI CHAMORRO SONIA MARGARITA	ORIENT.VOC.	13VA M.N.	87/04/28
63	1001609963	LARA QUILUMBA ERNA BEATRIZ	DOC.LEC.MUSICAL	5TA M.N.	02/10/23.
64	1715858310	LEMA CALLE MARCO FABIAN	DOC.PIANO	5TA M.N.	00/10/01
65	1701132035	LEMA CHILIQINGA EFRAIN SALOMON	DOC.PIANO	13VA M.N.	76/01/01.
66	1700157967	LEMA CHILIQINGA FAUSTO AMABLE	GUARDALMAC	5 LOSCCA	85/10/01
67	1716244643	LOPEZ RIOS IVAN PATRICIO	DOC.FLAUTA	4TA M.N.	05/09/12.
68	1713330098	LOZOVAYA LARISSA ANATOLIEVNA	DOC.PIANO	6TA M.N.	94/01/01
69	1305472274	LUCAS GAON EFREN ADALBERTO	ADM.SERVICI.	1 LOSCCA	05/09/01.
70	1708848724	LLUMIQUINGA TUPIZA JOSE JULIO	ADM.SERVICI.	1 LOSCCA	03/05/06.
71	1707296321	MARIN VASCONES SANDRA LUCIA	DOC.PIANO	8VA M.N.	88/06/10
72	171445435	MONTESDEOCA CARLOS	ODONTOLOGO	11 LOSCCA	01/01/09
73	1709608937	MONTUFAR GRETTEY RAMON MARCELO	DOC.LEC.MUSICAL	SERV.PROF.	06/03/01.
74	1706610845	MORA IRIGOYEN MYRIAM ALEXANDRA	DOC.PIANO.DIC	5TA M.N.	08/09/01.*
75	0105223275	MORA SANCHEZ CRISTINA ELIZABETH	VIOLIN	5TA M.N.	07/09/03.
76	0104615646	MORA SANCHEZ SANTIAGO MIGUEL	DOC.VIOLIN	5TA M.N.	04/05/02.
77	1710130376	MORALES NEACATO ROCIO GUADALUPE	ADM.SECRET.	3 LOSCCA	91/02/01
78	1703637445	MOSQUERA SOTOMAYOR JULIO CESAR	DOC.GUITARRA	10MA M.N.	80/01/01
79	1711949253	MOYA FLORES PAULINA ELIZABETH	DOC.LEC.MUS.	5TA M.N.	00/01/03
80	1704924842	MUÑOZ NARVAEZ SEGUNDO GUILLERMO	JEFE SERV.ADM.	9 LOSCCA	98/09/01
81	1708190218	NARVAEZ HERRERIA RAUL FABRICIO	DIRECTOR EJECUT	D.T.A.	09/03/24.
82	1716983570	NAVIA SALVADOR EMMA GISSELA	AYUD.CATE.PIAN	6TA M.N.	05/09/21.
83	1709239329	OCHOA VELASTEGUI CARMEN PATRICIA	AYUD.CATE.PERCU	SERV.PROF.	05/09/12.
84	1000269389	OLMEDO CHAVEZ NANCY MARCELA	DOC.PIANO	9NA M.N.	83/05/30
85	1716515117	ORTIZ BENTOS CARLOS MISAEL	DOC.PIANO	5TA M.N.	00/10/01
86	1709046948	OSORIO SALAZAR OLIVIA MARGARITA	ADM.SECRET.	5 LOSCCA	99/05/01
87	1706552385	PACHECO PEREZ VICTOR HUGO	JEFE.RR.PP.	10 LOSCCA	91/10/01
88	0501380414	PANCHI CULQUI WILLIAM ERNESTO	PROF. ARMONIA	11 LOSCCA	08/03/10.*

89	0100652569	PARAPI JUAN PABLO	DOC.SAXOFON	10MA M.N.	97/01/10
90	1102187547	PASACA GUILCAMAYGUA LIGIA MARLENE	DOC.LEC.MUS.	5TA M.N.	00/10/01
91	1712907920	PASTAS AZA CARLOS ABIGAIL	DOC.TROMPETA	5TA M.N.	01/03/05.
92	0401135496	PASTAZ LOPEZ HENRY ANDRES	AUX.SERV.ADM	1 LOSCCA	05/10/10.
93	1711634855	PEGHINI GIULIANI UMBERTO	DOC.IDIOMAS	5TA M.N.	95/05/01
94	07CV63965	PICHONNET ELODIE	DOC.FRANCES L.M	SERV.PROF.	08/09/01.
95	1701713271	PIEDRA VELEZ ALBERTO FRANCISCO	DOC.CANTO	14VA M.N.	95/01/01
96	1701143750	PINEDA CABRERA EDGAR ENRIQUE	DOC.OBOE	5TA M.N.	99/10/01
97	1705373031	PINTO CRUZ MARIA CARMEN	DOC.LEC.MUS.	9NA M.N.	98/09/01
98	0400788865	PONCE PORTILLA ADRIAN HELIBERTO	BIBLIOTECAR.	5 LOSCCA	06/11/01.
99	1706729389	PONTON YEPEZ JULIAN ALBERTO	JEFE.DIC	11 LOSCCA	94/04/01
100	1104021892	PUCHA TENE STALIN EDUARDO	PROF. VIOLIN	5TA M.N.	08/11/01.
101	1716405012	QUEVEDO DOMINGUEZ JORGE ALBERTO	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	96/02/01
102	1714304902	QUEZADA CEVALLOS CHRISTIAN ADRIAN	DOC.PIANO	5TA M.N.	05/09/27.
103	0502148471	QUIMBITA QUIMBITA HUGO RENE	DIREC.ORQ.INFA.	SERV.PROF.	06/09/28.
104	1715895247	QUISAGUANO ARIAS XAVIER DANILO	DOC.TROMPETA	4TA M.N.	01/01/01.
105	0500630082	RACINES PEÑAHERRERA CESAR OLMEDO	INSPECTOR GRAL	10MA M.N.	78/12/07
106	0501370340	RACINES PEÑAHERRERA DIEGO FERNANDO	INSPECTOR	8VA M.N.	97/08/19
107	1701265355	RAMON DUCHI CESAR GILBERTO	DOC.TROMBON	11VA M.N.	85/05/27
108	1705398319	RIOS MONTENEGRO FANNY PATRICIA	ANALIS.RR.HH.	9 LOSCCA	79/07/12
109	1715897474	ROBALINO PINTO MARIA DEL CARMEN	PROF.VIOLÍN	SERV.PROF.	08/10/01.*
110	1101744934	RODRIGUEZ OCAÑA MARGARITA JOSEFINA	DIREC.CORO	12VA M.N.	91/07/24
111	1702377548	RODRIGUEZ ONTANEDA SUSANA DE LA CRUZ	DOC.LEC.MUS.	6TA M.N.	91/05/01
112	1716340516	RODRIGUEZ SALAVARRÍA JUAN PABLO	DOC.PROPEDEUT.	SERV.PROF.	08/09/01.
113	1716628993	RODRIGUEZ VARGAS VICENTE PAUL	DOC.LEC.MUS.	4TA M.N.	06/11/13.
114	1704104916	RODAS BUCHELI MELVA ELISA	DOC.PIANO	12VA M.N.	77/05/30
115	1702989706	ROMERO JURADO OSCAR IVAN	ODONTOLOGO	12 LOSCCA	96/10/18
116	1708121577	RUANO CALDERON ELIANA MIREYA	TRAB.SOCIAL	7MA M.N.	94/08/01
117	1716292451	RUIZ BATALLAS CÉSAR ALBERTO	DOC.PROPEDEUT.	SERV.PROF.	08/09/01.
118	1713932745	RUSHANIAN GABRIELIAN ANJELA	DOC.PIANO	7MA M.N.	95/01/01
119	1706638119	SALAZAR LOPEZ PAULINA ELIZABETH	SECRET.ADMIN.	5 LOSCCA	06/03/06.
120	1713232252	SALINAS DEL CASTILLO KATHERINE	AYUD.CATE.LEC.M	SERV.PROF.	08/05/13.

121	1704429438	SALGADO DURAN LARRY PATRICIO	DIREC.JAZZ	6TA M.N.	00/01/03
122	1801896042	SANCHEZ TORRES MARTHA CUMANDA	VIOLIN	5TA M.N.	07/09/03.
123	1708725054	SANTIN GONZALEZ JAVIER ALEJANDRO	DOC.GUITARRA	4TA M.N.	04/03/11.
124	1711320489	SANTIANA DOMINGUEZ DEYNI ROCIO	ADMIN.RR.PP.	5 LOSCCA	01/03/19.
125	1726141334	SERRANO GILLING ROMAN GUILLERMO	VIOLIN JEFE AREA	SERV.PROF.	08/09/01.
126	1711425841	SIGCHA VELASTEGUI EDWIN ARMANDO	AUX.SERV.ADM	1 LOSCCA	06/08/01.
127	1721118873	SIGCHA VELASTEGUI DIEGO ALFREDO	AUX.SERV.ADM	1 LOSCCA	06/05/02.
128	1713474151	SOSAPANTA COLUMBA PAOLO CÉSAR	DOC. SAXOFÓN	4TA M.N.	08/09/01.
129	1707985220	SUAREZ NICOLALDE VICTOR XAVIER	DOC.GUITARRA	SERV.PROF.	08/09/01.
130	1701308882	TAMAYO JACOME HERNAN HUMBERTO	JEFE MUS.LAT.FOL	TEC.B/Comis.Serv	08/06/22.
131	1101819884	TAPIA SAMANIEGO CECILIA ESPERANZA	DOC. CANTO	6TA M.N.	07/03/01.
132	1001414026	TERNAVOI TERNOVAIA IRINA	DOC.PIANO	SERV.PROF.	06/10/10.
133	171661529	TRUJILLO REMACHE DUBAL OMAR	DOC. PIANO NO	SERV.PROF.	08/09/01.
134	1711257483	TORAL ZAVALA OMAR ALEJANDRO	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	06/10/02.
135	1712205325	TORRES GANGULA ANDRÉS SANTIAGO	DOC.PIANO MUS.C	SERV.PROF.	08/10/01.
136	1716154073	TUQUERES CEVALLOS SANDRA ELIZABETH	A.C. FLAUTA	4TA M.N.	05/05/02.
137	1714196845	VACA CHICAIZA DARIO CRISTOBAL	PROF, LEC,MUS.	SERV.PROF.	08/03/03.
138	1703815819	VALDIVIEZO PUGA JOSE NAPOLEON	MEDICO	11 LOSCCA	90/04/19
139	1801693811	VASQUEZ NUÑEZ HERNAN PATRICIO	DOC.CELLO	6TA M.N.	06/11/01.*
140	1712193520	VELA MOSQUERA ANDREA DEL PILAR	DIREC.ORQ.SINF.	SERV.PROF.	07/09/01.
141	0502312069	VELASQUEZ FUSTILLOS CARLOS MARCELO	DOC.PIANO	5TA M.N.	03/09/08.
142	0502410285	VELASQUEZ FUSTILLOS EDISON PATRICIO	DOC.GUITARRA	5TA M.N.	02/10/11.
143	0500907423	VEGA VALENCIA CECILIA MAGDALENA	JEFA FINANC.	12 LOSCCA	01/02/01.
144	1701327056	VERDUGO ROJAS LUIS ALEJANDRO	TECN.PIANOS	5 LOSCCA	76/01/01
145	1721856704	VILLAGOMEZ HEBEL DAVID ANTONIO	DOC.LECT.MUSICA	4TA M.N.	06/03/06.
146	1714612023	VILLAMAR FALCONY PATRICIO JAVIER	DOC.PERCUSION	SERV.PROF.	06/03/06.
147	1708118961	YANEZ CEVALLOS NANCY DE LAS MERCEDES	DOC.CANTO	7MA M.N.	89/10/01
148	1705669180	ZAMBRANO CALDERON RENE OSWALDO	DOC.GUITARRA	8VA M.N.	82/05/30

Lcda.Patricia Ríos M.  
UARHs/5 DE MAYO 2009

\* REINGRESOS



12. ¿Qué tipo de beneficios recibe usted por parte del Conservatorio?

Seguro Personal \_\_\_\_\_  
Seguro Familiar \_\_\_\_\_  
Transporte \_\_\_\_\_  
Reconocimiento por logros obtenidos \_\_\_\_\_  
Superación Personal \_\_\_\_\_  
Bonos gratificantes \_\_\_\_\_  
Festejos para los empleados \_\_\_\_\_  
Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ANEXO 4**

### **Diseño de la encuesta (estudiantes)**

**Universidad Tecnológica Equinoccial.  
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.  
Escuela de Relaciones Públicas.  
ENCUESTA PÚBLICO INTERNO**

#### **CONSERVATORIO SUPERIOR NACIONAL DE MÚSICA**

Reciba Usted un cordial saludo y mi gran más sincero agradecimiento por su colaboración en esta encuesta.

Objetivo: Determinar el estado actual de la imagen del Conservatorio Nacional de Música internamente.

#### **Encuesta**

Edad: ..... Género M..... F.....

7. ¿Seleccione en qué año se fundó oficialmente el Conservatorio Nacional de Música?

1870 ( ) 1877 ( ) 1900 ( ) 1970 ( )  
2000 ( ) no conoce ( )

8. ¿Cuál de las siguientes frases tiene relación con la misión del Conservatorio Nacional de Música?

( ) Fomentar la investigación, creación y difusión musical; garantizando la formación de

Profesionales músicos instrumentistas y pedagogos.

( ) Servir a los músicos instrumentistas y pedagogos así como fortalecer la educación Musical del país.

( ) Buscar el reconocimiento nacional como internacional como Universidad Musical.

9. ¿Cree usted que la relación entre áreas departamentales del Conservatorio es satisfactoria?

Si ( ) No ( )

4. ¿Se siente conforme con el horario de clases que recibe en el Conservatorio?

Si ( ) No ( )

Porque.....

5. ¿Cómo calificaría usted su relación con los docentes?

( ) Excelente ( ) Muy Bueno

( ) Bueno ( ) Malo

6. ¿El ambiente en el cual usted desarrolla sus estudios es?

( ) Excelente ( ) Muy Bueno

( ) Bueno ( ) Malo

7. ¿Cuáles son a su juicio, las fortalezas del Conservatorio? (Coloque en orden de importancia, del 1 al 8, siendo el 1 el más importante)

Infraestructura ( ) Recursos Humanos ( )

Recurso Financiero ( ) Nivel Académico ( )

Imagen ( ) Innovación ( )

Cultura Organizacional (Misión, Visión, Valores). ( )

Clima laboral (Ambiente de trabajo, satisfacción laboral, compañerismo). ( )

8. ¿Qué tipo de beneficios estudiantiles recibe usted por parte del Conservatorio?  
Seguro por accidente \_\_\_\_\_  
Becas \_\_\_\_\_  
Descuentos en convenios comerciales \_\_\_\_\_  
Intercambio estudiantil \_\_\_\_\_  
Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
9. ¿Qué percepción (Imagen) posee Ud. Acerca del Conservatorio Nacional de Música?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ANEXO 5**

**Diseño de la entrevista (Adjuntamente se entrega un CD, con la entrevista realizada al Director del Conservatorio)**

**Entrevista Área Interna**

### **Conservatorio Superior Nacional de Música**

- 1.- ¿Hace cuanto tiempo presta sus servicios al Conservatorio Nacional de Música?
- 2.- ¿Cómo fueron los inicios del Conservatorio, y como cree Ud. Que ha evolucionado en la actualidad?
- 3.- ¿Cuál cree Ud. Que es la mayor ventaja que posee el Conservatorio frente a otros Conservatorios?
- 4.- ¿Ud. Conoce los Valores de la Institución? ¿Se siente identificado con ellos?
- 5.- ¿Cómo es el clima laboral en el Conservatorio?
- 6.- ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los empleados?
- 7.- ¿Cuáles han sido los beneficios que se les dan a los empleados del Conservatorio?
- 8.- ¿Cómo observa el futuro de la organización internamente?
- 9.- ¿En la institución practican responsabilidad social?
- 10.- Un mensaje para todos los estudiantes y personas que practican y quieren practicar la música

**ANEXO 6**

**Fotos Conservatorio:**



**Orquesta Sinfónica Pedagógica CSNM**



**Big Band Jazz CSNM**





**Orquesta CSNM**



**Infraestructura externa**



**Cartelera CSNM**





**Departamento Médico Dental CSNM**



**Hall principal CSNM**



**Bar CSNM**



**Estudiantes y Maestro CSNM**

## **ANEXO 7**

**1.1. Delegar al personal y estudiantes más idóneos del Conservatorio para los equipos con empoderamiento y designar funciones.**

Objetivo: Generar equipos con empoderamiento en el público interno de la institución, para que estos se involucren en el desarrollo de alternativas para

mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna del Conservatorio y trabajen permanentemente en sus funciones para el desarrollo de la institución.

Responsables: Departamento de Relaciones públicas, Departamento de Recursos Humanos y Directivos del Conservatorio.

Fecha de inicio de actividades: 5 de julio del 2010.

Fecha de finalización: 20 de julio del 2010.

Descripción detallada por actividades:

1.1.1 Revisar el perfil de actividades de cada empleado y estudiantes.

Con la base de datos del personal y los estudiantes de la institución, proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos se revisará y el perfil de actividades de todo el público interno del Conservatorio para su selección.

1.1.2 Emplear el poder de referencia para que los empleados y estudiantes facultados integren los equipos con empoderamiento.

Para recordar lo que se pretende emplear se definirá el poder de referencia a continuación: (Este término se puede revisar en el capítulo uno)

Poder de Referencia: Se refiere al nivel de preparación, habilidades, facultades de trabajo y estudios, carisma, personalidad de individuo, modelo de roles, el poder tienen aquellos que se identifican con él.

Lo que significa que se emplearía a personas, que posean varias características y sé encuentren facultadas para representar por medio de los equipos con empoderamiento a todo el público interno en general, a trabajar por sus necesidades y obtener resultados para el desarrollo de la institución.

1.1.3 Reunión con los directivos para la aprobación de las funciones de los equipos con empoderamiento.

Una vez escogido los equipos con empoderamiento se realizará una reunión junto con los directivos para determinar las funciones de los mismos.

Se sugiere designar las siguientes funciones:

- Destacar los éxitos del personal y estudiantes.
- Combatir rumores
- Fomentar la capacitación
- Servir como canal de comunicación

Son algunas sugerencias la decisión final de las funciones para los equipos con empoderamiento se designarán por el Departamento de Relaciones públicas y Directivos de la institución.

## **ANEXO 8**

**1.2 Conformación de equipos con empoderamiento que generen propuestas para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna y trabajen continuamente en sus funciones designadas.**

Responsables: Departamento de Relaciones públicas y Recursos Humanos

Fecha de inicio de actividades: 20 de julio del 2010.

Fecha de finalización: 23 de julio del 2010.

Descripción detallada por actividades:

1.2.1 Promover sinergia para lograr los objetivos planteados.

Para esclarecer lo que se pretende promover se definirá sinergia a continuación:

Sinergia: Se refiere específicamente cuando los individuos trabajan conjuntamente para lograr un impacto más amplio del que podrían haber alcanzado cada uno de ellos por separados. La participación en la acción colectiva basada en la cooperación y no en la competencia es decir trabajar por un objetivo en común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente.

En otras palabras, consiste en que se consiguen ventajas en el trabajo asociado

Es el efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias mentales, emocionales y psicológicas es la esencia de la sinergia.<sup>84</sup>

Es decir que los equipos con empoderamiento van a tener los resultados deseados ya que van a trabajar conjuntamente por los objetivos de la institución.

#### 1.2.2 Organización de dos equipos con empoderamiento:

Se recomienda que los equipos con empoderamiento sean dos; el primero conformado por el personal y el segundo por los estudiantes de la institución, además que se encuentre compuesto de 5 a 10 personas cada uno.

#### 1.2.3 Capacitación sobre los equipos con empoderamiento.

---

<sup>84</sup> Cfr. LÓPEZ, Carlos. "Qué es sinergia y cómo se aplica", <http://www.gestiopolis.com/recursos/sinergia.htm>, Colombia, agosto, 2009.

Una vez lograda la conformación de equipos, se capacitará a los grupos sobre lo que son los equipos con empoderamiento y su importancia en el Conservatorio, se planteará objetivos y sus funciones dentro de la institución. Esta capacitación se realizará a través de reuniones por equipos el 26 de julio del 2010, en tiempos de media hora por grupo, para esto se realizará una presentación digital y se entregará un impreso con los conceptos necesarios.

Los conceptos a desglosar en las capacitaciones son:

¿Cómo, cuándo, y para qué trabajaran los grupos?

¿Qué son los equipos con empoderamiento?

¿Qué beneficios obtendrá la institución y todo su público interno?

1.2.4 Generar un horario para las reuniones se sugiere realizarlas una vez por semana.

Al final de la reunión se definirá las horas de inicio de trabajo de los equipos, estas reuniones se elaboran en horarios acordes a las exigencias del Conservatorio, procurando que sean durante horas laborables, y no se extenderán más de dos horas.

A partir de del 27 de julio del 2010 se comenzará con el desarrollo de la propuesta.

A los equipos con empoderamiento se les dotará de materiales para su trabajo como:

- Bolígrafos de colores azul, rojo y negro.
- 1 Blog de notas

Además en el salón de reuniones se tendrá disponible:

- Pizarra de tiza líquida.
- 4 Marcadores tiza líquida de diferentes colores (por equipo).
- Soportes digitales de ser necesario.

Al final se les entregará un formato en el que procederán a registrar su participación, y todas aquellas conclusiones obtenidas en la sección.

Conservatorio Superior Nacional de Música Registro de participación y Conclusiones

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de reunión: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

Después de nuestra reunión, utilizando la técnica de "Equipos con empoderamiento" nuestra conclusiones y alternativas de mejoramiento son:

Conservatorio Superior Nacional de Música

Excelencia Académica

Directorio: Cochapata E12-58 Y Manuel Abascal  
Tel: 243 7477  
www.conservatorio.com.ec

21\*20,7

Registro de participación

#### 1.2.5 Dar beneficios gratificantes por equipo.

Estos beneficios servirán para incentivar a los equipos y en sí a todo el público interno porque al cumplir con los objetivos planteados todos serán

beneficiados, además con los equipos con empoderamiento se promueve una competencia sana, en donde el trabajo en equipo y la mejora continua prevalecen y aportan para el desarrollo del Conservatorio.

Dentro de los beneficios se recomienda:

- Festejos por logros obtenidos en la institución, a través de una carta, o aviso en cartelera, publicación del logro en artículos del periódico bimensual.
- Entrega de una tarjeta, pergamino, o placa, según la magnitud del logro obsequio de camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el del Conservatorio.

Además de los beneficios a los equipos con empoderamiento mencionados, se les ofrecerá almuerzos ejecutivos en cada reunión es decir una vez por semana.

Restaurant La Rueca:

Brinda el servicio de almuerzos a empresas, que incluye: entrada, plato fuerte, bebida y postre por

\$ 2.50 incluye (almuerzo I.V.A. y el servicio a domicilio),

Número telefónico: 099202980

comida sana. larueca@hotmail. Com

Localidad: Quito, Pichincha.

<b>Presupuesto</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Coste</b>
Papelería	10
Beneficios equipos e.	40
Almuerzos ejecutivos	62,5
<b>Total</b>	<b>112,5</b>



## **ANEXO 9**

### **1.3 Capacitar al personal y estudiantes con la filosofía Kaizen y el empoderamiento.**

Objetivo: Capacitar al público interno del Conservatorio, las capacitaciones se realizarán cada 6 meses y con diferentes temas que ayuden al desarrollo del público interno y de la institución.

Responsables: Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Directivos y equipos con empoderamiento.

Fecha de inicio de actividades: 6 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: 14 de septiembre del 2010.

Descripción detallada por actividades:

1.4.1 Dar charlas al personal con la filosofía Kaizen y el empoderamiento dirigidas al personal y estudiantes.

Para esclarecer lo que se pretende capacitar se definirá la filosofía Kaizen, a continuación: (El empoderamiento se puede observar en el capítulo uno).

Kaizen: Es el método de mejorías incrementales continuas es un concepto originalmente japonés de la gestión para el cambio incremental gradual, continuo mejoramiento.

Las compañías japonesas hacen diferencias entre: Innovación, una forma radical de cambio, y Kaizen, una forma continua de cambio. Kaizen significa literalmente: cambie (kai) para llegar a ser bueno (zen).<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Cfr. GARCÍA, Carlos. "Descripción de Kaizen", [http://www.12manage.com/methods\\_kaizen\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_kaizen_es.html), España, julio, 2009.

En sí el Kaizen es una filosofía, dentro de los elementos del kaizen se destaca para la aplicación en el Conservatorio: El trabajo en equipo y sugerencias para la mejoría. Lo que se quiere lograr con los equipos con empoderamiento es la mejora continua.

“Charlas al personal con la filosofía Kaizen y el empoderamiento dirigidas al personal y estudiantes”

Fecha de inicio: 6 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: 7 de septiembre del 2010.

Responsable: Departamento de Relaciones públicas.

Objetivo: Dar a conocer mediante las charlas acerca de la filosofía Kaizen y el empoderamiento al público interno del Conservatorio logrando antes de su aplicación que el personal ya este inmerso en este proceso.

Descripción detallada por actividades.

- Lugar: Conservatorio Superior Nacional de Música (Salón de actos)
- Fecha: Lunes 6 y martes 7 de septiembre del 2010.
- Inicio: 09h00
- Finalización: 11h00
- Número de asistentes: 1050 estudiantes  
149 el personal del Conservatorio.
- Expositor:

Ing. César Eduardo Díaz Guevara

Datos personales:

Nombre y apellidos: César Eduardo Díaz Guevara

Tel: 2249618 / 2460032 Telefax: (5932) 2244167, Celular: 09 4620 776

Mail: cesardiaz@corporacion3d.com /cesardiazguevara@gmail.com

Diplomados:

- Nov, 2001 Curso Intensivo de Formación de Consultores de Exportación, dictado por el CBI, Rotterdam – Holanda. (con énfasis en estrategia)
- Junio, 1996 Curso Intensivo de Gerencia de Calidad, dirigido a la Alta Gerencia, ISO Swedish Management Group, Swedish International Development Agency, Suecia – Estocolmo.

Áreas de Especialización:

- Gestión y Estrategia (Desarrollo Organizacional. Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Análisis de Procesos, Diagnósticos organizacionales)
- Calidad (ISO 9000, Gestión de Calidad Total, Control Estadístico de Procesos, Kaizen, Empoderamiento, Lean, Six Sigma)
- Construcción de Equipos, Negociación
- Manejo del cambio, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Relaciones Humanas
- Con experiencia en más de 200 organizaciones en implementar procesos de cambio, ISO 9001, TQM, Planificación Estratégica (en todos estos programas se maneja el lado humano del cambio)

Honorarios: \$2000 y destinados \$ 2000 para la propuesta

- Programa:

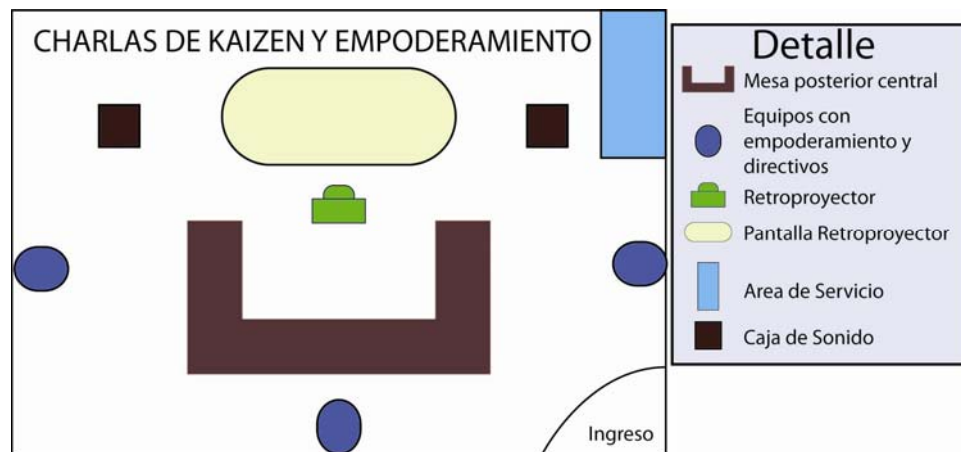
09:00 a 09:20	Registro del público interno.
09:20 a 09:30	Bienvenida por parte del Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música: Dr. Fabricio Narváez Herrería.
09:30 a 10:40	El expositor tratará los temas sobre el kaizen y el empoderamiento, con ayuda audiovisual. Finalmente habrá una ronda de preguntas.
10:40 a 11:00	Cierre de los diálogos y conclusiones.

Adecuación del Salón:

El salón contará con una mesa en forma de herradura; la cual se ubicarán en los brazos los equipos con empoderamiento y en la parte central estarán los directivos de la organización.

#### Detalles del evento

Se dispondrá de un retroproyector que estará ubicado en la parte superior del salón y una pantalla para el mismo pegado a la pared frente a la mesa posterior central, computadora portátil, 4 carteleras, un micrófono inalámbrico, cables respectivos. Todos los equipos mencionados facilita la institución.



1.4.2 Capacitar al público interno acerca de la propuesta planteada por los equipos con empoderamiento.

Programa de capacitación sobre nuevo la nueva propuesta por los equipos de empoderamiento para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna del Conservatorio Superior Nacional de Música.

Fecha de inicio: 13 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: 14 de septiembre del 2010.

Responsable: Departamento de Relaciones públicas.

Objetivo: Capacitar a todo el público interno del Conservatorio, sobre la nueva propuesta por los equipos de empoderamiento para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna. Logrando antes de su aplicación que el personal ya este inmerso en este proceso.

Descripción detallada por actividades:

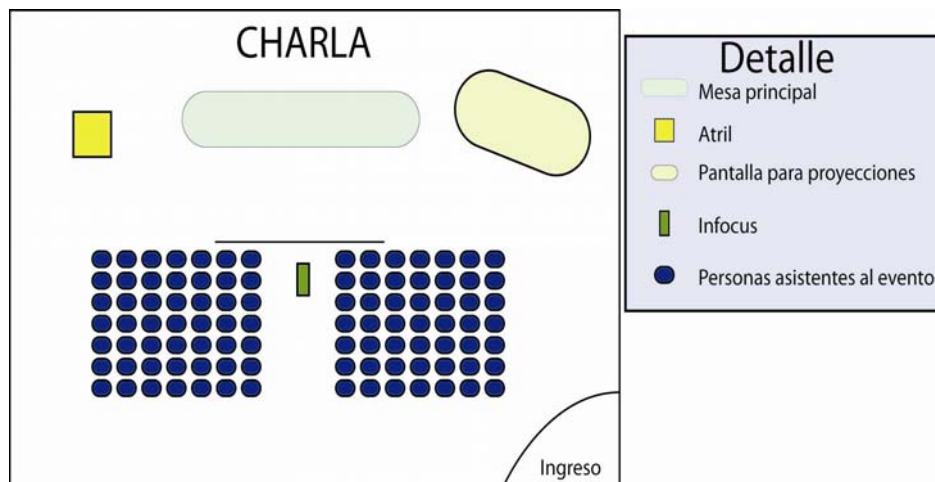
- Lugar: Conservatorio Superior Nacional de Música (Salón de actos)
- Fecha: Lunes 13 y martes 14 de septiembre del 2010.
- Inicio: 09h00
- Finalización: 11h00
- Expositor:
  - Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música: Dr. Fabricio Narváez Herrería.
  - Jefe de Relaciones públicas: Lic. Víctor Hugo Pacheco.
  - Dos representantes de los equipos con empoderamiento.
- Número de asistentes: 1050 estudiantes  
149 el personal del Conservatorio.
- Programa:

09:00 a 09:20	Registro del público interno.
09:20 a 09:30	Bienvenida por parte del Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música: Dr. Fabricio Narváez Herrería.
09:30 a 10:40	Los expositores presentarán la nueva propuesta para mejorar la cultura organizacional, el clima laboral e imagen interna, con ayuda audiovisual. Finalmente habrá una ronda de preguntas.
10:40 a 11:00	Cierre de los diálogos y conclusiones

Adecuación del Salón:

El salón contará con una mesa en forma de herradura; la cual se ubicarán en los brazos los equipos con empoderamiento y en la parte central estarán los directivos de la organización.

Detalles del evento : Se dispondrá de un retroproyector que estará ubicado en la parte superior del salón y una pantalla para el mismo pegado a la pared frente a la mesa posterior central, computadora portátil, 4 carteleras, un micrófono inalámbrico, cables respectivos. Todos los equipos mencionados facilita la institución.



#### 1.4.3 Evaluación de resultados obtenidos.

Los resultados se evaluarán a través de indicadores de gestión, con el número de asistentes a la capacitación y charlas impartidas por la institución.

<b>Presupuesto</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Coste</b>
Expositor	2.000
Papelería	30
<b>Total</b>	<b>2030</b>

## ANEXO 10

### **1.5 Establecer una cultura de medición para evaluar el empoderamiento y mentalizar al público interno para que vean a la medición como una forma de mejoramiento continuo.**

Responsable: Departamento de Relaciones públicas.

Fecha de inicio de actividades: 27 de septiembre 2010.

Fecha de finalización: 29 de septiembre del 2010.

Permanente.

Descripción detallada por actividades:

1.5.1 Realizar una charla sobre la medición y el mejoramiento continuo.

Para esclarecer lo que se tratará en el seminario se definirá la cultura de la medición a continuación:

Una cultura de la medición: Es una estrategia que busca desarrollar en la organización la habilidad permanente de evaluar las diferentes áreas o procesos de gestión, con el objetivo de conocer los puntos críticos de desempeño y generar planes de trabajo sobre debilidades, oportunidades y fortalezas identificadas en las evaluaciones realizadas. Gracias a este tipo de estrategias se permite tener un control y entendimiento profundo de cada proceso, producto o servicio, y su contribución a los objetivos del Conservatorio.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Cfr. VARGAS, Guadalupe. "La Medición como herramienta logística en los negocios", <http://www.gs1pa.org/lamediciónenlosnegocios/htm>, Panamá, diciembre, 2009.

Se necesita una cultura de medición dentro del Conservatorio, “para implantar un sistema de indicadores es necesario mentalizar a las personas en la idea de la medición como una forma de mejora continua más que de control”.<sup>87</sup>

Por este aspecto el público interno se sentirá identificado debido a que, con las anteriores capacitaciones de mejora continua, kaizen y empoderamiento observarán que la medición es parte del proceso, es decir una táctica para el desarrollo del Conservatorio.

Objetivo: Dar a conocer por medio de las charlas sobre la cultura de la medición y la importancia de la misma en el Conservatorio al público interno para que vean a la medición como una forma de mejoramiento continuo.

Descripción detallada por actividades:

Tema: “La medición una táctica para el mejoramiento continuo de la institución”

Convoca: Conservatorio Superior Nacional de Música.

Asisten: Personal de la Empresa. (Áreas Directivas, Administrativas y Docentes) y Estudiantes.

Duración: 3 días

Lugar: Instalaciones del Conservatorio

Número de asistentes: 1199

Fecha: 27, 28 y 29 de septiembre 2010

Hora: 09:00 – 15:00

Programa:

---

<sup>87</sup> Cfr. ARBOLEDA, René. “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas”, Editorial AENOR, España, 2004. P.71.



09:00 a 09:20	Registro del público interno.
09:20 a 09:30	Bienvenida por parte del Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música: Dr. Fabricio Narváez Herrería.
09:30 a 10:40	Los expositores tratarán los temas sobre la cultura de la medición y el empoderamiento, con ayuda audiovisual. , se pasará un video explicado por el expositor, finalmente habrá una ronda de preguntas.
10:40 a 11:00	Cierre de los diálogos y conclusiones

- Expositores:

- Daniel Montalvo
- Santiago Ramírez

Daniel Montalvo: Economista, PUCE; Bachelor of Arts en Administración para el Desarrollo, Universidad San Francisco de Quito; Diploma en Administración de Recursos Humanos, Azusa Pacific University - Universidad del Pacífico, Quito; MBA en Administración de Negocios, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Escuela Politécnica del Ejército.

Santiago Ramírez: Contador Público Autorizado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito; Licenciado en Finanzas, y Licenciado en Seguros, Universidad San Francisco de Quito; Máster en Economía, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), San José. Master en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

Honorarios: \$900, Honorarios: \$800.

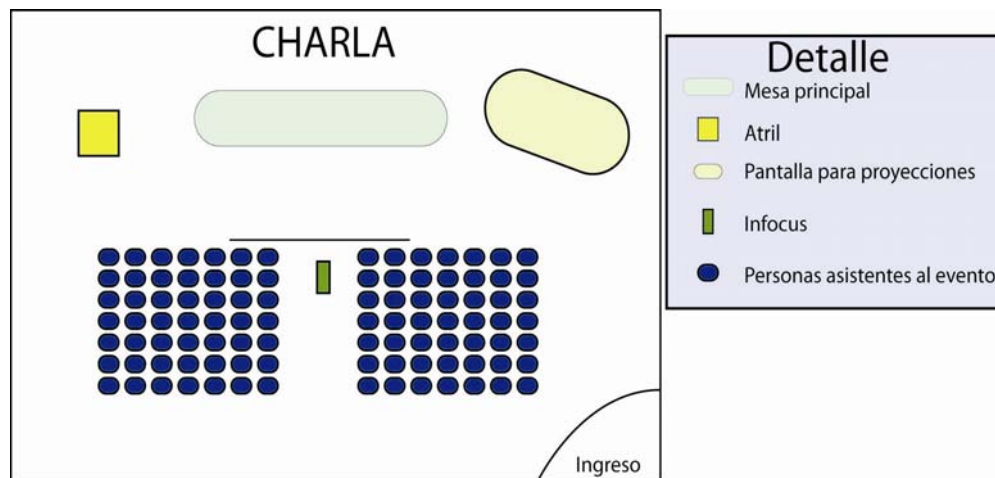
Recursos Necesarios:

Proyectores

Dispensador de agua.

Equipo Técnico

Papelería



<b>Presupuesto</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Coste</b>
Expositores	1.700
Papelería	30
Dispensador de Agua	20
<b>Total</b>	<b>1.750</b>

## **ANEXO 11**

### **2.1 Renovar los elementos de la cultura de la institución que lo requieran, los cuales que generen sentido de pertenencia con el público interno.**

Objetivo: Generar sentido de pertenencia del público interno hacia la institución, con los elementos del Conservatorio bien definidos que identifiquen a los mismos.

Responsables: Departamento de Relaciones públicas, equipos con empoderamiento y empresa de diseño.

Fecha de inicio de actividades: 26 de julio del 2010.

Fecha de finalización: 6 de septiembre del 2010.

Descripción detallada por actividades:

2.1.1 Reunión con los directivos, representantes, equipos con empoderamiento y la empresa de diseño para la elaboración de la nueva cultura.

Se realizará reuniones en las cuales se renovará elementos que sean ineludibles acorde a las necesidades actuales del Conservatorio.

2.1.2 Generar un manual de identidad e imagen corporativa.

Objetivo: Crear una identidad visual para ayudar a la identificación del Conservatorio, y que sus públicos tengan sentido de pertenencia, además proyectará una excelente imagen visual, dejando claro las diferentes aplicaciones cromáticas y gráficas a utilizar por la institución, unifica y contribuye al posicionamiento de la misma.

Elementos del Manual de Identidad corporativa

### Logotipo



### Isotipo

El logotipo del Conservatorio está representado por los colores de la bandera del Ecuador, en donde representa al país, lo que demuestra identidad con todos los ecuatorianos, los tres instrumentos, trompeta, guitarra y piano transmiten variedad de instrumentos y música que existe y se puede encontrar en el Conservatorio.

## Prueba Master

Mostrar los logos de pequeño a grande, en escalas de mayor a menor.



Reducción al 50 % de su tamaño real  
escala 1:5

## Plano Técnico (coordenadas)

Es la aplicación a escala del logotipo.

VERSIONES O EMISIONES



## Descomposición del Color

Se muestra el color y su nombre en porcentajes



*Conservatorio  
Superior Nacional de Música*



CUATRICROMIA EN OFFSET

LOGO: COLORES

AMARILLO: C0 M0 Y100 K0

AZUL: C100 M100 Y0 K0

ROJO: C0 M100 Y100 K0

TEXTO:

Conservatorio: Monotipe corsiva; color negro K100



## Papelería Comercial


Hoja Membrete



21\*29.7



## Retención



**Conservatorio  
Superior Nacional de Música**  
*Excelencia Académica*

*Cochapata E12-56 Y Manuel Abascal*  
Telf.: 245 7477 E.q.: 270  
www.conservatorio.com.ec

**R.U.C. 1768054120001**

**COMPROBANTE DE RETENCION**  
S 001-001

Sr. (es): \_\_\_\_\_ FECHA DE EMISIÓN : \_\_\_\_\_

RUC: \_\_\_\_\_ TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ N° DE COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_

Ejercicio Fiscal	Base imponible para la retención	Impuesto	Código del impuesto	% retención	valor retenido

Pie de Imperto

TOTAL

FIRMA DEL AGENTE DE RETENCION

RECIBI CONFORME

22\*16 MEDIO OFICO

## Escarapela



**Conservatorio  
Superior Nacional de Música**  
*Excelencia Académica*

*Pablo Carrillo*  
**C.I. 171698263-3**  
*Contador*

*Dirección: Cochapata E12-56 Y Manuel Abascal*  
*Telf.: 245 7477*  
*www.conservatorio.com.ec*

70\*100

## Carpeta Empresarial



32\*22

## Señalización



## PARQUEADERO



32\*28



## RÓTULO PRINCIPAL



Una vez completado el Manual de Imagen se procederá a realizar un test piloto para ver la aceptación e impacto de la misma.

Continuamente se realizará las revisiones y aprobaciones necesarias.

<b>Presupuesto</b>			
<b>CAN T</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
1	DISEÑO DEL LOGO	20,00	20,00
2000	HOJAS MEMBRETADAS; FULL COLOR(CUATRICROMIA); PAPEL BOND 75gr.; TAMAÑO A4	0,07	140,00
500	TARJEAS DE PRESENTACION; IMPRESIÓN DIGITAL; TAMAÑO 9*5,5; MATERIAL CARTULINA MARFIL DE 200gr.	0,08	40,00
1000	SOBRES OFICIO (242*115mm); PAPEL BOND 75gr.; FULL COLOR(CUATRICROMIA)	0,14	140,00
150	CARPETAS; CARTULINA PLEGABLE; FULL COLOR; Y UN BOLSILLO BLANCO	1,20	180,00
1	BLOCK DE 100 FACTURAS; PAPEL BOND 75gr. CON 1 COPIA PAPEL QUIMICO; TAMAÑO: MEDIO INEN; DOS COLORES	15,00	15,00
1	BLOCK DE 100 RETENCIONES; PAPEL BOND 75gr. CON 1 COPIA PAPEL QUIMICO; TAMAÑO: MEDIO INEN; DOS COLORES	15,00	15,00
5	PLACA DE SEÑALIZACION; MATERIAL EN CINTRA; MEDIDA 29*17 cm.; 2 DE ESPESOR: (BAÑOS;DAMAS; CABALLEROS; CAFETERIA; PARQUEADERO)	8,00	40,00
1	ROTULO EXTERIOR; EN ESTRUCTURA METAL	500,00	500,00
150	IDENTIFICADOR PDF TAMAÑO 70*100mm; UN LADO CON CORDON	0,80	120,00
	<b>TOTAL</b>	560,29	1210

## **ANEXO 12**

### **2.2 Difundir el nuevo núcleo ideológico en todas las manifestaciones de cultura: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas.**

Responsables: Departamento de Relaciones públicas y equipos con empoderamiento.

Fecha de inicio de actividades: 7 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente

Descripción detallada por actividades:

2.2.1 Estructural: Utilizar una estructura horizontal donde la participación de todo el público interno sea tomada en cuenta.

Con los equipos con empoderamiento anteriormente ya establecidos, la estructura se conformará cada vez más horizontal, y con las tácticas consiguientes este propósito tendrá resultado.

2.2.2 Conductual: Incorporar a través de los beneficios otorgados al público interno la cultura organizacional.

Los beneficios que serán otorgados al público interno se incorporarán los elementos de la nueva cultura corporativa para que de esta manera se obtenga un sentido de pertenencia.

2.2.3 Material: Promover una planificación organizada y sustentada, conjuntamente con el trabajo de los equipos con empoderamiento la planificación, y las propuestas que se efectúen tendrán un cronograma establecido con sus respectivos representantes sustentados impreso y

digitalmente, promoviendo de esta manera mayor responsabilidad y organización al Conservatorio.

2.2.5 Simbólica: Gestionar para incorporar los elementos de la nueva cultura corporativa en placas y afiches.

Distribución de las placas y afiches, colocación en puntos estratégicos.



<b>Presupuesto</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
9	PLACA DE SEÑALIZACION; MATERIAL EN CINTRA; MEDIDA 32*28 cm.; 2 DE ESPESOR: (MISION-VALORES)	12,00	108,00
1	COLOCACIÓN	50,00	50,00
	<b>TOTAL</b>	62	158

### ANEXO 13

#### 2.3 Consolidar e implicar en el personal y los estudiantes del Conservatorio la cultura corporativa.

Objetivo: Reforzar el conocimiento de la cultura corporativa en el público interno.

Responsables: Departamento de Relaciones públicas, equipos con empoderamiento y la empresa de diseño.

Fecha de inicio de actividades: 14 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente

Descripción detallada por actividades:

2.3.1 Gestionar la elaboración de un manual de bolsillo de cultura corporativa para el público interno.

Objetivo: Fortalecer el conocimiento de la cultura corporativa en el público interno de una manera práctica y sencilla.

Se realizarán reuniones con los directivos, representantes, equipos con empoderamiento y la empresa de diseño para analizar el contenido del manual de cultura.

Este manual ha de convertirse en un elemento fundamental de la comunicación interna, concretando en él, todos los aspectos que conforman las actuaciones protocolarias de la organización. Un manual que se regirá por una serie de criterios básicos adaptados a las características generales del Conservatorio, basados en su dimensión, su misión, sus valores, políticas, composición de personal, además de las funciones del personal y los estudiantes sector de actividad y de otras muchas cuestiones, que conformarán la personalidad y el estilo que se quiere dar a la organización, este manual será desarrollado de manera creativa y dinámica que sea atractivo para el público interno y el cual se lo pueda llevar a cualquier lugar.

El manual se entregará a todo el público interno al inicio del próximo semestre.

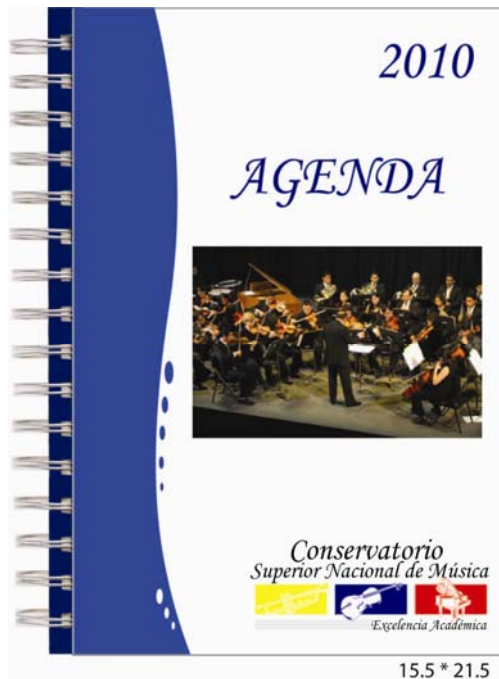
En total se imprimirán un total 1200 manuales de bolsillo.



2.3.2 Dar al personal y estudiantes carpetas, agendas, jarros de oficina con la cultura del Conservatorio al inicio del semestre.

Se entregará un total de 149 jarros y carpetas al personal de la institución, con los valores del Conservatorio.

Se entregará 1050 agendas a los estudiantes del Conservatorio, con los valores del Conservatorio.



2.3.3. Creación de un periódico bimensual donde se contará con lo más relevante de la institución, su cultura corporativa y eventos a realizarse.

La creación del periódico bimensual servirá como herramienta multidisciplinaria, debido a que su uso será:

- Como un canal de comunicación
- Servirá como una mecanismo para mejorar el clima laboral
- Reforzar la cultura corporativa en el público interno.

Este periódico será responsable del Departamento de Relaciones públicas y los equipos con empoderamiento en donde tanto el personal del Conservatorio como los estudiantes podrán manifestarse por medio de los artículos, su impresión será cada dos meses.

# Eloy Alfaro

EL INFORMATIVO  
BI-MENSUAL

LUNES 20 DE SEPTIEMBRE DE 2010  
AÑO XX Número 1

EDICIÓN QUITO  
www.conservatorio.com.ec



## La Música Del CoNSeRvaToRiO eN eL CeNTRo HiSTóRiCo



### ALUMNOS DESTACADOS



**FABIAN ARIAS**  
Ganador 1er lugar  
Concurso de Violín  
Latinoamérica al mundo

El Sr. Fabian Arias, destacado alumno del Conservatorio Superior Nacional de Música, con una gran actuación, ganó el primer lugar del concurso de violín organizado en Chile, Latinoamérica al Mundo.



**Karla Crespo**  
2do lugar  
Concurso de Canto  
Latinoamérica al mundo

El Srta. Karla Crespo, destacada alumna del Conservatorio Superior Nacional de Música, con una gran actuación, ganó el segundo lugar del concurso de canto organizado en Chile, Latinoamérica al Mundo.



**CRONOGRAMA DE EVENTOS**  
**Concierto de la Orquesta Sinfónica Pedagógica**  
Mtro. Hugo Quimbita/Director  
Martes 3 de febrero /09h00  
Auditorio del Instituto Educativo "Luigi Galvani"  
Entrada con invitación

**Recital de la Orquesta de Guitarras**  
Mtro. Patricio Alemán/Director  
Miércoles 4 de febrero /17h00  
Conservatorio, Campus Centro Histórico  
(Cuenca 664 y Chile)  
Entrada libre

**Concierto de la Orquesta Sinfónica Pedagógica**  
Mtro. Hugo Quimbita/Director  
Sábado 7 de febrero /12h00  
Casona Universitaria  
Universidad Autónoma de Quito  
(Valdivia s/n, entre Jorge Washington y Robles)  
Entrada libre

### CUMPLAÑEROS DEL MES



FELICITACIONES A LOS  
CUMPLAÑEROS DE ESTE MES

SEPTIEMBRE

FERNANDO VELA  
PATRICIA PEREZ  
CAMILO CADENA

OCTUBRE

ALEX LARREA  
GABRIEL GARCIA  
ANDREA SILVA

NO  
TE LO PIERDAS

PARTICIPA EN EL  
CONCURSO DE  
GUITARRA  
ORGANIZADO POR  
EL MUNICIPIO  
DE QUITO

21\*275

Presupuesto			
CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1050	AGENDAS; CON PORTADA PERSONALIZADA FULL COLOR; INTERNO PAPEL BOND 75gr, UN COLOR. PROMEDIO 100 HOJAS	4,00	4200,00
1200	PERIODICO; CON PORTADA A FULL COLOR; INTERNO UN COLOR; DE 20 PAGINAS	0,40	X3=1440,00
1200	MANUAL CULTURA CORPORATIVA 20 PG	0,30	360,00
149	JARROS CON CULTURA CORPORATIVA	0,99	147,00
	<b>TOTAL</b>	<b>5,69</b>	<b>6000</b>

## ANEXO 14

### 2.4 Evaluar el conocimiento del público interno sobre la cultura corporativa del Conservatorio.

Responsables: Departamento de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y equipos con empoderamiento.

Fecha de inicio de actividades: 8 de noviembre del 2010.

Fecha de finalización: Realizar cada tres meses.

Descripción detallada por actividades:

2.4.1 Evaluar el nivel de conocimiento de valores mediante un test vía internet sobre la misión, visión, políticas de la organización, metas anuales. Para estudiantes y el personal.

2.4.2 El test vía internet se realizará cada 90 días, con distintas preguntas.

2.4.3 Las personas con los más altos puntajes en la evaluación recibirán placas o diplomas de reconocimiento.

<b>Presupuesto</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
10	DIPLOMAS O PLACAS	0,75	7,50
	<b>TOTAL</b>	0,75	7,5

## ANEXO 15

### 3.1 Impartir Charlas motivacionales al público interno.

Responsable: Departamento de Relaciones públicas.

Fecha de inicio de actividades: 19 de octubre del 2010.

Fecha de finalización: 20 de octubre del 2010.

Permanente.



Objetivo: Ofrecer al público interno charlas de motivación para que de esta manera mejore su desempeño en su labor tanto en el trabajo para el personal como para los estudiantes.

Se realizará dos charlas la primera estará destinada para el personal de la institución y la segunda a los estudiantes se dará las charlas por separados y en días diferentes.

Descripción detallada por actividades.

- Lugar: Conservatorio Superior Nacional de Música (Salón de actos)
- Fecha: Jueves 19 y viernes 20 de octubre del 2010.
- Inicio: 10h00
- Finalización: 12h00
- Número de asistentes: 1050 estudiantes  
149 el personal del Conservatorio
- Expositores:
  - Dr. Walter Sandoval Jácome
  - Jaime Eduardo Ocampo Trujillo, MD, MBA.

Dr. Walter Sandoval Jácome

Facilitador en el campo de las Relaciones Humanas y Públicas

Títulos:

Doctor en Jurisprudencia

Licenciado en Ciencias Públicas y Políticas

Bachiller en Humanidades Modernas

Bachiller Técnico Electricista

Seminarios y Talleres:

Curso de Defensor de Oficio del Colegio de Abogados de Pichincha

Seminario "Superación Personal "

Seminario "Gente Altamente Eficaz "

Jaime Eduardo Ocampo Trujillo, MD, MBA.

Responsabilidad Primaria: Profesor del área de Administración en los niveles de pregrado y Postgrado. Materias que dicta; Principios de Administración, Planeación Estratégica, Comportamiento Organizacional, Fundamentos de Marketing y Negocios internacionales. Desde hace dos años lidera el proyecto de emprendimiento de la USFQ.

Profesor de Administración en otros programas de la Universidad de San Francisco: Colegio de Tecnologías Aplicadas, Colegio de Educación continua y los programas de Maestría de Administración de Empresas MBA, Maestría de Gobierno.

Cursos de Formación Empresarial dictados

General Motors: capacitación en liderazgo y Motivación a los vendedores a nivel nacional. (USFQ)

Ecuavisa: Teorías de Liderazgo. Altos ejecutivos de la empresa. 2008

Yambal. Liderazgo y Motivación. Convención Nacional de vendedoras en Quito. 2008

Enkador. Fundamentos de administración, liderazgo y comunicación.

Honorarios: \$ 800, Honorarios: \$1500.

- Programa:

10:00 a 10:20	Registro del público interno.
10:20 a 10:30	Bienvenida por parte del Director Ejecutivo del Conservatorio Nacional de Música: Dr. Fabricio Narváez Herrería.
10:30 a 11:40	Los expositores tratarán los temas sobre temas de motivación, contarán con soportes digitales Finalmente habrá una ronda de preguntas.
11:40 a 12:00	Cierre de los diálogos y conclusiones

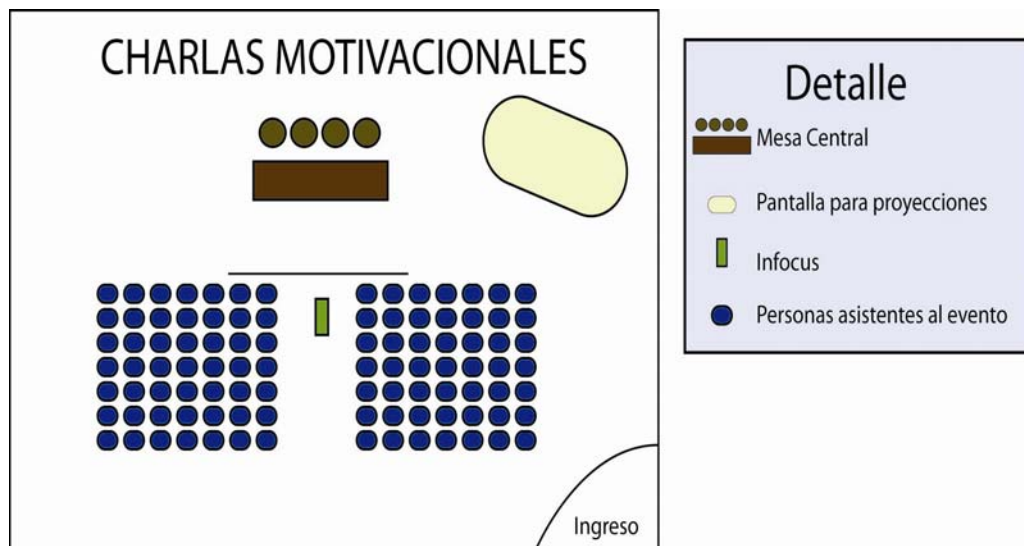
Adecuación del Salón:

El salón contará con una mesa principal; la cual se ubicarán los equipos con empoderamiento y en la parte central estarán los directivos de la organización.

Detalles del evento

Se dispondrá de un retroproyector que estará ubicado en la parte superior del salón y una pantalla para el mismo pegado a la pared frente a la mesa posterior central, computadora portátil, un micrófono inalámbrico, cables respectivos.

Todos los equipos mencionados facilita audiovisuales del Conservatorio.



3.1.2 Evaluar a través de mecanismos de evaluación.

Los resultados se evaluarán a través de indicadores de gestión, con el número de asistentes a las charlas impartidas por la institución y el Índice de satisfacción de motivación de los empleados.

Presupuesto	
Detalle	Coste
Expositores	2.300
Papelería	30
Dispensador de Agua	20
<b>Total</b>	<b>2.350</b>

## ANEXO 16

### 3.2 - Realizar convenios con embajadas para la implementación de becas internacionales a los estudiantes y docentes del Conservatorio.

#### Base de Datos Embajadas

BASES DE DATOS EMBAJADAS				
N#	Nombre de la Embajada	Números de Telefónicos	Nombre del Embajador	Nombre de Agregado Cultural
1	E.de la República Federal de Alemania	2970820 / Fax:2970815	Christian Bergre	Simon Kreye
2	E.de la República de Argentina	2562292 / Fax:2568177	Carlos Piniero	Dr. Mauricio Mine
3	Embajada de Bélgica	2473910 / Fax:2270340	Lic. Juan Eduardo Ibarnegari	No cuentan con A.C.
4	Embajada de Bolivia	2244830 / Fax:2244833	Ing. Juan Javier Sarate	No cuentan con A.C.
5	Embajada de Brasil	2563086,2563141/ Fax:2504468	Antonino Marques-Porto	Felix Páez Batista
6	Embajada Británica	2970800,2940026/ Fax:2970809	Linda Cross	No cuentan con A.C.
7	Embajada del Canadá	2455499	Christian Lapoint	María Lorena Pasquel
8	Embajada de Chile	2466780 / Fax: 2444470	Sr. Enrique Krauss	Sr. Layen Cariman
9	E.de la República Popular China	2433337,2468313/ Fax:2444362	Runguo Cai	Kangyi Huang
10	Embajada de Colombia	2458012, 3238800	Consul: Henry Arcos	Dra. Angela María Pinzón
11	E.de la República de Corea	2909227 / 2909229	Keun Ho Jang	No cuentan con A.C.
12	Embajada de Costa Rica	2440781,097000830/Fax:2254087	Sr. Edgardo Picado	No cuentan con A.C.
13	Embajada de Cuba	2246160 / 2264242	Sra. Iliana Díaz Arguello	No cuentan con A.C.
14	E.de la República de Egipto	2225240 / 2559558	Hicham Omar Marzook	No cuentan con A.C.

15	E.de la República de El Salvador	2433070,2271449/Fax: 2242829	Sr. Mario José Ávila	No cuentan con A.C.
16	Embajada de España	2220369 / 2555733	Sr. Federico Torres	No cuentan con A.C.
17	Embajada de Estados Unidos de A.	2943508 / 3985000	Embajadora: Heather Hodges.	No cuentan con A.C.
18	Embajada de Francia	2943800,2222109/Fax:2506468	Sr. Didier Lopintot	Sr. Babau Kamichet
19	Embajada de Guatemala	2459700 / Fax: 2264228	Dr. Alfredo Fernandez	No cuentan con A.C.
20	E.Real de los Países Bajos Holanda	2229229 / Fax: 2567917	Kornelis Spaans	No cuentan con A.C.
21	Embajada de Israel	39715002 / 2565-509	Eyal Sela	Inbal Cela
22	Embajada de Italia	2561077 / Fax: 2502818	Sr. Giulio Piccirilli	No cuentan con A.C.
23	Embajada de Japón	2278150 / 2278700	Osamu Imai	Sra. Yuki Kongya
24	Embajada de México	2254467 / 2258788	Héctor Romero Barraza	No cuentan con A.C.
25	Embajada de Panamá	2565234/ 2566449	Mateo Castellero	No cuentan con A.C.
26	E.de la República del Paraguay	2909005 / 2909006	José Martínez Lezcano	Felipe Mendoza
27	Embajada del Perú	2468410,2260366/Fax:2252560	Dr. Vicente Roja Escalante	Francisco Tenya
28	Embajada de Polonia	2229293 / Fax: 2566787	Consul: Thomas Morawski	No cuentan con A.C.
29	Embajada de la República Dominicana	2244478, 2434232	E. de Negocios: Héctor Valdéz	Evelyn Rodríguez
30	Embajada de la Santa Sede	2505200, 2505201	Giacomo Guido Ottonello	No cuentan con A.C.
31	Embajada de Suiza	2434949 / Fax:2449314	Markus-Alexander Antonietti	No cuentan con A.C.
32	Embajada de la Unión Soviética	2505089, 2526361	Burliay Yam	Eduardo Sazbaznoz
33	Embajada del Uruguay	2563762 / Fax: 2563763	Dr. Gustavo Vallverio	No cuentan con A.C.
34	E. de la Rep. Bolivariana de Venezuela	2554483, 2557209	Oscar N. Torpelado	Miguel Prato Nieto

<b>BASES DE DATOS EMBAJADAS</b>			
<b>N#</b>	<b>Dirección</b>	<b>Correo Electrónico</b>	<b>Observación</b>
1	Av. Naciones Unidas E10-44 t Rep. El Salvador	<a href="mailto:info@quito.diplo.de">info@quito.diplo.de</a>	No disponen Manual de Protocolo
2	Av. Amazonas 477, Piso 8, PBX	<a href="mailto:embarge2@uio.satnet.net">embarge2@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
3	República de El Salvador 1082 y Av. Naciones Unidas	<a href="mailto:quito@diplobel.org">quito@diplobel.org</a>	Consejero de Cooperación Ing.Lieven De La Marche
4	Av. Eloy Alfaro 2432 y Fernando Ayarsa	<a href="mailto:emboliviaquito@andinanet.net">emboliviaquito@andinanet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
5	Av. Amazonas 1429 y Colón Edf.España	<a href="mailto:ebrasil@embajadadebrasil.org.ec">ebrasil@embajadadebrasil.org.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
6	Av. Naciones Unidas y Rep. de El Salvador	<a href="mailto:britembq@uio.satnet.net">britembq@uio.satnet.net</a>	Consul: Crhis Poole N/D
7	Av. Amazonas N37-29 y calle Unión Nacional de P.	<a href="mailto:quito@internacional.qc.ca">quito@internacional.qc.ca</a>	Si disponen Manual de Protocolo
8	Juan Pablo Sanz 3617 y Av. Amazonas, Edf.Xeros	<a href="mailto:embachileecu@uio.satnet.net">embachileecu@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
9	Atahualpa 349 y Av. Amazonas	No cuentan con Correo Electrónico	No disponen Manual de Protocolo
10	Av. Atahualpa 955	<a href="mailto:embcolom@pi.pro.ec">embcolom@pi.pro.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
11	Av. Naciones Unidas y Rep. de El Salvador	<a href="mailto:embajada_decorea@yahoo.com">embajada_decorea@yahoo.com</a>	2do Secretario Embj. Hong Koo Woo
12	Isla San Cristóbal N44-385 y Güepi	<a href="mailto:embajcr@uio.satnet.net">embajcr@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
13	Mercurio 365 y Av. 6 de Diciembre 5113	<a href="mailto:embajada@ecuador.minrex.gov.ec">embajada@ecuador.minrex.gov.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
14	Av. Tarqui E4-56	<a href="mailto:embaccy.quito@mfa.gov.eg">embaccy.quito@mfa.gov.eg</a>	Consul: Mosstafa Essam N/D

15	Av. República de El Salvador 733 y Portugal	<a href="mailto:sthepaniaj@ree.gov.sv.ec">sthepaniaj@ree.gov.sv.ec</a>	Encargado Cul. Carlos Ernesto Britsuela
16	Av. República y Almagro	<a href="mailto:embespec@correo.mae.es">embespec@correo.mae.es</a>	No disponen Manual de Protocolo
17	Avigiras y Guayacanes	<a href="mailto:contacto.usembuio@state.gov">contacto.usembuio@state.gov</a>	Sr. Andrew G. Chritton. Ministro Consejero
18	Gral. Leonidas Plaza 107 y Av. Patria	<a href="mailto:chancellerie.quito@ifrance.com">chancellerie.quito@ifrance.com</a>	Si disponen Manual de Protocolo
19	Av. República de El Salvador y Portugal	<a href="mailto:embecuador@minex.gob.gt">embecuador@minex.gob.gt</a>	Consul: Lic. Mario René Azmitia
20	Av. 12 de Octubre 1942 y Cordero	<a href="mailto:ecuador@embajadadeholanda.com">ecuador@embajadadeholanda.com</a>	No disponen Manual de Protocolo
21	Eloy Alfaro 969 Y Amazonas	<a href="mailto:info@quito.mfa.gov.il">info@quito.mfa.gov.il</a>	No disponen Manual de Protocolo
22	La isla 111 y Humberto Albornoz	<a href="mailto:ambital@ambitalquito.org">ambital@ambitalquito.org</a>	No disponen Manual de Protocolo
23	Av. Amazonas N39-123	<a href="mailto:japembec@embajadadeljapon.org.ec">japembec@embajadadeljapon.org.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
24	Av. 6 de Diciembre 4843	<a href="mailto:embmxec2@uio.satnet.net">embmxec2@uio.satnet.net</a>	Esperanza Garrido Directora del Centro Cultural
25	Av. Fco de Orellana E11-14	<a href="mailto:embapanama@uio.satnet.net">embapanama@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
26	Av. 12 de Octubre N24-594	<a href="mailto:embapar@uio.satnet.net">embapar@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
27	Av. República de El Salvador N34-361 e Irlanda	<a href="mailto:embaperu@ree.gob.pe">embaperu@ree.gob.pe</a>	No disponen Manual de Protocolo
28	Leonidas Plaza 1157	<a href="mailto:morawski@uio.satnet.net">morawski@uio.satnet.net</a>	No disponen Manual de Protocolo
29	Germán Alemán E12-80	<a href="mailto:emreptom@gms.net.ec">emreptom@gms.net.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
30	Av. Orellana 692	<a href="mailto:nunapec@impsat.net.ec">nunapec@impsat.net.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo
31	Av. Amazonas 3617y Juan Pablo Sanz	<a href="mailto:qui.vertretung@eda.admin.ch">qui.vertretung@eda.admin.ch</a>	No disponen Manual de Protocolo
32	Av. Reina Victoria 462	<a href="mailto:embajada@ecuaemb.ru">embajada@ecuaemb.ru</a>	No disponen Manual de Protocolo
33	Av. 6 de Diciembre 2816 y Paúl Rivet	<a href="mailto:uruguay@embajadauruguay.com.ec">uruguay@embajadauruguay.com.ec</a>	Consul: Sr. Javier Gliz
34	Av. Amazonas N30-240	<a href="mailto:embavenecua@venezuela.org.ec">embavenecua@venezuela.org.ec</a>	No disponen Manual de Protocolo

Responsable: Departamento de Relaciones públicas y Directivos del Conservatorio.

Fecha de inicio de actividades: 25 de noviembre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente.

Objetivo: Consolidar alianzas con las embajadas en el Ecuador, que puedan gestionar las becas internacionales para los estudiantes y docentes de la institución.

Descripción detallada por actividades:

3.2.1 Enviar una invitación de un concierto de la orquesta sinfónica, orquesta de jazz y coros del Conservatorio para las distintas embajadas (34) en el Ecuador.

#### Diseño de la invitación



*Conservatorio  
Superior Nacional de Música*

*El Conservatorio Nacional de Música  
Tienen el honor de invitar a ud.*

*Concierto De La Orquesta Sinfónica  
Orquesta De Jazz  
Coros Del Conservatorio*

*Lugar: Salón de Actos de la Institución.*

*Fecha: 25 de noviembre del 2010.*

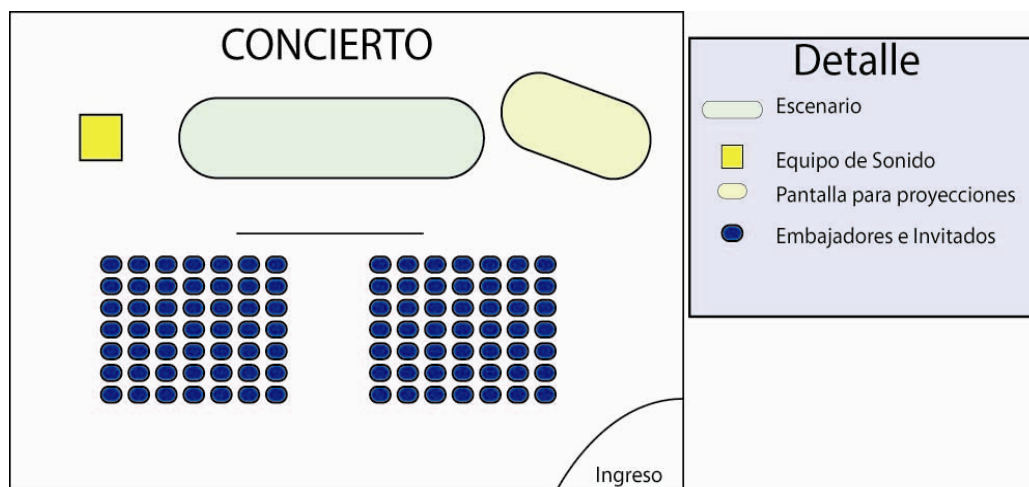
*Hora: 19:00 pm*

*Dirección: Cochapata E12-56 Y Manuel Abascal*

17.5\*12.5



3.2.2 Realizar el Concierto exclusivo para las embajadas en el Ecuador.



3.2.3 Concretar citas con las embajadas que puedan dar becas internacionales a los docentes y estudiantes del Conservatorio.

Realizar reuniones con los Directivos y con los embajadores o representantes de las embajadas para llegar al convenio.

3.2.4. Pactar el Convenio de las becas.

Presupuesto			
CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
34	INVITACIONES EN CARTULINA KIMBERLY; CON SOBRE	0,65	22,10
	<b>TOTAL</b>	0,65	22,1

## ANEXO 17

### 3.3 Proveer incentivos no monetarios al público interno

Responsable: Departamento de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y equipos con empoderamiento.

Fecha de inicio de actividades: 11 de octubre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente.

Objetivo: Motivar al público interno del Conservatorio.

Descripción detallada por actividades:

3.3.1 Realizar reconocimientos por logros obtenidos en la institución.

Realizar reuniones con el Departamento de Relaciones públicas y equipos con empoderamiento para determinar los logros alcanzados por el público interno y reconocer los más destacados, las reuniones se realizarán cada mes.

3.3.2 Reconocimiento de logros para el público interno se pueden difundir a través de una carta, o aviso en cartelera, publicación del logro en artículos del periódico bimensual, entrega de una tarjeta, pergamino, o placa, según la magnitud del logro obsequio de bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el del Conservatorio.

#### Diseño de diploma



297\*21

Presupuesto			
CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
20	DIPLOMAS, TARJETAS, PLACAS, BOLÍGRAFOS, LLAVEROS	0,90	18,00
	<b>TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>18</b>

## ANEXO 18

### 4.1 Realizar una mañana deportiva integradora.

Responsable: Departamento de Relaciones públicas.

Fecha de inicio de actividades: 31 de julio del 2010.

Fecha de finalización: 31 de julio del 2010.

Objetivo: Integrar al personal del Conservatorio, que pasen un momento de distracción fuera del trabajo.

Descripción detallada por actividades:

#### 4.1.1 Reservar el lugar:

El lugar se reservará con un mes de anticipación.

Se mandará invitaciones al personal del Conservatorio.

#### Diseño de la invitación



17.5\*12.5

Se contratará tres servicios de transporte para el traslado al lugar desde el Conservatorio y el retorno.

Lugar: Se realizará en la Hostería el Rincón de Puenbo.

Fecha: Sábado 31 de julio del 2010.

Hora: 8:00 am – 16:00 pm

Dirección: Manuel Burbano 1436, Puenbo a 30 minutos de Quito.

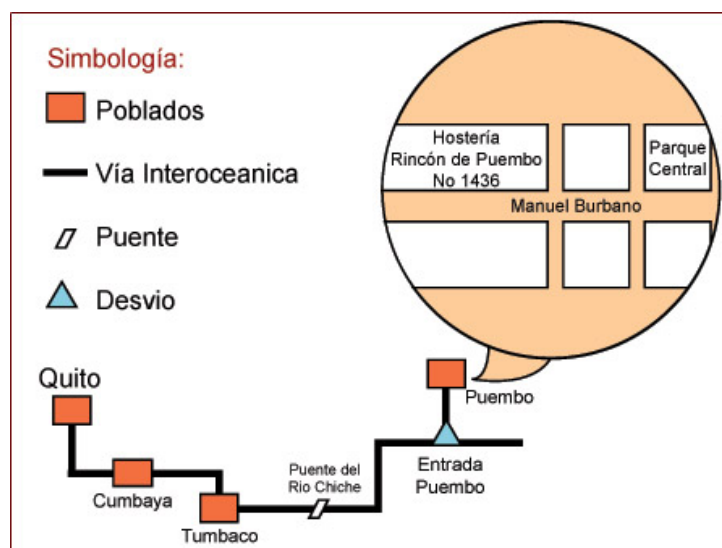
Número de asistentes: 149 el personal de la institución.

La Hostería Rincón de Puenbo cuenta con jardines, fuentes de agua en un sitio apartado del ruido y la contaminación a treinta minutos de Quito. Lo que hace cumplir con el propósito siendo un sitio de descanso y relax.



Entrada a Rincón de Puenbo.

A continuación un mapa para ubicar mejor a la Hostería:



Programa:

8:00 - 8:20: Encuentro en el Conservatorio Nacional de Música.

8:20 - 9:00: Llegada a la Hostería y Bienvenida por parte del Director Ejecutivo del Conservatorio: Dr. Fabricio Narváez Herrería.

9:00 - 9:30: Desayuno

9:30 - 13:30: Se realizarán juegos deportivos en equipos previamente integrados (personal docente- personal administrativo), en las áreas de fútbol, básquet, tennis y volley, se entregará permios a los equipos ganadores posteriormente de los juegos se podrá utilizar la piscina, sauna y turco.

13: 30 - 14:00: Comida Típica

14:00 - 16:00: Podrán disponer de los servicios que presta la Hostería

16:00 - 16:30: Retorno al Conservatorio Nacional de Música.

La Hostería cuenta con:

Canchas de fútbol, básquet, Volley, tennis, espacios verdes, juegos de salón:

- Billar
- Fútbolín
- Karaoke

Servicios adicionales:

- Piscina temperada
- Sauna
- Turco
- Hidromasaje
- Gimnasio
- Sala de juegos



Fotos alusivas a la Hostería y sus servicios.



Restaurante "El Grill "



BarRío Café



Hidromasaje de la Hostería



Piscina



Canchas



Juegos de salón

<b>Presupuesto</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Coste</b>
149 Invitaciones	96,85
Servicio de Transporte	447
Hostería con todos los servicios	5.960
<b>Total</b>	<b>6503,85</b>

## **ANEXO 19**

### **5.1 Incrementar un buzón de sugerencia**

Responsable: Departamento de Relaciones públicas

Fecha de inicio de actividades: 15 de noviembre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente.

Objetivo: El público interno pueda expresar libremente sus comentarios de cualquier índole puede ser clima laboral, imagen, etc., y sean productivos para el desarrollo de la institución.

Descripción detallada por actividades:

5.1.1 Gestionar el recurso financiero para la compra del buzón

5.1.2 Colocar estratégicamente

5.1.3 Revisar cada semana

5.1.4 Realizar reuniones para sacar conclusiones y poner en práctica las sugerencias.





30\*36

<b>Presupuesto</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
1	Buzón de Sugerencias	104,00	104,00
	<b>TOTAL</b>	104	104

## **ANEXO 20**

### **5.2 Desarrollar dentro de la página web un link de comentarios y sugerencias.**

Responsable: Departamento de Relaciones públicas

Fecha de inicio de actividades: 22 de noviembre del 2010.

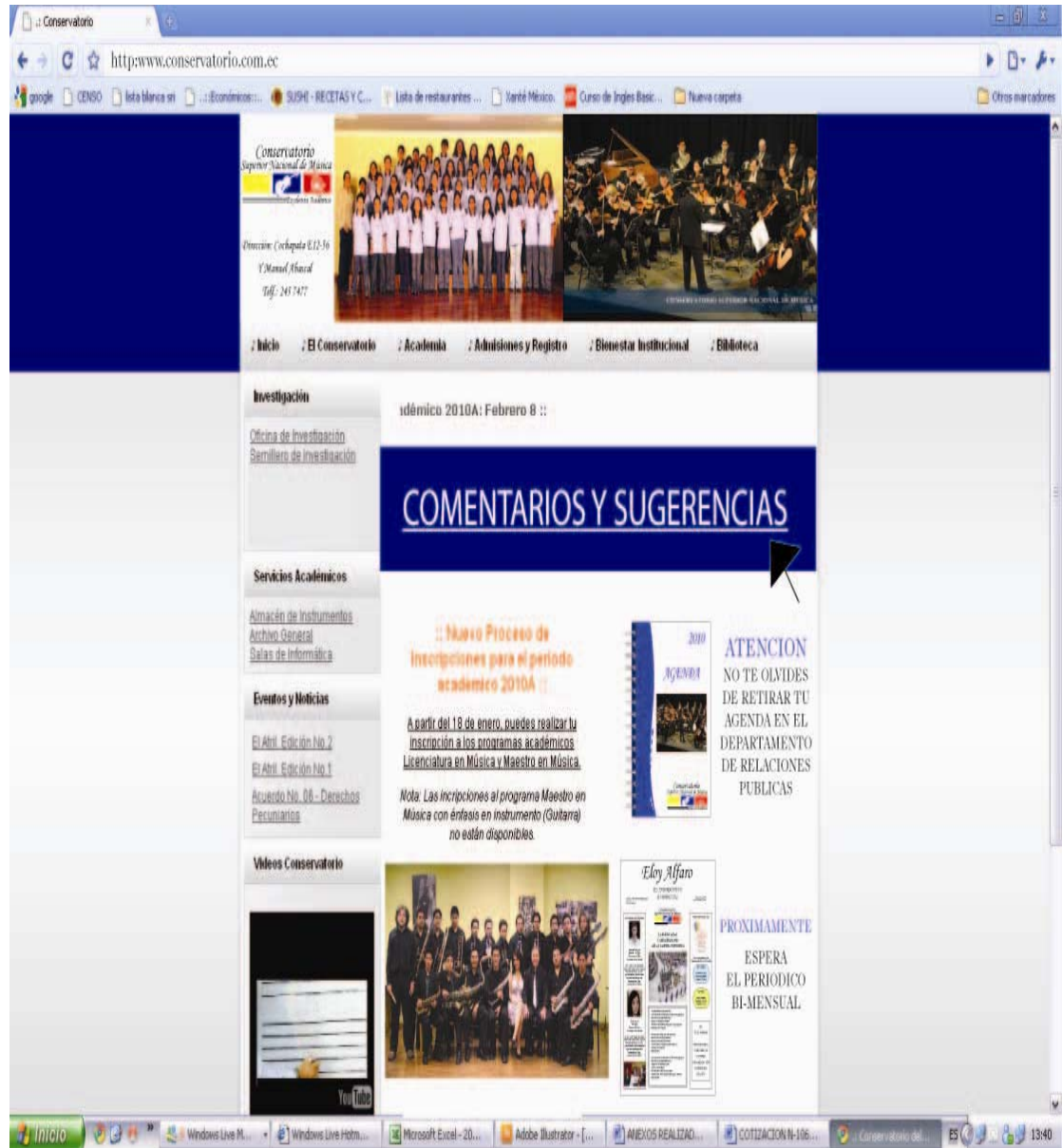
Fecha de finalización: Permanente.

Objetivo: El público interno pueda expresar libremente sus comentarios de cualquier índole puede ser clima laboral, imagen, etc., y sean productivos para el desarrollo de la institución.

Descripción detallada por actividades:

5.2.1 Primera elaboración de diseño en donde se implemente el link

5.2.2 Revisiones, aprobaciones e implementación



Presupuesto			
CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Link de comentarios y sugerencias	800,00	800,00
	<b>TOTAL</b>	800	800

## ANEXO 21

### 6.3 Gestionar para la colocación de pantallas para la difusión de videos motivacionales para el Conservatorio.

Responsable: Departamento de Relaciones públicas y equipos con empoderamiento.

Fecha de inicio de actividades: 20 de septiembre del 2010.

Fecha de finalización: Permanente.

Objetivo: Motivar al público interno con los logros obtenidos y videos de éxito, trayectoria del Conservatorio, personas destacadas, etc. Aspectos positivos en el cual puedan participar el público interno.

Descripción detallada por actividades:

6.3.1 Colocación de dos pantallas en puntos estratégicos del Conservatorio.

6.3.2 Elaboración de videos, revisiones y aprobación.

Los videos estarán a cargo de los equipos con empoderamiento conjuntamente con un equipo de expertos para desarrollar, el público interno serán los que participen en los videos.

6.3.3 Presentar videos de la cultura corporativa, compañerismo, logros, conciertos, todos los aspectos positivos de la institución

Renovar los videos cada tres meses.



<b>Presupuesto</b>			
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
2	PANTALLAS PLANAS	800,00	1600,00
	Instalación	100	100
	Realización de videos	50	50
	<b>TOTAL</b>	950	1750

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAVANEL, Harry, ALLAIRE, Wan, HOBBS, Brian y SIMARD, Jean." Cultura Organizacional", Editorial Legis, Colombia, 1992.
2. ACERO, Margarita. "Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia". [www.caf.com/.../MargaritaCanal,Incidenciaenelempoderamiento.pdf](http://www.caf.com/.../MargaritaCanal,Incidenciaenelempoderamiento.pdf). Colombia, junio 2009.
3. ARBOLEDA, René. "Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas". Editorial Aenor, España-Madrid. 2004.
4. BARQUERO, Daniel. "Manual de Relaciones Públicas empresariales", España, Gestión S.A. 2000.
5. BLANCHARD, Ken. "Empowerment". Editorial Norma, Colombia, 2004
6. BLANCHARD, Ken, RADOLPH, Alan." Empowerment tres claves". Editorial Norma, Colombia, 1996.
7. CAPRIOTTI, Paúl. "Planificación estratégica de la imagen corporativa". Editorial Ariel, 1ra edición, Barcelona, 1999.
8. CARRERA, Luciano. "El Conservatorio: Un monumento Histórico y Cultural". 2005, fondo editorial CSNM, julio, 2009.
9. CÁSARES, David, GONZÁLES, Luis y SILICEO, Alfonso." Liderazgo, valores y cultura organizacional". Editorial Mc. Graw hill, México, 2000.
10. CORRAL, Ana María. Campañas de rrpp, quinto semestre, (Materia de clase) 2007.

11. CORTÉS, María E. "Elementos de análisis de clima laboral" [http://www.degerencia.com/articulo/definicion del clima laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)). México, septiembre, 2009.
12. CSNM, Inauguración del edificio sede del Conservatorio Nacional de Música (Tríptico) Julio, 2009.
13. CSNM. (Información otorgada por el Departamento de Recursos Humanos) 2009.
14. GARCÍA, Carlos. "Descripción de Kaizen", [http://www.12manage.com/methods\\_kaizen es.html](http://www.12manage.com/methods_kaizen_es.html), España, julio, 2009.
15. GARCÍA, Carmen. "Características de las empresas empowerment" [http://es.geocities.com/ntillero\\_web/gerencia/tfinal](http://es.geocities.com/ntillero_web/gerencia/tfinal), julio, 2009.
16. GARCÍA, Marco. Investigación de mercados, quinto semestre, (Materia de clase) 2007.
17. HARRISON, Shirley. "Introducción a las relaciones públicas". Madrid-España, 2002.
18. IZURIETA, Sofía. "Fran Liszt abre sus puertas". [www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-franz-liszt](http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-franz-liszt). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.
19. JOHNSON, Johnson. "Empowerment". <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>. julio, 2009.
20. HERNANDEZ Ruth. "Vinculación Institucional y Empresarial" <http://www.xtrategy.com.mx/relaciones.html>. México, agosto, 2009.
21. KREITNER, Kincki. "Comportamiento de las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Madrid- España, 1997.

22. LESSEM, Ronnie. “ Gestión de la cultura corporativa”. Editorial Díaz de Santos, España, 1997.
23. LIMA, Magdalena. “Dirección participativa: el papel del mando”. <http://cifast.com/index>. Brasil, 2010.
24. LIMÓN, Moisés.” Imagen Corporativa-Estrategia organizacional de comunicación global”. Editorial trillas, México, 2008.
25. LOMBARDI, Giovanna “Investigación-Acción”  
[www.ciens.ucv.ve/Metodos\\_de\\_investigacion\\_cualitativos\\_febrero2009.ppt](http://www.ciens.ucv.ve/Metodos_de_investigacion_cualitativos_febrero2009.ppt). Carácas, octubre, 2009.
26. LÓPEZ, Carlos. “Qué es sinergia y cómo se aplica”,  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/sinergia.htm>, Colombia, agosto, 2009.
27. MARTÍNEZ, Iván. “Tecnología musical una carrera en Mozarte”.  
[www.explored.com.ec/conservatoriomozarte](http://www.explored.com.ec/conservatoriomozarte). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.
28. MOLINA, Violeta.”Imagen Corporativa”, Editorial gemagrfic, Quito- Ecuador, 2004.
29. MORALES, Antonio. “El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión”, Mc Graw Hill editorial, Colombia. 1999.
30. NARVÁEZ, Fabricio, Página Inicio “Historia”.[www.conservatorionacional.com.ec](http://www.conservatorionacional.com.ec). Quito-Ecuador, Junio, 2009.
31. PARDO, Manuela. “La dirección participativa como elemento dinamizador de los cambios organizativos”. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis>. España, 2010.
32. PÉREZ, José. “Quienes Somos”. [www.conservatoriogershwin.com](http://www.conservatoriogershwin.com). Quito-Ecuador, septiembre, 2009.
33. PONCE, Reyes. A. “Dirección Participativa”. <http://www.gestionempresarial.info>. Madrid, España, 2010.

34. RAMOS, Darío. Comunicación interna (Materia de clase), quinto semestre 2007.
35. RAMOS, Darío. "Manual Básico de Comunicación Corporativa", Colombia, 2007, San Pablo.
36. ROBINSON, Russell "Como crear Empowerment", Mc Graw Hill editorial, Bogotá-Colombia 1998.
37. ROMAGUERA, Joaquin." Manual de Imagen Corporativa". Editorial Gustavo Gill S.A. Barcelona- 1991.
38. SEITEL, Fraser. "Teoría y práctica de las Relaciones Públicas". Editorial Pearson Educacion, 8va edición, Madrid, 2002.
39. TORRES, María. "Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito de desarrollo local". [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UAB/AVAILABLE](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE). España, 2010.
40. VALDÉS, Elisa. "Desarrollar el capital humano": Beneficios Del Empowerment <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/beneficios-empowerment>, septiembre, 2009.
41. VARGAS, Guadalupe." La Medición como herramienta logística en los negocios", <http://www.gs1pa.org/lamediciónenlosnegocios/htm>, Panamá, diciembre, 2009.
42. VILLACÍS, Juan. "El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos". Editorial Tallpa, Ecuador, 2005.
43. WERTHER, William y DAVIS, Keith." Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las empresas", sexta edición. Editorial Mc Graw Hill, España, 2008.
44. WILCOX, Dennis y otros. "Relaciones Públicas Estrategias y tácticas", Pearson Educación S.A, España 2005.