



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

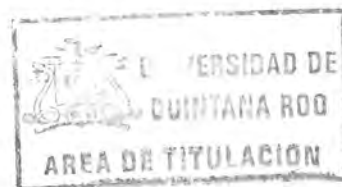
**El Clima Organizacional en las Administraciones
Públicas. Estudio de Caso: Casa de la Cultura de
Cancún.**

INFORME DE INVESTIGACION

**Para obtener el grado de
Maestría en Economía y Administración Pública**

**Presenta
Ana Marleny Rivero Canché**

**Director de Tesis
Dr. Salvador Ramos Tescum**



Chetumal, Quintana Roo, México, Marzo de 2010

059791



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económicas Administrativas

Informe de Investigación elaborado bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Maestría y aprobada como requisito para obtener el grado de:

MAESTRA EN ECONOMIA Y ADMINISTRACION PUBLICA

COMITÉ DE TESIS

Director:

Dr. Salvador Ramos Tescum

Asesor :

Dra. René Lozano Cortés

Asesor::

M.C. Crucita Ken Rodríguez



Chetumal, Quintana Roo, México, Marzo de 2010

Dedico este esfuerzo:

A Dios, por hacerme parte de este mágico universo.

A ese "algo" que habita dentro de mí y que me impulsa a alcanzar y defender mis sueños

A la Economía por la creciente curiosidad que me despierta y las puertas que me abre

A mis hijos Russel, Alejandra y Sofía, las chispas que encienden mi motivación diaria

A Rodrigo por acompañarme y ser parte de mi ruta y tránsito por la vida.

A mi padre (q.e.p.d) por la fuerza que imprime en mi vida su recuerdo

A mi madre querida y mis hermanos por creer, siempre, en mí.

Mi agradecimiento total:

A los promotores y gestores culturales de Cancún: mis compañeros de trabajo: Silvia, Jesús, Raúl, Valentín, Mary, Leonel, Rudy, Yubi, Elvia, Lauri, Pepé, Jacquie, Lupita, Paty, José Guadalupe, Don Polanco y Apolinar.

A la Universidad de Quintana Roo por la oportunidad de ser uno de sus hijos

A la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas por la Beca que me permitió concluir mis estudios de Maestría

A René Lozano Cortés y Crucita Ken Rodríguez, mis asesoras de tesis, por el tiempo y dedicación que me regalaron

A los que aún desde lejos caminan a mi lado, mis grandes amigos: Dany, Peter, Gina, Julio y Petty.

A Jaime González, Jorge Rodríguez Maza, Gaby Solís, Roberto Estrada y Oscar Duné que con una charla de sobremesa, nuestros intercambios electrónicos y su experiencia me ayudaron a ordenar mis ideas, enriquecer mi aportación y han seguido de cerca esta meta

De manera muy especial, a Salvador Ramos Tescum, quien dirigió esta investigación y que con su consejo y amistad incondicional lidera nuestra pandilla, comparte nuestros éxitos y comprende nuestros desaciertos.

INDICE

INTRODUCCION

6

CAPITULO I. Antecedentes del estudio

11

1.1.El clima organizacional

11

1.1.1. La cultura y el clima organizacional

14

1.1.2 Componentes y resultados del clima organizacional

16

1.1.3. Instrumentos para medir el clima organizacional

18

1.2. La política cultural en Quintana Roo y el Plan de Desarrollo Estatal 2005- 2011

20

1.2.1. La Secretaría de Cultura de Quintana Roo

23

Antecedentes y generalidades

23

Funciones

25

La estructura orgánica

26

CAPITULO II. Las Casas de la Cultura de Quintana Roo

28

2.1. La razón de ser

28

2.2. Sus objetivos

28

2.3. La Casa de la Cultura de Cancún. Estudio de caso

30

2.3.1. La planeación

30

2.3.2. Las áreas de operación

31

2.3.3. Funciones del personal

33

2.3.4. La administración

34

2.3.5. Los trámites y servicios

35

CAPITULO III. El diagnóstico e identificación de áreas de oportunidad

38

3.1 La situación externa

38

3.2 La situación interna.

40

3.2.1 El medio ambiente

43

3.2.2 Trabajo en equipo

45

3.2.3 Dirección Efectiva

46

3.2.4 Involucramiento

48

3.2.5 Recompensas y reconocimiento

49

3.2.6 Competencias	51
3.2.7 Compromiso	52
CAPITULO IV. Propuesta General	57
4.1. Generalidades	57
4.2. plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún 2010-2012	59
Conclusiones y recomendaciones	76
Anexos	
Bibliografía	

INTRODUCCION

Dada la importancia de las organizaciones públicas en nuestro país, se hace necesario e impostergable que dichas instituciones sean gestionadas de manera efectiva y eficiente, es decir aprovechando al máximo los recursos que administran para la satisfacción de las necesidades de la población.

En el estado de Quintana Roo como en casi cualquier parte del país, esas necesidades poblacionales se atienden por el sector público a través de las instituciones que lo conforman siendo el desarrollo social un aspecto al que se destinan gran parte de los recursos municipales, estatales y federales, en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

En el llamado desarrollo social se incluyen las artes y la cultura, como parte sustancial de la riqueza y el desarrollo de los pueblos y que desde mi punto de vista debieran concebirse como estratégicas en la conformación de su identidad y de cualquier esfuerzo por construir una sociedad más sana.

En Quintana Roo, el diseño, financiamiento y realización de actividades con el fin de preservar, rescatar, difundir y promover constante y permanentemente los valores culturales, hasta 2007 era encomienda del Instituto Quintanarroense de la Cultura (IQC) y a partir del 1 de enero de 2008 de la Secretaría de Cultura, quien a partir de una estructura orgánica, distribuida en toda la geografía estatal, hoy da continuidad a esa responsabilidad.

Resulta lógico que la suma de todas y cada una de las partes que conforman la citada institución constituyan los resultados que se atribuyen a la labor cultural en general, sin embargo, la experiencia personal, laboral y por supuesto la necesidad de saber y compartir la dimensión de la aportación de la unidad administrativa en la que me desempeño, me obliga a reflexionar en la ejecución de las acciones que se llevan a cabo en mi centro de trabajo y en el cual desarrollo mis funciones y plantear, como parte de esta transición que enfrenta tanto normativa como administrativamente, algunas propuestas de mejora a su clima organizacional bajo la premisa que a mejor clima organizacional, mejores resultados pueden observarse.

Si bien es cierto que todos los recursos que se poseen en una administración revisten importancia para el funcionamiento integral de la misma y la obtención de los resultados que se persiguen, el recurso humano ocupa un papel preponderante.

En este sentido el Clima Organizacional es un tema que ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia tanto en la iniciativa privada como en el sector público debido a su directa relación con el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores afectando así el comportamiento de éstos y su productividad en el trabajo. Es por esto que este informe de investigación pretende ser un elemento de reflexión y análisis especialmente para aquellas personas que dirigen las

Organizaciones públicas en Quintana Roo, aquellas que deben preocuparse por mantener un ambiente laboral positivo.

En toda sociedad se establecen relaciones de trabajo, por tanto, existirán conflictos, acuerdos, soluciones a problemáticas que se registran a partir de la pluralidad que en ella se da cita.

Desde la época de la Revolución industrial cuando se empieza a considerar al trabajador como parte activa de la generación de utilidades en donde la situación laboral que éste tuviera facilitaba o limitaba su productividad es cuando empieza a surgir la inquietud de mejorar las condiciones laborales sin descuidar el nivel y mejoramiento de la producción.

Es importante citar que aunque se sabe que inicialmente esas observaciones no eran del todo generalizadas en la industria, si sentaron las bases para que los reclamos obreros por una parte y la necesidad de mantener y elevar los beneficios de la producción, por otra, provocaran que se procuraran mejores salarios, la aparición de las prestaciones así como la reducción considerable en los horarios de trabajo, lo cual seguramente tuvo que ser detonante de mejor ánimo y actitud de los trabajadores en la realización de sus labores.

El buen funcionamiento de una organización depende, en gran parte de cómo se siente el trabajador en su centro de trabajo y del ánimo y actitud con el que desarrolla sus tareas, claro que como en muchos otros ámbitos no será extraño encontrarnos con aquel empleado que única y exclusivamente le preocupa terminar su jornada laboral sin que le ocupe la calidad de las mismas, lo que necesariamente afecta el desarrollo de la organización.

Muchas de las ocasiones en que observamos la conducta descrita en el párrafo anterior obedece a que el trabajador no se considera parte de un sistema en donde su aportación es importante y determinante en el éxito de la organización en la que se desenvuelve.

El sector público y sus trabajadores reciben frecuentemente calificativos no muy elegantes que definen claramente el concepto en el que la generalidad de la población interpreta y percibe actitudes y ánimo de los servidores públicos que son producto de ambientes estresantes de trabajo, desconocimiento de sus labores, falta de estímulos y recompensas, direcciones a cargo de funcionarios cuya designación pocas veces está relacionada con el mérito académico, laboral o de capacidades y competencias.

Sin embargo ello son afirmaciones que se han arraigado a lo largo de la historia, lo cierto es que poco se ha hecho para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que la conforman y que la definen, la posicionan o la hunden en la ineficiencia e improductividad, por ello no encuentro exagerado el afirmar que los trabajadores son elemento fundamental de las organizaciones.

Pero para que una organización alcance sus metas y cumpla con los objetivos para lo que fueron creadas, no sólo debe contar con los recursos humanos, técnicos, financieros, etc, sino que también debe usarlos con efectividad, y sus empleados deben estar involucrados en esa idea pues de ello dependen sus aportaciones a la organización a ello debe sumarse la capacidad y disposición de la Dirección para administrar esos recursos y la creación de un ambiente saludable y agradable

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de toda organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además la posibilidad de planificar los cambios, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Es común hallar reacciones escépticas, sobre todo en la administración pública, sobre el hecho de que se pueda llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización pública, pues ese pensamiento está más hermanado con las administraciones privadas.

Entre los objetivos personales de realizar este informe puedo citar el compromiso con mi formación profesional y mi deber institucional, pues si bien la Secretaría de Cultura se encuentra en un reciente cambio de administración y por consecuencia en proceso de reestructuración es importante destacar la necesidad de reconocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en las que nos encontramos como institución y aceptar que existen ciertos temas, principalmente de planeación y operación que es urgente solventar, entre ellos y como veremos a lo largo de la investigación, la permanencia del personal en el mismo puesto durante períodos prolongados de tiempo y el desconocimiento total o parcial de los objetivos y metas institucionales que derivan en un clima organizacional no deseable.

Como ya he citado, para el buen funcionamiento de una empresa pública o privada me parece muy justo que se afirme que es fundamental el recurso humano en el éxito o fracaso de ésta. Poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa y más aún si desconoce las expectativas que la organización pudiese tener de su labor.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para la Dirección a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas que considere su interés y ocupación en el ambiente laboral que vive el personal que allí se desenvuelve.

Por otra parte, algunos estudios que se han realizado en la administración pública sobre el clima organizacional demuestran la importancia que reviste la motivación constante del recurso humano y el cultivo de sus competencias laborales. Es hasta un par de décadas atrás que en la administración pública mexicana, éste aspecto empieza a tomar relevancia.

Al respecto, la teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Derivado de lo anterior surge este estudio para evidenciar que en las administraciones públicas, tomando como estudio de caso a la Casa de la Cultura de Cancún, es posible trazar a partir de un diagnóstico del clima organizacional, estrategias que mejoren las áreas de oportunidad detectadas y llevarlas a cabo a fin de mejorar la calidad del servicio público

Para llevar a cabo lo anterior fue necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún siendo la base de éste el método de likert a fin de detectar las áreas de oportunidad

Una vez recopilada la información, se procedió al diseño del plan de acción para atender las áreas de oportunidad que en materia de Clima Organizacional, enfrenta la Casa de la Cultura de Cancún, considerando los escenarios en los que su aplicación pudiera llevarse a cabo.

Para clarificar y sustentar los resultados esperados de esta investigación, este informe ha sido dividido en cuatro capítulos, en el primero abundaré sobre el papel o importancia que se le ha atribuido a la cultura en el Plan de Gobierno vigente, la responsabilidad y encomienda del tema cultural que ha sido misión de la Secretaría de Cultura; la estructura organizacional de ésta, los antecedentes, misión, visión, generalidades, alcances y perspectivas de la Dirección de Promoción y Difusión Cultural, a la cual está adscrita la casa de la Cultura de Cancún, así como una recopilación de los componentes del clima organizacional y su concepción y medición que algunos autores destacados exponen sobre el tema.

En el segundo capítulo, lo he dedicado a describir el papel que desempeñan las Casas de la Cultura del Estado de Quintana Roo, en el cumplimiento de esa política cultural, concentrándome en la Casa de la Cultura de Cancún, partiendo de la justificación de su existencia, la planeación o el proceso de planeación que lleva a cabo, las áreas de operación, funciones del personal, la administración de sus recursos y por último los trámites y servicios que presta.

Es importante mencionar que, debido a la reciente conversión de la institución, al pasar de Organismo Público Descentralizado a Secretaría, y al hecho de que no se disponen de nuevos documentos oficiales como reglamento Interno, manuales de organización, reglamentos, organigrama, catálogo de puestos y porque la recién nombrada secretaría no ha pronunciado nuevos lineamientos de operación en los procesos u operación de los mismos, la información que en este estudio se presenta, se refieren al Instituto Quintanarroense de la Cultura(Ver anexo I)

En el tercer capítulo, tomando como base el deber ser de la institución pública, lo expuesto en los capítulos anteriores, mi experiencia profesional en la Casa de la Cultura de Cancún, así como la investigación documental, entrevistas a funcionarios de la dependencia, encuestas aplicadas directamente al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún, tomando como base los criterios de la Encuesta para el Clima Organizacional, diseñada por Quality Values en 2003 y actualizada en 2007 y 2008 misma que parte del método o cuestionario de Likert, y criterios personales, se presenta un diagnóstico de la operación y funcionamiento de la Casa de la Cultura de Cancún

El cuarto capítulo está constituido del producto final de esta investigación y se compone de la propuesta general; en ella se describen los criterios aplicados para la interpretación del diagnóstico y su conversión en Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún, así como la reflexión y recomendaciones que de ésta investigación se desprenden.

CAPITULO I. Antecedentes del estudio

1.1 El clima Organizacional

Las investigaciones sobre clima organizacional encontradas en las diferentes fuentes es limitado, sin embargo el enfoque utilizado por cada investigador nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema.

Algunos de los trabajos revisados pareciera no establecer ninguna relación con esta investigación si esta no fuese organizacional. Por otro lado y específicamente en el Sector artístico-cultural es aun más reducido el número de investigaciones sobre procesos administrativos, y mucho menos relacionadas con el Clima Organizacional; No obstante se localizó una investigación de 2002 sobre Clima Organizacional en la Escuela de Artes Musicales de Paraguay y que pareciera guardar una similitud muy marcada con la realidad que vive la Casa de la Cultura de Cancún.

Por otra parte, Casas Cárdenas y Echevarria Barrera (México, 1999) realizaron un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirían al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

En el mismo instituto se realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En él se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El mismo estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en ambas instituciones indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo (Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999).

Unos años después y como citan Red y Bonilla (Uruguay, 2005), en el Centro de Salud Manuel Bonilla, en Uruguay con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permitiera recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él, tanto positiva como negativamente, se realizó un estudio en aplicación y adaptación de la metodología del Quality Values 2003, en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el

desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones.

Por último concluyen expresando que se evidenció que incrementar las motivaciones al logro, y analizar de manera conjunta los fundamentos de la institución fueron medidas sin precedentes y que ocasionó que el personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se apreció una alta motivación de afiliación o pertenencia por cuanto se sintieron orgullosos de pertenecer al centro y se identificaron con él.

Ramiro Pollack Celis, en 2001, realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional, en el país Chileno, en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A. En él se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto.

En el documento se evidenciaron fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A. como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registraron y analizaron los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identificando asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que mediaban en su clima organizacional.

Como citara Pegan en 1998 "En toda organización el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por consecuencia, determinará el clima organizacional en el que se cumplirá la misión de la institución.

Para comprender la importancia en esta investigación, procederé a aclarar los conceptos referidos a clima organizacional y cultura organizacional, puntos centrales de este estudio.

El clima organizacional a mi parecer ha sido concebido como parte de la cultura organizacional. A través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos emocionales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado englobando además modos de vida, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones, mitos, leyes no escritas y creencias.

Sin embargo por mucho tiempo el clima organizacional ha sido considerado como una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, en 1997 adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede en 1993 reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Por su parte Chiavenato en 1989 presentó el clima organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" mientras que Valle en 1995, establece que el clima de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas, el medio en el que conviven" y García y Dolan en 1997 definieron la cultura y el clima organizacional como:

"... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual, determinada por el tipo de relaciones que llegan a establecerse en una organización..."

En forma complementaria, unos años más tarde, en 2003, Serna afirmó que "el clima organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa, por su parte Guedez asentó en 2008 que "El clima organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben que el clima organizacional define incluso la cultura organizacional y que a su vez forma parte de esa cultura organizacional, como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y

creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento y cuyo cumplimiento cordial y respetuoso depende del clima en el que se desarrolle la convivencia diaria.

1.1.1.La Cultura y el Clima Organizacional

La cultura se transmite en el tiempo y el clima organizacional se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En coincidencia con Armstrong quien en 1991 asentó "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." ,si bien el clima organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar y de medir; puesto que las actitudes profundamente arraigadas, pueden ser difíciles de cambiar

Pese a presentarse esa dificultad, considero que la cultura en las administraciones públicas sí puede ser liderada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la dirección.

Para liderar y llevar a las administraciones públicas al crecimiento organizacional a partir del establecimiento del mejoramiento en el clima organizacional, me parece indispensable trazar un programa de gerencia organizacional que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de dirección y liderazgo, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo de dirección que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Ello permitirá tanto a los directivos junto con sus colaboradores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

Es difícil que la aplicación de un programa de motivación, de inducción provoquen cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio y la continuidad que puede perderse con el cambio de titulares.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas de tal

forma que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización.

De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir cultura organizacional con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se sienten las personas sobre uno o más criterios en un momento determinado..."; mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." de la organización, como distinguiera Hunt en 1993.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White, en 1939, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Para efectos de una medición encontré recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, pues para Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por su parte Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta, mientras que Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, Litwin ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son.

".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición, con la cual coincide:

".. el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que éste se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

1.1.2. Componentes y resultados del clima organizacional

Como ya se asentó con anterioridad, el clima dentro de la organización está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos,

cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales** : Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias** : Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- **Variables finales** : Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Sistema I.

El Clima Autoritario, Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II

Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este

clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III Consultivo,

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo,

Existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

1.1.3. Instrumentos para medir el clima organizacional

Likert diseño su cuestionario, del cual parte el cuestionario de Quality Values 2007, considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, cuatro de ellas apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son desempeño: implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidación: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomó como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones y elementos que comprende; ésta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional y sobre todo es la más adecuada a ser aplicada a la Casa de la Cultura de Cancún

En cuanto al diagnóstico, parte fundamental de este documento, se asume que los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y una contribución, en este caso, a la Casa de la Cultura de Cancún, para generar un ambiente de mayor confianza y respeto.

De cuanto antecede, se elaboró un instrumento de diagnóstico, tomando como base los aspectos y rubros que la empresa Quality Values en el año 2007, la cual a su vez toma como base principal los cuestionamientos planteados por Likert y que se describen ampliamente en el marco teórico y de referencia.

Dicha encuesta ha sido aplicada a empresas privadas y públicas en Estados Unidos y Europa adaptándolas a las características y situaciones que se derivan de la Misión, Visión, Objetivos y principios rectores de cada organización, con gran éxito. Así y considerando los aspectos utilizados por Quality Values 2007, se llevó a cabo a cabo el trabajo de recolección, análisis e interpretación de información.

Así se evaluaron 7 aspectos: Medio ambiente, trabajo en equipo, involucramiento, dirección efectiva, compromiso, recompensas y reconocimientos y competencias, para ello se aplicará un cuestionario que incluye 46 preguntas mismas que han sido dotadas de manera uniforme de 5 opciones que el entrevistado podrá decidir y asignar una valoración que puede ir desde "nunca y hasta siempre", sin dejar de considerar aquel trabajador que señalo más de una respuesta, a lo que en lo sucesivo denominaré una respuesta "nula" y se identificarán aquellas respuestas de los trabajadores que no dieron una respuesta por no tener una opinión clara, respuestas a las que me referiré como "indeciso/no responde" para finalizar en un concentrado del total de respuestas obtenidas, mismas que serán ponderadas de acuerdo a los criterios del Quality Values 2007, en los capítulos III y IV

1.2. La política cultural en Quintana Roo y el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011

La cultura en Quintana Roo no empieza con el plan 2005-2011 ni con la infraestructura actual, la institución, hoy denominada Secretaría de Cultura, responsable del quehacer cultural y artístico en Quintana Roo ha pasado por una serie de transformaciones. Como primer antecedente o primeros intentos del Estado por asumir la promoción y difusión cultural se puede mencionar la creación del primer Instituto Quintanarroense de cultura (IQC) en los años ochentas tras la fusión de la casa de la cultura de Chetumal con el Fonapas (Fondo Nacional de

Programas de Acción Social), organismo descentralizado que asume el fomento de las actividades artístico culturales.

Posteriormente, hacia 1992, también bajo el esquema de un organismo descentralizado surge el Instituto para la Cultura y las Artes de Quintana Roo y se suma a sus responsabilidades la red de bibliotecas públicas y es en 1993, cuando se le confiere el control de las escuelas de arte y los museos, permaneciendo así hasta 1996.

Hacia 1996 el ICAQROO (Instituto para la Cultura y las Artes de Quintana Roo) nuevamente se convierte en IQC (Instituto Quintanarroense de la Cultura) y con esa transformación se promueve la participación conjunta con la federación a través de la creación de los Fondos Federales para el Desarrollo Cultural y se agrega a la responsabilidad de la institución: las Salas de Lectura. Además se consolida el área de Patrimonio Cultural para el diseño y aplicación de proyectos para la protección del mismo.

Así permaneció el IQC hasta que en 2008 fue elevado al rango de Secretaría como se encuentra ahora. Si hablamos en términos estrictos, se puede decir que con el nacimiento del primer IQC se toma a la cultura como un asunto de estado, como un primer intento de un gobierno por ocuparse de brindar a la población bienes y servicios culturales, pero si hablamos en un sentido práctico: la transformación de IQC a ICAQROO, acompañada de la primera Ley de Protección al Patrimonio Cultural de 1993 y la consolidación del Consejo para la Cultura y las Artes que nació para dar a los artistas un foro de participación en las decisiones importantes del Instituto, marcó un antes y un después, una dinámica de trabajo que durante muchos años se desarrolló sobre líneas de trabajo definidas en un modelo de planeación participativa, con certidumbre en los objetivos y con la suma de esfuerzos de instituciones como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) en la búsqueda de la formación de promotores culturales locales.

Con la conversión de IQC a Secretaría ese crecimiento que había experimentado durante varios años se ha visto frenado pues en dos años aún no terminan de solventarse aspectos técnicos y prácticos que parecieran no haberse tomado en cuenta al momento de la conversión o antes de ello, prueba de lo anterior es que hasta hoy no se cuenta con los documentos normativos de la recién creada secretaría, por lo tanto no es posible precisar bien a bien cual es realmente el beneficio que ello ha traído, sin embargo puedo apuntar, con base en mi experiencia a cargo de una unidad administrativa de la Secretaría de Cultura que el acceso a los recursos económicos para la realización de las actividades se ha visto bastante limitado por lo que el Programa Operativo Anual tanto de 2008 como de 2009 están muy lejos de cumplirse cabalmente.

Pese a lo anterior no puede negarse que ya sea bajo un esquema organizativo descentralizado o como parte del gabinete estatal la cultura ha sido tema y objeto de los planes de desarrollo.

Actualmente y como señala el PED 2005-2011, es un tema que hoy en día dispone para su atención de una infraestructura cultural que permite Promover y difundir las diversas manifestaciones culturales y artísticas, sin embargo la realidad cultural quintanarroense, producto de la diversidad, de la riqueza cultural e histórica, de los procesos migratorios, por citar algunos aspectos relevantes, nos muestran que las 10 casas de cultura, los cuatro museos, el Teatro Constituyentes del '74, dos teatros al aire libre, cuatro Escuelas de Artes, así como las bibliotecas de la Red Estatal de Bibliotecas, y algunos otros recintos como el Poliforum y el Fuerte San Felipe en Bacalar son insuficientes para atender la demanda de la población cada vez más creciente.

Una de los rubros que el PED resalta es la implementación y el uso de nuevas tecnologías, como herramientas importantes, ya que se considera que su acción transformadora en los ámbitos creativos, de la formación y de la difusión del arte y el pensamiento permiten la generación de nuevos públicos y nuevas maneras de apreciar y valorar los productos artísticos y culturales.

La formación y el estímulo a la creación artística es otra de las líneas estratégicas que se destacan, a razón de que permite profesionalizar el quehacer de nuestros creadores y por ende elevar el nivel de calidad de sus obras.

En este sentido se asienta que el papel de la iniciativa privada y organismos no gubernamentales, la coordinación interinstitucional entre los tres órdenes de gobierno permitirán impulsar la conservación del legado histórico como el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en el ámbito federal quien ha fomentado la conservación del legado histórico de nuestros antepasados mayas, así como en su difusión, la cual ha sido importante en la actividad cultural del Estado.

De esta forma el PED señala la necesidad de establecer los mecanismos que permitan el financiamiento de los proyectos artísticos y culturales, además de los recursos económicos que se provean por parte del Estado.

En cuando al marco legal que existe en materia de cultura, se sugiere en el PED la promoción de reformas para que la cultura pueda alcanzar la dimensión que le corresponde en el desarrollo de un pueblo y que para ello debe existir la prioridad de conferir a un organismo rector de la cultura la personalidad jurídica congruente con su función, que permita una amplia participación ciudadana y logre la eficacia en el ejercicio de sus funciones.

De esta manera, el PED, deja muy claro que la política cultural o la agenda cultural en Quintana Roo, durante 2005-2011, está enfocada a lograr al final del sexenio:

“Un Quintana Roo generador de una sociedad emprendedora, justa, sensible y culta que permita asumir los retos de un mundo globalizado, con una política cultural respetuosa del patrimonio tangible e intangible; propositiva e incluyente de

la sociedad y la iniciativa privada en el quehacer cultural de la entidad". Plan Estatal de Desarrollo, Quintana Roo 2005-2011

Sin embargo, aunque como bien asentara, en el año 2000 Chiavenato no necesariamente tiene porque una política, en el sentido mas estricto, ser medible, la afirmación anterior del PED, resulta un tanto ambigua, en el sentido de que si la desagregamos, ello sería igual que afirmar que será hasta el 2011 cuando Quintana Roo, sea capaz de crear una sociedad justa, sensible y culta, que permita asumir los retos de un mundo globalizado y que ésta a su vez, pueda ser respetuosa del patrimonio que sobre sus tierras se asienta, lo cual queda resulta poco claro al no definirse cuando será que ocurra ello...ni tampoco que será entonces lo que habrá de desarrollarse durante ese período de gestión(del 2005 al 2011). Lo cual pareciera que nuevamente deja a las instituciones responsables de la cultura en el estado con una expectativa de logros no definidos.

Sin embargo el mismo PED afirma que el fortalecimiento, creación, preservación, difusión y enriquecimiento del patrimonio artístico cultural, es su objetivo estratégico

Dicho Plan, contempla 5 estrategias para alcanzar la visión anteriormente planteada

1. Ampliación y mejoramiento de los espacios culturales y artísticos
2. Promoción a la formación artística
3. Difusión de nuestra cultura
4. Preservación del patrimonio cultural
5. Modernización de la normatividad cultural

De cuanto antecede se constituye la responsabilidad y actuar de la Secretaría de Cultura

1.2.1. La Secretaría de Cultura de Quintana Roo

Antecedentes y generalidades

Una entidad pública, según Omar Guerrero (1998) en su obra Administración Pública es "un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios) materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios, responsabilidad del Estado y alcanzar un objetivo social"

En el mismo sentido, la administración pública entendida como la parte actuante del Estado, es decir aquella organización que hace llegar las buenas intenciones del Estado a la población, se ocupa entonces del diseño, planeación, programación, presupuestación, instrumentación, evaluación y control de las políticas públicas que habrán de generar el bienestar de la población en un área geográfica.

Dentro de los rubros que el Estado se ocupa y delega responsabilidades en las entidades públicas o dependencias gubernamentales están: el económico, el social y político en algunos casos.

En México, la promoción y Desarrollo cultural, se circunscriben en el llamado desarrollo social y dicha responsabilidad, en el caso de Quintana Roo, como ya he señalado, se encuentra en manos de la Secretaría de Cultura, tarea que no es sencilla dado que el estado de Quintana Roo es una entidad joven, cuya realidad cultural la integran una amplia gama de elementos provenientes de diferentes fuentes, producto de la diversidad etnográfica que conforma su sociedad y los procesos migratorios que enfrentan los centros turísticos del estado.

Gran parte de la responsabilidad de la Secretaría de Cultura, consiste en la preservación y difusión de la cultura maya que como herencia dejó a la sociedad quintanarroense numerosos vestigios de interés arqueológico que conforman e integran las tradiciones y costumbres de sus ciudadanos, raíces que compartimos con otros estados del sur de México y con otros pueblos de la región mesoamericana.

En Quintana Roo, los distintos grupos poblacionales cuentan con sus propias formas de vida, con sus propias manifestaciones culturales costumbres y tradiciones que se reflejan y constituyen su patrimonio material e inmaterial.

Así la política cultural en el estado se encamina a fortalecer los procesos identitarios de los grupos sociales que a diario construyen la cultura popular. Las expresiones artísticas son alentadas a través de escuelas en las que se forjan quienes habrán de ser los creadores y difusores de la cultura de nuestro tiempo.

Para tal encomienda la Secretaría fue creada el 1 de enero de 2008, como un organismo público, perteneciente al gabinete legal del Estado de Quintana Roo con ámbito de acción en todo el territorio del Estado y con domicilio en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, cuya Misión es:

Promover y difundir las manifestaciones culturales y artísticas, así como investigar, difundir y preservar el patrimonio cultural del estado, contribuyendo a la formación de una sociedad más consciente, sensible y equitativa.

Por consiguiente su Visión 2011 es:

Ser la Institución líder e innovadora en la promoción y difusión cultural, con amplia cobertura que satisfaga las expectativas y necesidades culturales de la sociedad quintanarroense, trascendiendo fronteras para el desarrollo de talentos, la fortaleza de sus valores y su conciencia estética.

Funciones

Como sucede con otras dependencias de gobierno, la Secretaría se articula por medio de distintas funciones. En concordancia con Peter Druker quien en el año 2000 y en su obra "La Función Pública" asienta el concepto de función, por ésta y para el presente informe habremos de entender la acción que corresponde a las unidades administrativas como órgano de ejecución y que se realizan como parte de un sistema organizado para alcanzar un objetivo estratégico, que a su vez, se puede o no diferenciar en partes más pequeñas, o lo que llamamos objetivos generales.

Para el cumplimiento de los objetivos la Secretaría tiene las siguientes funciones:

Ejecutar, evaluar y dar seguimiento a las políticas Culturales para el Estado, coordinando con la Secretaría de Educación, la participación de las Instituciones que tienen atribuciones concurrentes en la preservación, conservación, difusión, rescate y acrecentamiento de los valores culturales de la entidad;

Establecer programas de estímulo y financiamiento a las actividades culturales, priorizando la creación de fondos financieros para los artistas y creadores intelectuales del Estado.

Fomentar las relaciones de orden cultural y artístico con la federación, entidades federativas, municipios e instituciones públicas y privadas, en coordinación con las instancias concurrentes en la materia, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Constitución Política del Estado de Quintana Roo;

Celebrar, sin perjuicio de las atribuciones conferidas a la Secretaría de Educación, convenios o acuerdos de orden cultural y artístico con los diferentes niveles de gobierno, así como con instituciones públicas y privadas.

Coordinar con las dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal vinculadas con la materia, en la formulación e integración de los programas de trabajo

Fomentar en coordinación con la Secretaría de Educación la obtención de espacios destinados a la expresión de habilidades artísticas;

Obtener el reconocimiento de validez oficial de los estudios que imparte a través de las escuelas de su adscripción, de conformidad a lo dispuesto en la Ley General de Educación y en la Ley de Educación en el Estado de Quintana Roo;

Establecer una política editorial que coordine y defina los criterios de su propia labor editorial; proponer, diseñar y ejecutar programas que promuevan,

desarrollen, fomenten y difundan la cultura en general, así como las expresiones artísticas a través de los medios masivos de comunicación;

Promover y llevar a cabo acciones para la capacitación del personal especializado a su servicio;

Integrar en coordinación con la Secretaría un acervo de información y documentación que facilite a las autoridades competentes y a la comunidad quintanarroense, la investigación, estudio y análisis de ramas y aspectos específicos de la cultura y las artes;

Vigilar el funcionamiento de las escuelas de arte del Estado y en su caso proponer a la Secretaría de Educación el establecimiento de otras que fomenten la capacitación y profesionalización, de los creadores artísticos quintanarroenses, promoviendo la formación de nuevos valores;

Procurar en coordinación con las instituciones federales, estatales, municipales y organizaciones civiles, conforme al ámbito de su competencia y de acuerdo a las leyes aplicables, la conservación del patrimonio cultural del Estado, mediante la recuperación, remodelación y reglamentación de las zonas y monumentos arqueológicos, históricos, artísticos, así como de los documentos históricos;

Emitir opinión respecto de las declaratorias de bienes que conformen el patrimonio histórico, cultural y artístico del Estado, en términos de la legislación aplicable;

Organizar y administrar el Registro Público del Patrimonio Histórico, Cultural y Artístico del Estado de Quintana Roo; así como reglamentar el funcionamiento de los Centros Históricos del Estado.

Integrar el registro y control de los bienes culturales de carácter nacional declarados por otras leyes, que se encuentren radicados en el Estado;

La estructura orgánica

Para poner en marcha las políticas y estrategias definidas, toda institución pública o privada debe disponer de un determinado número de medios humanos, materiales y económicos. La consecución de los objetivos dependerá en gran medida de las condiciones de éstos medios y de la forma de organizarlos.

Para ello la Secretaría de Cultura cuenta con (nótese, que me refiero nuevamente a la estructura orgánica autorizada para el extinto IQC, dado que no existe otra más reciente)

Una Secretaría Particular

Un Órgano de Control y Evaluación Interna

Una Unidad de Asuntos Jurídicos

Una Unidad de Comunicación Social
Una Dirección de Culturas Populares
Una Dirección Académica
Una Dirección de Promoción y Difusión Cultural
Una Dirección de Patrimonio Cultural
Una Dirección de Administración y Finanzas
Una Dirección de Planeación y Evaluación

En general reúne 33 Unidades Administrativas, (Ver anexo II). Como hemos podido observar hasta este momento, la responsabilidad de la Secretaría de Cultura, como principal agente promotor y desarrollador de la cultura del Estado de Quintana Roo, es sin lugar a dudas, de gran peso y analizar las funciones y objetivos que su Misión y Visión Institucional le han conferido es de gran valía para reconocer la ejecución y operación de los programas que habrán de derivar en acciones para el desarrollo cultural y artístico de nuestro estado. Ello requiere de la suma de esfuerzos y conocimientos del personal que labora en cada una de las unidades administrativas que lo componen y que éstos estén en total conciencia del valor de su contribución al arte y la cultura

Como se ha observado en este primer capítulo, el clima organizacional, si bien en algunas organizaciones públicas y privadas ya forma parte del quehacer administrativo y de los planes de gobierno que, preocupados por el alcance que puede tener la percepción del factor humano sobre su entorno laboral en el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales y por supuesto en la calidad del servicio que se presta a los usuarios de los bienes y servicios que se encuentran en su ámbito de actuación, en Quintana Roo y en la Secretaría de Cultura, este no es tema que haya ocupado alguna atención, es por ello que ante la imposibilidad de realizar un diagnóstico de cada una de las unidades administrativas que componen esta institución, he dedicado la investigación al estudio de caso: Casa de la Cultura de Cancún, misma que en conjunto con las otras casas de la cultura que se encuentran distribuidas en nuestra geografía estatal, sus acciones se circunscriben dentro de dos de las cinco estrategias prioritarias para el cumplimiento de la Misión y alcanzar la Visión, que el PED expone y que se describen en el capítulo inmediato, a saber:

- Promoción a la Formación Artística
- Difusión de nuestra Cultura

CAPITULO II. Las Casas de la Cultura de Quintana Roo

2.1 La razón de ser

De acuerdo al Manual General de Organización del IQC, actualmente Secretaría de Cultura, vigente desde el año 2000, las Casas de la Cultura son espacios que tienen como objetivo ayudar y contribuir a la conservación de las tradiciones, fomentar el gusto por el arte y ayudar al descubrimiento de vocaciones artísticas, ofreciendo alternativas culturales y de oficio para el desarrollo del individuo.

Así, la creación de las Casas de la Cultura se visualiza como el principal centro de promoción cultural y artístico de la comunidad. Lo anterior implica que hay que tomar en cuenta las características propias de la población, respetando las costumbres y tradiciones de esta.

Todo lo anterior mediante la dotación de espacios suficientes y bien acondicionados para el desarrollo de las actividades, esto implica que la Casa de la Cultura debe proyectarse hacia y para la comunidad, contando con los recursos humanos capacitados y bien remunerados y a su vez propiciar un intercambio entre las Casas de la Cultura existentes en el Estado.

Hoy en día, las casas de la cultura, se localizan en la Ciudad de Cancún, Chetumal, Bacalar, Calderitas, Chunhuhub, Cozumel, Tulum, Kantunilkín, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos mismas que se encuentran operando como parte de la Dirección de Promoción y Difusión de la secretaría de Cultura de Quintana Roo, en proceso de apertura, en etapa final de construcción en la isla de Holbox y la comunidad de Nicolas Bravo se ubican dos casas de cultura más y el 18 de marzo 2010 se ha colocado la primera piedra de lo que será la Casa de la Cultura de Leona Vicario en el Municipio de Benito Juárez.

2.2. Sus Objetivos.

Como ya se ha citado las acciones de las casas de la cultura, se enfocan al cumplimiento de dos estrategias contempladas en la política cultural estatal 2005-2011, sin embargo considero importante y válido resaltarlo una vez más dado que son las unidades administrativas encargadas de:

1. Promover la integración de la comunidad a las distintas manifestaciones culturales, a través de la participación activa de todos los sectores, contribuyendo así al aprovechamiento del tiempo libre de acuerdo con los intereses comunitarios, edades y preferencias.
2. Servir como núcleo coordinador para respaldar y conjugar los esfuerzos de otras organizaciones existentes en la comunidad que están relacionadas con el área cultural y apoyar los nuevos valores artísticos mediante estímulos y acciones

3. Propiciar entre la comunidad la preparación de un publico potencial capaz de reconocer y apreciar los diversos elementos que conforman las manifestaciones artísticas.

En un ejercicio de Alineación al PED, y los programas que las Casas de la Cultura realizan anualmente, podemos esquematizar todo lo anterior como sigue:

Estrategia del PED	Objetivos de Casas de la Cultura	Programas
Difusión de nuestra Cultura	Promover la integración de la comunidad a las distintas manifestaciones culturales, a través de la participación activa de todos los sectores, contribuyendo así al aprovechamiento del tiempo libre de acuerdo con los intereses comunitarios, edades y preferencias.	Artes escénicas en tu comunidad Cinematografía Programa de divulgación científica
Promoción a la formación artística	Servir como núcleo coordinador para respaldar y conjugar los esfuerzos de otras organizaciones existentes en la comunidad que están relacionadas con el área cultural y apoyar los nuevos valores artísticos mediante estímulos y acciones concretas.	Difusión cultural Programa de Estímulos a la Creación Artística Exposiciones Itinerantes Caravanas Culturales Concursos y actividades de festividades para la preservación de nuestras costumbres y tradiciones Concursos de talentos
Difusión de nuestra cultura Promoción a la formación artística	Propiciar entre la comunidad la preparación de un publico potencial capaz de reconocer y apreciar los diversos elementos que conforman las manifestaciones artísticas.	Talleres de creatividad Talleres de estimulación y sensibilización artística Talleres literarios Talleres para la expresión del arte Cursos de actualización artística

Así, en concordancia con su razón de ser, las funciones y objetivos para lo que fueron creadas, las casas de la cultura en el Estado de Quintana Roo, realizan

año con año una serie de actividades de gran significado para el desarrollo cultural y artístico, sin embargo, el problema central en todo ello es que esta alineación del Plan Estatal de Desarrollo y desglose de acciones, no se realiza por unidad administrativa y en caso de que se hiciera no se da a conocer al personal que labora en cada una de ellas, lo que ha contribuido a la carencia de ese sentido de pertenencia que hace la diferencia entre aquellos empleados que asumen un compromiso total con la institución y los que no, por falta de conocimiento.

De allí la intención de realizar un análisis situacional de la Casa de la Cultura de Cancún, que sirva como base para que en otras casas de la cultura en el estado se haga conciencia, empezando por los que lideran a éstas, por conocer y dar a conocer a sus subordinados la importancia de su contribución a la cultura estatal.

2.3. La Casa de la Cultura de Cancún. Estudio de Caso

2.3.1 La planeación

La planeación de las actividades que realiza cada casa de la cultura hasta el momento se lleva a cabo anualmente, como parte de los procesos de programación- presupuestación que año con año se realiza en la Administración pública en los meses de agosto-Diciembre.

Las actividades que se incluyen en el Programa Operativo Anual, hasta 2010, se han realizado y se incluyeron a propuesta, consideración y criterio de cada uno de los responsables de cada casa de la cultura con la validación del Director General de Promoción y Difusión cultural.

La ejecución de las actividades, está sujeta también al techo presupuestal autorizado por el gobierno del estado, por lo que generalmente es en el mes de enero cuando el Programa Operativo Anual se ajusta al presupuesto autorizado, adicionalmente a esto, se ejercen recursos algunos fondos federales para el Desarrollo cultural, los cuales son herramientas financieras que se crean en el marco de la descentralización de la política cultural nacional, a través de ellos se financian proyectos y desarrollan actividades culturales de los Institutos de Cultura, con el objetivo de formar públicos, difundir manifestaciones artísticas y promover la creación artística y que son ministrados a las casas de la cultura y diferentes centros culturales para actividades específicas

Estos Fondos (Cuadro I) surgen de las aportaciones de los gobiernos estatales a través de los organismos encargados de la cultura y de la federación a través del CONACULTA, los citados fondos son los que a continuación se enlistan:

Cuadro 1. Fondos Federales para el Desarrollo Cultural

Fondo de Cultura Infantil

Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Quintana Roo

Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Sur

Fondo Especial de Fomento a la Lectura

Programa de Desarrollo Cultural para la Juventud

Fondo de Atención a Públicos específicos

Fuente: CONACULTA 2010

En la Casa de la Cultura de Cancún, la planeación no ha sido diferente del esquema planteado en los párrafos anteriores, para 2009, el POA fue elaborado considerando las actividades que propuso el área de eventos culturales, la jefatura de talleres, bajo la supervisión y aporte del responsable de la Casa de la Cultura, sin embargo no existe ni entre los propios planeadores la claridad suficiente acerca de que objetivo cumple cada una de las acciones programadas y la orientación de dichas acciones, el valor intrínseco que cada una de ellas aporta a el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos institucionales.

En otras palabras, pareciera que el personal asume a la Casa de la Cultura como un ente individual, cuyo nexo con las oficinas centrales, se limitan a los requerimientos administrativos y normativos, sin embargo en recientes fechas(desde marzo 2007) se han realizado grandes esfuerzos por trabajar en proyectos integrales, que involucren a todas las casas de la cultura del estado, museos y centros culturales, en un ejercicio de coordinación que si bien ha tenido resultados importantes, existe gran resistencia por el trabajo en equipo, por lo que el escenario continua disparejo, observándose que las casas de cultura de la Zona Norte y las de la Zona Sur trabajan distintas actividades y programas, cuando la pretensión por lo que fueron designadas es precisamente la unificación de agendas y propiciar el trabajo conjunto, la optimización de recursos y potenciar los resultados.

2.3.2 Las áreas de operación

Las Casas de la Cultura del Estado de Quintana Roo, no tienen propiamente una estructura administrativa u operativa uniforme, cada una ha sido dotada de infraestructura, personal y equipamiento conforme las necesidades lo han requerido y el presupuesto de egresos lo ha permitido, sin embargo, tratando de sintetizar el tipo de personal y funciones que desempeña cada casa de la cultura podemos decir que, se componen de:

1 Jefe de Area o departamento que es el responsable de la coordinación general de todas las actividades de la Casa de la Cultura.

1 Encargado Administrativo, responsable de las operaciones contables y lo relacionado con el personal y los recursos financieros de la casa de la cultura.

De 1 a 4 promotores culturales, dependiendo de las necesidades y cobertura

De 1 a 2 secretarias según las necesidades y carga de trabajo

De 1 a 4 auxiliares administrativos, a razón de los trámites y requerimientos de cada casa de la cultura

De 1 a 3 Intendentes a razón de las dimensiones y necesidades de los edificios que ocupan las casas de la cultura

1 velador por casa de cultura

1 chofer o diligenciero por cada casa de la cultura

A ello debe agregarse los maestros talleristas que son los responsables de la impartición de los talleres que se ofrecen en cada casa de la cultura que existen y dos Subdirectores de Vinculación en el estado y cuya función es la supervisión, orientación y en su caso dirección de las acciones que realiza cada casa de la cultura que se encuentra adscrita a su unidad administrativa y que en el caso Cancún se observa de la siguiente forma:

Cuadro 2. Personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún 2009

Cantidad	Puesto	Tipo de contratación
1	Jefe de Departamento de Promoción y Espacios Culturales Zona Norte	Confianza
1	Jefe de Departamento de la Casa de la Cultura de Cancún	Confianza
1	Encargado de administración	Confianza
2	Promotores culturales	Confianza
2	Auxiliar administrativo	1 Base y 1 Confianza
3	Intendentes	1 Base y 2 Confianza
2	Secretarias	1 Base y 1 Confianza
2	Auxiliar de eventos	Confianza
1	Chofer	Base
1	Velador	Confianza
1	Auxiliar de conmutador	Confianza
1	Auxiliar de talleres	Confianza

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección administrativa de la Secretaría de Cultura. Diciembre 2009

Asimismo se apoya en jóvenes estudiantes de nivel medio superior y superior quienes como servicio social se suman al personal de la Casa de cultura de Cancún.(Ver Anexo III)

En cuanto a los talleres que se imparten en las distintas ramas del arte y la cultura, se realizaron en 2009 38 talleres y actualmente se encuentran registrados 53 que

son dirigidos a distintos grupos etáreos desde niños de 3 años de edad, para ello se cuenta con 25 talleristas, cuyos honorarios se pagan a partir de la firma de un convenio en el cual se especifica que el 70% de cada una de las cuotas de recuperación que se recaudan al mes por derecho a ser alumno regular del taller que corresponda, será para el pago de honorarios del tallerista y el restante 30% se envía a la caja recaudadora del Estado.

2.3.3 Funciones del personal

Las funciones del personal, al igual que en el subcapítulo anterior, no están definidas, por lo que éstas se han determinado en razón de cada una de las necesidades y responsabilidades que cada jefe de área de casa de la cultura, encarga al personal que se encuentra adscrito a su unidad administrativa y a las actividades que se programan.

Por ello es muy común encontrar que la denominación del cargo o puesto del empleado no corresponda a las funciones que desempeña o bien que en muchos de los casos las encomiendas asignadas al personal rebasan las que señalaría cualquier manual general de organización; al no existir tampoco un catálogo de puestos, la escolaridad o perfil de puestos no está definido, razón por la cual, salvo los requisitos para ocupar un puesto, que son determinados por la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Quintana Roo, las competencias necesarias, su dimensión en la estructura organizativa, los aspectos ergonómicos, misión y funciones de los puestos de trabajo, responsabilidades directas y asociadas, es decir el mapa y descripción de funciones, no aplica en el momento de la contratación y generalmente el trabajador está muy lejos de comprender cual es realmente el objetivo que debe cumplir o la responsabilidad para la cual fue contratado, pues se avoca a cumplir las disposiciones, sea cual fuere, de su jefe inmediato, a falta de un manual de inducción o taller de inducción al nuevo empleado.

En este sentido la Casa de la Cultura de Cancún no es la excepción a lo anterior, por lo que se aprecia que, por citar algunos ejemplos:

El auxiliar del conmutador sea responsable de el PACMYC (Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias) y el programa de Apoyo a la Creación y el Desarrollo Artístico represente a la Casa de la Cultura de Cancún en las reuniones de seguimiento de dicho programa, recepcione, asesore proyectos para inscripción a las correspondientes convocatorias y los inscriba para su dictaminación.

La secretaria sea quien realice los reportes de incidencias de recursos humanos, los informes de actividades mensuales.

El Jefe de departamento de la Casa de la Cultura de Cancún, sea quien elabora las convocatorias que se realizan en la Casa de la cultura, les de seguimiento

hasta la premiación y con apoyo del chofer sea el responsable del diseño y publicidad de los eventos que se programan cotidianamente.

El promotor cultural, es el responsable de los eventos culturales de la Casa de la Cultura y la realización de las Caravanas culturales, de los programas de divulgación científica, la programación de actividades mensuales.

El auxiliar de talleres, es responsable de la coordinación de los alumnos, talleristas, de la renta y préstamo de los espacios como auditorio, sala de conferencias, logística, etc de las actividades que en cada espacio se realizan.

De esta forma, es posible continuar, sin hallar término a las funciones que sin correspondencia a su cargo y puesto desempeña el personal de la Casa de la Cultura de Cancún.

Todo lo anterior que se suma a las actividades que el cargo oficial asignado a cada trabajador, genera marcado descontento ante la retribución económica del empleado y más que eso a la falta de reconocimiento y recompensa, cualitativos y cuantitativos que reciben por el trabajo adicional que desarrollan.

Si bien, el perfil de formación educativa que poseen los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún en la mayoría de los casos pudiese pensarse que no es muy acorde a las funciones que realizan actualmente, ello sería una apreciación bastante errónea, pues el tiempo que han pasado desarrollando las actividades ya enumeradas, los convierte en trabajadores bastante aptos en el cumplimiento de su encomienda, sin embargo, la ausencia de medidas como la rotación de personal ha derivado en la formación de "especialistas" que desconocen y se desinteresan de todo aquello que consideran "no les pertenece ni corresponde", es decir no forma parte de sus funciones, por lo que la atención al público y la resolución de situaciones en ocasiones se restringe si el responsable se encuentra ausente.

2.3.4 La administración

La administración de los recursos, al igual que la de todas las casas de la cultura del estado, es realizada a nivel central, por la administración general de la Secretaría. En este caso el Director general de Promoción y difusión cultural, después de recepcionar las solicitudes de recursos de cada casa de la cultura, autoriza la erogación de los recursos y turna a administración para la posterior ministración de fondos tanto de gasto corriente como gasto extraordinario, seguidamente se deposita a la cuenta de cada casa de la cultura, donde el responsable administrativo de cada casa de la cultura, realiza el ejercicio del gasto conforme fue solicitado.

Este procedimiento, en la mayoría de las ocasiones ha sido un factor limitante, en el funcionamiento de la Casa de la Cultura de Cancún, dado que los depósitos, se

retrasan y ello redundando en el consiguiente retraso de las actividades, pago a proveedores, procesos de compra, etc.

En cuanto al capítulo 1000 sueldos y salarios del personal, también es realizado a nivel central, siendo el responsable administrativo quien turna las incidencias del personal cada quince días a fin de asegurar que las prestaciones y sueldos del personal sean cubiertos oportuna y cabalmente.

El programa de estímulos económicos al personal se asume en general como una obligación de la institución de otorgar un "complemento salarial" más que como un reconocimiento a la dedicación, productividad porque no existe un control estricto de asistencia, incidencias de personal, etc

2.3.5 Los trámites y servicios

Las actividades, trámites y servicios que cada casa de la cultura, por su naturaleza, se limitan a la realización de préstamos y rentas de espacios como auditorios, salas de conferencias, impartición de talleres, actividades culturales y artísticas, exposiciones, la ejecución de programas de divulgación científica como "Sábados en la Ciencia", entre otros.

La gama de actividades que realiza la Casa de la Cultura de Cancún, es muy amplia, sin embargo, es notable la desarticulación programática de éstas, al no formar parte, en la mayoría de los casos ningún programa específico, lo cual es revelado al analizar su correspondencia con los objetivos de la institución y de la propia Casa de la Cultura y más aún a los objetivos que el Plan de Desarrollo 2005-2011 plantea en lo referente a cultura en el estado de Quintana Roo.

Al entrevistar al personal respecto a lo planteado en el párrafo anterior, queda de manifiesto la confirmación de tal aseveración, pues es notorio el desconocimiento que existe, en cuanto a la razón por la que las actividades se realizan, es decir el impacto cultural que se pretende lograr y el objetivo que se está cumpliendo.

En la Casa de la Cultura de Cancún actualmente se encuentran desarrollándose un total de 38 talleres en distintos temas de la Danza, música, artes plásticas, se agendan y realizan en promedio tres exposiciones pictóricas y/o fotográficas por mes, y se llevan a cabo en promedio al mes, 3 conferencias, 4 transmisiones radiofónicas, 4 a 6 conciertos mensuales, 8 proyecciones cinematográficas, 4 sesiones de creación poética, 4 a 8 actividades relacionadas con la danza (presentaciones folklóricas, contemporáneas, ballet, tango, jazz) de 4 a 8 presentaciones de obras teatrales, 2 presentaciones de libros, 2 caravanas culturales, adicionalmente a ello se llevan a cabo las actividades que por instrucciones de la Dirección General de Promoción y Difusión Cultural, se determinan, como las festividades por conmemoraciones que se celebran en cada mes, como el día de la danza, del teatro, la semana infantil y juvenil del arte, aniversario de la muerte o natalicio de algún personaje o artista nacional o estatal destacado por su aportación a la cultura nacional o estatal y todas aquellas

festividades que por la naturaleza de la institución y del estado se relacionan con la responsabilidad de la institución.

Todo lo anterior involucra un gran trabajo de coordinación, responsabilidad y horas de dedicación en donde el personal resulta insuficiente para realizar eficientemente tal labor, por lo que desde hace aproximadamente un año la Casa de la Cultura de Cancún labora en tres turnos, lo cual mejoró notablemente la disposición del personal para el desarrollo de sus funciones. En la mayoría de los casos como se demuestra en la práctica y en los resultados de la encuesta que se aplicó al personal, a fin de esclarecer la situación del clima organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún, hubo necesidad de hacer algunos ajustes inmediatos como en el caso que describo.

Esta disposición es un valor que no ha sido suficientemente reconocido y valorado, para que los resultados de la Casa de la Cultura de Cancún sea reconocida no por los eventos y actividades que realiza sino por el impacto cultural, el legado que deja y comparte en la población cancanense.

La anterior afirmación se deriva de la observancia de que la Casa de la Cultura de Cancún, si bien realiza una labor destacada en el cumplimiento de sus obligaciones y se ha posicionado como la más dinámica del estado, es claro también que el contenido educativo, ese elemento que debe permanecer más allá de la visita a las salas de exposiciones, a las galerías, a las obras de teatro, recitales de danza y música, conciertos, no se distingue, prueba de ello, es que es lamentable que excelentes obras pictóricas permanecen en las paredes de las salas de exposición, las cuales sirven como aparador, a las cuales asisten las escuelas y grupos de estudiantes, sin recibir una explicación a fondo, divertida, interesante acerca de la obra, es decir sin que los servicios educativos culturales se hagan presentes, por ello una de las propuestas de este informe, es abordar ese punto.

Por otra parte, las actividades mensuales e incluso las anuales se programan sin contenidos temáticos. La difusión de las mismas, se resumen a promover el evento o actividad, citando hora, lugar y fecha, remembranza de los artistas, etc, sin la definición de ejes temáticos, es decir contenidos culturales fundamentales.

Por otra parte tampoco existe un estudio de públicos, que analice y retroalimente el uso y prestación de los servicios culturales y brinde los elementos necesarios para la orientación de las actividades de la Casa de la Cultura de Cancún.

No se realizan bitácoras de control y seguimiento que permitan analizar históricamente el comportamiento de audiencia a cada actividad, por lo que es imposible saber si los públicos se mueven, producto de los procesos migratorios de la ciudad o hablamos de públicos cautivos.

De cuanto antecede es importante mencionar que dicho diagnóstico se realiza con la intención de destacar aquellas áreas de oportunidad, es decir aquellos puntos

álidos a nivel interno de la Casa de la Cultura de Cancún (sus debilidades) también revela en si mismo una oportunidad de conocer y tomar conciencia de los recursos disponibles (sus fortalezas) que en determinado momento aprovecharlas puede ser el detonante que resuelva aquellas situaciones que requieren en este momento atención.

Sin embargo, de nada serviría realizar un análisis que se ocupe únicamente del ambiente interno de la Casa de la Cultura, ubicándose éste en un entorno tan dinámico, donde la única constante es el cambio, derivado del desarrollo como polo turístico de Cancún, la fluctuación en la oferta y la demanda de servicios culturales y donde debido a los procesos migratorios que ha enfrentado se requiere de un esfuerzo cada vez más profesional y consciente para preservar esa cultura que es nuestra y debe permanecer más allá de las manifestaciones culturales que día con día transitan por la ciudad.

CAPITULO III.El diagnóstico e identificación de las áreas de oportunidad.

3.1 La situación externa

Las prácticas modernas de administración han tenido que asumir retos como apertura comercial, ajuste estructural de sus economías. No se puede pensar en pequeño y hacia adentro, ahora el mercado es global, se compete no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Como bien lo menciona la filial para el Desarrollo Internacional, Desjardins (2002):

"El ambiente empresarial se tornó global". "La calidad y la innovación han pasado a ser determinantes centrales en la posibilidad que tiene una empresa para acceder a los mercados; y paulatinamente se da al recurso humano prioridad sobre el capital".

Entonces, las organizaciones, para que puedan subsistir y sobrevivir a largo plazo, deben enfocarse a realizar cambios constantes, tratando de adaptarse al medio y de poder obtener ventaja en su enfrentamiento con la competencia.

Si bien, al igual que sucede en la medicina, la observación de algunos síntomas y el análisis de sus causas deben servir para lograr su mejora, para llevar a cabo un diagnóstico, no es necesario que una entidad se encuentre en dificultades; también puede ser útil cuando se proceda a revisar su actuación a fin de encontrar algunos caminos para optimizar su funcionamiento o cuando se van a planificar sus actividades, en este caso, el objetivo de realizar un diagnóstico a la Casa de la Cultura de Cancún obedece al deseo de aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene o puede llegar a tener a fin de superar algunas debilidades y amenazas que pueden presentarse o se presentan, es decir, este diagnóstico obedece a una decisión voluntaria para mejorar el rendimiento o la calidad del servicio que prestamos a la sociedad de la ciudad de Cancún, más que ante una necesidad.

A nivel externo, los aspectos de la evolución del colectivo que se atiende, el volumen de la demanda, sus necesidades, la actuación de otras entidades que atiende el mismo tipo de usuario, con actividades muy similares y el desarrollo de las políticas públicas en materia de cultura en Cancún, resultan interesantes de revisar, pues el número de actividades que realiza la Casa de la Cultura, es importante, si embargo, es de subrayar que también obedece a las tendencias migratorias, por ejemplo, en las semanas que por calendario escolar se dedican a vacaciones, asueto, suspensiones oficiales, la afluencia de público a las actividades que programa la Casa de la Cultura de Cancún disminuye de manera importante, llegando incluso a la cancelación de actividades que normalmente son concurridas.

Lo anterior, nos permite, determinar que el público que normalmente acude a la casa de la cultura es un público prácticamente cautivo y que la difusión de las acciones de la casa de la cultura debe ampliarse a otros ámbitos, por lo que en este sentido la coordinación con las cámaras empresariales, Secretaría de Turismo, Asociación de Hoteles y Agencias de Viajes, Fundaciones, Redes Sociales, seguramente sería de importancia, a fin de garantizar no solo una mayor afluencia, sino hacer llegar nuestras acciones a otro grupo de público.

La cultura constituye la manera como se expresa e identifica un pueblo, sus tradiciones y costumbres y las creaciones de sus artistas, como la música, la pintura, la escultura, que buscan su principal inspiración en sus paisajes, bellezas naturales y en su gente; en Benito Juárez, específicamente en la ciudad de Cancún, en donde la casa de la Cultura de Cancún tiene su ámbito de actuación, por la influencia derivada de los turistas que nos visitan, caracterizada por un desplazamiento de nuestras tradiciones y valores, ello ha significado un reto muy grande, del cual se ocupan además de la Casa de la Cultura, la Dirección de Educación y Cultura del H. Ayuntamiento de Benito Juárez, la Secretaría de Educación y Cultura con su representación Zona Norte y algunas asociaciones civiles.

Cancún, con sus escasos años de fundada, es una ciudad cuya población se fue formando por grupos multiétnicos de todo el país y de inmigrantes de otros países, razón por la cual su identidad cultural aún se encuentra en una etapa de formación.

Una de las dificultades que enfrentan las instancias que promueven la cultura es el trabajo sin coordinación, individualizado, con criterios y enfoques diversos sobre como lograr el mayor arraigo de las actividades culturales. Esta problemática se observa también en el sistema educativo, donde no existe un programa cultural, aunque estos servicios estén íntimamente relacionados, lo cual redundaría en que el impulso que otras instancias tratan de ofrecer por si mismas y de manera individualizada no se aprovechen al máximo.

En el caso de la autoridad municipal, la urgencia de atender necesidades de equipamiento urbano relegan las asignaciones presupuestales para la cultura, a sus mínimos requerimientos; de aquí la importancia de buscar otras opciones de financiamiento en dependencias estatales y federales, fundaciones privadas, empresas y particulares.

Otra situación preocupante es la falta de espacios culturales amplios y dignos, con el equipamiento adecuado, para la realización de actividades con la calidad y variedad deseables pues aunque se cuenta con varios foros éstos requieren de trabajos de rehabilitación y reconstrucción en algunos casos, pues si bien el graffiti como expresión cultural debe impulsarse, en la ciudad es común que la pintura vandálica, degrade la imagen urbana, por lo que no es raro encontrar que los edificios y paredes de los centros de expresión artística estén en situación preocupante .

3.2. La situación interna:

Una vez revisado el entorno en el cual se desenvuelve y presta sus servicios la Casa de la Cultura de Cancún, resulta indispensable analizar lo que ocurre en su interior.

En un ejercicio poco especializado, muy simple, como una primera aproximación al personal y al tema, al preguntar a cualquiera de los trabajadores que laboran en la Casa de la Cultura, tanto talleristas como personal administrativo y operativo, ninguno supo como contestar a la pregunta

¿Podrías mencionar uno de los objetivos de la Casa de la Cultura de Cancún?

Sin embargo al cuestionar al personal con base en su experiencia laboral, que en muchos de los casos ha sido por muchos años en la Casa de la Cultura de Cancún, podría decirse que todos coincidieron en que el objetivo principal es la promoción de la cultura y el desarrollo cultural.

Otro cuestionamiento que también llama la atención es que existe una opinión positiva e interés generalizado en el personal acerca de conocer los objetivos para los que fueron creadas las Casa de la Cultura, pues al preguntarles:

¿Consideras que el conocer los objetivos para los que fue creada una Casa de la Cultura, contribuiría a mejorar o reorientar el desempeño laboral o los resultados que hasta ahora se han alcanzado en la Casa de la Cultura de Cancún?

Las coincidencias fueron muchas acerca de que conocer la institución, para que es lo que están trabajando y que es lo que se pretende alcanzar e incluso cuanto se pretende lograr podría darles una idea de si están trabajando bien o mal y tratar de corregir el rumbo en el caso de que los resultados no fueran los esperados.

Como se mencionaba, el "cambio" es la palabra clave para llevar a la institución a lograr adaptarse a las exigencias del mundo moderno, pero este cambio debe desarrollarse en su entorno, el cual tiene que ver con el contexto en donde se desarrolla, o sea este cambio debe realizarse en un "clima" apropiado dentro de la organización.

Los aspectos analizados en el ambiente externo, si bien, como su nombre lo indica, por ser externos no dependen de lo que la casa de la cultura de Cancún haga o deje de hacer, sino que responden a factores políticos, culturales, sociales y demográficos por los que poco puede hacerse, sin embargo si es posible trabajar en aquellos aspectos del ambiente interno a fin de contar con los elementos suficientes y necesarios para hacer frente a esa dinámica del mundo globalizado en el cual se desarrolla y de esa forma fortalecer los trabajos que se realizan y maximizar los beneficios que puedan obtenerse.

Así se tomó la decisión de analizar aquellos aspectos de la conducción interna de la Casa de la Cultura de Cancún tomando como base la experiencia de Quality Values 2007, empresa internacional que toma como base para el estudio del clima organizacional de las empresas privadas, factores como Trabajo en equipo, medio ambiente, involucramiento, comunicación efectiva, competencia, compromiso, recompensas y reconocimientos, aspectos que han sido considerados a nivel internacional como los más aceptados para emitir un juicio sobre el clima organizacional de una empresa.

Alvarez(2007) señala: "El clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional."

Tomando como base la metodología y la experiencia profesional en Planeación estratégica, la observación y llenado de un formato en el cual se recabaron las funciones del personal y su apreciación sobre la realidad y problemática de la operación de cada una de las áreas que componen el cuerpo administrativo y operativo de la organización, se pueden detectar, con respecto al clima organizacional, las siguientes realidades:

Existe un problema de contaminación sónica

No existe una comunicación real entre las diferentes Area de la Casa de la Cultura de Cancún y hacia las oficinas centrales

Se cuenta con una Dirección efectiva, pero con varios aspectos por mejorar

No existen recompensas y reconocimientos cualitativos o el personal no los percibe como tales.

Existe falta de actualización y capacitación en materia de cultura y desarrollo cultural.

No existe identificación del personal con la institución, falta motivación para trabajar intensamente y el nivel de compromiso no es tan alto por una serie de factores, entre ellos: falta de un proceso de inducción y descontento salarial.

Desconocimiento de los ejes temáticos y objetivo de sus labores, es decir la importancia de su contribución.

Falta de contenidos temáticos y servicios educativos culturales.

Las anteriores realidades que se están presentando, pueden conducir a la institución a enfrentar serios problemas futuros, aunadas a los cambios constantes que sufre el entorno, como lo son la proliferación de galerías de arte y espacios de expresión en restaurantes, cafeterías, plazas comerciales, universidades privadas e incluso bares. Por esta razón es importante realizar un estudio de los aspectos mencionados que revele el clima organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún, con el fin de favorecer y apoyar el trabajo que allí se desarrolla, fortalecerlo y distinguirlo.

Algunas preguntas de análisis que para ello traté de hallar respuesta para este informe son:

¿Cómo influye el entorno de la Casa de la Cultura en el clima organizacional?

¿Cómo son interpretadas las relaciones interpersonales por los trabajadores de las diferentes áreas de la Casa de la Cultura de Cancún?

¿Cuál es el sentir del personal en cuanto a su contribución y la de su departamento en la Institución?

¿Cómo percibe el personal a la relación con la Dirección de la Casa de la Cultura?

¿Cómo es la comunicación existente entre departamentos y secciones de la Casa de la Cultura?

¿Qué tan ágil, flexible o clara es la comunicación en la institución?

¿Cómo percibe el personal las recompensas y reconocimientos que le ofrece la Secretaría de Cultura?

Los recursos son escasos. Sin embargo, esto no ha sido razón para que no se realicen cambios, más bien, esto ha servido para demostrar a la Institución que se pueden propiciar algunos cambios y avanzar a un ritmo como lo pide el entorno, ofreciendo más y mejores oportunidades para el desarrollo de las personas que laboran en la institución. En 2007 fue llevada a cabo la homologación salarial, de tal forma que los sueldos y percepciones, no sólo del personal de la Casa de la Cultura, sino de todos los trabajadores de la Secretaría de Cultura, son de acuerdo al nivel administrativo, que ostentan y que les corresponde, se ajustaron a los tabuladores generales que emite la Oficialía Mayor de Gobierno y se ajustan desde ese año a todos los cambios que este presente.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y una contribución, en este caso, a la Casa de la Cultura de Cancún, para generar un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para colaborar con el desarrollo de la Casa de la Cultura de Cancún se elaboró un instrumento de diagnóstico, tomando como base los aspectos y rubros que la empresa Quality Values en el año 2007, la cual a su vez toma como base principal los cuestionamientos planteados por Likert y que se describieron en el primer capítulo.

Dicha encuesta ha sido aplicada a empresas privadas y públicas en Estados Unidos y Europa adaptándolas a las características y situaciones que se derivan de la Misión, Visión, Objetivos y principios rectores de cada organización, con gran éxito. Así y considerando los aspectos utilizados por Quality Values 2007, se llevó a cabo a cabo el trabajo de recolección, análisis e interpretación de información.

Esto permitió conocer la realidad en cuanto al clima organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún en el mes de diciembre 2008 y proponer algunas medidas de cambio posibles.

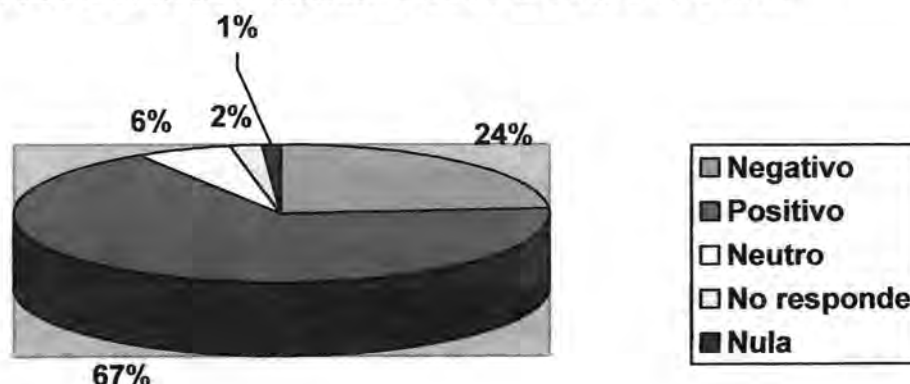
3.2.1 Medio Ambiente

Un aspecto importante y parte del clima organizacional es el medio ambiente. Bien sabemos que parte significativa de un lugar de trabajo es su medio ambiente, porque es el lugar donde pasamos por muchas horas, por lo tanto, debe ser seguro, permanecer limpio, mejorando constantemente, ofreciendo un mantenimiento preventivo del equipo de trabajo, donde exista un ambiente de trabajo eficiente y cero estrés, todo ello nos dará como resultado un trabajo de calidad. Por ello, se procedió a encuestar el 75% de la población del personal de la Casa de la Cultura de Cancún y como muestra el *Cuadro 3* (Medio ambiente: Casa de la Cultura de Cancún), con respecto a las preguntas relacionadas con el medio ambiente, los resultados arrojaron más datos positivos que negativos.

Sin embargo, el porcentaje de respuestas positivas supera en poco el promedio de las respuestas, en las cuales se evidencia que las respuestas se ubican en “casi siempre”, por lo que se deduce que no existe una satisfacción total del personal respecto al área de trabajo.

Con estos resultados se puede observar que existe un marcado puntaje negativo en la pregunta “mi lugar de trabajo no es estresante”, donde más de la mitad opinaron que sí es estresante (*ver anexo IV, tabla 1*), esto por cuanto existe un grave problema de contaminación sónica en el edificio de la Casa de la Cultura de Cancún.

Cuadro 3. Medio Ambiente: Casa de la Cultura de Cancún



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Debido a problemas de construcción, el ruido que pasa de un cubículo a otro, es considerable pues a excepción de la oficina del Jefe de Departamento de Promoción y Espacios Culturales Zona Norte, todas las áreas comparten un mismo espacio, lo cual afecta el rendimiento.

A lo largo de las horas que pasa el personal va acumulando cansancio y estrés, lo cual provoca la disminución en el rendimiento en su desempeño, por lo que es común hallar a varios de ellos en los pasillos después del medio día, cuando la afluencia de usuarios es más fuerte, brindando atención al público, para poder alejarse del ruido que muchas veces ocasiona la atención de otros usuarios dentro del área de trabajo. Ello se ve reflejado en un ambiente desfavorable. (*ver criterios de medición en anexo IV*)

Cerca de un 40,9% del personal entrevistado que opina negativamente a la pregunta “¿Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando?”, lo cual representa un porcentaje bastante alto e identifica un grave problema en el sentido de que, las personas deben sentir en su ambiente cambios y sentirse a gusto en su lugar de trabajo, especialmente en el momento del desempeño de sus labores. Un buen ambiente apoyará la calidad en el trabajo (Quality Values, Encuesta para el clima organizacional 2007).

De la misma manera, existe un 32% de los entrevistados que opinaron negativamente a la pregunta “La Casa de la Cultura hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo”. Un buen porcentaje espera que se considere este aspecto para mejorar la institución y su ambiente laboral.

Cabe resaltar que el 73% de los entrevistados consideran que el área de trabajo, “casi siempre”, está bien organizada y limpia, aunque el porcentaje es alto, queda mucho por hacer y mejorar para beneficio de la organización.

3.2.2 Trabajo en equipo

Un buen medio ambiente es muy necesario e importante para el desarrollo de un buen clima organizacional, sin embargo, el trabajo en equipo es otro aspecto que cobra relevancia en el clima organizacional. Al realizar el análisis de las respuestas de los entrevistados con respecto al área de trabajo en equipo, en el Cuadro No. 4 se nota que el porcentaje mayor corresponde a un 66,23% de respuestas positivas del total de las respuestas, lo cual nos revela una percepción desfavorable sobre el trabajo en equipo (*Ver criterios de medición en anexo IV*) donde “casi siempre” se trabaja bien juntos, se hace un buen trabajo en equipo, se tiene confianza en los compañeros.

Es significativo notar que el 59% de los trabajadores encuestados se sienten a gusto de trabajar juntos, donde ellos consideran que se hace un buen trabajo en equipo, sin embargo, el porcentaje de respuestas positivas supera en poco el promedio de las respuestas, en las cuales se evidencia que las respuestas se ubican en “casi siempre”, por lo que se deduce que no existe una satisfacción total del personal respecto al área de trabajo.

Cuadro 4. Trabajo en equipo. Casa de la Cultura de Cancún



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

De acuerdo al anterior gráfico, existe un 23% de las respuestas totales que son negativas, y de este porcentaje, el 12% tiene que ver con las respuestas a las preguntas: “La gente en mi departamento trabajan bien juntos” (4%), “Los recursos se comparten libremente a lo largo de la Casa de la Cultura de Cancún” (3%) y en “Mi departamento se comunica bien con otros departamentos de la Casa de la Cultura de Cancún” (5%), se responde que “algunas veces”, siendo este tipo de respuesta “negativa”. (ver anexo IV, tabla 2)

Si recordamos que todos los trabajadores forman una organización podemos asentar que en conjunto se llega a sobrevivir, al éxito o al fracaso. Mucho de esto depende del trabajo en equipo, de cuan unido sea el grupo, porque de las relaciones creadas o no entre los empleados y departamentos, pueden surgir nuevas ideas, lograr mejor comunicación, reducciones en los costos, una mejor aplicación de los proyectos, una moral alta y muchos otros beneficios (Quality Values, 2007).

En general, el trabajo en equipo de la Casa de la Cultura de Cancún, no es muy alto, a pesar de ser un centro cultural muy interdisciplinaria, porque se ofrecen talleres de diversas artes, además de la promoción difusión de la Cultura a través de conferencias, exposiciones fotográficas, pictóricas, escultóricas, la estimulación de la creatividad infantil, etc.

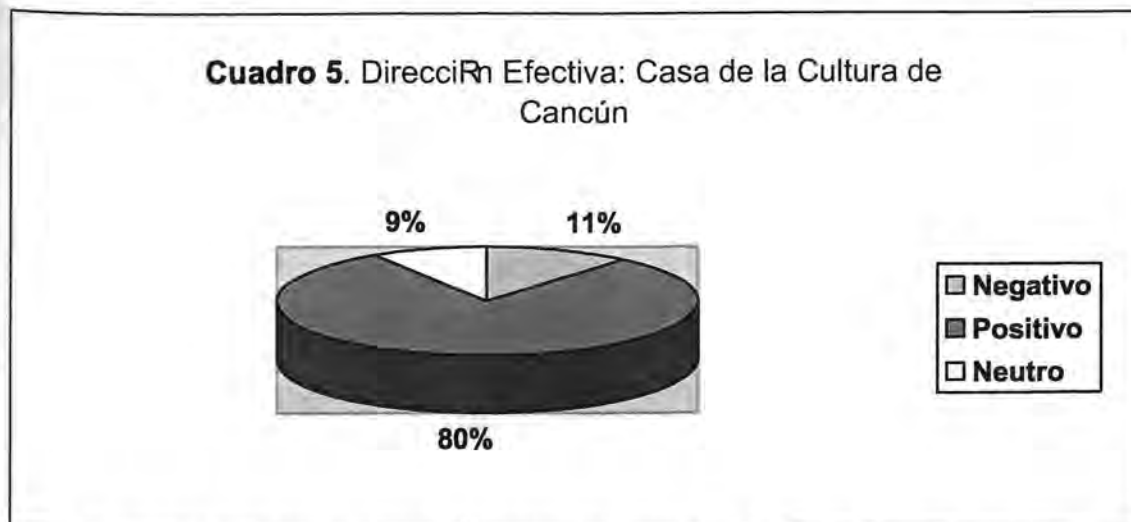
Además, los departamentos o áreas en las que se desempeña el personal se necesitan entre si, para lograr la formación integral del mismo. Por lo tanto, se puede decir que es necesario aumentar ese interés por conformar un equipo con más conjunto y mejor comunicación, para aprovechar los diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento y conocimiento, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes. Esto con el fin de que los integrantes del equipo compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además, los integrantes mostrarán una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Cabe mencionar que cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singular que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la habilidad, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

Finalmente se debe evitar que el trabajo en equipo se convierta en un área cargada de conflictos, estrés, ineficiencia y redundancia. Lamentablemente, estas actitudes son las que llevan al fracaso de una institución. En este aspecto la Casa de la Cultura de Cancún tiene un 23% negativo de todas las encuestas realizadas. A pesar de que no es un porcentaje muy elevado, no deja de ser significativo y por lo tanto debe considerarse un área de oportunidad y de mejora.

3.2.3 Dirección Efectiva

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

El análisis anterior llevó a consultar sobre la dirección efectiva, las ocho preguntas van dirigidas en ese sentido y con lo cual se obtuvo el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Se puede observar en el gráfico anterior que las respuestas positivas alcanzan un 80%, lo cual indica una satisfacción por el tipo de Dirección que tiene actualmente la Casa de la Cultura de Cancún, donde existe por parte de la Dirección, "siempre" un respeto al trabajador, porque de los encuestados, un 80,11% expresa eso (ver tabla (Ver Anexo IV, Tabla 3) y (criterios de Medición en Anexo IV)

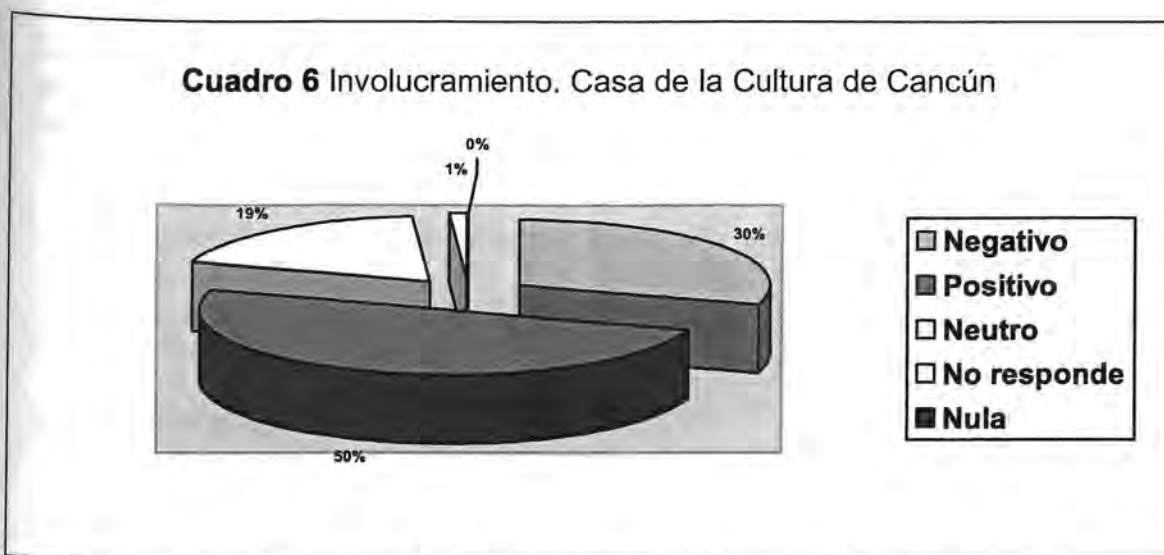
También, se observa que un 45% "siempre" y un 36% "casi siempre" (Ver anexo IV, tabla No. 3), opinan que la Dirección toma seriamente las sugerencias de los trabajadores y que se les asigna carga de trabajo apropiada. Estos porcentajes son importantes porque una clave de las más importantes para elevar la satisfacción, motivación y efectividad del empleado, dependen de la calidad de la Dirección (Quality Values, 2007).

Un 95% y un 73% de respuestas son positivas a las preguntas: "Yo me puedo comunicar eficientemente con la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún y "Confío en la Dirección de la Casa de la Cultura. Según Bastidas y otros (2007) en su obra "El clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de los Servicios Públicos", el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean, atienden las sugerencias, es tratado con mucho respeto y se les respalda con seriedad.

Definitivamente sentirse valorado por los superiores, es motivador y aumenta los deseos de contribuir y ser creativo en sus funciones.

3.2.4 Involucramiento

Se consultó, como un aspecto importante en una organización, acerca del involucramiento, qué tanto involucra la Casa de la Cultura de Cancún a su personal y viceversa qué tanto se involucran los trabajadores con la Casa de la Cultura de Cancún. Veamos el Cuadro No. 6, donde se refleja la frecuencia en que opinaron los trabajadores encuestados en estos aspectos.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún. Diciembre de 2008

Las respuestas positivas se encuentran en el promedio, exactamente el 50% de los encuestados piensan que se les informa de lo que sucede en la Casa de la Cultura de Cancún, se les toma en cuenta en decisiones, se les motiva en el mejoramiento de los procesos de trabajo, sin embargo, aunque sea un porcentaje positivo, superando en un mínimo el promedio. También nos arroja otra información muy importante. Un porcentaje significativo del personal siente que no se le informa, que no se le toma en cuenta. Esto es evidente al ver que un 30% de los encuestados, responden negativamente. Cabe resaltar que a la pregunta. "Yo se lo que esta sucediendo en otros lugares de mi Casa de la Cultura un 64% de los trabajadores responde "Algunas veces" (Ver anexo IV, tabla 4).

Esto es lamentable, porque se nota la falta de interés del trabajador por la Casa de la Cultura. Se puede afirmar lo anterior porque a la pregunta "La Dirección mantiene a mi área debidamente informado acerca de lo que esta sucediendo en la Casa de la Cultura", se obtuvo que un 68% corresponden a respuestas positivas (sí se les informa), de las cuales, el 36% corresponde a "casi siempre" y el 32% corresponde a "siempre", por lo tanto se descarta que sea la Casa de la Cultura la que no informa, sino, que es el trabajador el que no se interesa por informarse e involucrarse. Sin embargo el total de las respuestas positivas 31% revelan una

percepción muy desfavorable del involucramiento (*ver criterios de medición en anexo III*)

Según, Quality Values (2007), "los empleados tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y de saber que es lo que está pasando". Una tarea para la Casa de la Cultura, es averiguar a qué corresponde tanta desmotivación que hace que no se involucren los trabajadores en los aspectos relacionados con la Casa de la Cultura.

Cabe resaltar que más información, más acceso en la toma de decisiones, más aportación y más contacto personal los hace sentir con una conexión más fuerte hacia la organización, ya que sienten que son valorados por las contribuciones que hacen, en este caso, a la Casa de la Cultura

Un empleado que está involucrado y habilitado con mayor accesibilidad y más aportaciones, es un trabajador más productivo y satisfecho. Esto nos hace reflexionar que está haciendo la Dirección para no tener a un 100% su personal en este aspecto.

3.2.5 Recompensas y Reconocimientos

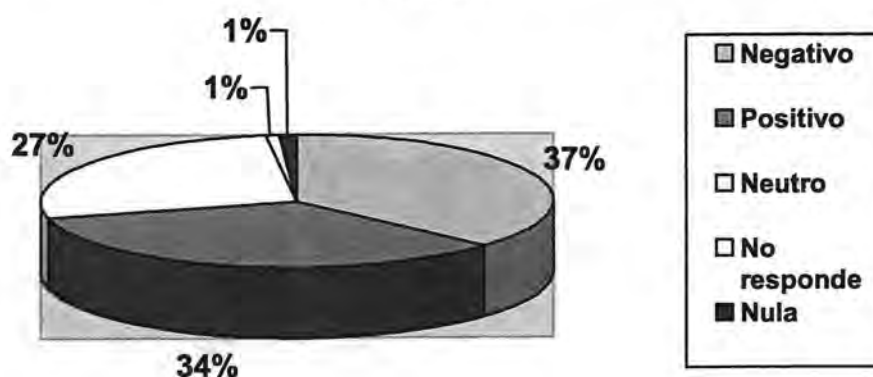
Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre el clima organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de trabajo; en ese momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión. En el caso de Casa de la Cultura de Cancún, la motivación es algo que no está presente en considerable porcentaje del personal hace lo que dice el jefe de la dependencia o por inercia, este factor propio de cada individuo merma y lógicamente repercute en la actividad laboral, sin presencia de iniciativa.

Si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal contratado que se desempeña en puestos que no tienen ninguna relación con la carrera profesional estudiada.

La afirmación anterior nos hace reflexionar sobre aspectos como recompensas y reconocimientos, con lo cual puede el trabajador confundir con involucramiento.

Pero en el análisis de este aspecto tomaremos en cuenta que los sistemas de recompensas y reconocimientos necesitan ser más que solo financieros. Según Quality Values (2007), los empleados disfrutaban de ser reconocidos por sus contribuciones, disfrutaban de ser valorados por su destreza y quieren compartir el éxito en la organización.

Cuadro 7. Recompensas y Reconocimientos. Casa de la Cultura de Cancún



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Veamos el cuadro No. 7, relacionado con el reconocimiento que hace la Casa de la Cultura de Cancún en cuanto a la contribución que hacen los trabajadores encuestados en el cumplimiento de objetivos, trabajo extra, promociones, entre otros aspectos sobre los reconocimientos y recompensas.

De acuerdo a la información que nos ofrece el cuadro, podemos decir que tanto las respuestas negativas como positivas, mantienen un porcentaje muy cercano, las negativas tienen un 37% y las positivas tienen un 34%, aún así se puede notar que el personal docente piensa que la Casa de la Cultura no reconoce la contribución que los trabajadores proveen en el cumplimiento de objetivos y metas, también que no se resalta el trabajo extra que realizan, y que "algunas veces" reciben retroalimentación. También se nota que existe un 27% de respuestas neutras (indeciso/no opina),(Ver, anexo IV, Tabla No.5), lo cual no queda claro si fue porque la pregunta no fue comprendida o se reserva su puntuación.

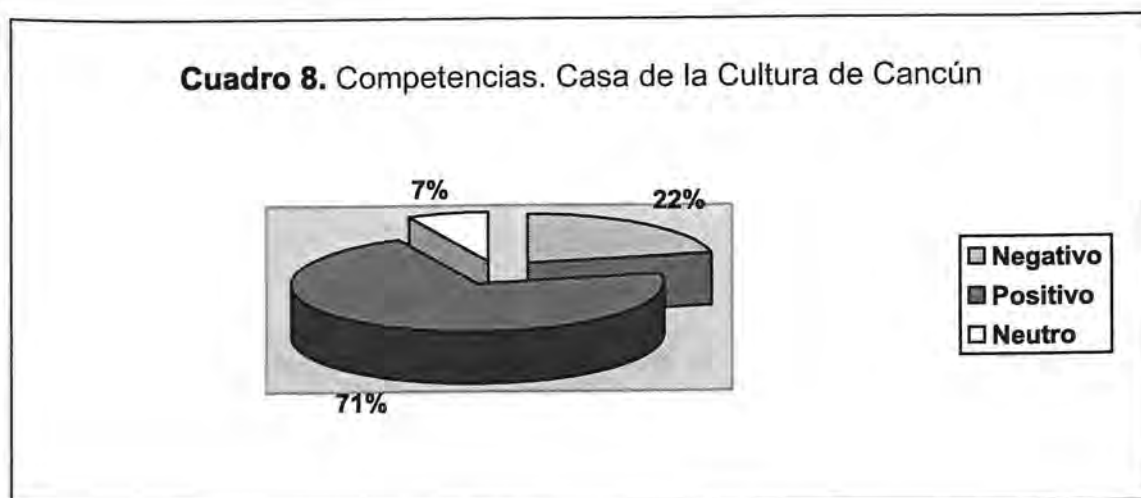
Es importante considerar que generalmente la persona se siente satisfecha con un simple reconocimiento por la labor que realiza. Lamentablemente a muchos se le hace difícil expresar ese sentimiento y se incurre en un error de obviarlos, pero las cosas obvias hay que decirlas, esto por cuanto la persona valorada, se esmera por mejorar la calidad de su trabajo.

3.2.6 Competencia

Al contrastar los supuestos teóricos sobre cultura y clima organizacional con el contexto de la Casa de la Cultura organizacional emergen dudas del desarrollo de este factor tan importante en esta institución. Algunos elementos de marcada importancia en lo que implica la cultura organizacional como la visión, misión, objetivos, políticas, normas, rituales, ceremonias y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal contratado que ingresa y mucho menos es reforzada en los trabajadores nombrados de la organización.

El personal contratado aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

Así el gráfico No. 8 nos refleja la satisfacción con las habilidades, el entrenamiento y la preparación para el trabajo, lo cual incide directamente en la optimización de recursos y en la productividad de la Casa de la Cultura de Cancún



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Se puede observar a simple vista que existen un porcentaje alto de respuestas positivas, un 71%, lo que revela una percepción desfavorable en el rubro de competencias (ver criterios de medición en Anexo IV). Sin embargo, al analizar las respuestas de los trabajadores entrevistados en cuanto a sus habilidades, cantidad de carga de trabajo y autoestima, se obtiene que un 56% opina positivamente, entre la medición de “casi siempre” y “siempre”, el porcentaje restante se encuentra en “no opina” y “algunas veces”. Aunque existe un porcentaje alto de respuestas positivas, podemos reconocer que la pregunta “La capacitación es una prioridad de la Casa de la Cultura de Cancún” tiene un 68% negativo, mayor entre “algunas veces” y “nunca” (Ver, Anexo IV Tabla No. 6).

También la consulta hecha a los trabajadores en cuanto "Yo recibo capacitación para estar actualizado con las habilidades que necesito para hacer efectivo en mi trabajo", tiene 45% negativo y un 50% positivo (Ver, Anexo IV tabla No. 6), lo cual indica que no existe una satisfacción por el apoyo que se les brinda para el mejoramiento de sus conocimientos, específicamente en la actualización de conocimientos en cada una de las áreas.

Atender esta observación seguramente disminuiría en un gran porcentaje las conductas de enfrentamientos, apatía e indiferencia entre el personal contratado y el nombrado además de la actitud de las direcciones ejecutivas que según los diferentes autores son las que marcan el clima que se vive en la institución. Corrigiendo esto se elevaría los niveles de eficiencia del personal.

Una parte importante en el desarrollo institucional es que sus empleados se encuentren actualizados, que constantemente reciban nuevas técnicas, lo cual maximizará los recursos para un mejor aprovechamiento de su tiempo laboral.

Específicamente en el área de trato al público, administración y lo relacionado con la cultura, esto será de gran beneficio para los usuarios, porque recibirán instrucciones mayor información, con nuevas metodologías y aspectos técnicos para la enseñanza, para la transmisión de información y tendrán muy clara la Misión para la cual están contratados

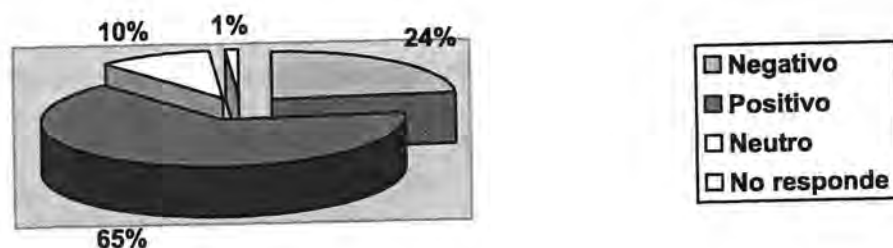
3.2.7 Compromiso

Un compromiso depende del desempeño, nivel de satisfacción, compensaciones, estímulos, etc. todo esto influye para tener un compromiso leal hacia la institución en la cual presta sus servicios o colabora con ella en el cumplimiento de objetivos. Según, Palomino:

"Sí un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y sí en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción y por ende el nivel de compromiso.

La satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor y el compromiso con la institución.

Cuadro 9. Compromiso. Casa de la Cultura de Cancún



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Podemos observar en el gráfico No.9 que existe un nivel no deseado de compromiso,(Ver Criterios de medición en Anexo IV) según el total de respuestas positivas que contestaron los trabajadores siendo un 65 % en total. Además se obtuvo un 24 % de respuestas negativas, superando este puntaje las respuestas neutras, con un 10%(Ver Anexo IV, Tabla 7).

Con esta información obtenida puede concluirse que la mayoría de los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún se identifican con la institución, probablemente por el tiempo que han laborado en ella. Esto quiere decir que y según Quality Values (2007), que una vez que el compromiso esta sobre la línea, los factores como: la iniciativa, creatividad y energía, los mejores esfuerzos fluyan de la mejor manera.

Debemos pensar que los mejores esfuerzos de un trabajador se dan cuando él o ella están comprometidos, por lo que si no existe un compromiso, no existirá interés y sin interés no hay cumplimiento de metas y objetivos de una institución.

Todos los aspectos analizados del clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún son muy importantes y urgentes de mejorar. Sin embargo, el desarrollo de cada uno de estos componentes sería un proyecto específico que no alcanzaría el tiempo para poder desarrollarlos aquí.

Después de evaluar aspectos como "compromiso" e "involucramiento", me interesó mucho el efecto que tiene en el nuevo empleado una excelente inducción (socialización), ya que esta afianza el compromiso y el involucramiento desde un primer momento a la institución, donde resalta la importancia que debe otorgársele a brindar a los trabajadores al información suficiente acerca de ¿ para qué trabaja?.

Lo anterior seguramente coadyuvará a procesos como información, comunicación y participación dentro del ámbito institucional. Además, el promedio de edad del actual personal indica que la Casa de la Cultura de Cancún debe ir preparándose para la renovación de su personal. Se debe señalar y es un aspecto de mucha importancia, que los que podríamos considerar pioneros de la Casa de la Cultura son de edad avanzada y al retirarse, se llevan consigo esa identificación, compromiso e involucramiento que las nuevas generaciones no tienen, no están imbuidas en el espíritu y fervor de nuestra institución.

Sin embargo hay otros aspectos que no pueden olvidarse y que se han identificado como verdaderas áreas de oportunidad que merecen ser atendidas, pues está visto que para que el cambio en el clima organizacional todos los componentes deben ser positivos.

Muchos de los problemas de las instituciones, específicamente públicas, con respecto al involucramiento, compromiso y a veces motivación, es por la poca información que se le brinda como proceso de orientación, socialización e integración del nuevo empleado a la institución.

¿Cómo lograr esto? Un empleado identificado con la institución brinda un mayor rendimiento y aporte a la institución que otro que no se siente motivado por ella. Para lograr esto, un empleado bien informado acerca de la institución, a través de un proceso de socialización, colaborará en la obtención de ese resultado que se espera, una actitud positiva, favorable a la organización y dando lo mejor y lo máximo de sí mismo.

Muchos de los trabajadores administrativos y operativos que contrata la Casa de la Cultura de Cancún son nombrados por 40 horas semanales. Cualquiera que sea la jornada por la que han sido contratados, no han recibido una especie de guía acerca de lo que la Casa de la Cultura hace, cuales son los motivos, metas y propósitos y que es lo que se espera de ellos, se da como obvio que al contratarlos es para dar su mejor esfuerzo en las diversas áreas y en realidad existen otros deberes y derechos muy importantes que deberían conocer. Por supuesto que cada uno sabe que es lo que hace la Casa de la Cultura, sin embargo, esta información no ha sido formalmente indicada a cada uno de estos nuevos trabajadores contratados.

Al ubicar al funcionario dentro de un contexto, este se integrará de una manera más completa a la organización. El programa de inducción debe crearse para el nuevo empleado para ubicar a este dentro de un medio que desconoce casi por completo, y debe tener como propósito dar la información referente a normas y políticas y otros aspectos importantes de la organización, por medio del establecimiento de planes y programas cuyo objeto sea la de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al grupo de trabajo y a la organización en general. Según Orozco, en "Administración educativa"2002:

“.. ubicar dentro del contexto en que laborará y guiarle en pasos muy importantes en las labores de la organización, incrementa el compromiso de la persona con la institución y asegura una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución”.

Un nuevo funcionario tarda mucho tiempo en conocer cual es la estructura organizativa de una institución, es más, me atrevería a decir que aún los trabajadores de base y confianza con muchos años de servicio para la Casa de la Cultura de Cancún, no conocen la verdadera estructura de la institución, los diferentes departamentos, secciones, las funciones y deberes y mucho menos las funciones de los administrativos, los cuales son en alguna medida muy importantes para el buen desempeño de la labor que los trabajadores realizan, ya que el personal debe estar en un constante apoyo del administrativo, específicamente de las personas encargadas de los procesos estudiantiles o administrativos y a los que deben recurrir en cualquier momento en un periodo lectivo, muchos de los trabajadores conocieron el manejo a través de varios años de laborar, lo cual pudo haber sido de mayor provecho si se hubiera dado al inicio de su relación con la casa de la cultura como lo indica Werther y Davis (1993),

“El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización”.

La socialización u orientación debe enfocarse además de guiar al individuo a conocer la institución en valores, creencias, normas, etc. debe dirigirse a resaltar en él porqué de la contratación, de lo importante que él es para la institución, que el trabajo que viene a realizar es un “Trabajo que vale la pena”, esto es: motivación. Lo que quiero dejar claro es que un buen proceso de inducción asegura un buen inicio con la institución y una continua motivación sería un proceso que aseguraría que se mantenga esa identificación por largo periodo, siempre y cuando forme parte de un programa permanente de mejoramiento del clima organizacional.

Bien lo menciona Blanchard y Bowles en “Cómo Aprovechar al Máximo el Potencial de las Personas” (2004):

“Sencillamente es algo que abarca más terreno que lo importante. En esto hay tres lecciones que aprender: La primera, que el trabajo debe ser visto como algo importante; la segunda, que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos; y la tercera, que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones. Esos tres elementos hacen del trabajo algo que vale la pena”.

Porque en realidad, todos somos parte de un todo y como tal, cada uno viene a contribuir en el bienestar total de la institución y en el bienestar total de la humanidad, entonces cada persona debe saber que esta colaborando para ese bienestar y que cada uno deja una huella en su propio lugar de desempeño.

Lamentablemente lo que sucede al contratar una persona es que estos no comprenden cuál es su función.

Dice Blanchard y Bowles (2004), "Una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo es comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado dentro del gran contexto de las cosas". Normalmente eso no funciona en las Instituciones y especialmente las públicas. Como lo he venido explicando, muchos de los trabajadores, no todos, no conocen el contexto donde están inmersos y del impacto que tienen en la formación del individuo y de cómo este mejorará la sociedad. Muchos no se imaginan lo importante que es el trabajo que realizan y que de verdad vale la pena.

En muchas ocasiones, el empleado no se da cuenta que el trabajo que ha realizado ha contribuido a cambiar y mejorar nuestra cultura y nuestro entorno. Necesitamos tener una institución activa, capaz, productiva, entre otros aspectos relevantes, es decir, tener una institución con éxito y si se desea tenerlo, debemos ocuparnos, como dice Blanchard y Bowles, de lo esencial. Para estos autores, lo esencial es "el equipo de gente". El servir al equipo de trabajo, brindándoles desde un principio honestidad y bienestar, lograremos la confianza de este y así la entrega a la institución, después de esto, tendremos un equipo identificado y que velará por los clientes que tenemos.

CAPITULO IV. Propuesta General

4.1. Generalidades

Se puede tener un excelente medio ambiente (tecnología, equipos, iluminación, etc.), se puede tener una dirección efectiva, se puede tener un personal competente y con buenas recompensas y reconocimientos, pero eso no será suficiente en el desarrollo de una organización si no se cuenta con un personal involucrado y comprometido, con deseos de realizar trabajo en equipo y esto se logra desde el primer momento que ingresa un empleado nuevo a una organización.

La estrategia será "Mejorar el proceso de inducción (socialización) al nuevo empleado de la Casa de la Cultura de Cancún como factor relevante en la eficacia dentro de la organización y proporcionando una guía para el empleado ya establecido en la Casa de la Cultura y simultáneamente trabajar en conjunto para atender las áreas de oportunidad que se detectaron en el presente estudio y del cual se anexa una propuesta de atención.

Para ello, el insumo principal será la elaboración de un manual de inducción para el personal antiguo y el personal de nuevo ingreso, sin embargo aunque se constituye como el elemento esencial se suma a una serie de acciones para atender las áreas de oportunidad detectadas y que forman parte del Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún a instrumentarse desde el mes de Diciembre 2009 y hasta agosto 2011, sin que ello signifique que al llegar el mes y año citados, el clima organizacional de la unidad administrativa que me ocupa, no pueda ni deba ser objeto de atención y futuras acciones, sin embargo considero que ese período, además de marcar el final de la administración vigente, es también un tiempo razonable para evaluar el resultado de las acciones propuestas en el ambiente general de la organización.

Para ello es necesario analizar en conjunto todo lo que ya ha sido ampliamente descrito y por apartado en el capítulo anterior.

En el cuadro siguiente puede apreciarse, de forma sintetizada, las respuestas que se obtuvieron de cada uno de los rubros sobre los que fueron cuestionados los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún en el mes de Diciembre de 2008.

Es indispensable mencionar que se evaluaron 7 aspectos: Medio ambiente, trabajo en equipo, involucramiento, dirección efectiva, compromiso, recompensas y reconocimientos y competencias, para ello se aplicó un instrumento que incluyó 46 preguntas mismas que fueron dotadas de manera uniforme de 5 opciones que el entrevistado pudo decidir y asignar una valoración que fue desde "nunca y hasta siempre" , sin dejar de considerar aquel trabajador que señaló más de una

respuesta, a lo que se denominó una respuesta “nula” y se identificaron aquellas respuestas de los trabajadores que no dieron una respuesta por no tener una opinión clara, respuestas a las que me he referido como “indeciso/no responde” para finalizar en un concentrado del total de respuestas obtenidas, mismas que serán ponderadas de acuerdo a los criterios del Quality Values 2007 y que se muestran a continuación:

Cuadro 10. Resultados Generales de la encuesta de clima organizacional. Casa de la Cultura de Cancún Diciembre 2008

	TOTAL					
	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Algunas veces	Indeciso/no contestó	Casi siempre	Siempre	Nulo
Medio Ambiente	9	33	10	83	36	5
Trabajo en equipo	4	31	13	63	33	10
Dirección efectiva	1	19	15	56	85	0
Involucramiento	8	45	33	51	38	1
Recompensas y reconocimientos	16	38	49	34	16	1
Competencia	13	25	13	33	92	0
Compromiso	1	4	17	23	53	18

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta para medir el clima organizacional, aplicada al personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún Diciembre de 2008

Cuadro 11 .Criterios utilizados para el análisis del clima organizacional e interpretación de los resultados de la encuesta 2008 para los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Algunas veces	Indeciso /no opino	Casi siempre	siempre	nulo
Si la suma de 5 y 4 es igual(=) ó mayor que (>) que 80% se consideró como muy favorable					
Si la suma de 5 y 4 es igual(=) ó mayor que (>) que 70 % se consideró como favorable					
Si la suma de 1, 2 y 3 es igual(=) ó mayor que (>) 29 % se consideró desfavorable					
Si la suma de 1, 2 y 3 es igual(=) ó mayor que (>) 39 % se consideró muy desfavorable					

Fuente: Elaboración Propia con la información referida del sistema de evaluación para el Clima Organizacional propuesto por Quality Values en 2007

4.2. Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún 2010-2012

Con la información obtenida del instrumento de evaluación y las respuestas obtenidas de los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún, los criterios propuestos por el Quality Values en 2007 se presenta el Plan de Acción para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún, a instrumentarse de Diciembre 2009 al mes de agosto de 2012.

Dicho Plan Contempla: el componente a mejorar, que se desprende de los reactivos o aspectos que fueron evaluados tomando como base los criterios y método de Likert y la encuesta Quality Values , el objetivo que se persigue con la instrumentación e las acciones, el área de oportunidad que reveló la encuesta, las acciones a emprender, el responsable de la ejecución de esas acciones, y que de esta forma comprometen a los colaboradores de la Casa de la Cultura de Cancún y por supuesto les brinda la confianza de la transparencia y oportunidad de ser parte del Plan, las fuentes de verificación, que constituirán la memoria del seguimiento de las acciones que se lleven a cabo, los supuestos o factores externos sobre los que se condiciona la efectividad de las acciones y que deben procurarse para el éxito de la propuesta y la periodicidad de la evaluación que facilitará la reorientación de las acciones en el caso que se requiera y por último el indicador objetivamente verificable que ha sido planteado a razón de los criterios de medición a fin de posicionar los resultados que ha revelado la encuesta, por encima de lo sobresaliente.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CASA DE LA CULTURA DE CANCUN
PERIODO ESTIMADO DE IMPLEMENTACION: 2010- AGOSTO 2012

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
PROCESO						
ELEMENTO	AMBIENTE DE TRABAJO					
Objetivo:	El personal percibe un espacio agradable y cómodo de trabajo, donde puede y está dispuesto a trabajar en equipo					
AREA DE OPORTUNIDAD	ACCIONES GENERALES A EMPRENDER	RESPONSABLE	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
32% de los entrevistados opinaron negativamente a la pregunta "La Casa de la Cultura hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, de sustitución y modernización del equipo de trabajo"	Elaborar Anualmente la propuesta de mantenimiento preventivo, y/o modernización de los equipos de trabajo	Director de la Casa de la Cultura y coordinación administrativa	Aplicación de nueva encuesta	La Sría. de Cultura integra anualmente una propuesta general de mantenimiento preventivo y existe disponibilidad de incorporar las propuestas de las Unidades administrativas		El 80% de los trabajadores opinan que la Casa de la Cultura hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, modernización y sustitución del equipo de trabajo
	Proponer la Firma de convenios con instituciones que puedan proveer el servicio de mantenimiento (H. Ayuntamiento de Benito Juárez) preventivo de los equipos de trabajo	Director de la Casa de la Cultura	Aplicación de nueva encuesta	El Titular de la dependencia y el H. Ayuntamiento de Benito Juárez muestran interés y disponibilidad por la colaboración interinstitucional		

Interpretación

Como parte del Proceso "Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún y toda vez que el 32% de los entrevistados opinaron negativamente a la pregunta "La Casa de la Cultura hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, de sustitución y modernización del equipo de trabajo, se propone que la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún elabore y presente anualmente la propuesta de mantenimiento preventivo, modernización y/o sustitución de los equipos de trabajo y promueva la firma de convenios de colaboración con instituciones que puedan proveer el servicio de mantenimiento, preventivo de los equipos de trabajo, tales como el H. Ayuntamiento de Benito Juárez, para ello es necesario que los supuestos que se consideren como factores externos continúen vigentes, en este caso que la Secretaría de Cultura de quien depende la Casa de la Cultura de Cancún integre o permita a las unidades administrativas proponer tales situaciones y éstas pasen a formar parte de una propuesta institucional de mantenimiento preventivo del equipo de trabajo de ser así, con tales acciones se espera que al mes de agosto de 2011, al menos el 80% de los trabajadores, se encuentre satisfecho con la labor que en este rubro realiza la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún y por tanto un mayor número de trabajadores encuentren su centro de trabajo como un lugar más agradable y cómodo donde puede y está dispuesto a trabajar en equipo, lo anterior por supuesto tendrá como fuente de verificación los resultados de la nueva aplicación del instrumento de evaluación, así como las evidencias de la integración de las propuestas de mantenimiento y modernización del equipo de trabajo, la aprobación de éstas y los convenios de colaboración.

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
AMBIENTE DE TRABAJO						
Objetivo	El personal percibe un espacio agradable y cómodo de trabajo, donde puede y está dispuesto a trabajar en equipo					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
40.9% del personal opina que las condiciones de trabajo no mejora continuamente	Se revisará el programa de estímulos y recompensas de los trabajadores y se informará a los mismos sobre su contenido y criterios de asignación.	Coordinación Administrativa	Aplicación de nueva encuesta	Al estar más informados sobre los criterios de evaluación y asignación de los estímulos y recompensas, los trabajadores pueden obtener un mayor ingreso	Anual	El 80% del personal opina que las condiciones de trabajo mejoran continuamente
El 27% de los trabajadores opina que no siempre sus áreas están ordenadas y limpias	Elaborar una bitácora de entrada y de salida de ambos turnos a fin de detectar las áreas en donde se observan los reportes y sugerir al personal de intendencia la atención inmediata de la misma	Coordinación administrativa	Aplicación de nueva encuesta	El personal muestra disponibilidad por aceptar cambios en la organización de sus labores	mensual	El 90% del personal opina que sus áreas siempre están ordenadas y limpias

Interpretación

También con la intención de propiciar un ambiente más agradable y cómodo donde el personal de la Casa de la Cultura de Cancún pueda y esté dispuesto a trabajar en equipo, se propone la revisión del programa de estímulos y recompensas de los trabajadores y se informará a los mismos sobre su contenido y posibles actualizaciones, así como los criterios de asignación de los mismos, pues se asume que un trabajador mejor informado sobre sus derechos y responsabilidades puede hallar motivación para obtener un mayor ingreso al aprovechar las disposiciones vigentes para la asignación de estímulos y recompensas, lo anterior será responsabilidad de la coordinación administrativa de la Casa de la Cultura de Cancún con la meta de que al mes de Diciembre de 2011, el indicador de que el 40.9 % del personal percibe que las condiciones de trabajo no mejoran continuamente se reduzca al 20%.

En lo que respecta a que el 27% de los trabajadores perciba que sus áreas de trabajo no siempre están ordenadas y limpias, se sugiere elaborar una bitácora de entrada y salida de ambos turnos a fin de detectar aquellos espacios en donde se observan la mayoría de los reportes y sugerir al personal de intendencia la atención debida e inmediata de la misma, para ello se admite que el personal está dispuesto a enfrentar cambios en la organización de sus labores, con dichas acciones se persigue que el 90% del personal refiera su espacio de trabajo como ordenado y limpio hacia agosto de 2011, al ser nuevamente cuestionado sobre el tema.

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
PROCESO	Ambiente de Trabajo					
ELEMENTO	Ambiente de Trabajo					
Objetivo	El personal percibe un espacio agradable y cómodo de trabajo, donde puede y está dispuesto a trabajar en equipo					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
Cerca del 50% de los trabajadores observan o perciben a su lugar de trabajo como un lugar estresante	Presentar y dar seguimiento a la solicitud de readecuación de las oficinas administrativas a fin de procurar la división en cubículos individuales	Director de la casa de la Cultura	Proyecto y ejecución de obra	Existe voluntad por parte de las oficinas centrales de la Sria. de Cultura para incorporar las sugerencias de las Unidades Administrativas a sus Programas de rehabilitación y equipamiento de la infraestructura	Anual	El 80% de los trabajadores perciben su lugar de trabajo como un espacio cómodo y agradable
	Promover la existencia de espacios que provoquen la crítica constructiva interna a fin de procesar las posibles soluciones a los conflictos que pudieran presentarse	Director de la Casa de la Cultura	Lista de asistencia Acta de acuerdos	Existe por parte de los trabajadores y por parte de la dirección la disposición al diálogo y la crítica constructiva	Semestral	

Interpretación

Que la mitad del personal que labora en la Casa de la Cultura de Cancún perciba su lugar de trabajo como un sitio estresante, ha sido una de las preocupaciones personales y ocupación de esta investigación, pues una persona estresada no puede tener un rendimiento de calidad en el desempeño de sus funciones, es por ello que en este sentido se propone presentar una propuesta de readecuación de las oficinas administrativas a fin de procurar la construcción de cubículos individuales.

Dicha propuesta estará a cargo del Director de la Casa de la Cultura de Cancún, quien será el responsable del seguimiento hasta la ejecución de la obra, en el entendido de que la Secretaría de cultura está en disponibilidad de tomar en cuenta las sugerencias de sus unidades administrativas e incluirlas en las propuestas de inversión en infraestructura cultural que se realizan anualmente, a fin de que al mes de agosto 2011 el 80% de los trabajadores perciban su centro de trabajo como un lugar cómodo y agradable.

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
PROCESO						
ELEMENTO	Trabajo en equipo					
Objetivo	Los trabajadores opinan que se hace un buen trabajo en equipo, se tiene confianza en los compañeros y se sienten bien de trabajar juntos					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
23% de los trabajadores encuestados no se sienten a gusto de trabajar juntos. Es decir no consideran que se hace un buen trabajo en equipo.	Dar a conocer con 15 días de anticipación el programa mensual de actividades a todas las áreas a fin de lograr la definición de metas comunes	Coordinador de eventos culturales	Programas elaborados en conjunto.	El personal muestra disponibilidad para sesionar y tomar acuerdos en la determinación de metas comunes y se interesa en participar en la integración de los programas de actividades	Mensual	El 80% de los trabajadores se sienten a gusto de trabajar juntos y muestran disponibilidad e interés por trazar y alcanzar metas comunes
	Promover la participación colegiada en la elaboración de los programas de actividades,	Director de la Casa de la Cultura	Acta de acuerdos		Mensual	El 100% de los trabajadores opina que su comunicación entre si es favorable

Interpretación

Dar a conocer con 15 días de anticipación el programa mensual de actividades a todo el personal a fin de determinar las metas comunes y la asignación clara de responsabilidades, así como promover la participación colegiada en la elaboración de los programas de actividades se asume crucial para que la totalidad de los trabajadores pueda ser parte de esa comunicación favorable y muestre disponibilidad de trabajar en conjunto y mostrar interés por trazar y alcanzar metas comunes, sin embargo, la primera acción que se cita en este apartado por si sola únicamente tiene como indicador objetivamente verificable puesto que si únicamente se informa al personal, el grado de compromiso puede ser menor que si se le involucra desde la planeación, para ello se requiere la coordinación y responsabilidad del director de la unidad administrativa y el coordinador de eventos culturales quienes hasta ahora han sido los que realizan dicha encomienda y se admite que el personal se encuentra o se muestra interesado en participar en la planeación y sesiones de trabajo que para ello se requirieren. La fuente de verificación para tal caso serán las actas de acuerdo y los programas elaborados en conjunto, así como los resultados de la evaluación al mes de agosto 2011

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
PROCESO						
ELEMENTO	Dirección efectiva					
Objetivo	El trabajador percibe que por parte de la dirección se le otorga respeto, se toma en cuenta su opinión, se atienden sus sugerencias y se les respalda con seriedad					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
Cerca del 20 % del personal no tiene una opinión positiva de la efectividad de la dirección de la Casa de la Cultura de Cancún	Poner a disposición del personal el libro o buzón de sugerencias para mejorar la gestión y considerarlas en el estilo de dirección	Director de la Casa de la Cultura de Cancún	Memoria (libro)	La muestra de disponibilidad de mejorar y considerar las opiniones del personal para hacer más efectiva su gestión	Mensual	El 95% del personal opina que la Casa de la Cultura tiene una dirección efectiva

Interpretación

El tema de la dirección efectiva a pesar de que fue el componente que reveló el mayor número de respuestas favorables, pues en general se puede decir que el 80% del personal tiene una apreciación positiva de la efectividad del estilo de dirección que existe en la Casa de la Cultura de Cancún, también debe admitirse que es quizá el componente que tiene el mayor sesgo en la información, puesto que cualquier trabajador al saber que la apreciación que pudiese revelar sobre su

jefe inmediato puede ser descubierta, le impide aportar una respuesta totalmente objetiva o real. Sin embargo al ser necesaria la consideración para tener una medida general del clima organizacional de la unidad administrativa en cuestión, los datos se incluyeron tal y como fueron revelados.

Es así que considerando lo anterior únicamente se recomienda poner a disposición del personal y de los usuarios un buzón de sugerencias para mejorar la gestión y considerarlas en el estilo de dirección que sigue la Casa de la Cultura de Cancún, para ello se considera como supuesto que el responsable de la unidad administrativa muestra disponibilidad de mejorar y considerar las opiniones del personal para hacer más efectiva su gestión. La evidencia para tal caso será el libro o buzón de sugerencias en el cual se plasmen mensualmente éstas y los resultados de la evaluación hacia agosto 2011, cuando el indicador objetivamente verificable se ubique en 95% y sea éste mismo porcentaje de trabajadores quienes perciban que por parte de la dirección se le otorga respeto, se toma en cuenta su opinión, se atienden sus sugerencias y se les respalda con seriedad.

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
Involucramiento y compromiso						
Objetivo	El personal se siente parte de la organización, está interesado en su labor y conoce la importancia de su colaboración					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
Cerca del 30% de los trabajadores afirman desconocer lo que ocurre en las distintas áreas que conforman la Casa de la Cultura de Cancún	Impartir el taller de inducción para todos los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún	Director de la Casa de la Cultura de Cancún	Bitácora de participación y asistencia al curso	El director de la Casa de la Cultura está capacitado para impartir el curso de inducción y cuenta con todos los elementos para hacerlo El personal está interesado en informarse sobre su institución	Mensual	El 100% de los trabajadores conoce todo lo que se hace en las distintas áreas de la Casa de la Cultura de Cancún
	Publicar semanalmente en las mamparas de la Casa de la Cultura las actividades que se encuentran realizándose en la Casa de la Cultura y los responsables de la operación de las mismas	Jefe de Talleres	Encuesta Memoria Gráfica	Los departamentos de la Casa de la Cultura de Cancún generan semanalmente su programación y la entregan al jefe de talleres	Mensual	

Interpretación

Cerca del 30% de los trabajadores afirman desconocer lo que ocurre en las distintas áreas que conforman la Casa de la Cultura de Cancún, contrarrestar esa situación pareciera sencillo más no de manera individual, sino en suma a las acciones ya descritas y propuestas en este Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún, para ello se proponen dos acciones fundamentales:

Impartir el taller de inducción para todos los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún
Publicar semanalmente en las mamparas de la Casa de la Cultura las actividades que se encuentran realizándose en la Casa de la Cultura y los responsables de la operación de las mismas

Para dar cumplimiento a lo anterior se asumen dos situaciones que resultarán vitales; uno: que el Director de la Casa de la Cultura de Cancún esté capacitado para impartir el curso de inducción y dos: que el personal se interese y esté dispuesto a acudir al curso taller de inducción, a fin de dar seguimiento a lo anterior se llevarán a cabo registros en bitácoras de asistencia, se entregarán reconocimientos de participación.

Por otra parte también se asume que cada área genera semanalmente información valiosa que comparte con los usuarios más no siempre con sus compañeros de trabajo, por lo que se publicaran semanalmente los programas y actividades que se realicen y se destacarán las participaciones y logros de cada área, la evaluación será mensual y el indicador objetivamente verificable al cabo de el período del Plan, deberá ser del 100%

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
PROCESO	Recompensas y reconocimientos					
ELEMENTO	Recompensas y reconocimientos					
Objetivo	Los trabajadores se sienten reconocidos y valorados como parte esencial de la Casa de la Cultura de Cancún y se asumen parte del éxito de la organización					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
El 37% del personal piensa que la Casa de la Cultura no reconoce la contribución que los trabajadores proveen, que no se reconoce el trabajo extra que realizan	Incluir en los boletines de prensa que emite la Casa de la Cultura de Cancún en los principales diarios del estado la participación de los coordinadores de cada actividad y el departamento organizador	Coordinación de prensa	Prensa impresa	Los boletines de prensa se publican diariamente	Mensual	El 100% del personal opina que se reconoce su contribución y se reconoce el trabajo extra que realizan
	Reconocer públicamente en las actividades que se realizan al personal involucrado en la organización y realización del evento	Director de la Casa de la Cultura de Cancún	Memoria gráfica	En las actividades que se realizan el director tiene un mensaje en el que puede mencionar al personal	Mensual	
	Proponer la selección por consulta y coevaluación entre la dirección y los trabajadores del trabajador del mes	Dirección de la Casa de la Cultura	Reconocimientos entregados	Los trabajadores consideran que este reconocimiento es muy importante	Anual	

Interpretación

Como parte reveladora de esta investigación se encuentra que el 37% de los trabajadores de la Casa de la Cultura de Cancún no reconoce la contribución que proveen y admiten desconocer el reconocimiento a la labor que desempeñan, a fin de solventar estas debilidades, se propone incluir en los boletines que emite diariamente la unidad administrativa a través de su coordinador de prensa, la participación de los responsables de cada una de las actividades, así como el departamento organizador, reconocer públicamente al personal involucrado en cada actividad que se realice y proponer por consulta y coevaluación entre la dirección y los trabajadores la selección del trabajador del mes. La evidencia para tal fin serán los boletines de prensa, la memoria gráfica de cada actividad así como los reconocimientos entregados a los trabajadores seleccionados con el objetivo que al mes de agosto 2011, el 100% de los trabajadores se sientan reconocidos y valorados como parte esencial de la Casa de la Cultura de Cancún y se asuman parte del éxito de la organización.

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
Competencias						
Objetivo	El personal opina que se le provee de las oportunidades para reforzar y complementar sus conocimientos en la labor que desarrollan					
AREA DE OPORTUNIDAD	Acciones Generales a emprender	Responsable	Fuentes de verificación	Factores externos /Supuestos	Evaluación	Indicador objetivamente verificable
44% del personal opina negativamente sobre que el apoyo que reciben sobre el entrenamiento y preparación para el trabajo.	Integrar un programa de capacitación permanente que sumado al curso de inducción provean al trabajador de todos los elementos necesarios para un mejor desempeño	Coordinador de talleres	Bitácoras de inscripción y asistencia a los cursos	El personal está dispuesto a capacitarse dentro o fuera de su horario de labores sin detrimento de sus deberes	Semestral	El 80% del personal opina positivamente sobre el apoyo que reciben sobre el entrenamiento y preparación para el trabajo que desempeñan.
	Proponer la firma de convenios con instituciones y organismos que promueven la capacitación del trabajador a fin de ampliar las opciones de actualización que se le brindan al empleado de la Casa de la Cultura de Cancún	Director de la Casa de la Cultura de Cancún	Actas de acuerdo o convenio de colaboración	Existe disponibilidad por parte de las oficinas centrales de la Sria de Cultura y por parte de instituciones y organismos que promueven la capacitación por la colaboración interinstitucional	Anual	

Interpretación

Integrar un programa de capacitación permanente que sumado al curso de inducción provean al trabajador de todos los elementos necesarios para un mejor desempeño y proponer la firma de convenios con instituciones y organismos que promuevan la capacitación del trabajador a fin de ampliar las opciones de actualización que se le brindan al empleado de la Casa de la Cultura de Cancún, son las acciones que se proponen para disminuir ese 44% de los trabajadores que opina negativamente sobre el apoyo que reciben para su entrenamiento y preparación para el trabajo, a fin de que hacia agosto de 2011, el 80% de los trabajadores tengan una opinión positiva al respecto. La instrumentación de las acciones citadas serán responsabilidad del director de la Unidad administrativa en el entendido de que el personal está dispuesto a capacitarse dentro o fuera de su horario laboral y que tanto la Secretaría de cultura como otras organizaciones que promueven la capacitación laboral existe disposición para establecer vínculos de coordinación interinstitucional para mejorar las competencias laborales de los trabajadores, con el objetivo de que el trabajador en el servicio público refuerce y complemente sus conocimientos y habilidades en la labor que realiza.

Conclusiones

El Clima organizacional en la administración pública es tema reciente y considerado recientemente como un elemento fundamental para la buena gestión, sin embargo, aunque de esa forma pareciera darse valor al factor humano, ello permanece en el discurso político y en las buenas intenciones sin que se tome seriamente y con responsabilidad acción para convertirlo en realidad. No puede negarse que existen mecanismos e instituciones que confunden el clima organizacional con cultura organizacional y asocian ambos términos con la capacitación o formación de competencias, sin embargo, resulta claro que ello sólo forma parte de algo mucho más complejo y que acciones como la capacitación o la profesionalización del servidor público, sin duda puede resultar útil más no definitorio, si esas acciones continúan realizándose de manera aislada y no como parte de un Plan para mejorar el clima organizacional y contribuir así a un fortalecimiento de la cultura organizacional en las organizaciones públicas.

Para ello se recomienda revalorizar el tema del clima organizacional en las administraciones públicas, particularmente en Quintana Roo quien por ser un estado joven y liderado por gobernantes y funcionarios relativamente jóvenes quizá más familiarizados con ideas de cambio e innovación.

Si bien este estudio no puede afirmar que exista una metodología aplicable de manera uniforme a cualquier institución pública o unidad administrativa, bien puede servir de base para que en un futuro otras casas de cultura u otras instituciones se interesen en reflexionar y darle una mayor importancia al clima en el cual se desenvuelven, aquellos que desde nuestros lugares trabajamos en una misión que recibe el nombre de institucional porque refiere a una institución de la que muchas veces conocemos muy poco.

La evaluación en las administraciones públicas siempre se asume y refleja escasa realidad, en el caso de que se realice realmente, pues en la generalidad la llamada evaluación que realizan las dependencias gubernamentales termina en seguimiento de acciones en donde rara vez se reportan los resultados de las mismas; la misma situación se observa en lo que refiere al factor humano, en donde pocas veces se atienden las necesidades del personal y la consulta sobre su percepción del entorno es nula ante el temor de evidenciar las debilidades de la organización, de la dirección etc.

Por otra parte la creación de las instituciones se limitan a la expedición de un Decreto de Creación y posterior publicación en el Periódico Oficial para dar paso a la operación de la misma, resultando poco confiable el hecho de que todo aquello que sustenta la razón de ser de la organización de que se trate se elabore después, en el mejor de los casos, tal es así que en este momento se opera la Secretaría de Cultura de Quintana Roo desde hace dos años cuando fue elevada a rango de Secretaría del Gabinete Estatal sin los documentos que debieron darle origen y sustento. A la fecha en que concluyó y presentó esta investigación no

existe documento que pruebe la existencia de los documentos básicos de la Secretaría de Cultura, razón por la cual fue preciso tomar en consideración los manuales generales de organización, catalogo de puestos, perfil de puestos, organigrama e incluso el reglamento interno del extinto Instituto Quintanarroense de la Cultura quien precedió a la actual institución responsable de la Cultura en Quintana Roo.

Tratándose, la cultura, un tema definitivamente sustancial en el crecimiento y desarrollo de cualquier estado o país, el trato de la misma debiera ser también tomado con mayor seriedad. Al no haber documentos guía, rectores del haber y quehacer institucional poco puede hacerse en el ámbito operativo, ello se convierte en un factor importante que afecta negativamente el clima de la organización pues no existe certidumbre sobre los objetivos institucionales, ni las expectativas que la institución pudiera tener sobre los trabajadores.

Como se ha revelado en este informe de investigación, el clima laboral es una variable clave en el desempeño de la Casa de la Cultura de Cancún quien como cualquier organización, su ambiente de trabajo, aún cuando no puede ser visto o tocado, se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la misma ya sea positiva o negativamente.

Después del análisis de la información obtenida en la Casa de la Cultura de Cancún hemos observado que el clima laboral percibido por los trabajadores fue evaluado en términos globales con un 67% dentro de la escala del cero al cien, esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Por ejemplo, los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna mostraron la más baja consideración dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.

Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la unidad administrativa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos arrojan una autoevaluación general en sus habilidades de gestión de 80% lo cual

nos permite inferir que pese a ser un buen porcentaje, existen anomalías directivas vinculadas directamente con el clima laboral que repercuten a su vez en la calidad de las prácticas administrativas.

De acuerdo a la percepción del estilo de dirección que sigue la Casa de la Cultura de Cancún, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas, que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades), lo que nos da una clara idea de las necesidades de mejora de la administración pública.

Finalmente de esta información puedo concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la administración pública, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si las unidades administrativas buscan mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en la administración pública ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

Como prioridad la Secretaría de Cultura, la Casa de la Cultura de Cancún, deberá procurar como objetivo general: mejorar el clima organizacional que actualmente perciben sus trabajadores, como factor determinante en la eficacia de sus acciones, de lo contrario:

- a) Al no existir mayor comunicación entre los colaboradores de la casa de la Cultura de Cancún, no habrá aumento en el nivel de satisfacción del personal.
- b) Sí no se toma en cuenta al empleado, de una forma más participativa, en la toma de decisiones, tendremos un clima descendente, afectando directamente la productividad. Esto porque al tener una dirección autocrática, se puede observar específicamente a largo plazo, que no podría mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque se daría un deterioro en el entorno laboral que lleva al personal a perder su entusiasmo para el trabajo, reflejándose esto no solo en niveles de ausentismo, sino en la lentitud, el desgano y la indiferencia, actitudes que caracterizan al trabajador administrativo en disgusto. Predominaría la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.
- c) Sí no se mejora la calidad del entorno laboral, no se logrará a largo plazo la productividad. Mejorar el entorno laboral de alto nivel es que el funcionario contribuya al éxito de la Casa de la Cultura en alguna forma significativa, que el funcionario sienta que está contribuyendo. Sí no es así, se podrá llegar a provocar un fenómeno psicológico, donde el personal se retira psicológicamente de sus labores, está ausente y podríamos llegar a perder la mística que algunos

trabajadores demostraron en la encuesta, algunas observaciones personales realizadas por los trabajadores arguyen inconformidades por lo que denominan el "no respeto a los horarios de trabajo"

d) Sí la Dirección no participa a sus trabajadores en la construcción del éxito común de la Casa de la Cultura, no podrá obtener las mejores decisiones, ni alta productividad, así como la calidad del entorno laboral no será la superior.

e) Al no existir un fomento por el trabajo en equipo: trabajadores responsables, con espíritu de equipo, dispuestos a ayudar, a trabajar juntos, puede ser que se pierda mucho del potencial humano con que cuenta en este momento la Casa de la Cultura, a saber: grandes profesionales en cada área y que de estar conscientes de la importancia de sus aportaciones, de los objetivos que se alcanzan, estarían dispuestos a un cambio y dar un valor agregado a la Secretaría de Cultura, como lo merece una institución pública.

f) Sí la Casa de la Cultura de Cancún no incluye dentro su filosofía, la práctica participativa; no logrará aumentar en los empleados un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", porque las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes, debe compartir responsabilidades y tomar seriamente en consideración las aportaciones tanto de personal administrativo como docente para evitar que crezca o exista una atmósfera agresiva, helada o indiferente entre los responsables de las áreas, sus subalternos y las áreas restantes.

El clima organizacional depende de todos y lo construimos todos cada instante. El entusiasmo o desgano con el que evocamos nuestro centro laboral, revela mucho más que cualquier encuesta.

Anexo I.

Oficio 313.

**Extracto del Manual de Organización
de la Secretaría de Cultura del Estado
de Quintana Roo**

**(Última actualización 28/08/2008. Sin
aprobación oficial)**



Gobierno del Estado Libre y
Soberano de Quintana Roo
Cd. Chetumal Q. Roo



GOBIERNO DEL ESTADO
Quintana Roo CULTURA

Entidad: Secretaría de Cultura
Referencia: Dirección de Promoción y Difusión Cultural
Oficio No.: 313
Asunto: Solicitud de procedimientos

"Quintana Roo: 35 años de Estado Libre y Soberano".

Chetumal, Quintana Roo, junio 2 de 2009

**JEFE DE DEPARTAMENTO
CIRCULAR**

Sirva el presente para solicitar su valioso apoyo para que en los formatos que anexo, incluyan tres de las funciones que más representan a su departamento de conformidad al Manual de Organización, desglosando el proceso paso a paso y mencionando las áreas que intervienen en su realización; todo ello con el propósito de elaborar el Manual de Procedimientos de la Dirección de Promoción y en cumplimiento a los dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública. Anexo ejemplo.

Mucho agradeceré puedan enviarme dicha información a más tardar el viernes 5 de los corrientes.

Sin otro particular, aprovecho para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

M.C. JENNIFER SALINAS RANGEL
DIRECTORA DE PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL

C. c. p. - Minutario.

JSR/dpc *

*En Cultura
Siempre hacia Adelante*

Secretaría de Cultura
Av. Efraín Aguilar # 361 esq.
Andrés Quintana Roo Col.
Campestre
Chetumal, Q. Roo. C.P. 77030
Tel. y Fax (983) 832 0671

 GOBIERNO DEL ESTADO Quintana Roo CULTURA	Secretaría de cultura	Revisión	Última actualización		
Manual de Organización		01	25	08	08

1.1.1.7. DEPARTAMENTO DE CASA DE CULTURA DE CANCÚN

OBJETIVO:

Promover, dentro del ámbito territorial de su competencia, la integración de la comunidad a las distintas manifestaciones culturales a través de la participación activa de todos los sectores, contribuyendo así al aprovechamiento del tiempo libre, fortalecimiento de la identidad cultural y enriquecimiento de la calidad de vida de la población de acuerdo con los intereses comunitarios, edades y preferencias.

B

FUNCIONES:

- I. Capturar las estadísticas y registros mensuales de la afluencia de participantes en las distintas actividades que ofrecen.
- II. Elaborar informes específicos, trimestrales y anuales de la unidad a su cargo, y emitir dictámenes u opiniones que le sean solicitados.
- III. Vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en los programas y proyectos y establecer las medidas necesarias para subsanar las diferencias que se observen en las labores que se ejecutan en su unidad para mejorar su funcionamiento.
- IV. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su unidad y asegurar su correcto manejo.
- V. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento y desempeño de su unidad conforme a los lineamientos establecidos.
- VI. Mantener actualizados los manuales administrativos de su Unidad de acuerdo a los criterios vigentes.
- VII. Desempeñar las funciones y comisiones que el Director de Promoción y Difusión Cultural o el Secretario le deleguen o encomienden en representación de la Secretaría y mantenerlos informados sobre el desarrollo de las mismas.
- VIII. Formular el anteproyecto del Programa Operativo Anual y Presupuesto de Egresos que le corresponda y someterlo a la consideración del Director de Promoción y

 GOBIERNO DEL ESTADO Quintana Roo CULTURA	Secretaría de cultura	Revisión	Última actualización		
Manual de Organización		01	25	08	08

Difusión Cultural, así como conocer la situación presupuestal de su Unidad y realizar las gestiones necesarias para su correcto ejercicio.

- IX. Promover la permanente capacitación y actualización del personal de su Unidad en las materias de su competencia.
- X. En conjunto con la Coordinación de Promoción y Espacios Culturales de la Zona Norte, elaborar los objetivos anuales y planes de trabajo de la casa de la cultura.
- XI. Ejecutar y valorar el programa anual de actividades a su cargo, en los términos que establezca la Dirección de Promoción y Difusión Cultural.
- XII. Desarrollar relaciones con todas las instituciones y organizaciones de la localidad y zona, para fortalecer la cultura de la comunidad.
- XIII. Desarrollar estrategias enfocadas a preservar, promover, difundir el desarrollo de las expresiones y manifestaciones culturales de la comunidad, en especial las que constituyen sus tradiciones y costumbres.
- XIV. Promover el acceso de la comunidad a las distintas manifestaciones culturales.
- XV. Identificar y gestionar proyectos culturales de interés para la comunidad para la cual trabajan.
- XVI. Fomentar el desarrollo artístico y la formación de públicos.
- XVII. Vigilar el adecuado estado y funcionamiento de la infraestructura cultural a su cargo y en su caso, gestionar la oportuna intervención de la unidad responsable de su mantenimiento.
- XVIII. Proponer al departamento de promoción y espacios culturales de la zona norte, la construcción, ampliación y/o remodelación de la infraestructura de acuerdo a la demanda cultural de la ciudadanía.
- XIX. Las demás funciones inherentes al área de su competencia que le confieran las distintas disposiciones legales aplicables y las que le encomiende el Director de promoción y Difusión Cultural o el Secretario.

 GOBIERNO DEL ESTADO Quintana Roo CULTURA	Secretaría de cultura	Revisión	Última actualización		
Manual de Organización	01	25	08	08	

1.1.1.9. DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y ESPACIOS CULTURALES ZONA NORTE.

OBJETIVO:

Coordinar las actividades de las Casas de la Cultura de la Zona Norte con la finalidad de lograr el esparcimiento, fortalecer la identidad cultural y enriquecer la calidad de vida de la población, a través de su participación en los procesos de creación, apreciación y promoción artístico y cultural.

FUNCIONES:

- I. Capturar las estadísticas y registros mensuales de la afluencia de participantes en las distintas actividades que ofrecen.
- II. Elaborar informes específicos, trimestrales y anuales de la unidad a su cargo, y emitir dictámenes u opiniones que le sean solicitados.
- III. Vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en los programas y proyectos y establecer las medidas necesarias para subsanar las diferencias que se observen en las labores que se ejecutan en su unidad para mejorar su funcionamiento.
- IV. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su unidad y asegurar su correcto manejo.
- V. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento y desempeño de su unidad conforme a los lineamientos establecidos.
- VI. Mantener actualizados los manuales administrativos de su Unidad de acuerdo a los criterios vigentes.
- VII. Desempeñar las funciones y comisiones que el Director de Promoción y Difusión Cultural o el Secretario le deleguen o encomienden en representación de la Secretaría y mantenerlos informados sobre el desarrollo de las mismas.
- VIII. Formular el anteproyecto del Programa Operativo Anual y Presupuesto de Egresos que le corresponda y someterlo a la consideración del Director de

 GOBIERNO DEL ESTADO Quintana Roo CULTURA	Secretaría de cultura	Revisión	Última actualización		
Manual de Organización		01	25	08	08

Promoción y Difusión Cultural, así como conocer la situación presupuestal de su Unidad y realizar las gestiones necesarias para su correcto ejercicio.

- IX. Promover la permanente capacitación y actualización del personal de su Unidad en las materias de su competencia.
- X. Coordinar el funcionamiento general de las Casas de la Cultura establecidas en la Zona Norte.
- XI. Coordinar y apoyar en la elaboración y evaluación de los objetivos anuales y los planes de trabajo de las casas de la cultura de la Zona Norte.
- XII. Establecer un sistema de control y recopilación de los informes, estadísticas y registros de la afluencia de los participantes en las distintas actividades que se ofrecen en las casas de la cultura de la Zona Norte.
- XIII. Desarrollar relaciones con todas las instituciones y organizaciones de la localidad y zona, para fortalecer la cultura de las comunidades que se atienden.
- XIV. Desarrollar acciones encaminadas a preservar, promover y difundir el desarrollo de las expresiones y manifestaciones culturales de la comunidad, en especial las que constituyen sus tradiciones y costumbres.
- XV. Promover el acceso de las comunidades de la Zona Norte a las distintas manifestaciones culturales.
- XVI. Identificar y apoyar proyectos culturales de interés para las comunidades para las cuales trabajan las Casas de la Cultura.
- XVII. Diseñar estrategias que estimulen el desarrollo artístico y la formación de públicos.
- XVIII. Apoyar a través de sus diversas áreas, en la difusión, recepción e información a la comunidad respecto a convocatorias para concursos y demás programas socio-culturales que emita la Secretaría.
- XIX. Las demás funciones inherentes al área de su competencia que le confieran las distintas disposiciones legales aplicables y las que le encomiende el Director de promoción y Difusión Cultural o el Secretario.

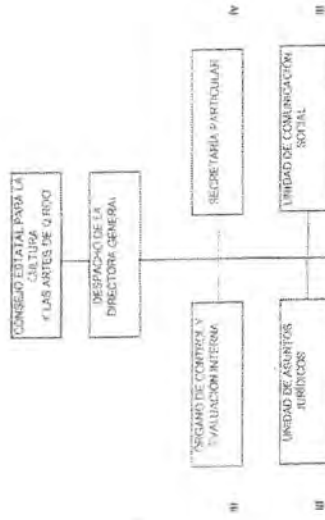
Anexo II. Estructura Organizacional del Instituto Quintanarroense de la Cultura



GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO
INSTITUTO QUINTANARROENSE DE LA CULTURA
ORGANIGRAMA AUTORIZADO
NOVIEMBRE, 2006



NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESAPACHO DE LA DIRECTORIA GENERAL	1
III	ORGANO DE CONTROL Y EVALUACION INTERNA	1
III	DIRECCION	8
III	UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL	1
III	UNIDAD DE ASUNTOS JURIDICOS	1
IV	SECRETARIA PARTICULAR	1
IV	SUBDIRECCION	5
V	DEPARTAMENTO	8
	TOTAL	24



ASISTENTE

REGISTRAR

REGISTRAR

NO. 80

12. ROBERTO HERRERA ANGULO
OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

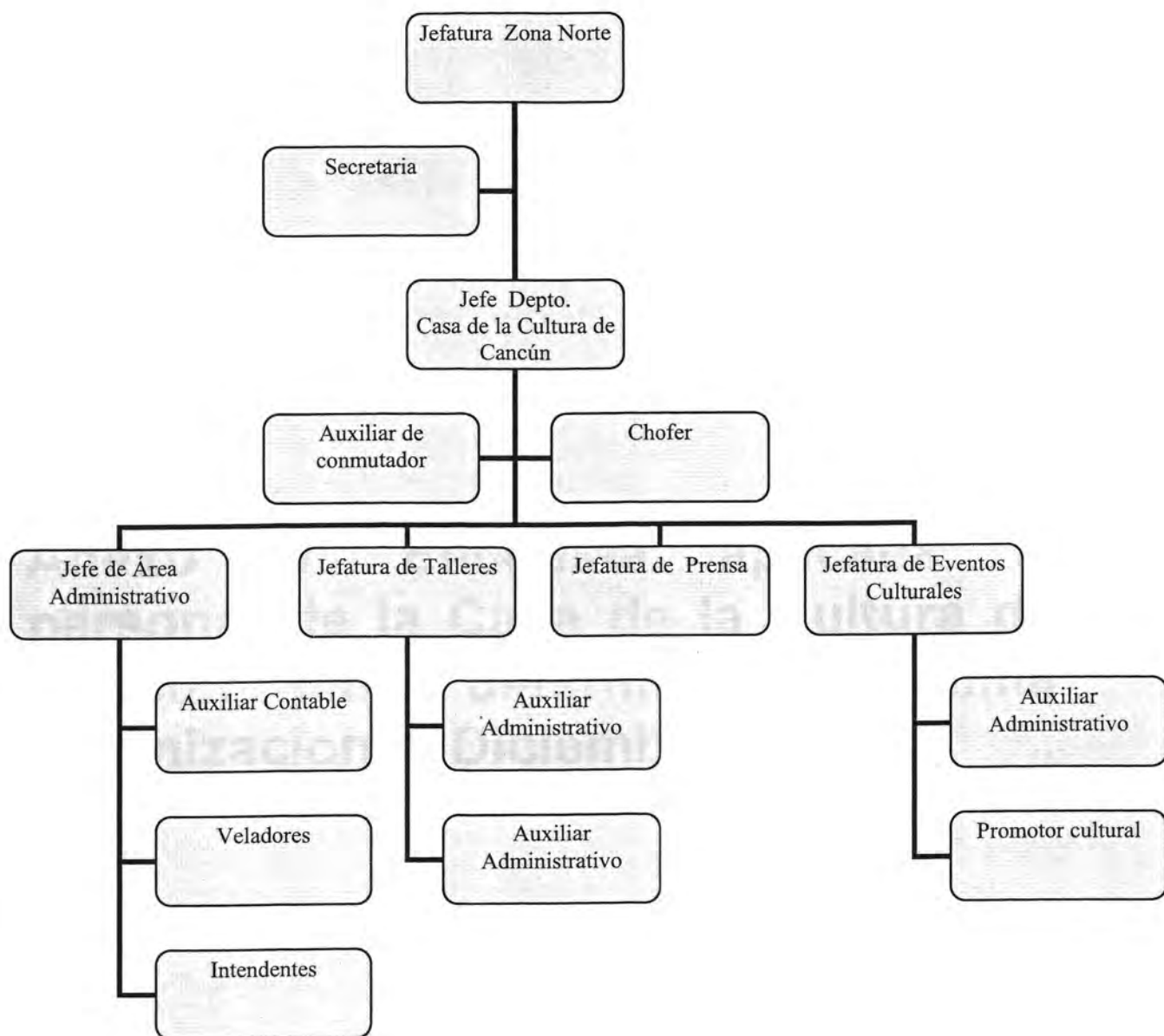
12. ROBERTO HERRERA ANGULO
OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

12. ROBERTO HERRERA ANGULO
OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

12. ROBERTO HERRERA ANGULO
OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

**Anexo III. Estructura organizacional
de la Casa de la Cultura de Cancún.
2009**

Estructura Organizacional de la Casa de la Cultura de Cancún. Vigente a 2009.
Fuente: Elaboración Propia con información de la nómina de la Casa de la Cultura de Cancún.



Anexo IV. Encuesta aplicada al personal de la Casa de la Cultura de Cancún para determinar el clima organizacional. Diciembre 2008

Tabla 1 Ambiente de trabajo

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro	1	1	--	12	8	--
Mi área de trabajo esta bien organizada y limpia	-	2	1	16	3	--
La diversidad es bien vista en mi área de trabajo	--	3	3	9	7	--
Las condiciones de trabajo están continuamente mejorando	--	9	3	10		--
La Casa de la Cultura hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo	2	7	0	10	2	--
Mi ambiente de trabajo es eficiente	--	3	--	11	5	1
Yo cuento con los elementos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	1	3	1	11	5	1
Mi lugar de trabajo no es estresante	5	5	2	4	4	2
Total	9	33	10	83	36	5

Tabla 2. Trabajo en equipo

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
Tengo confianza en mis compañeros de la Casa de la Cultura de Cancún	1	4	1	12	4	--
La gente con la que yo trabajo hace muy buen trabajo	--	4	2	13	2	1
La gente en mi departamento trabajamos bien juntos	1	6	1	13	1	--
Los recursos se comparten libremente en toda la casa de la cultura	1	5	5	8	2	1
Mi departamento se comunica bien con otros departamentos	1	7	2	9	3	--
Mi departamento hace una valiosa contribución a la Casa de la Cultura	--	1	2	6	13	--
Mi departamento conoce bien los requerimientos de los usuarios	--	4	--	2	8	8
Total	4	31	13	63	33	10

Tabla 3. Dirección efectiva

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
Yo me puedo comunicar eficientemente con la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún	--	1	--	8-	13	--
Mi departamento es eficientemente dirigido	--	2	2	9	9	--
Confío en la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún	1	2	3	8	8	--
La Dirección tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi departamento	--	6	5	3	8	--
Yo soy tratado con respeto por la Dirección de la Casa de la Cultura de Cancún	--	1	1	2	18	--
La Dirección toma seriamente en cuenta las sugerencias del personal	--	3	1	8	10	--
La Dirección es consistente en sus planteamientos y argumentos	--	2	3	8	9	--
La Dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo.	--	2	--	10	10	--
Total	1	19	15	56	85	--

Tabla 4. Involucramiento

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
La Dirección mantiene debidamente informado a mi departamento, sobre lo que sucede en la Casa de la Cultura de Cancún	1	3	3	8	7	--
La información es compartida libremente a lo largo de toda la Casa de la Cultura de Cancún	1	5	5	5	6	--
La Casa de la Cultura me motiva para apoyarme en el desarrollo del mejoramiento de los procesos de trabajo	2	5	1	10	4	--
En la Casa de la Cultura, la Dirección busca el involucramiento del personal en la toma de decisiones importantes	1	4	5	8	4	--
La Casa de la Cultura confía en mí para sus planes futuros	--	2	8	5	7	--
La Casa de la Cultura cuenta conmigo para desarrollar trabajos importantes	--	6	7	5	3	1
La Casa de la Cultura se sensibiliza con mis necesidades individuales	2	6	3	5	6	--
Yo sé lo que está ocurriendo en otras áreas de mi Casa de la Cultura	1	14	1	5	1	--
Total	8	45	33	51	38	1

Tabla 5. Recompensas y Reconocimientos

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
La Casa de la Cultura me reconoce por mi contribución cuando los objetivos y metas son alcanzados	5	6	3	4	4	--
Yo recibo la adecuada retroalimentación a mi desempeño	3	8	2	6	3	--
Yo recibo el pago justo por mi trabajo	5	1	5	5	6	--
Se resalta el trabajo extra que realizamos	--	3	8	8	2	1
Mi departamento se desempeña por arriba del promedio por el que se desempeñan otros departamentos	1	8	9	4	--	--
Yo recibo retroalimentación tanto negativa como positiva	1	8	9	4	--	--
Las promociones laborales y salariales se promueven de manera justa en la Casa de la Cultura de Cancún	1	4	13	3	--	--
Total	16	38	49	34	15	1

Tabla 6. Competencia

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
Yo tuve las habilidades que se requerían para el trabajo que desempeño cuando fui contratado	--	--	2	4	16	--
Yo recibo la capacitación para estar actualizado con las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo	6	4	1	2	9	--
La capacitación es una prioridad para la casa de la cultura de Cancún	6	9	1	4	2	--
Yo tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente	--	--	--	6	16	--
En mi trabajo hago una buena utilización de mis habilidades-	--	1	--	6	15	--
Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo	--	2	--	4	16	--
La Casa de la Cultura me ayuda a desarrollar mi carrera o perfil profesional	1	7	4	2	8	--
Estoy entre los mejores de la misma área de lo que yo hago	--	2	5	5	10	--
Total	13	25	13	33	92	--

Tabla 7. Compromiso

Pregunta	Nunca	Algunas veces	Indeciso. No opino	Casi siempre	Siempre	Nula
Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para que el trabajo se lleve a cabo	--	--	1	3	18	--
Yo sobrepaso las expectativas que la Casa de la Cultura tiene sobre mi	1	--	10	9	2	--
Estoy muy dispuesto a poner un esfuerzo extra cuando sea necesario	--	--	1	6	15	--
A mi me gusta trabajar en la Casa de la Cultura de Cancún	--	--	--	5	16	--
Considero que cuento con una buena moral	--	--	1			
Mis planes son desarrollar toda mi carrera y aptitudes en la Casa de la Cultura de Cancún	--	2	4			
Me enorgullece decir que trabajo para la Casa de la Cultura de Cancún	--	2	--		2	18
Total	1	4	17	23	53	18

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Margarita; Pereyra, Luis Fernando y Alcazar, Ricardo, Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. 2006

Aiken, L. Tests psicológicos y evaluación. 9a Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. 1996

Alvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2

Alvarez, Shirley. La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Arte y Cultura de Matamoros. 2006

Bartak, Pedro. Análisis del Clima Organizacional. Editorial Oceano. Argentina 2006

Bastidas, Ernesto José y otros. Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos. 2005

Blanchard, Ken y Bowles, Sheldon. Cómo Aprovechar al Máximo el Potencial de las Personas. Trillas. 2004.

Carpio, José Alberto. El ABC de los Recursos Humanos. México. Fondo de Cultura Económica 2004

César, Julio. ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva . Editorial Trillas, México. 2004

Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos 5ª ed Colombia. Mc Graw Hill. 2000

Davis, Keith y Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional . 8va. ed. México: Mc GrawHill. 1991.

Davis, Keith y Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional . 10ma. ed. México: Mc GrawHill. 1999.

Desjardins Anabelle. El desarrollo organizacional. 2002

Dessler Alejandro. La socialización del trabajador. Ed. Mc Graw Hill. España. 2004

De Greene, K. La organización adaptable. Trillas. México 2005

Díez de Castro, Emilio y otros. Administración y Dirección . España: Mc GrawHill Interamericana de España, S.A.U. 2001.

Drucker, Peter. El Gran Poder de las Pequeñas Ideas. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1999.

Enríquez, Floribeth. Diseño de un Manual de Inducción en la Escuela La Amelia, Dirección Regional de Limón. Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, Escuela de Administración Educativa: Universidad Latinoamericana. 2004

Espinoza, Mario. Evaluación de Proyectos Sociales. Ministerio de Cultura, Juventud Deportes., la Habana Cuba 1980

Fulmer, Robert M. Administración y Organización. México. Compañía Editorial Continental, S.A.de C.V. 1983.

Gibson, J. Ivancevich J. (1992). Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. Mc Graw Hill.

Gobierno del Estado de Quintana Roo. Manual General de Organización Instituto Quintanarroense de la Cultura. Unidad de Transparencia del Gobierno del Estado de Quintana Roo, publicaciones, 2007

Gobierno del Estado de Quintana Roo. Ley del Instituto Quintanarroense de la Cultura 200. Unidad de Transparencia y Acceso a la Información

Hamotón, David Román. Administración Contemporánea.2da.edición, México, Editorial Mc GrawHill. 1987.

Hernández, R. Fernández ,C. Baptista Pedro. Metodología de la Investigación. 2a Edición. México. Mc Graw Hill

Kolb D, Rubin, I. Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones. Prentice Hall Volumen II.México 2001

Pegan Muchinsky. Psicología aplicada al trabajo. Desclée de Brouwer S.A. U.S.A 2002.

Orozco Palma Edgar. Administración educativa. Ed Prentice Halll. México 2002

Palomino, Rogger. Clima Organizacional. Editorial Diana .México, 2001

Paz, Carlos. Diseño de un Manual de inducción para el Personal Docente de la Etapa Básica de Música de la Sede Regional del Atlántico de la Universidad de Navarra España. Memoria de práctica dirigida para optar al grado de Licenciado

en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, Escuela de Administración Educativa: Universidad de Navarra España, 2000

Picado G. Xinia. Criterios para realizar Evaluaciones de Calidad. Revista de Ciencias Sociales, CIDE. 97:916, 2002 (III)

Quality Values. Encuesta de Clima Organizacional. www.qualityvalues.com. Diplomado a Distancia.

Remel, S. (1998). Para que se estudia la calidad de vida laboral. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional vol., 17 N°. 1.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 3era. ed., México.: PrenticeHall Hispanoamericana, S.A. 1987.

Robbins, Stephen . Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. 7ma. Editorial, México: Prentice Hall S.A. 1996.

Rodil, F, Mendoza F. (1980). Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas.

Rogers, E. Rogers, La comunicación en las organizaciones. McGraw Hill. . (1990).

Serna Santiago. La organización y el ambiente organizacional. Ed México: Planeta 1997

Toro, Fidencio. Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. Revista latinoamericana de psicología ocupacional vol. 11 N°. 1 y 2. España, 1992

Turcotte, Pedro Antiestrés y creatividad. Calidad de vida en el trabajo. Editorial: Trillas. México 1986

Whester y Davids. Un nuevo modelo de Gestión en Administración de Recursos Humanos. 2ª ed. España. Mc Graw Hill. 1993