

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES
HUMANAS EN LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA”**

Proyecto de Grado para la obtención del Título de
Licenciada en Comunicación Social.

Investigadora:

Jacinta Mónica Narváez Moscoso.

Director de Tesis:

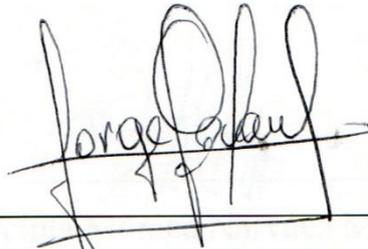
Licenciado Jorge Galán Montesdeoca.

CUENCA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Jorge Galán Montesdeoca, Director de Tesis certifico que el presente trabajo fue desarrollado, bajo mi dirección por la alumna Narváez Moscoso Jacinta Mónica.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Galán', written over a horizontal line.

Lcdo. Jorge Galán Montesdeoca

DIRECTOR DE TESIS

RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, analizados, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Otorgo a la Universidad Politécnica Salesiana la divulgación de este documento únicamente para propósitos académicos o investigativos.



Jacinta Mónica Narváez Moscoso.

C.I. 010254664-5

A Dios, por la vida, la familia y la salud.

A las personas que tanto amé y que partieron:

Rosa, mi abuelita y Rigoberto, mí añorado papi.

A Hilda María, Oswaldo, Norma, Isabella, Ángel, Maga,

Nataly y Analís. Gracias por ser la razón de

“mi instante en la eternidad”.

Jacinta Mónica.

Agradecimiento.

Mi gratitud eterna a todas personas que han estado cerca de mí en los momentos de alegría, de trabajo, de diversión y más aún en aquellos momentos de profunda tristeza.

A Jorgito Galán, más que profesor, un verdadero amigo, a todos los docentes.

A mis compañeros queridos (hijos adoptivos) con quienes se compartió estos cuatro años.

A la UPS, que me ha dado la oportunidad de conocer a tantas personas lindas.

A todo el personal de la OSC, que apoyaron la realización de este trabajo.

Y a todos quienes en menor o mayor grado han hecho posible este logro.

ÍNDICE

Portada.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
RESPONSABILIDAD.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice.....	VI

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I

1	GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN.....	3
1.1	Importancia de la comunicación.....	3
1.2	Conceptos de comunicación.....	5
1.3	Breve reseña histórica de la comunicación.....	6
1.4	Teoría de la comunicación.....	7
1.4.1	Escuelas europeas.....	7
1.4.2	Escuela estadounidense.....	9
1.4.3	Escuela latinoamericana.....	10
1.5	Historia de la teoría de la comunicación.....	11
1.6	Comunicación y lenguaje.....	12
1.7	Elementos de la Comunicación.....	14
1.8	Tipos de Comunicación Interpersonal.....	16

CAPITULO II

2	CONTEXTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL.....	19
2.1	Concepto de Empresa.....	19
2.2	Tipos de empresas.....	20
2.3	Administración.....	20

2.4	Elementos de la Administración.....	22
2.4.1	Planeación.....	22
2.4.2	Organización.....	22
2.4.3	Ejecución.....	23
2.4.4	Control.....	24
2.5	Importancia de la Comunicación Organizacional.....	24
2.5.1	Concepto.....	25
2.5.2	Finalidad.....	26
2.5.3	Objetivos.....	26
2.5.4	Interrelación con otras disciplinas.....	26
2.6	Tipos de Comunicación Organizacional.....	30
2.6.1	Comunicación Organizacional Interna.....	30
2.6.2	Comunicación Organizacional Externa.....	32

CAPITULO III.....

	DIAGNOSTICO Y DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	34
3.1	Generalidades.....	34
3.1.1	Concepto de Música.....	34
3.1.2	Concepto de Orquesta Sinfónica.....	35
3.1.3	Director de Orquesta.....	35
3.1.4	Instrumentistas.....	36
3.1.4.1	Concertino.....	36
3.1.4.2	Principales.....	37
3.1.4.3	Los músicos de orquesta.....	37
3.2	Breve reseña histórica del origen de la música sinfónica.....	37
3.3	Distribución física de los instrumentos que componen una orquesta Sinfónica.....	38
3.4	Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	39
3.4.1	Datos históricos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	40
3.4.2	Marco Legal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	45
3.4.3	Estructura Orgánica Funcional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca...	45
3.4.4	Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	46

3.4.5	Organigrama.....	48
3.5	Estructura Comunicacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	51
3.6	Diagnóstico sobre la situación comunicacional en la OSC.....	51
3.7	Modelo de Encuesta aplicada.....	52
3.8	Diagnóstico.....	53
3.9	FODA.....	67
3.9.1	Fortalezas.....	68
3.9.2	Oportunidades.....	69
3.9.3	Debilidades.....	69
3.9.4	Amenazas.....	70

CAPITULO IV

4	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	72
4.1	Propuesta para mejorar las Relaciones Humanas y la Comunicación Organizacional de la OSC.....	72
4.1.1	FASE VER.....	74
4.1.2	FASE JUZGAR.....	81
4.1.3	FASE ACTUAR.....	97

	CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.....	109
--	--	-----

	RECOMENDACIONES.....	111
--	-----------------------------	-----

	BIBLIOGRAFÍA.....	113
--	--------------------------	-----

INTRODUCCIÓN.

La “Propuesta para mejorar las Relaciones Humanas en la Orquesta Sinfónica de Cuenca”, está basada en el la experiencia diaria que tengo, al ser una servidora pública de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, Unidad de Talento Humano.

En el desempeño de mi trabajo, he observado que existe debilidad en las relaciones humanas que mantenemos entre compañeros, jefes y subordinados, administrativos y personal técnico musical. Se percibe la ausencia de métodos y técnicas que permitan el correcto manejo de las relaciones tanto personales, como laborales.

He centrado mi estudio en el análisis de las relaciones humanas y básicamente en el resultado de éstas para la comunicación organizacional, puesto que aquí se generará el producto final que la OSC, ofrece a su público.

El planteamiento sugerido, no es simplemente conseguir que las personas se saluden o se toleren, lo que intento es sugerir formas para afrontar las carencias existentes y encaminarlas a una buena comunicación.

En el primer capítulo, expongo conceptos básicos necesarios de lo que es la comunicación, su historia, elementos y objetivos necesarios para la comprensión del contexto en el que se desarrolla un tema tan simple y a la vez tan complejo de los seres humanos.

En el segundo capítulo, se resaltan conceptos elementales de comunicación organizacional, indispensables para tratar el tema de este estudio, ya que son los seres humanos, que estando agrupados dan lugar y hacen necesaria la comunicación dentro de una organización, empresa o institución determinada. De igual manera se exponen los elementos básicos de la Administración, mismos que darán lugar a un enfoque eficiente que permita planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos humanos de la Institución.

En el tercer capítulo, se da a conocer el contexto en el que se desarrolla las relaciones humanas y la comunicación organizacional, en este caso la Orquesta Sinfónica de Cuenca, historia de la música académica, antecedentes y generalidades de la Institución, que nos permiten ubicarnos en el espacio y tiempo de la problemática propuesta.

Se plantea un diagnóstico de la situación comunicacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, basado en una encuesta aplicada a los Servidores Públicos de esta Institución, y se hace uso de este mismo recurso para obtener y establecer el FODA.

En el cuarto capítulo, se expone el diseño de la Propuesta para mejorar las relaciones humanas; por ende la Comunicación Organizacional en la OSC, utilizando el Método “Ver, Juzgar y Actuar”.

Para terminar el citado capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que he llegado, luego de realizado el análisis del tema expuesto.

Los diferentes tópicos tomados de la OSC, laboratorio de mi análisis, son también temas de roces e inconvenientes que pueden darse en otras instituciones sean estas públicas o privadas, que no permiten el buen desenvolvimiento de las empresas y que son dignas de ser tomadas en cuenta, estudiadas y solucionadas.

Con el fin de facilitar la lectura, he procedido a intercalar las fuentes utilizadas en este estudio, así como también a citar los pies de página tradicional cuando se ha considerado necesario.

Mi agradecimiento a todos y cada uno de los integrantes de la OSC, que en forma seria y profesional han aportado a esta propuesta con sus respuestas a la encuesta aplicada. De igual forma al personal de la Biblioteca de la UPS, por facilitarme la utilización del material de consulta y a todas las personas que han contribuido con el presente estudio.

CAPITULO I

1 GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN

1.1 Importancia de la comunicación

La comunicación es siempre un proceso exclusivo de personas, en el que a través de la información se produce posibles mensajes. Esto implica que la comunicación siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión del hombre y de su mundo. Al hablar de comunicación nos referimos en forma íntegra a la transmisión de cualquier tipo de información, así podemos decir que todo en el planeta comunica algo. La naturaleza, los animales comunican, las cosas comunican algo y en una forma más compleja, los seres humanos nos comunicamos.

Comunicarse es una experiencia sustancial y elementalmente humana que asumimos como parte de nuestra cotidianidad. Este espacio de interacción surge en el momento mismo de la aparición del hombre en el planeta, decimos que es parte esencial en su existencia.

El hombre no puede vivir aislado, necesita comunicar necesidades, pensamientos, sentimientos, conocimientos, información en general; por ende, al hacer referencia a la comunicación entre seres humanos hablamos de una estructura básica o elemental que utilizamos para poder cumplir con la misión de transmitir la información deseada, tal es así, que decimos que para que se dé un proceso comunicacional básico requerimos de un emisor, un mensaje y un receptor; sin cualquiera de estos tres, no podría existir la comunicación humana. Además, esta comunicación se sirve de los lenguajes (conjunto de códigos que contienen un significado), que los elementos como emisor y receptor deben tener en común.

Gracias a la comunicación se desarrollan las relaciones interpersonales, en los diferentes ámbitos del vivir diario, así podemos hablar de relaciones familiares, empresariales, institucionales, religiosas, comunitarias, y un poco más allá de esto,

podemos mencionar que dentro de la comunicación podemos encontrar disciplinas como: la teoría de la comunicación, la comunicación intrapersonal, el marketing, las relaciones públicas, el periodismo, las telecomunicaciones y el análisis del discurso

Al igual que el hombre, la comunicación ha ido evolucionando, y en esta evolución han surgido herramientas, que facilitan al ser humano tener acceso a información de toda índole. Gracias a los medios masivos de comunicación y por los avances tecnológicos, podemos hoy en día hablar de eliminar distancias, y toda información se ha vuelto universal, sobre todo en lo que respecta al mundo económico, que hace uso de los beneficios que ofrecen las computadoras, el internet, la fibra óptica, para poner a disposición del usuario los diversos productos que se fabrican en el mundo entero y a los que podemos acceder con simplemente solicitarlo, pues nos servimos de estos medios, para en forma inmediata enviar y recibir mensajes de todas partes del mundo rompiendo fronteras, limitaciones protocolarias e incluso hasta soberanías de estados.

Se debe acotar además que tan importante es la comunicación, que todos los países del mundo se han preocupado en establecer normas y reglamentos para que las sociedades puedan manifestarse con el respeto básico de humanidad, dignidad, identidad, e integridad.

Dentro de todo el contexto que implica la comunicación entre los seres humanos y de las buenas o malas relaciones que pueden surgir a partir de ésta, dentro de toda agrupación se torna indispensable realizar un análisis del estado comunicacional que existe dentro de agrupaciones como la Orquesta Sinfónica de Cuenca, que agrupa a sesenta y dos personas, con diferentes formas de pensar, creer y actuar. De diversidad de intereses, que en muchas ocasiones cualquier tipo de información puede afectar en forma positiva o negativa al desempeño de las tareas, las relaciones interpersonales entre compañeros, entre jefes y subalternos, influyendo en la configuración de un ambiente de trabajo organizacional.

En toda agrupación social, cultural, política y económica se hace evidente la presencia de procesos y acciones de comunicación como componentes esenciales de la estructura organizacional. Se busca conseguir el ambiente ideal para que las

personas se sientan, colaboren y trabajen a gusto, aprecien el hecho de pertenecer a la Institución y aporten un contingente de calidad. Estos procesos se configuran entonces en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización y, por ende, de la proyección de su imagen.

1.2 Conceptos de comunicación.

Judy C. Pearson. Lynn H. Turner; en su libro *Comunicación y Género* dicen: “el significado del término Comunicación, mensaje, viene del latín *comunicare*, que literalmente significa “Hacer común”. Y que la comunicación existe siempre y cuando dos persona interactúen ya sea con o sin intención”.

“Comunicación.- (del latín *comunicatio*) Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.¹

Alfonso Monsalve Ramírez, en su obra titulada *Teoría de la Información y Comunicación Social* manifiesta: “Comunicación es la interacción que se realiza entre dos fuentes de información, en las que cada una actúa alternativamente como emisor y como receptor. Comunicación es interacción informativa”.

Comunicación, participar, compartir algo, poner en común. Es la relación que mantienen los seres vivos entre dos o más personas, en donde se comparten conocimientos, emociones, sentimientos y se da a conocer información de diversa índole.

La comunicación da lugar a las relaciones humanas, y a su vez a la comunicación organizacional, que permite la obtención de grandes objetivos. La comunicación facilita para que los individuos se relacionen entre sí, debiendo aclarar que para que esta se de en forma efectiva, debe tener en común elementos como lenguaje, los canales de transmisión etc.

¹Martín Moreno Ángel, *DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO CIRCULO*, Intermedio Editores, 2009, pág. 359.

1.3 Breve reseña histórica de la comunicación

Con toda seguridad se puede afirmar que la comunicación comienza con el origen del hombre. En la etapa homo sapiens hace aproximadamente unos 200.000 años, se supone que aparece la voz, (comunicación verbal), gracias a la mutación de un gen; luego 30.000 años atrás, surgen los signos y hace apenas 7.000 años, la escritura. Todas éstas son formas inventadas por el hombre en sus distintas facetas ante la necesidad imperiosa de comunicación.

Gracias a la comunicación verbal es que existe la información o conocimientos que se pasaban de generación en generación. Con la evolución humana, y evolución biológica, también surge la evolución de la comunicación, es así que en el devenir del tiempo se puede hablar de una evolución en los diferentes campos que van formando cada uno de los grupos de personas, tanto en los campos sociales, culturales, tecnológicos y porque no decirlo, los avances y cambios científicos, y el surgimiento de creencias, mitos y tradiciones que se las puede englobar en el concepto religioso; que permiten al hombre organizarse, cooperar, sobrevivir, alimentarse, poblar el planeta y conservar la especie con cambios que van facilitando día a día la existencia.

La comunicación verbal en su trayectoria ha presentado la gran desventaja de que su transmisión y almacenamiento se lo hace en la memoria de la humanidad, sin que haya una garantía de la grabación total de los eventos, puede ser transmitida con ciertos defectos u omisiones, o que la persona encargada de vigilar el conocimiento desaparezca y con él se pierda la información, ocasionado este hecho un retraso infinito en el desarrollo de la agrupación o civilización.

A raíz de la evolución humana y con el uso de la palabra, surge la necesidad de crear una forma que nos permita perennizar el conocimiento, para que este sea transmitido o almacenado sin la intervención de la memoria, y así se crean los signos, que no es otra cosa que la representación de un concepto, de tal forma que éste sea común y conocidos para todos quienes tienen conocimiento del mismo, podemos mencionar que el arte rupestre, es la forma más simple de comunicación que hace uso de los

signos para transmitir conceptos o ideas. Se dice que la prueba de arte rupestre más antigua representada a través de signos está en la cueva Chauvet, y data de 30.000 AC. Luego de 20.000 años el homo sapiens pasa del arte rupestre a los petroglifos, (con dibujos se muestra una idea específica), que supuestamente surgen en el año 10.000 AC. Alrededor del año 9.000 AC, aparecen los Pictogramas que son la forma de transmitir historias sobre determinado evento mediante el uso de dibujos.

Se dice que alrededor de los años 5.000 AC, comienza a desarrollarse la escritura, misma que para su estudio lo dividen en tres categorías que son logográfica, (pictogramas e ideogramas); silábicos y alfabética (segmentos).

Debemos mencionar que la escritura es una parte importantísima en la historia de la comunicación, la transmisión y la perennación del conocimiento, que haciendo uso del alfabeto, posibilitó el aprendizaje y su enseñanza en una manera simple, de tal forma que toda la población está en condiciones de aprender a leer y escribir, cosa que no ocurría antes de que la escritura y el alfabeto hicieran su aparición.

En nuestros tiempos la comunicación puede ser dividida en comunicación, verbal, no verbal y gráfica. Asumiendo que la verbal es la que se hace mediante el uso de la palabra. La no verbal, hace alusión a los movimientos corporales y, la gráfica, que es la escritura, pudiendo también considerarse dentro de esta a los gráficos, como logos, afiches, pancartas, etc., cuyas formas tienen inmerso un mensaje.

1.4 Teoría de la comunicación

Para hablar de la teoría de la comunicación es necesario citar tres escuelas que enmarcan en forma general las diferentes corrientes de pensamiento:

- Escuela Europea,
- Escuela Estadounidense
- Escuela Latinoamericana.

1.4.1 Escuelas europeas

Dentro de las escuelas europeas se debe destacar las siguientes:

- **Escuelas marxistas.**

Las escuelas marxistas tienen diferentes puntos de vista sobre la teoría de la comunicación, de aquí se destaca:

- Teoría de la sociedad de masas.
- Ideología Alemana.
- Escuela de Frankfurt.

Haré un breve resumen de lo que es la escuela de Frankfurt, en vista de que esta es de mayor importancia dentro de toda perspectiva teórica de la comunicación, debiendo mencionar además que esta escuela fue la inspiración para el desarrollo posterior de la Escuela Latinoamericana de comunicación.

Escuela de Frankfurt.

Instituto de Investigación Social, inaugurado en 1924 en Frankfurt, congregó a filósofos, estudiosos de diversas disciplinas, variedad de campos y tendencias políticas, se considera que fue la primera institución académica de Alemania cuyos investigadores realizaban importantes aportes a las teorías de Hegel, Marx y Freud, considerados también como representantes de la teoría crítica.

Buen aporte efectuaron a la teoría Marxista, personajes como Marcuse, Max Horkheimer, Axel Honneth, Oskar Negt, Immanuel Kant, Herbert Marcuse, Theodor Adorno, Albrecht Wellmer, entre otros.

Durante la primera guerra mundial, muchos de los miembros de esta escuela, fueron exiliados y se trasladaron a otros países, sobre todo a Estados Unidos. Posterior de la victoria aliada, algunos regresaron a Frankfurt. Es considerado como último miembro de esta escuela, Habermas, a pesar de que sus teorías distaban mucho de las inicialmente propuestas.

Esta escuela alcanzó su máxima popularidad en 1960 en países como Alemania en donde se discutían teorías políticas que apuntaban a una teoría social y política de izquierda.

El pensamiento que plantea esta escuela es que, la comunicación es manejada a través de las herramientas de la comunicación, por los grupos de poder, La información es manipulada, por ende, no es fiable ni auténtica. La finalidad que persiguen estos grupos sociales y políticos dominantes en determinada sociedad es mantener el control y el poder dentro de la sociedad.

- **Escuela de Birmingham.**

Tiene representante destacado es Stuart Hall, y su base es netamente humanista. Plantea la comprensión de las reacciones de los procesos de comunicación, basándose en la estructura de las clases y a las manifestaciones masivas culturales de los pueblos.

- **Psicología Social:**

Figura Kurt Lewin, quien desarrollo la teoría del comportamiento del individuo influenciado por el medio social.

- **Escuela Católica:**

Hace su aporte a la teoría de la comunicación con la proclamación del “Decreto sobre los instrumentos de la comunicación social” con especial énfasis en la relación comunicación, sociedad y cultura. Es una escuela humanista.

1.4.2 Escuela estadounidense

Comienza su desarrollo a inicios del siglo XX, siendo el centro de operaciones, la Universidad de Chicago. Se destaca el trabajo de los matemáticos Claude Shannon y Norbert Wiener, el primero con su teoría matemática de la información o comunicación y el segundo con su cibernética. Plantean tres niveles para la operación de la comunicación:

- a) Nivel meramente físico del proceso, dado por el sistema telefónico que los mantiene en contacto.
- b) Nivel semántico, que se produce por el idioma y las diversas formas del lenguaje.
- c) Nivel sociocultural, que incluye diferentes aspectos comunicacionales.

En esta escuela se hace énfasis del nacimiento de la comunicación como resultado de los aportes realizados por las matemáticas y la sociología. Paul Félix Lazarsfeld hace énfasis en los efectos de los medios y la población en donde se trabaja con estos medios.

1.4.3 Escuela latinoamericana

Es el inicio del desarrollo que tuvo la teoría de la comunicación durante la segunda mitad del siglo XX. Se da a partir del desarrollo del periodismo y de las teorías de la comunicación social propuestos por la Iglesia Católica, concretamente por la Teología de la Liberación. A más de esto, La escuela de Frankfurt tiene un papel muy importante para la aparición de la teoría de la comunicación en América Latina.

Fueron países como Brasil y Argentina los primeros países que fundaron escuelas de periodismo a inicios del siglo XX, esto sucedió en la Universidad de Río de Janeiro y de la Universidad de la Plata. Para la década de los treinta, en Latinoamérica se contaba con una escuela de periodismo en cada país.

La escuela Latinoamericana se consolida en la década de los sesenta, con muchos personajes que hacen importantes aportes, pudiendo citar como destacados a: Luis Ramiro Beltrán, con la obra “Adiós a Aristóteles: Comunicación Horizontal”; Jesús Martín Barbero, “De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía”, 1987; Daniel Pietro Castillo, con “Maltelart y Dorfman para leer al Pato Donald, 1970; entre otros.

Durante la década de los ochenta, la Escuela latinoamericana de la comunicación desarrolla el concepto de comunicación alternativa y comunicación popular, practicada por el pueblo y no por los grupos sociales que ostentan el poder.

Como referencia podemos citar que en Ecuador, Quito, en 1959, se fundó la CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, siendo éste el centro de mayor importancia para el desarrollo teórico de la comunicación. Este Centro se ha dedicado concretamente a la investigación de los procesos comunicacionales en las comunidades latinoamericanas.

1.5 Historia de la teoría de la comunicación.

Al realizar un análisis de la comunicación en el tiempo, notamos su presencia en todo momento, así en la prehistoria, la comunicación se daba a partir de signos e interjecciones, en la época clásica, se hacía uso de la comunicación oral y luego los medios masivos que se benefician de elementos como el discurso, los manuscritos, y en la actualidad que contamos con una comunicación a través de medios tales como la radio, el telégrafo, la televisión, el periodismo, la escritura, el internet, cds, escritura, etc.

La comunicación tiene su historia desde los Diálogos de Sócrates. Aristóteles fue el primero en tocar el tema de una teoría, así lo refleja su obra “La Retórica”, en donde se ve un trabajo enfocando básicamente la persuasión.

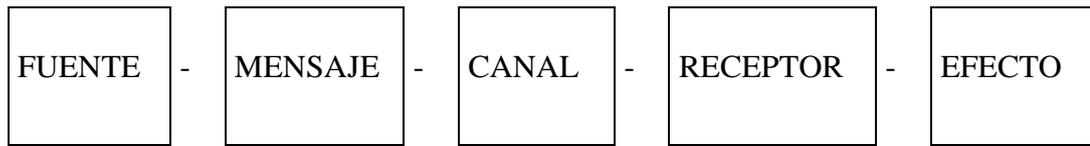
En 1910 se realizan los primeros estudios, y eran los europeos especializados en sociología, psicología, matemáticas y filosofía, quienes se dedicaban a hacer comunicación.

A partir de los años 20 surge el estudio de la comunicación en América del Norte, y en los años 60 aparece la primera escuela de periodismo en México. Fue Eulalio Ferrer quien dio nombre a la comunicología en América Latina.

La Teoría de la comunicación es un tema relativamente nuevo, es apenas luego de la II Guerra Mundial que se pone gran interés por las probabilidades de control social que representa el hecho de tener conocimiento de mecanismos comunicativos.

El matemático Claude Shannon, ingeniero en telecomunicaciones, y Norbert Wiener, en la cibernética, trabajaron en su teoría matemática de la información. Utilizaron como herramientas elementos como: los mensajes, los medios para transmitirlos, las formas de almacenamiento, la posibilidad de crear y usar racionalmente los medios y plantearon la necesidad de crear la Teoría Unificadora de la Comunicación, esto ocurre en 1948, en Estados Unidos de Norteamérica,

En el año de 1948, Harold Lasswell desarrollo lo que hoy se conoció como el primer esquema del proceso de la comunicación que consiste en:



Se debe recalcar, que en todo proceso de comunicación siempre se contarán con tres componentes básicos.



1.6 Comunicación y lenguaje

Tomando a la comunicación como la forma que tenemos los seres vivos para transmitir sentimientos, emociones, pensamientos e información en general con el fin de satisfacer necesidades de diferente índole, podemos considerarla como el elemento más importante para cualquier tipo de civilización o cultura, que al contar con un idioma determinado, facilita la interacción entre dos o más personas.

En la actualidad la comunicación ha cobrado gran importancia y se ha hecho merecedora de estudios especializados, que van en beneficio de todas las actividades del hombre. Así por ejemplo, se habla de comunicación entre personas, comunicación interpersonal, comunicación social, comunicación organizacional, etc., y se profundiza en cada una de ellas dependiendo de los intereses particulares de cada área.

Mi propuesta busca hacer uso de la comunicación entre los Servidores Públicos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, con la finalidad de mejorar las relaciones personales y laborales existentes, y que a su vez esto se vea reflejado en un trabajo óptimo realizado con agrado y satisfacción.

Considero necesario citar ciertos conceptos importantes para la comprensión de un todo que implica la comunicación.

“Lengua, del Latín Lingua. Sistema de comunicación de signos orales y escritos del que disponen los miembros de una comunidad para realizar los actos lingüísticos cuando hablan y escriben”.²

“Lenguaje es el conjunto de sonidos articulados con los que el hombre manifiesta lo que piensa o siente”.³

“Idioma, (del latín idioma, propiedad privada)m. Lengua de un pueblo o nación, o común a varios”.⁴

Por ende, el lenguaje se convierte en una herramienta que hace efectiva la comunicación entre los seres humanos y le ayuda a elegir, coordinar, fusionar y combinar diferentes conceptos que los utiliza en su vida cotidiana para manifestar sus necesidades, sentimientos, emociones, o simplemente para dar a conocer a los demás determinada información.

Ferdinand de Saussure, experto en cuestiones lingüísticas dice: “el lenguaje está compuesto por la lengua (es el idioma, un modelo general y constante para quienes integran una determinada colectividad lingüística) y el habla (la materialización momentánea de ese recurso; una acción individual y voluntaria que se lleva a cabo mediante la fonación y la escritura”.

Al considerar el lenguaje como una herramienta podemos hablar de una clasificación del lenguaje:

- a) Lenguaje culto formal, cuya característica esencial está en la correcta pronunciación, riqueza de vocabularios y una estructura gramatical precisa.

²Idem. Pág. 821.

³Idem. Pág. 822.

⁴Idem. Pág. 722.

- b) Lenguaje culto informal, utilizado en ambientes familiares y/o de amistad.
- c) Lenguaje inculto formal, existe un bajo nivel en conocimiento de vocabulario, y no existe estructura gramatical alguna.
- d) Lenguaje inculto, ausencia de estructura gramatical, manejo de vulgaridades y palabras obscenas.

1.7 Elementos de la Comunicación.

Existen varios elementos propuestos por diversos autores, y básicamente mencionaré los siguientes:

Emisor.- persona que emite, codifica o envía el mensaje. Sujeto del que parte la información y determina un objetivo para enviarlo. Está supeditado a dos componentes básicos que son:

- Cognitivo, que es la experiencia y confianza percibidas y;
- Afectivo, que relaciona a los sentimientos, como simpatía, atracción, cercanía.

Receptor.- Persona que recibe e interpreta o decodifica el mensaje. Destinatario, hacia quien va dirigida la información emitida por el emisor.

Mensaje.- Que consiste en el sentimiento, emoción, necesidad o información que el emisor quiere dar a conocer al receptor.

Código.- el conjunto de signos, señales y reglas; o sistema conformado por palabras, sonidos, colores, que hacen posible la codificación del mensaje. Cabe señalar que este conjunto de elementos o códigos deben ser manejados también por el receptor, es decir un código común, para la correcta decodificación del mismo y la obtención de una buena comunicación.

Canal.- es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje, que puede ser personal o interpersonal.

- **Personal.**- el que surge del contacto directo que se da entre el emisor y el o los receptores. Nos permite conocer en forma inmediata las reacciones que causa el mensaje en el receptor (feedback) y a su vez, conocer también los resultados. Es un contacto en doble vía.
- **Interpersonal.**-únicamente se recibe la información, esto se da en la recepción de información que proviene de medios de comunicación, como televisión, radio, prensa, etc.

Contexto o referente.- considerado como el momento, lugar o circunstancia que condicionan y rodean la situación comunicacional. Así se puede hablar de contextos políticos, sociales, culturales, económicos, psicológicos, sentimentales, etc.

Judy C. Pearson. Lynn H. Turner; en su libro Comunicación y Género manifiesta existen involucrados en el contexto de comunicación de dos personas y que estos son:

- La propia imagen de uno mismo
- La imagen de sí mismo que posee la otra persona.
- Cómo ves tú a la otra persona.
- Cómo te ve la otra persona
- Cómo crees tú que te percibe la otra persona.
- Cómo la otra persona cree que la percibes tú?

Ruido.-se produce dentro del proceso comunicativo, cuando el mensaje que emite el emisor, llega distorsionado, cambiado o alterado al receptor.

Retroalimentación.- conocido también como feedback, que consiste en la reacción que tiene el receptor ante determinado mensaje. Se puede decir que hay una comunicación circular en el momento mismo que se da la retroalimentación.

1.8 Tipos de Comunicación Interpersonal

Dentro de los tipos de comunicación tenemos:

- **Verbal:** es la comunicación que se da en forma simultánea entre dos o más personas. Se hace uso del lenguaje en forma hablada, dentro de éstas tenemos:
 - **Oral Presencial.-** Con presencia física del emisor y receptor.
 - **Oral no presencial,** no están presentes físicamente, pero pueden estar en contacto telefónico, por ejemplo.

”Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral y recibir respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas. Cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de que se distorsione”.⁵

- **No Verbal o comunicación corporal:** es aquella que generalmente acompaña a la verbal, ejemplo expresión corporal, gestos, posturas, tonos de voz. Es un complemento de la comunicación verbal, que le permite enfatizar las expresiones emitidas por la vos.
- **-Escrita:** hace uso de signos gráficos para impregnar información que se hace duradera en el tiempo, Ejemplo, libros, cuadernos, revistas,

⁵ROBBNS Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, X Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2004. Pág. 286.

- **Visual:** hace referencia a las imágenes que podemos ver ahora en los medios digitales, afiches, pancartas, fotografías, etc.

Otros tipos que se cita son:

Chafee y Bergan durante los años ochenta (1986), que consideraban que la comunicación pasaba a través de un modelo piramidal:

- Intrapersonal: Se relaciona consigo mismo.
- Interpersonal: se relaciona con otras personas
- Intermedio o grupal.
- Masiva: medios masivos.

McQuail habla de una pirámide con diferentes tipos de comunicación: Intrapersonal, interpersonal, grupal, pública, privada, unidireccional, bidireccional, visual, publicitaria, persuasiva, urbana, rural, educativa etc.

Resumen:

La comunicación es un campo muy grande en el que están incluidos muchos factores. No son únicamente conceptos, elementos o códigos los que garantizan que exista una buena comunicación, ya sea entre personas, grupos, organizaciones o estados, a más de esto, se deben considerar los contextos en los que se desarrolla, los intereses de las personas o agrupaciones, las intenciones, los sentimientos, el tipo de información. Se debe tener presente que los intervinientes deben estar sincronizados y tener estructuras lingüísticas, en común. Y es justamente esta amplitud de componentes lo que hace que una comunicación sea eficiente o no.

En la actualidad se vuelve más complejo y a la vez más simple comunicarse, ya que las herramientas con las que el ser humano cuenta, facilitan el contacto que pueden tener las personas, la información de toda índole está a la mano, sobre todo con la internet, que haciendo un buen uso de esta se puede obtener grandes logros, como es un título universitario, o el conocimiento de corrientes de pensamiento, o simplemente un acontecimiento o noticia del otro lado del planeta.

Toda sociedad hace uso de los medios para generar un proceso comunicativo, misma que puede tener fines tales como educar a su población, culturizar a sus habitantes, e influir positivamente en la manera de pensar y actuar de las personas.

Es gracias a la comunicación y sus herramientas que se ha desarrollado el tema pluralidad cultural, en el que se habla de diversidad de culturas dentro de una misma sociedad, fomentando el respeto por las costumbres, tradiciones e historias de cada pueblo que es parte de un mismo país. También se debe mencionar que gracias los medios de comunicación, se produce la llamada globalización, que puede resultar positiva en unos casos, pero muy perjudicial en otros, por ejemplo, muchas de las tradiciones, creencias y comportamientos de ciertas culturas, se ven invadidas por agentes ajenos y que sin duda afectarán el comportamiento colectivo.

De igual forma, estas herramientas pueden afectar en forma negativa a las personas, pues, al no ser información que vaya en beneficio de las masas, podría causar grandes problemas como pánico colectivo o reacciones de pueblos enteros.

Se debe anotar también que se hace uso de la comunicación a través de estas herramientas con fines netamente persuasivos empleados en ámbitos sociales, políticos, culturales y sobre todo comerciales, comerciales y, aquí es donde hablamos de un consumista, pues a través de los medios nos creamos necesidades.

Entonces, que los factores y elementos estudiados, sumados al contexto, la cultura o sociedad y las herramientas que permiten una causa efecto, son lo que generan la comunicación.

CAPITULO II

2 CONTEXTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL.

Para hablar de Comunicación Organizacional e Institucional, es necesario manifestar que es en el contexto de la Administración en donde surge la Comunicación Organizacional.

La Administración como proceso sistematizado y organizado que hace uso eficiente de los recursos humanos y materiales con la finalidad de alcanzar uno o varios objetivos planteados. Se puede también decir, que administrar es un proceso integral de planear, organizar, ejecutar y controlar determinadas tareas, optimizando los recursos humanos, económicos y tecnológicos, con la finalidad de obtener resultados a través de una evaluación medible de los objetivos propuestos.

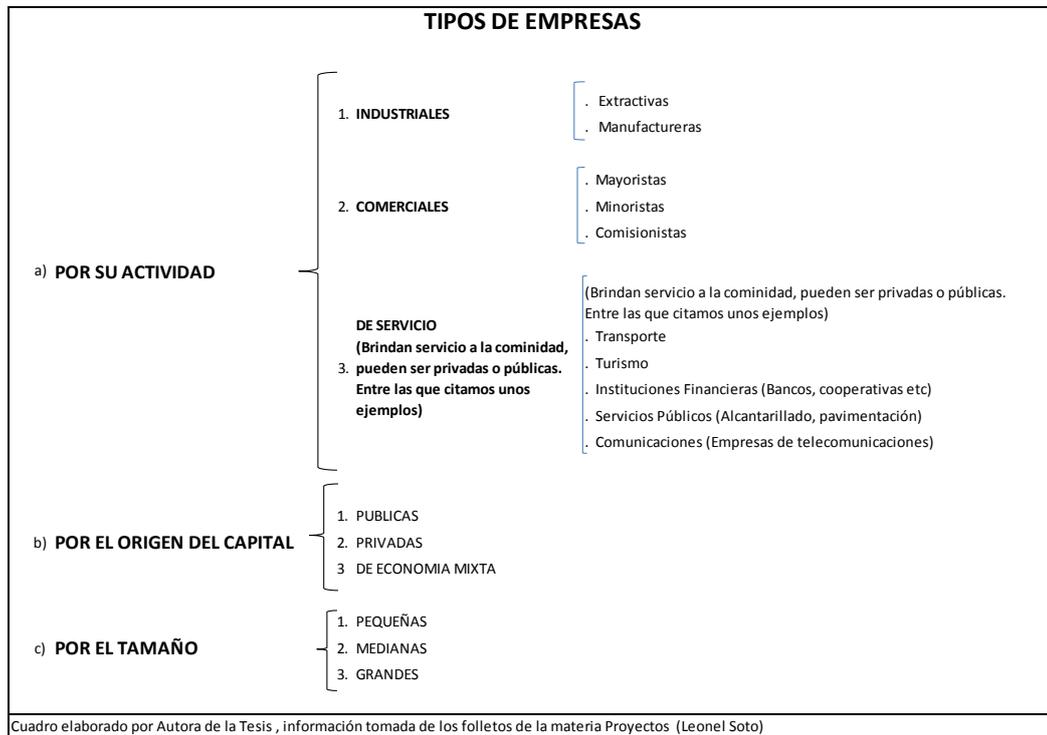
Es dentro de toda empresa que se desarrolla la comunicación organizacional que puede darse dentro de diferentes entes, sean estos públicos o privados.

2.1 Concepto de Empresa.

Se considera empresa a todo tipo de organización estructurada con una finalidad determinada. Es decir, podemos tener empresas con finalidades de comerciales, que persiguen fines lucrativos; o empresas sociales que únicamente buscan satisfacer posibles necesidades de las personas ofreciéndoles servicios determinados.

Para este estudio, tomaremos a la empresa de gobierno, conocida como Institución, cuya finalidad principal es la de difundir cultura musical.

2.2 Tipos de empresas.



2.3 Administración

La administración es el uso eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos, que persigue el cumplimiento de objetivos planteados. El éxito o fracaso administrativo es comúnmente medido por la obtención de los mismos.

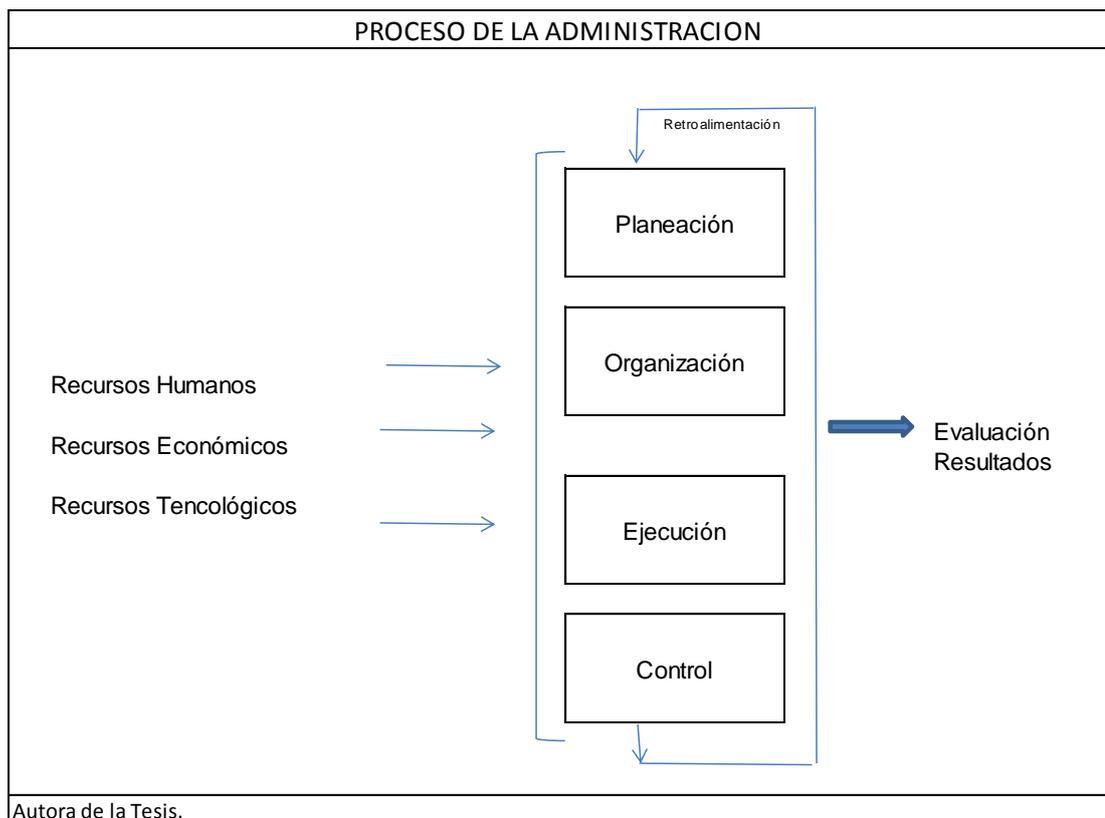
Por ende, la administración es de vital importancia en cualquier tipo de empresa, puesto que esta es la que apoya el desarrollo social y económico de un pueblo. Ningún capital o recurso puede dar resultados positivos si no es administrado en forma correcta y congruente.

Se debe acotar que la empresa no son únicamente recursos, también son factores que determinan el comportamiento. Entre los factores internos podemos mencionar el ambiente laboral, y entre los externos, están los políticos, sociales, legales, económicos, tecnológicos y educativos, entre otros, sin restar importancia a los avances tecnológicos y sociales de la época.

Es imprescindible mencionar que la administración es dinámica, y está en constantes cambios, tal es así que se ha dejado de hablar de un sistema basado en la autoridad o jerarquía autoritaria para dar paso a la participación de los subordinados en la toma de decisiones, resaltando que es el recurso fundamental y el más susceptible con el que cuenta el administrador es el recurso humano.

La administración no es solo un conjunto de leyes, normas y reglamentos que rigen a una empresa, es una guía que ayuda a predecir, y esto es una herramienta que evita los grandes errores.

Todo proceso administrativo está constituido por cuatro funciones importantes que son planeación, organización, ejecución y control, mismas que deben estar menadas por los gerentes, directores o administrados de cualquier tipo de empresa, y que todos los integrantes de la misma deben conocer.



2.4 Elementos de la Administración

Como elementos de la Administración tenemos:

2.4.1 Planeación.

Considerada como primordial dentro de todo proceso administrativo, ya que en esta fase se determina por anticipado lugar, tiempo y manera en la que se van a llevar a cabo las actividades. Aquí se plantean las siguientes preguntas ¿Qué, cuando, como, y dónde debe ejecutarse las acciones y movimientos que nos darán como resultados los objetivos propuestos. Los administradores deben estar conscientes de que es mejor tener un plan de acción previa la ejecución, es decir, la acción mental precede a la acción física.

2.4.2 Organización.

Si una organización determinada esta con miras a la obtención de un objetivo, y los miembros que la conforman están claros en las metas, es necesario organizar, se define quien decide, ejecuta tal o cual asunto, se establecen funciones para la ejecución de los procesos, en otras palabras se establece relaciones entre las personas que trabajaran juntas, en forma eficiente, ordenada y armoniosa.

Es importante recalcar los pasos elementales para realizar una buena organización.

1. Conocimiento de objetivos
2. División del trabajo requerido
3. Agrupar el trabajo por actividades
4. Definir obligaciones y proporcionar recursos
5. Asignar el personal especializado en cada rama
6. Dar a conocer al personal las actividades encomendadas a cada uno y la relación importante que tiene con el resto del equipo de trabajo.

Dentro de este punto, suele estar como apoyo el organigrama, el manual de funciones, y las descripciones de puestos.

2.4.3 Ejecución.

Es donde el administrados se platea retos, puesto que debe lograr la ejecución de las tareas asignadas a cada miembro y que están sean realizadas con entusiasmo, responsabilidad. Aquí es donde entra en juego el papel de la disposición y capacidad del ser humano para desarrollar sus destrezas y habilidades y además hacerlo con optimismo logrando que las personas sientan que sus necesidades se encuentran satisfechas.

Para esto es conveniente revisar la jerarquía de las necesidades plateadas por A. H. Maslow, quien en su obra Una teoría sobre la motivación humana, propone una jerarquización de las necesidades y sostiene que conforme se satisfacen las necesidades básicas, las personas desarrollan necesidades mas elevados.

- Fisiológicas
- De seguridad
- De afecto
- De auto-estima y,
- De autorrealización.

Otra premisa que se debe tener en cuenta dentro de la ejecución es la Teoría “X” y la Teoría “Y”.

La teoría “X” sostiene que, el patrono, dirigente o administrador considera que los empleados están centrados en sí mismos y son indiferentes a las necesidades de la organización y necesitan ser dirigidos y controlados, al hombre no le agrada el trabajo.

La teoría “Y” sostiene que el empleado desea ser considerado y que su potencial intelectual, su creatividad e ingenio sean tomados en cuenta al momento de desempeñar su trabajo, debiendo dar facilidades para que alcance los objetivos propuestos y que esto a su vez vaya en beneficio de la empresa.

Cada una de estas teorías tienen puntos de vista diferentes, en la actualidad se tiende a la aplicación de la Teoría “Y” pues de esta manera el empleado se siente parte de la empresa y pondrá su mejor esfuerzo para llegar a la excelencia en su trabajo.

2.4.4 Control.

Es la evaluación que se realiza para verificar si los objetivos planteados y las acciones ejecutadas, están encaminadas a las metas propuestas en la planificación.

Es necesario mencionar que el control no cubre la totalidad de la operación y que al establecer parámetros se debe evitar tensiones en las relaciones organizacionales, es importante por lo tanto, fijar algunos puntos de control.

Es muy importante considerar varios aspectos tales como:

- a) Los puestos y planes,
- b) Un referente de control debe ser los objetivos
- c) Debe haber cierto porcentaje de flexibilidad
- d) Deben ser económicos y eficientes (optimización de recursos).

Una vez realizado este proceso, el administrador, director o gerente está en capacidad de evaluar si los resultados son o no satisfactorios. En caso de no estar de acuerdo a los objetivos planteados, se volverá a revisar con el fin de establecer las variaciones y desvío de metas propuestas en la primera fase de la administración, es decir en la planificación.

2.5 Importancia de la Comunicación Organizacional.

Se debe resaltar la importancia y el papel que juega el recurso humano dentro de estos procesos, ya que sin la intervención de seres humanos no existiría absolutamente nada. Es dentro del gran campo de la administración de organizaciones civiles de toda índole que surge la Comunicación Organizacional, misma que cumple con cuatro funciones específicas:

- ✓”Controlar de varias maneras la conducta de los miembros”.

- ✓“Motivar, al aclarar a los empleados lo que hay que hacer y qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo”, “Proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales”.
- ✓“Ofrecer la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas”.⁶

La comunicación empleada dentro de las organizaciones, es conocida como comunicación organizacional y está destinada a obtener un buen flujo de mensajes e información, para que los directivos, jefaturas, empleados y obreros cuenten con una información veraz y oportuna que a más de facilitar las buenas relaciones entre ellos, evite los malos entendidos o ruidos comunicativos que ocasionen problemas y desvíos en la obtención de resultados.

A lo largo de la historia y mientras evoluciona la Administración, se observa la imperiosa necesidad de dar mayor atención a los individuos, y se estudia las diversas formas de comunicación a través de los medios existentes, pues a más de utilidades económicas lo que la mayoría de empresas a nivel mundial busca, pretenden también el ofrecimiento de un ambiente laboral agradable, en donde las personas se sientan a gusto de prestar su contingente, pues está comprobado, que no sólo el dinero motiva a las personas, sino también el buen trato, la sinceridad y solidaridad que sienta el individuo en el lugar y con las personas de su trabajo diario.

2.5.1 Concepto

Es el flujo de comunicación que surge por la necesidad que tienen las estructuras u organizaciones creadas con un fin determinado. Es considerada como el proceso informativo que se da entre los miembros de un mismo tipo de agrupación social. Este proceso es una actividad en constante movimiento, que se da por el flujo de la comunicación, y está sujeta a la estructura misma del contexto en el que se desarrolla. Al ser una comunicación que surge dentro de una organización, sea esta de tipo comercial, social, cultural etc., se pertenece a un sistema que consta de diferentes partes o secciones interdependientes que persiguen un mismo objetivo.

⁶Idem.

Por ende, la comunicación entre los integrantes de una organización, tienen como finalidad, organizar, crear, intercambiar ideas, registrar información, todo con el propósito de conseguir un objetivo que gracias a la buena comunicación se convierte en común para cada integrante.

2.5.2 Finalidad

La finalidad que persigue la comunicación organizacional dentro de cualquier tipo de agrupación social es, la de alcanzar un objetivo, de manera integral, utilizando estrategias de diferente índole y apoyándose en la comunicación como una herramienta vital para que el flujo de la información dentro y fuera de la organización sea eficaz y efectivo.

Al hacer referencia de la comunicación interna, estamos hablando de las relaciones que se da entre los individuos que prestan sus servicios dentro de una misma organización, los efectos que pueden producir y la forma en la que afectan a la consecución de los objetivos que persigue. A su vez esta imagen que se proyecte al público, será parte de la comunicación organizacional externa.

2.5.3 Objetivos

El objetivo que persigue la comunicación organizacional es encontrar las formas eficientes de flujos de información dentro de una agrupación determinada, para llegar a la obtención de los objetivos planteados y dar a conocer al público externo una imagen empresarial óptima y seria. Se debe hacer hincapié en que el éxito o fracaso de una organización dependerá de la comunicación que exista entre los integrantes de la misma.

2.5.4 Interrelación con otras disciplinas

La comunicación organizacional por estar en constante cambio, tiene una estrecha relación con otras disciplinas que le ayudan o favorecen la evolución de la misma y requiere apoyarse en otras disciplinas como la psicología, antropología, sociología, derecho, economía, entre otras, para hacer uso de las diferentes herramientas estratégicas que permitan llegar forma positiva a su público interno y proyectar una excelente imagen en el público externo y así alcanzar los objetivos planteados. Debiéndose acotar que lo que persigue la Comunicación Organizacional es vencer

los obstáculos producidos por la mala comunicación que provoquen o debiliten la estructura laboral.

- **Psicología.**- ⁷(del griego “psique”, alma o actividad mental y “logia”, tratado o estudio). Ciencia que estudia la conducta humana y los procesos psíquicos relacionados con ella, y de cómo los seres humanos sienten piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea.

“Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral”⁸

- **Antropología.**- Ciencia que estudia al ser humano en sus aspectos físicos, sociales y culturales.⁹
 - En un principio la antropología estudiaba al hombre dentro de comunidades primitivas no occidentales, pero a partir del descubrimiento del nuevo mundo, la antropología se dedica al estudio de sociedades, entendiéndose éstas como aglomeraciones urbanas e industriales. Cuenta con dos campos de estudio: La Antropología Física y la Antropología Social o cultural.
 - Antropología Física. Enfocada al estudio de la evolución biológica y adaptación fisiológica de la humanidad.

⁷Diccionario Enciclopédico Círculo 2009.

⁸ROBBNS Stephen P. *Op. Cit.*, pag.12.

⁹Diccionario Enciclopédico Círculo 2009

- Antropología Social o Cultural, encargada de la convivencia dentro de una sociedad y la evolución de su cultura, costumbres, tradiciones, lengua, etc.
- “La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos no ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países en organizaciones distintas.”¹⁰
- **Sociología.-**” (del latín socius, socio, y logía tratado o estudio). Ciencia que estudia el desarrollo, la estructura, las instituciones (clase, familia, comunidad y poder y la función de la sociedad, basada en concepto de que los seres humanos no actúan de acuerdo con sus propias decisiones individuales, sino bajo influencias culturales e históricas y según deseos y expectativas de la comunidad en que viven”.¹¹
- Es una ciencia que estudia la sociedad humana, entendida como el conjunto de individuos que viven agrupados en diversos tipos de asociaciones, colectividades e instituciones. Más concretamente, su objetivo de investigación son los grupos sociales, sus formas internas de organización, su grado de cohesión y las relaciones entre ellos y con el sistema social en general. En suma: La estructura social.
- **Derecho.-** Conjunto de principios y normas, expresivos de una idea de justicia y orden, que regulan las relaciones humanas en toda sociedad civil y cuya observancia puede ser impuesta de manera coactiva.¹²

¹⁰ROBBNS Stephen P. *Op. Cit.*, pag.12.

¹¹Enciclopedia Autodidactica Océano, Volumen 8, Grupo Editorial Océano.

¹²Diccionario Enciclopédico Círculo 2009.

- **Economía.**- Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales mediante el empleo de bienes escasos.¹³
- **Filosofía.**- (del latín philosophia) Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido de obrar humano.¹⁴
- **Ciencia Política.**- “Estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales”¹⁵
 - Relacionando los conceptos anteriores con lo que la Comunicación Organizacional persigue, podemos deducir, que necesariamente se relaciona con estas y otras ciencias, pues, para conocer el comportamiento de individuos tanto internos como externos, tenemos que conocer razones, circunstancias, causas y efectos con la finalidad de comprender y tomar decisiones que vayan en beneficio de la Institución, tomando en cuenta que cada persona es un mundo diverso, con criterios, costumbres, necesidades, aspiraciones y que tiene metas personales de diferente índole. Debo anotar además que somos seres que vivimos en sociedad y estamos influenciados por costumbres, tradiciones, y que nuestro comportamiento está condicionado por leyes que regulan el comportamiento de las personas dentro de una sociedad. Todo este conocimiento, ayuda al administrador a comprender de mejor manera el medio en el que se maneja y a tener pendiente que el comportamiento humano es la herramienta básica para que la organización cumpla sus objetivos.

¹³Idem.

¹⁴Idem,

¹⁵ROBBNS Stephen P. *Op. Cit.* pag.12

2.6 Tipos de comunicación organizacional

Para hablar de los tipos de comunicación organizacional, es necesario realizar una diferenciación, así para efectos de estudio, la clasificaremos en:

2.6.1 Comunicación organizacional interna

Es aquella que se da entre y con los individuos de una misma organización social, es decir, directivos, jefaturas, empleados y obreros. Es utilizada con la finalidad de mantener buenas relaciones personales y laborales, mediante el uso de diferentes medios de comunicación que informen e integren al personal y consigan que éstos, estén lo suficientemente motivados para trabajar por el fin común.

Dentro de la comunicación organizacional interna, tenemos varios grupos, mismos que pueden ser analizados desde diferentes aspectos, tales como:

Según la intención de lo que se comunica:

- Comunicación formal.- Está fijada por la empresa y hace uso de los medios con los que cuenta la empresa, oficios, memos, circulares, actas, balances, manuales, revistas, carteleras, reuniones de trabajo, buzones, internet. La finalidad que tiene la comunicación formal, es la de dar a conocer disposiciones e instrucciones que están relacionadas directamente con el trabajo.
- Comunicación Informal.- surge en forma natural y espontánea entre los miembros de una organización. No sigue reglas establecidas, ni utiliza los medios que la empresa proporciona, sin embargo, puede solucionar inconvenientes, agilizar trámites y hasta proporcionar información útil.

Según el orden jerárquico en el que se transmite las disposiciones:

- Horizontal.- es la comunicación que se produce entre personal de un mismo departamento, o individuos que pertenecen a un mismo nivel jerárquico, no intervienen los mandos superiores y apoyan a la estructura organizacional.

Es utilizada para la coordinación de trabajos y actividades o para el arreglo de inconvenientes suscitados dentro de un mismo departamento o sección. Este tipo de comunicación organizacional, hace uso de recursos como reuniones, notas, circulares, carteleras, páginas sociales web, teléfono, etc.

- Vertical.- Es la comunicación organizacional que se da de nivel jerárquico superior a inferior, es decir de jefes a subordinados.
- Mixta.- Producida entre personas de los diferentes niveles jerárquicos que se manejan dentro de una institución.

Según la dirección de la comunicación:

“La Comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.

Vertical descendente: La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño”.¹⁶

En resumen, cuando la información viene del rango jerárquico superior hacia el subordinado. (Órdenes, disposiciones, requerimientos).

Vertical ascendente: La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su

¹⁶Idem. pag.285

trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas.¹⁷

Horizontal.- Hace referencia a la comunicación en un grupo de trabajo que mantienen rangos o jerarquías similares.

2.6.2 Comunicación Organizacional Externa.

Es la que está dirigida a los públicos externos, pudiendo estos ser proveedores, distribuidores, consumidores finales, autoridades, medios de comunicación, con el fin de dar a conocer, mejorar u optimizar su imagen además que persigue mantener buenas relaciones con el público externo y dar a conocer los productos o servicios, dependiendo de lo que ofrezca la empresa. Se debe enfatizar, que es muy importante definir hacia qué público va dirigido el mensaje, lo que se pretende transmitir, la forma en la que se lo hace y los medios que se utilice. En síntesis, al hablar de comunicación externa, nos referimos al manejo de las relaciones públicas que maneja una organización.

Lo que buscan las organizaciones con la comunicación organizacional externa es posesionar su nombre en el mercado, conseguir una identidad y mantener una reputación.

En el caso de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, busca su posicionamiento en el público cuencano mediante la difusión de su producto que son los eventos y conciertos programados en la Agenda de I y II Temporada, mismos que se lo hace utilizando dípticos, trípticos, folletos, afiches y utiliza la página social del internet, Facebook. A más de éstos, también hace uso de soportes externos como son medios de comunicación tales como radio, televisión y prensa local, con los respectivos boletines de prensa, entrevistas, y las grabaciones digitales que se facilita a la televisión para la difusión respectiva.

¹⁷Idem. pag.286

Resumen:

Con la finalidad de tener un panorama general en el que se desarrolla la comunicación organizacional, se ha procedido a citar conceptos básicos para el estudio pertinente, debiendo acotar que el funcionamiento de la comunicación organizacional, inmerso en la Administración, está a cargo de una o varias personas que la dirijan, la entiendan, la interpreten y tienen una visión clara de lo que se persigue con ésta.

La Comunicación organizacional, busca el entendimiento de las relaciones tanto internas como externas de la empresa u organismo. En mi caso, se busca un entendimiento sobre el clima comunicacional al interior de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Al referirme al entendimiento del clima comunicacional, hago referencia netamente al comportamiento organizacional de los individuos que la conforman, a sabiendas de que cada uno es un mundo diferente, con necesidades, aspiraciones, problemas, criterios, religiones, formas de actuar de diversa naturaleza.

Los elementos y conceptos citados a lo largo de este capítulo, nos servirán como base de conocimiento, para enfocar una realidad establecer un diagnóstico que nos servirá como punto de partida para plantear sugerencias que conlleven al logro de la excelencia en las relaciones humanas y personales dentro de la institución y a su vez, que estas se vean proyectadas hacia los públicos que son los beneficiarios del producto que ofrece la Orquesta Sinfónica de Cuenca, a través de los conciertos y eventos debidamente planificados.

CAPITULO III

3 DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

3.1 Generalidades.

Para iniciar este capítulo, es importante conocer el contexto en el que desarrolla la problemática, razón por la que se da a conocer conceptos importantes.

3.1.1 Concepto de música.

Muchos son los conceptos que se puede tener sobre la música, citamos entre ellos:

“La música parece ser tan antigua como el hombre, ya que el canto y la danza son en él tan naturales como la palabra y el gesto.”¹⁸

Entre los antiguos, la voz “música” incluía el conjunto de todas la artes inspiradas o protegidas por la musas.

En la actualidad se circunscribe su significado “al arte de reproducir la belleza por medio de los sonidos”.

La música es a la vez arte y ciencia: tiene por base las vibraciones sonoras; por elementos: el ritmo, la melodía y la armonía; y por objeto, la expresión estética de los sentimientos.

Como arte, la música se rige por normas determinadas, y está incluida entre las denominadas “Artes Liberales”. Como Ciencia, tiene por base la parte de la Física llamada Acústica.

En cuanto a su integración como creación artística y como disciplina filosófica, el estudio del arte musical se ampara en la Estética”.

¹⁸ Programa de Mano de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, Concierto de 11-04-1972.

Del latín música, arte de combinar los sonidos de un modo agradable al oído.¹⁹

Aristóteles manifestó que “aunque la noción de Música era comprendida por todo el mundo, resultaba extremadamente difícil llevar a cabo una definición. No obstante, podemos definir la música como el arte que se ocupa del material sonoro y de su distribución en el tiempo.”²⁰

3.1.2 Concepto de Orquesta Sinfónica:

Dentro de las concepciones de orquesta, la más significativa es la de Orquesta Sinfónica. Es un conjunto musical de gran tamaño, conformado por familias de instrumentos: vientos madera, vientos metal, percusión y cuerdas. Cuenta con aproximadamente ochenta músicos. Sólo en algunos casos, dependiendo de la obra a ser interpretada o el lugar en donde se ejecutará el concierto, el número de músicos integrantes puede variar y llegar a ser más de cien.

Para conocer una Orquesta Sinfónica es necesario citar conceptos como: Director de Orquesta, instrumentista, obra y familia instrumental.

3.1.3 Director de Orquesta, es la figura de referencia en un coro, una orquesta o en general en cualquier grupo de músicos.

“La función del director de orquesta no consiste sólo en dar las correspondientes entradas a los músicos a fin de realizar una lectura coherente y ajustada, o la de mantener el *tempo* apropiado a cada momento. No es su misión principal la de – Interpretar- la obra en todo el sentido del concepto, esto es, dar de ella su propia visión, que puede ser más o menos subjetiva, analítica o histórica”.²¹

¹⁹GARCIA Pelayo Ramón y Gross Pequeño Larousse ilustrado, Ediciones Larousse en lengua española.

²⁰ http://www.proyectosalohogar.com/Enciclopedia/NE_Musica2.htm

²¹ Varios Autores, El Mundo de la Música, Grandes Autores y Grandes Obras, Océano, Grupo Editorial España, Pág. 171.

Su tarea consiste sobre todo en crear la coordinación de los músicos entre ellos, indicar el *tempo*, las diferentes entradas de los mismos, la dinámica (o sea la capacidad de tocar más suave o más fuerte) etc. También aclara a los cantantes, solistas e instrumentistas detalles musicales, sin dejar de lado los detalles extra musicales como son los históricos, estéticos y estilísticos de las obras a interpretar ya sean de carácter universal o popular.

Entre sus funciones también se encuentra la de dirigir los ensayos y tomar todas las decisiones necesarias desde un punto de vista musical, "interpretando" la obra musical. El director también elige el repertorio que ha de interpretar la orquesta.

Todo director de orquesta, debe contar con los siguientes materiales de trabajo:

- Batuta: es un corto y fino palillo de madera utilizada por el Director de Orquesta para coordinar y marcar los compases, mantener el ritmo, señalar la entrada y salida de los instrumentos que intervienen en una obra.
- Partitura.- La palabra «partitura» proviene del término [italiano](#) *partitura*, que quiere decir literalmente *insieme di parti* que es "conjunto de piezas o partes". Es la obra musical completa, que abarca el contenido total de las intervenciones de los diferentes instrumentos, en la partitura se detallan los tiempos, movimientos, tonalidades, dinámicas y fraseos, etc. Es trabajada y ejecutada por cada instrumentista, conducida por el Director de Orquesta.

3.1.4 Instrumentistas.- Son todos y cada uno de los integrantes de una orquesta sinfónica que ejecutan un instrumento musical. Aquí también se pueden destacar por orden jerárquico musical.

3.1.4.1 Concertino: es el solista principal de la orquesta, y en algunos casos se encarga de dirigirla por ausencia del director, cumple funciones como: afinar la orquesta, tocar los solos de orquesta, monitorear y motivar el desempeño de cada uno de los músicos de su orquesta.

3.1.4.2 **Principales.** Son los músicos encargados de cada fila o familia instrumental y apoya las exigencias que requiera el director, sean estas técnicas o interpretativas manteniendo así el diálogo particular con cada músico.

3.1.4.3 **Los músicos de orquesta.**- deben contar con su instrumento musical y con su respectiva Particella, que es la escritura musical de la parte proporcional de la obra elaborada para cada instrumento, en otras palabras es la guía que utiliza cada atril para coordinar tiempos y movimientos.

3.2 Breve reseña histórica del origen de la música sinfónica

La historia señala a finales del siglo XVIII como la época en la que surge esta nueva sugerencia de espectáculo musical, con la aparición de composiciones sinfónicas, fraseos, sonatas y movimientos que integran un concierto.

Se cita dos ciudades como las precursoras de la música “nuevo estilo”, o concepto sinfónico, estas son Mannheim-Alemania y Viena-Austria, lugares en donde se experimentó la sonoridad basada en una estricta disciplina que buscaba la perfección de los sonidos, utilizando recursos musicales como el *crescendo* y *disminuyendo* que estaba muy bien manejados por el director, quien era conocedor de la exactitud y precisión de los *tempos* y movimientos que llevaban al grupo a conseguir calidad en la armonización de los sonidos.

Las primeras orquestas cuentan con violines primeros y segundos, violas, violoncellos y contrabajos, dos oboes, dos trompas. A medida que pasa el tiempo se van incrementando los instrumentos, tal es así que a finales de siglo XVIII son parte de la orquesta las trompetas y timbales. En la llamada también orquesta clásica, hace su aparición compositores como Johann Stamitz (1717-1757), Matthias Georg Monn (1717-1750), quienes hicieron importantes aportes dentro de los conceptos estructurales sinfónicos, sin embargo, se considera que fueron Mozart, Haydn y Beethoven, quienes desarrollaron a plenitud el concepto, estructura, y motivos de la música sinfónica, siendo este último quien adhiere al grupo instrumentos como el trombón, el bombo, los triángulos y los platillos.

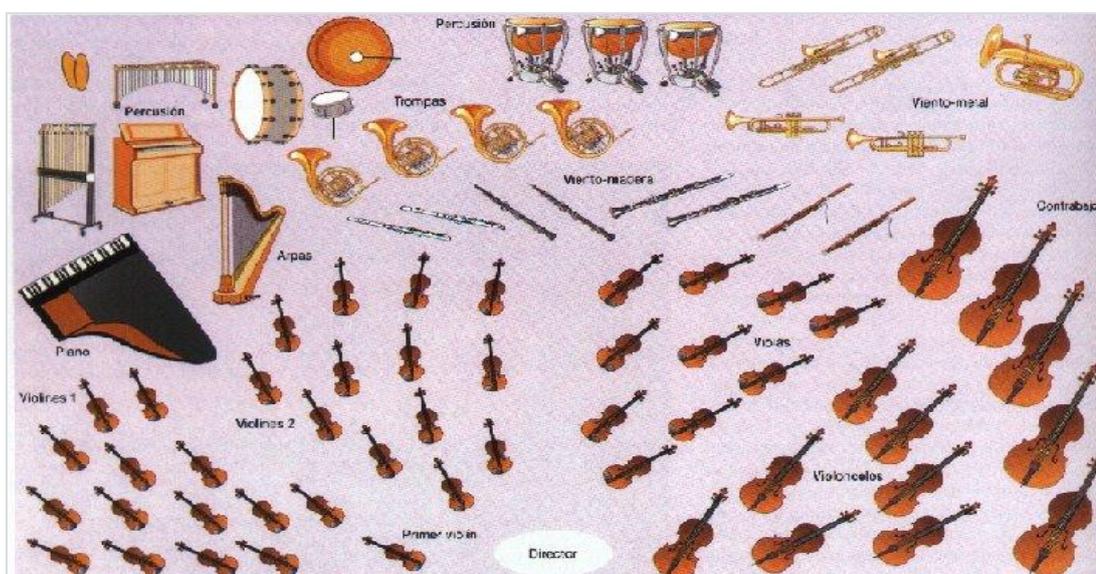
Es en el siglo XIX se habla ya de la orquesta romántica, que es la orquesta sinfónica. El número de músicos crece, y aparecen nuevos instrumentos como el corno inglés, contrafagot, arpas, celesta y hasta el xilófono, todo esto, con la finalidad de acoplarse a la acústica de los escenarios y teatros de ópera, lo que atrae a numeroso público especialmente burgueses que degustan del placer de sentir esta música.

Es importante destacar la influencia de las obras de compositores como Berlioz, Liszt y Wagner y de personajes como Richard Strauss y Mahler, que incrementan el tamaño de la orquesta en dimensiones exageradas.

Es en el siglo XX, que se procede a sumar el piano, el órgano y a una variedad de instrumentos de percusión, aparecen además elementos electrófonos como guitarra eléctrica, piano eléctrico, violín eléctrico, que por lo general requieren de amplificación.

3.3 Distribución física de los instrumentos que componen una orquesta sinfónica

Todos los instrumentos tienen una ubicación establecida por la potencia sonora. Está determinado que la familia de las cuerdas se ubique al centro de la orquesta desde el más agudo al más grave, luego están los instrumentos de vientos madera, vientos metales y finalmente los de percusión.



Fuente: <http://rincones.educarex.es/musica/images/stories/orquesta0.jpg>

Dentro de su estructura, una orquesta cuenta con las siguientes familias instrumentales distribuidas como a continuación se detalla:

- **Cuerdas:** distribuidas de la siguiente manera: violines primeros, segundos, que pueden variar en número entre 16 a 30; violas, de ocho a doce; violoncellos, de ocho a doce; contrabajos de cinco a ocho, pudiendo formar parte de este grupo además el piano, el arpa, la guitarra.
- **Vientos madera:** un flautín, dos flautas, dos oboes, un corno inglés, dos clarinetes, dos fagots, son también parte de este grupo el clarinete bajo y el contrafagot.
- **Vientos metales:** cuatro cornos franceses, tres trompetas, tres trombones y una tuba.
- **Percusión:** Timpani, gran casa, xilófono, marimba, vibráfono campanas tubulares, platillos panderetas, platillos, suspendidos, tambores, triángulo, etc.

La utilización de los instrumentos en número y tipo dependerá de la obra que va a ser interpretada.

3.4 Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Es una Institución Cultural Gubernamental, con sede en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, ubicada en la calle Larga y Huayna Cápac; para atención al público y gestión de su actividad cultural cuenta con los contactos telefónicos: 2821742, 2807192, 2850075 y su página web: www.sinfonicacuenca.gob.ec. Trabaja bajo la modalidad de jornada única, con horario de atención y de labores de 08:00 a 16:30. No cuenta con un local propio, razón por la que su actividad administrativa y musical la desarrolla en las instalaciones del segundo piso del antiguo Colegio Borja, (atrás del Banco Central); instalaciones, que a partir del año 2010 fueron cedidas en comodato por parte del Banco Central del Ecuador.

Comparte locales con la Unidad Educativa a Distancia Monseñor Leonidas Proaño, Ministerio del Ambiente y el CONADIS.

3.4.1 Datos históricos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

Testimonio del Sr. Marcelo Bustos Mendieta, músico fundador de la OSC.

Alrededor de 1954, nace en las aulas del Conservatorio José María Rodríguez, la Orquesta del Conservatorio, misma que estaba bajo la dirección del Dr. Rafael Sojos Jaramillo. En 1970, se reúnen en el Conservatorio un grupo de músicos, con altas autoridades y representantes de la Ciudad, con la finalidad de darle a Cuenca una Orquesta Sinfónica, idea que surge del Sr. José Castellví Queralt.

Entre los músicos que intervienen en dicha reunión están: Carlos Ortiz Cobos, Arturo Vanegas Vega, Ignacio Romero, Sergio Espinoza, Manuel Sánchez, Rodrigo Sánchez, Joel Sánchez, Rabí Sánchez, Eliodoro Vanegas, Humberto Vanegas, Alberto Saquicela, Juan Zhagñay, Roberto Orellana, Leopoldo León, Leopoldo Yanzaguano, Daniel Verdugo, César Velasco, Fausto Ramón, Enrique Vallejo, Luis Arindia, Marcelo Bustos, Enrique Guapisaca, Daniel Mejía, Víctor Mejía, Luis Florencio Jara, Enrique Vallejo Vásquez, Julio Valladares, Moisés Bermeo, entre otros. Y entre las autoridades de ese entonces mencionamos a: Rosa Jerves, Miguel Malo González, Claudio Arias Argudo, Miguel Malo, Lcda. Dora Beatriz Canelos y otros personajes económicamente importantes del medio.

Autoridades y músicos, con decidida constancia y vocación, superaron día a día su perfeccionamiento personal y el de su Institución, a fin de obtener cuanto antes la oficialización de la Sinfónica como un derecho innato de Cuenca, tercera ciudad del Ecuador.

Fue el 02 de noviembre de 1972, mientras gobernaba en el Ecuador la Junta Militar, que mediante Decreto Supremo se reconoce oficialmente a la Orquesta Sinfónica de Cuenca. Siendo el General Vicente Andaguirre, quien hace la entrega oficial, del nombramiento de la Orquesta Sinfónica para Cuenca, en el Teatro Carlos Cueva Tamariz, durante la presentación de un Concierto de Gala, el 27 de noviembre de 2012.

Una vez fundada la Orquesta Sinfónica de Cuenca, la Dirección Técnica estuvo a cargo del Sr. José Castellví Queralt, quien a su vez ostentaba el cargo de Director del Conservatorio de Música José María Rodríguez.

La Presidencia de la Junta Directiva la ejercía la Lcda. Dora Beatriz Canelos, desde su Fundación en 1972 hasta el año de 1988, fecha en la es reemplazada el Dr. Claudio Arias hasta el 1997.

El primer Concertino de la OSC., fue el Sr. José Ignacio Romero. Se contaba además con personal administrativo integrado por un secretario el Sr. Iván Salgado Espinoza, quien fue sucedido posteriormente por Ricardo Borrero hasta aproximadamente el año 2001.

También se inicia la OSC con una colectora, Sra. Isabel Idrovo, que posteriormente es reemplazada por Sra. Miriam Moncayo Andrade, en 1984; un conserje, el Sr. Rodolfo Yunga, quien fue reemplazado en 1979 por la Sra. Mercedes Patiño Carrión.

Fueron 23 años, que el Sr. José Castellví Queralt, prestó sus servicios como Director Musical, incrementándose el personal técnico musical, no así el administrativo.

En 1975, se da oportunidad para que ingresen a la Institución, alumnos destacados del Conservatorio José María Rodríguez, como: Polivio Mejía, Jorge Pillajo, Patricio Torres Gómez, Agustín León, Rosa Iñiguez, Rafael Saula, Medardo Neira, Ligia Quizhpi, Ecuador Pillajo, Manuel Aguilar y Manuel Espinoza, siendo un total de cuarenta y dos los integrantes del cuerpo musical.

En 1978, fallece el Concertino, y a partir de este evento, los concertinos se hacen rotativos entre los que figuran: Pedro Sánchez, Jorge Salinas, Luis Ernesto Moncayo, Luis Martínez, entre otros.

En 1980, aproximadamente quince músicos lojanos, vienen hasta Cuenca, para integrarse a la Orquesta Sinfónica, en vista de que Loja no contaba con una Institución Musical, de estilo académico, reconocida legalmente, sin embargo si tenía músicos de reconocida trayectoria. Entre los nuevos miembros lojanos citamos a: Wilfrido Ruque, Carlos Cuenca, Jorge Salinas, Freddy Jaramillo, Víctor Salinas, Wilmer Jumbo, Oswaldo Mora, Edgar Díaz, Augusto Carrión, entre otros. Se debe mencionar que posteriormente, algunos de los integrantes del mencionado grupo, se

trasladaron a la Orquesta Sinfónica Nacional. Luego de prestar su contingente a la OSC., aproximadamente siete años.

José Castellví renuncia a su cargo en **1995**, siendo reemplazado periódicamente por varios expertos de la música como: Lcdo. Luis Torre Gómez, Luis Arindia, Pablo Yanzaguano, Miguel Mora, entre otros.

En **1996**, es nombrado Director Titular de la Orquesta el Sr. Miguel Jiménez Cueva. El 01 de diciembre de 2000, se incorpora la Lcda. Ana Cecilia Dávila Vázquez, como secretaria y el Sr. Joselito Vásquez Bacuilima en calidad de conserje.

Dr. José Neira fue presidente de la Junta Directiva de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, de 1996 hasta enero de 2008.

A partir de julio 2004, hasta finales de 2005, ejerce el cargo de Director Asistente el Maestro Armenio SavenVardanyan.

En el **2004**, ingresa el Lcdo. René Cardoso como Director Ejecutivo, con él, en abril del 2004, la CPA. María Uyaguari Palacios como asistente de Contabilidad y, la Sra. Miriam Neira como Guardalmacén.

En mayo de 2007, renuncia el Director Técnico Musical, Maestro Miguel Jiménez Cueva, supliendo esta falta con varios Directores en calidad de Directores Invitados, como: Medardo Caisabanda, María Octavia Issa, Leonid Álvaro Greco, Adrián Chamorro, inclusive dirigiendo algunos conciertos el concertino de la Orquesta, el Lcdo. Patricio Mora Yanza, hasta que por una larga temporada se le designa como Director Titular al Maestro Andrey Vasilevsky.

En mayo de **2005**, el Lcdo. René Cardoso presenta la renuncia al cargo de Director Ejecutivo, vacante que se cubre en octubre del mismo año a través de la selección de carpetas, designación que alcanza la Arq. Mariana Sánchez.

Para abril de 2007 se contrata a la Ing. Tania Fernández, en calidad de Asistente Administrativa de la Dirección Ejecutiva. En noviembre 2007, la Arq. Mariana

Sánchez, deja el cargo; vacante que en abril de 2008, es cubierta por la designación del Ing. Patricio Torres Harris. A partir de febrero de 2008, con la renuncia del Dr. José Neira Carrión, ocupa la presidencia de la Junta Directiva de la Orquesta Sinfónica de Cuenca el Ing. Hugo Enrique Dávila Cobos.

En abril del 2008 luego de un Concurso de Méritos y Oposición pasan a forma parte de esta institución cultural tres funcionarias: Ing. Ana Vega, en calidad de Jefe de Recursos Humanos, Ing. Mónica Narváez, como asistente, y, la Lcda. Carmen Alvarado desempeñándose como Bibliotecaria.

Posteriormente, se dan cambios administrativos de tal forma que la Lcda. Ana Dávila, se convierte en la Relacionadora Pública, la Ing. Tania Fernández, pasa a ser Analista de Presupuestos, la Sra. Miriam Neira, asciende a Guardalmacén Jefe, y se incrementa los puestos de Abogado, desempeñado por el Dr. Patricio Villavicencio y de Secretaria de la Dirección Ejecutiva, la Lcda. Angélica Segarra.

En abril de 2009, a partir de la renuncia del Ing. Dávila y mediante Disposición Ministerial, la Arq. Manuela Cordero, como representante del Ministerio de Cultura pasa a ocupar el cargo de Presidenta de la Junta Directiva, cargo que lo desempeña hasta mayo de 2010. En este período ingresa como Director Titular de la OSC, el Maestro Medardo Caisabanda Cholota, quien dirige la parte técnica musical, desde septiembre de 2009, hasta la fecha.

Nuevos cambios surgen en cuanto al representante del Ministerio de Cultura en el seno de la Junta Directiva de la OSC. En junio de 2010, es el Dr. Trosky Serrano, quien presta su aporte a la Institución como Presidente de la Junta Directiva, hasta junio de 2011. En julio de 2011 lo reemplaza en sus funciones el Arq. Luis Sacoto, hasta que a partir del mes de diciembre de 2013, el Musicólogo Carlos Freire Soria, es designado como representante del Ministerio de Cultura a la Junta Directiva de la OSC, por ende Presidente de la misma.

Al momento, trece personas conforman en el área administrativa, incluyendo al Director Ejecutivo; cargos desempeñados por:

**LISTADO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA**

1	TORRES HARRIS EDGAR PATRICIO	DIRECTOR EJECUTIVO
2	SEGARRA VERDUGO ANGELICA MARIA	SECRETARIA EJECUTIVA
3	DAVILA VASQUEZ ANA CECILIA	RELACIONADORA PUBLICA
4	VILLAVICENCIO JARA EDUARDO PATRICIO	ABOGADO
5	MONCAYO ANDRADE MIRIAM BERNARDITA	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
6	UYAGUARI PALACIOS MARIA TERESA	ANALISTA DE CONTABILIDAD
7	FERNANDEZ FERNANDEZ TANIA	ANALISTA DE PRESUPUESTOS
8	NEIRA VASQUEZ MIRIAM ELENA	GUARDALMACEN
9	VASQUEZ BACULIMA JOSELITO EDMUNDO	CONSERJE
10	VEGA LUNA ANA JULIA	JEFE UATH
11	NARVAEZ MOSCOSO JACINTA MONICA	ANALISTA DE RRHH
12	ALVARADO CORONEL CARMEN MARIA	BIBLIOTECARIA
13	PATIÑO CARRION MERCEDES GEORGINA	CONSERJE

Cuarenta y siete, los del área Técnica Musical, incluyendo al Director Titular de la Orquesta.

LISTADO DEL PERSONAL TÉCNICO MUSICAL DE LA OSC.

No.	DIRECTOR TÉCNICO MUSICAL	
1	CAISABANDA CHOLOTA MEDARDO MANRIQUE	
	CONCERTINO	CONTRABAJOS
2	MORA YANZA JAIME PATRICIO	29 TORRES ALBARRACIN CHRISTIAN VICENTE
	VIOLÍN I	30 TOLEDO YUNGA SERGIO RODRIGO
3	MORA YANZA VICTOR MIGUEL DE JESUS	
4	SAQUICELA DESTRUJE MARCO VINICIO	OBOES
5	SAULA SANANGO ESTHELA JOSEFINA	31 GRANDA ANGEL ALBERTO
6	VERGARA SAULA ANGEL OSWALDO	
7	VERGARA SAULA WILLIAM RENE	FLAUTAS
8	MEJIA JIMENEZ ROMAN POLIBIO	32 ARIZAGA GUZMAN PABLO ESTEBAN
9	RODAS ALVAREZ GERMAN PATRICIO	33 ZAMBRANO LOAYZA INES PAOLA
10	SAULA SANANGO ANGEL RAFAEL	
	VIOLÍN II	FAGOT
11	YANZAHUANO AVILA PABLO MARTIN	34 RAMON CALDERON JHON EDMUNDO
12	ANDRADE SOLORZANO CARLOS ALFREDO	CLARINETE
13	SAULA FUENTES MARCO ESTEBAN	35 MOROCHO GUAMO PAULO CESAR
14	MORA SANCHEZ XAVIER FERNANDO	36 MOROCHO SUÑA ALEJANDRO DE JESUS
15	IÑIGUEZ BERMEO MARTHA PATRICIA	CORNOS
16	ALBARRACIN BERMEO JUAN LUIS	37 ALVARADO ALVARADO PATRICIO
17	TORRES GOMEZ TYRONE PATRICIO	38 TACURI ALVAREZ CRISTIAN SANTIAGO
	VIOLAS	39 PACCHA PUCHAICELA FAUSTO DAVID
18	PACCHA RAMIREZ LUIS FERNANDO	TROMBONES
19	ABRIL ABRIL JUAN GUILLERMO	40 MERINO JACOME WILSON EDUARDO
20	TOLEDO GARCIA MILTON GUSTAVO	41 LOJANO GUAPACASA FREDDY HUMBERTO
21	JADAN AUCANCELA JOSEPH MISAEL	42 PACCHA BURI DINO CENON
22	PILLAJO RIOS PAUL ANTONIO	TUBA
	VIOLONCELLOS	43 MENDIETA ASTUDILLO JUAN FERNANDO
23	RUQUE GANAZHAPA ANGEL WILFRIDO	TROMPETA
24	DELGADO VEGA DIXON ISRAEL	44 PERALTA CUENCA FABIAN OSWALDO
25	GOMEZ DELGADO ROCIO DEL PILAR	PERCUSIÓN
26	ORTEGA SARANGO RAQUEL	45 ESCUDERO MANUEL
27	VASQUEZ PERALTA LEONIDAS ARIOLFO	46 BUSTOS MENDIETA EDGAR MARCELO
28	RODAS ALVAREZ MARIANA ISABEL	47 BUSTOS MENDIETA JORGE EDUARDO

Se debe señalar también que han sido aproximadamente diez personas, algunos de ellos fundadores, los que han procedido a retirarse en calidad de jubilados.

Se debe destacar que en el transcurso de estos años, se ha integrado a la labor de difundir cultura a artistas locales, nacionales e internacionales. Sin dejar de reconocer las funciones de otras instituciones culturales que nos han permitido ejecutar en buen nivel los eventos programados por la OSC. Además, la Institución no podría desempeñar su papel si no contara con personas que apoyan los eventos como son: técnicos de sonido, técnicos de luces, coreógrafos, seguridad ciudadana, choferes, utileros etc., debiendo destacar que la OSC, es una Entidad que integra a diversos campos laborales.

También debemos resaltar la acogida y respaldo de la ciudadanía, quienes hacen posible nuestra existencia como Institución.

Para concluir, debo manifestar que durante esta trayectoria y mis cuarenta años de labor en el campo musical, ha habido muchas anécdotas, vivencias, momentos positivos, tristes y dificultades superadas. Siendo siempre la meta, difundir la música, servir a la ciudad, y ser orgullosamente parte de esta prestigiosa Institución.

3.4.2 Marco legal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

El marco legal que rige la Institución, para la consecución de su misión, objetivos y cumplimiento de sus atribuciones es la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento, el Código del Trabajo, La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, el Reglamento Interno de la Orquesta Sinfónica de Cuenca y toda la normativa pública inherente a sus funciones.

3.4.3 Estructura orgánica funcional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

La Orquesta Sinfónica de Cuenca, actualmente, es una “Entidad Operativa Desconcentrada (EOD) del Ministerio de Cultura. Dentro de la estructura orgánica del Ministerio se constituye como una unidad de la Subsecretaría de Artes y

Creatividad, que conjuntamente con otros ministerios están bajo la rectoría del Ministerio Coordinador de Patrimonio”.²²

Como entidad gubernamental está sujeta a control y rendición de cuentas ante la Contraloría General del Estado, Ministerio de Cultura del Ecuador, Ministerio de Relaciones Laborales.

3.4.4 Orgánico de gestión organizacional por procesos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, publicado en Registro Oficial No. 574, del 21 de abril de 2009, se encuentra vigente hasta que el Ministerio de Cultura a través de la Subsecretaría Técnica de Artes y Creatividad establezcan las nuevas estrategias para el diseño de los nuevos modelos de gestión, estructuras orgánicas y políticas de talento humano de las Orquestas Sinfónicas de Cuenca, Guayaquil y Quito que fueron transformadas a través de la Reorganización del Sistema Nacional de Cultura, mediante Decreto Ejecutivo No. 985 del 29 de diciembre de 2011 y publicado en el Registro Oficial No.618 del 13 de enero de 2012.

La estructura organizacional garantiza el ordenamiento orgánico. Los procesos institucionales se encargan de la elaboración de productos y servicios además de ordenar y clasificar los aportes que cada función haga al cumplimiento de la misión institucional.

Dentro de los procesos Institucionales de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, tenemos:

- **El nivel gobernante de la Orquesta Sinfónica de Cuenca**

Está constituido por la Junta Directiva, que es la máxima autoridad, misma que está conformada por: Un delegado del Ministerio de Cultura, quien ostenta el cargo de Presidente de la Junta; un delegado de la I. Municipalidad de Cuenca; el Rector del Conservatorio Nacional “José María Rodríguez y por un representante de los Instrumentistas; siendo el Director Ejecutivo de la Orquesta Sinfónica quien desempeña el papel de Secretario de la Junta Directiva.

²² Acuerdo Ministerial No. DM-2012-087, Registro Oficial No.740/ Viernes 06 de julio de 2012.

La Dirección Ejecutiva administra los recursos materiales, financieros y de talento humano, sujetándose a los parámetros legales vigentes en el país, y que van en beneficio de la Institución y de todas y cada una de las personas que prestan sus servicios, que van acorde a los objetivos y misión de la Institución.

- **Proceso habilitante de apoyo**

En este nivel están las unidades Administrativo Financiero y de Talento Humano, a más de esto, dispone de dos asesorías, la primera es la Jurídica y la segunda de Comunicación Social.

También debemos tener presente que dentro de este proceso, se encuentra:

- Comité Técnico de Desarrollo Institucional conformado por ²³el Director Ejecutivo o su delegado, el Director Titular de Orquesta o su delegado, el responsable de cada una de las diferentes unidades administrativas; y, el responsable de la Unidad de Talento Humano.
- Comité Técnico Musical, conformado por: El Director Técnico Titular y los principales de fila del cuerpo musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

- **Proceso Agregador de valor**

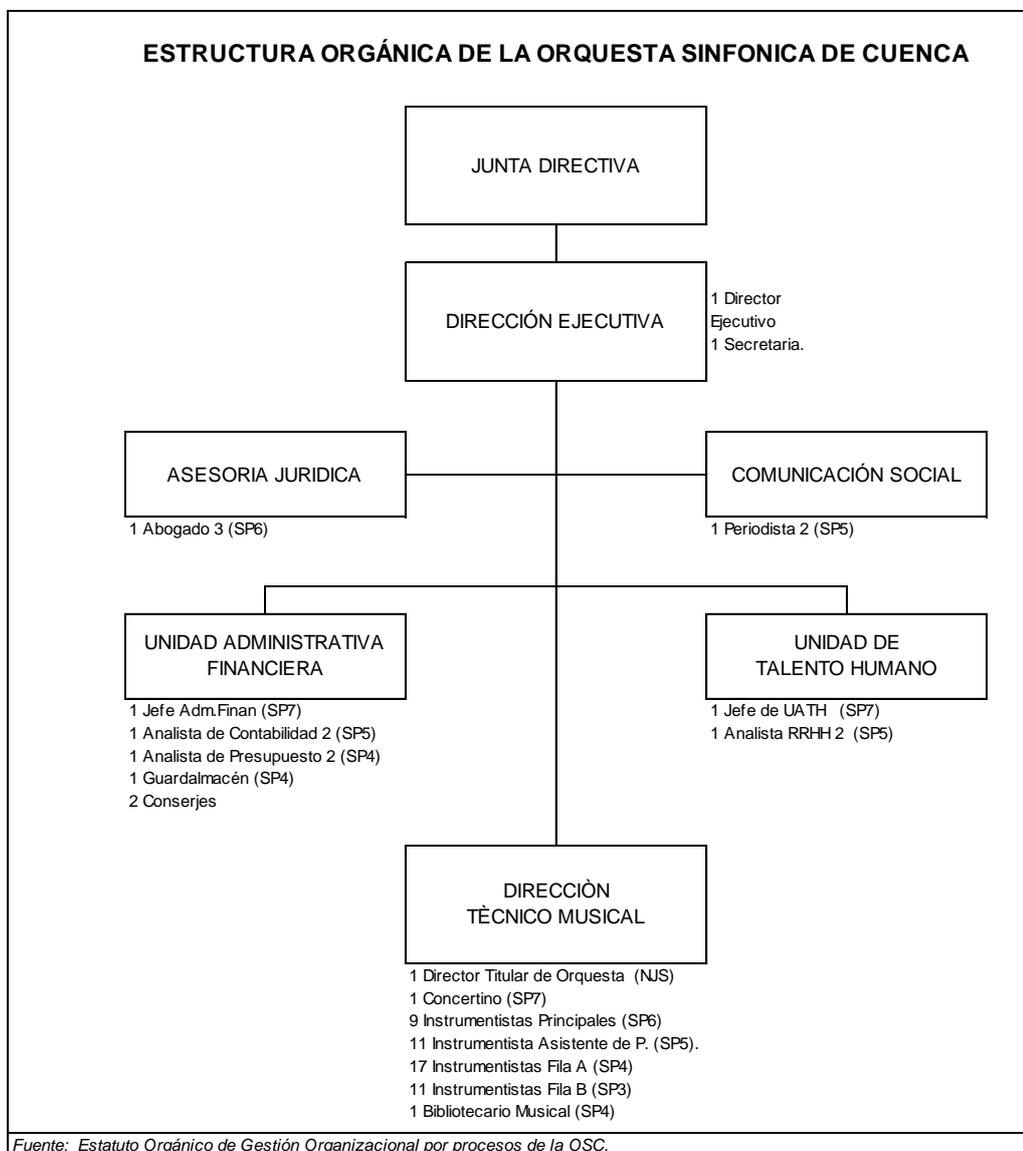
Bajo la jerarquía de la Junta Directiva, y del Director Ejecutivo se encuentran: el Director Técnico, quien a más de dirigir conciertos, cumple funciones administrativas relacionadas con la coordinación técnica musical. A su vez, tiene el rango jerárquico más elevado, y está al frente de todo el personal que comprende el cuerpo técnico orquestal. Debiendo señalar que tiene como apoyo una biblioteca musical.

²³ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

3.4.5 Organigrama.- La siguiente distribución contempla los componentes que forman parte de la estructura orgánica por procesos.

La página web de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, da a conocer la misión, visión, objetivos y valores que persigue la Institución.

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



Visión:

Consolidarnos en los próximos 5 años como la entidad cultural que lidere la actividad musical en el país y alcanzar presencia internacional.

Objetivos:

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

Valores

- Ética: Compromiso y Actitud positiva con la Institución.
- Calidad Técnica Musical.
- Competitividad.
- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad Social.²⁴

Portafolio de productos que ofrece la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

La actividad cultural musical de la entidad se desarrolla en dos temporadas, la primera de enero a julio y la segunda de septiembre a diciembre de cada año, misma que se sustenta en una agenda elaborada por el Comité Técnico Musical y aprobada por la Junta Directiva.

Entre los eventos que la O.S.C, ofrece a su público están:

- ***Conciertos de Temporada.***

Son eventos que tienen como finalidad la difusión de repertorios universales y nacionales.

²⁴www.sinfonicacuenca.gob.ec

○ **Conciertos Didácticos.**

Destinados a la educación musical de niños y jóvenes. En este tipo de conciertos se convierten en especiales invitados los alumnos de a escuelas, colegios y centros educativos.

○ **Conciertos de extensión y giras.**

La orquesta brinda cultura musical a las comunidades o pueblos rurales y apartados de la provincia. Los conciertos de gira son ejecutados en diversas provincias del país, con el fin de dar a conocer a la ciudadanía en general la labor, desempeño y calidad de sus repertorios.

○ **Conciertos de homenaje.**

Elaborados y planificados para honrar o celebrar acontecimientos de tipo histórico, cívico, militar, religioso, cultural e institucional, que no involucre situaciones sociales ni políticas.

○ **Conciertos navideños.**

Se debe destacar el interés de la Institución por integrar a sus repertorios otras áreas artísticas como es el canto, la danza, además de las fusiones con otros géneros musicales como: el rock, nacional y latinoamericana.

Citamos como muestra de los productos ofrecidos a la ciudadanía el siguiente cuadro estadístico con los eventos desarrollados del 2009 al 2011.

ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA NUMERO DE CONCIERTOS OFRECIDOS DEL 2009 AL 2011	
AÑO	NO. DE CONCIERTOS
2009	51
2010	55
2011	50

Información obtenida en los archivos de la OSC.

Demanda de conciertos sinfónicos:

El principal campo de acción de la Orquesta Sinfónica de Cuenca es la zona 6 de la SENPLADES que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Esto no le limita a que la labor y los propósitos institucionales se expanda a otras zonas, pues la gestión administrativa es amplia y productiva, se mantiene una vasta

afinidad con las demás instituciones y dependencias culturales como son municipios, direcciones y subsecretarías de cultura de otras provincias hermanas.

Los variados repertorios que ofrece la institución y las innovadoras propuestas que mantienen las agendas, han conseguido capturar la aceptación en el público beneficiado dentro y fuera de la zona de influencia.

3.5 Estructura comunicacional de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

Por ser una entidad gubernamental, cuenta con una comunicación de tipo vertical descendente, es decir, que las disposiciones van del grado jerárquico más alto al de menor jerarquía, según la Estructura Orgánica de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, cuyo organigrama se lo presenta en el punto 3.4.5 de este documento. Cabe indicar que lo que persigue esta comunicación es controlar que las planificaciones, proyectos y procesos se cumplan según el establecimiento de parámetros, políticas y disposiciones, mismos que son valorados en función del cumplimiento o no de las metas previamente establecidas.

3.6 Diagnóstico sobre la situación comunicacional en la OSC

Para establecer el diagnóstico sobre la situación comunicacional en la OSC, utilizaré la técnica de investigación de campo, debiendo especificar que el método elegido es la encuesta o cuestionario. Valga la pena acotar, que esta información es netamente cualitativa, sin embargo y con la intención de establecer parámetros de estudio, se ha considerado aplicar una encuesta a la totalidad del universo, sin embargo únicamente 57 de los 60 servidores públicos, han colaborado con la misma, es decir el 95% del universo.

El cuestionario estará elaborado con preguntas sencillas y cerradas, a fin de tabular datos con resultados numéricos concretos. Se procede a elaborar el cuestionario que será aplicado, y una vez formuladas las preguntas se hace la división en cuatro parámetros que son:

1. Motivación Personal
2. Motivación Institucional
3. Sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Institución.
4. Recomendaciones.

3.7 Modelo de Encuesta aplicada.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
TRABAJO DE TESIS DE GRADO
"PROPUESTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha: _____ Género: **F** **M**

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en **SU** experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo:
(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)

a)	El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo	1	2	3	4
b)	El salario que percibe en la OSC.	1	2	3	4
c)	La agenda de presentaciones en la región.	1	2	3	4
d)	La agenda de presentaciones dentro y fuera del país.	1	2	3	4
e)	La evaluación emprendida dentro del sector público	1	2	3	4

2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral:
(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)

a)	El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.	1	2	3	4
b)	El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.	1	2	3	4
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.	1	2	3	4
d)	La posibilidad de viajes y contactos.	1	2	3	4
e)	La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.	1	2	3	4

3) ¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?

a)	Mejorar la infraestructura existente.	1	2	3	4
b)	Dotar al personal de espacios físicos adecuados.	1	2	3	4
c)	Incrementar la agenda de presentaciones locales.	1	2	3	4
d)	Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.	1	2	3	4
e)	Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativas de la OSC.	1	2	3	4
f)	Mejorar el trato entre los integrantes de la Institución	1	2	3	4
g)	Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.	1	2	3	4
h)	Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.	1	2	3	4
i)	Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.	1	2	3	4
j)	Crear espacios de trabajo participativo.	1	2	3	4
k)	Crear espacios recreativos que permitan compartir.	1	2	3	4

3) Recomendaciones:

Gracias por su colaboración.

Encuesta elaborada por la Autora de la Tesis.

3.8 Diagnóstico

Dentro de cada pregunta formulada, se encuentran varios elementos que ayudarán a tener una visión más amplia de punto consultado.

Una vez tabulados los datos, se procede a presentar los resultados obtenidos, considerando que se ha propuesto un puntaje de 1 a 4, que va en orden ascendente, es decir, 1 = ninguno; 2 = baja; 3 = mediana, 4 = alta.

1) Califique del 1 al 4, los elementos que le motivan en su trabajo:

a) El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	9	16%
2	18	32%
3	23	41%
4	6	11%

El 41% de los encuestados considera que hay un mediano ambiente de trabajo, mientras que el 16% considera que no existe buen ambiente de trabajo. Estos parámetros nos indican que el personal no se siente en un ambiente laboral óptimo.

b) El salario que percibe en la OSC.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	3	5%
2	14	25%
3	30	54%
4	9	16%

El 54% indica que es el salario una razón medianamente satisfactoria para trabajar en la Institución, mientras el 5% señala que no es el salario lo que les motiva a estar en la OSC. Por ser un porcentaje mayor al 50%, demuestra que el salario es un motivador para trabajar en la OSC.

c) La agenda de presentaciones en la región

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	6	11%
2	19	34%
3	17	30%
4	14	25%

Para el 34% de las personas, la agenda regional es poco motivadora, mientras que para el 11% no les representa razón alguna.

Lo que indica que la agenda no es una razón colectiva para que las personas presten su contingente en la OSC.

d) La agenda de presentaciones dentro y fuera del país

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	31	55%
2	15	27%
3	6	11%
4	4	7%

Al 55% de los encuestados califican como “ninguna” este concepto, mientras que para el 7% es un motivador para laborar en la OSC. Lo que me permite saber que no son las agendas lo que les motiva a estar en la Institución.

e) La evaluación emprendida dentro del sector público

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	14	25%
2	20	36%
3	14	25%
4	8	14%

El 36% manifiesta que muy poco incentivo le ocasiona el hecho de ser evaluado, mientras que para el 14% le resulta motivador.

1) **Califique, del 1 al 4, los elementos que le motivan en su trabajo:**

a) El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	16%
2	32%
3	41%
4	11%

b) El salario que percibe en la OSC.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	5%
2	25%
3	54%
4	16%

c) La agenda de presentaciones en la región

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	11%
2	34%
3	30%
4	25%

d) La agenda de presentaciones dentro y fuera del país

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	55%
2	27%
3	11%
4	7%

e) La evaluación emprendida dentro del sector público

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	25%
2	36%
3	25%
4	14%

Lo que el grupo de factores encuestados en la pregunta uno, nos da a conocer son las razones personales que tienen los servidores de la OSC., para prestar su contingente,

como podemos observar, el 41% busca un ambiente de trabajo óptimo. El 54 % es motivado por el sueldo, que lo consideran mediano; el 34% consideran que la agenda de presentaciones tiene importancia baja; al 55% no le interesa las presentaciones fuera del país y el 36%, considera baja la importancia de las evaluaciones para su motivación personal.

Puedo concluir diciendo que no es la fama ni el dinero lo que motiva al personal de OSC., a laborar en la Institución, y que sin embargo, si esperan tener un ambiente laboral, no perfecto, pero si aceptable.

2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación personal que tiene para su desempeño laboral:

a) El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	6	11%
2	13	23%
3	18	32%
4	19	34%

Al 34% le interesa el prestigio, AL 11% no. Si sumamos los porcentajes de calificaciones 1 y 2, nos da 34%, que me demuestra que un porcentaje considerable pasa por alto este concepto, mientras que al 32% le interesa medianamente, mientras que el 34% de la población se preocupa por la fama o imagen que pueda ganar como integrante de la OSC.

b) El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	4	7%
2	15	27%
3	26	46%
4	11	20%

El 46% estima que es un mediano motivador el nivel de vida que le permite tener al laborar en la OSC., mientras que para el 7% le resulta indiferente.

c) El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	4	7%
3	15	27%
4	36	64%

El 64% califica como alto este concepto y apenas para el 2% es indiferente.

Lo que demuestra que existe interés elevado y un aliciente importante el hecho de ser protagonista de la cultura como integrante de la OSC.

d) La posibilidad de viajes y contactos.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	10	18%
2	20	36%
3	15	27%
4	11	20%

El 36% califica como “bajo” este parámetro de motivación, sumado al 18% que no tiene importancia nos da el 54% de bajos valores a este concepto. Lo que indica que no es un factor determinante en la motivación de los servidores de la OSC.

e) La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencias de calificaciones
1	1	2%
2	6	11%
3	15	27%
4	34	61%

El 61% califica como alto este factor, mientras que sólo el 2% califica como ninguno. Es importante resaltar este porcentaje, pues las personas se sienten identificadas con lo que hacen.

De las respuestas se puede deducir que para el 34% es elevado el prestigio que busca, no como individuo, sino como miembro de una organización; el 46% persigue el mediano nivel de vida que puede lograr como miembro de la OSC.; el 64%

manifiesta que es alta la importancia del aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Institución; para el 36% los viajes y contactos tienen una importancia baja, y para el 61% es satisfactorio trabajar en el ámbito musical. Por segunda ocasión se ratifica que lo que motiva a los servidores, es pertenecer a una entidad cultural, el aporte cultural que ofrecen y sobre todos estos factores, se destaca el alto grado de satisfacción por laborar en el ámbito musical. A pesar de considerar que el nivel de vida que ofrecen los salarios de la institución medianos.

Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de

2) la motivación personal que tiene para su desempeño laboral:

- a) El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	11%
2	23%
3	32%
4	34%

- b) El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	7%
2	27%
3	46%
4	20%

- c) El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	7%
3	27%
4	64%

d) La posibilidad de viajes y contactos.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	18%
2	36%
3	27%
4	20%

e) La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	11%
3	27%
4	61%

3) ¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la institución?

a) Mejorar la infraestructura existente.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	5	9%
3	5	9%
4	45	80%

Para el 80% de los encuestados tiene un valor alto este concepto, mientras el 2% le da una calificación ninguna.

b) Dotar al personal de espacios físicos adecuados.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	2	4%
3	7	13%
4	46	82%

El 82% de los encuestados consideran este concepto de alta importancia, mientras que el 2% no.

c) Incrementar la agenda de presentaciones locales.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	8	14%
2	17	30%
3	19	34%
4	12	21%

El 34% considera de mediana trascendencia un incremento en la agenda de presentaciones locales, para el 14%, no tiene relevancia.

d) Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	6	11%
2	3	5%
3	8	14%
4	39	70%

El 70% sugiere alta calificación para este concepto, mientras que el 5% considera de bajo valor. Lo que indica que un buen porcentaje de servidores, solicita se incrementen las presentaciones nacionales e internacionales.

e) Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativo de la OSC.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	5	9%
3	9	16%
4	41	73%

El 73% califica como alto este concepto, mientras que el 2%, valora como ninguno. Lo que indica que un buen porcentaje de la población encuestada siente la necesidad de conocer en forma periódica las gestiones administrativas que realiza la OSC.

f) Mejorar el trato entre los integrantes de la institución.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	0	0%
2	3	5%
3	9	16%
4	44	79%

El 79% califica con 4 (alto) este concepto, en esta valoración no existe persona que opine que este icono no tenga importancia.

g) Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	1	2%
3	6	11%
4	48	86%

El 86% valora alto este concepto, y el 2%, como ninguna. Refleja que para la mayoría de las personas, es importante este concepto.

h) Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	2	4%
2	2	4%
3	4	7%
4	48	86%

Al igual que el punto anterior, el 86% valora alto este concepto, y el 4%, como ninguna. Lo que indica que de igual forma para todos es importante la capacitación.

i) Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	0	0%
2	1	2%
3	7	13%
4	48	86%

El 86% califica 4(alto), este concepto, mientras el 2% señala 2 (bajo). Lo que indica que la mayoría de los servidores piden sea considerado este punto.

j) Crear espacios de trabajo participativo.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	0	0%
2	1	2%
3	15	27%
4	40	71%

El 71% considera de alto valor la creación de espacios de trabajo participativo, mientras que sólo para un 2% es bajo. Lo que indica que la mayoría requiere de este concepto como requisito para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Institución.

k) Crear espacios recreativos que permitan compartir.

Valores para calificación establecidos	Frecuencia de calificación	% de frecuencia de calificaciones
1	1	2%
2	3	5%
3	9	16%
4	43	77%

El 77% califica 4(alto) este concepto y el 2% lo califica 1(ninguno), nos da a conocer que un buen porcentaje del personal, siente la necesidad de espacios recreativos que permitan compartir con las personas de las diferentes áreas laborales.

En resumen:

¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de

3) Cuenca para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Institución?

a) Mejorar la infraestructura existente.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	9%
3	9%
4	80%

3)

- b) Dotar al personal de espacios físicos adecuados.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	4%
3	13%
4	82%

- c) Incrementar la agenda de presentaciones locales.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	14%
2	30%
3	34%
4	21%

- d) Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	11%
2	5%
3	14%
4	70%

- e) Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativo de la OSC.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	9%
3	16%
4	73%

- f) Mejorar el trato entre los integrantes de la institución.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	0%
2	5%
3	16%
4	79%

- g) Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	2%
3	11%
4	86%

- h) Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	4%
2	4%
3	7%
4	86%

- i) Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	0%
2	2%
3	13%
4	86%

- j) Crear espacios de trabajo participativo.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	0%
2	2%
3	27%
4	71%

- k) Crear espacios recreativos que permitan compartir.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	2%
2	5%
3	16%
4	77%

En las respuestas obtenidas en este tercer grupo de factores, podemos deducir que el 80% de los servidores sienten la necesidad elevada de una mejora en la infraestructura existente; el 82% pide espacios físicos adecuados, para el 34% el incremento de la agenda local tiene importancia mediana; mientras que para el 70%, es imperiosa la necesidad de una agenda más amplia de presentaciones nacionales e internacionales, el 73%, resalta la necesidad de estar informado periódicamente sobre las gestiones administrativas del personal de la OSC., para el 79%, resulta de alta prioridad mejorar el trato entre los integrantes de la Institución, el 86% de los servidores, califican de alta, la necesidad de capacitación, tanto al personal técnico musical, cuanto al personal administrativo; así mismo el 86% considera alta la necesidad de ser incentivados de acuerdo a sus méritos y considerados para posibles ascensos; y para el 71% y 77% respectivamente, es alta la importancia de espacios participativos y recreativos que permitan compartir.

En resumen, las sugerencias que hacen los encuestados, son las necesidades que sienten día a día en su desempeño laboral, las aspiraciones que tienen como personas y como seres humanos, con el único fin de mejorar la calidad de trabajo, las relaciones humanas y laborales, y de reforzar la imagen de una institución de prestigio a la que aman y a la que se sienten satisfechos de pertenecer.

4. Recomendaciones obtenidas en la encuesta.

1	El sector público bien capacitado para mejorar y autoridades comprensibles, los servidores somos seres humanos, no máquinas.
2	Estabilidad laboral, estabilidad de las horas de trabajo, homologación salarial, flexibilidad para ingresar músicos a la OSC, hay demasiadas imposiciones burocráticas
3	Hay que mejorar en todos los aspectos, administrativo, técnico, y personal, de cada miembro que hacemos la OSC.
4	Mejorar el sistema de calificaciones en las evaluaciones.
5	Hacen falta más cosas para mejorar, organización en el plano técnico musical y administrativo.
6	Que el ambiente de la Orquesta sea más llevadero entre compañeros, administrativos y en especial con el Director Técnico Musical
7	Se recomienda una mejor comunicación entre los directivos, personal musical y administrativo.
8	Conseguir presupuesto para poder dar un sueldo a los que están como pasantes o a los refuerzos.
9	El personal administrativo también deben ser músicos.
10	Todo personal de administración y directivos debe tener conocimientos musicales. Cuenca también se merece un director titular de talla internacional.
11	Que todo lo que se resuelve administrativamente se comunique a los músicos ya que nosotros somos el corazón de la orquesta y no hacer cosas por debajo de la mesa.
12	Todo el mundo viene a trabajar de mal humor y esta muy cansado y es una pérdida de tiempo ya no hay tiempo para estudiar lo único bueno es que estamos más cansados y aburridos por lo que se debería volver a laborar 3 horas o por lo menos 4 y no más.
13	A los directivos, trabajar a favor de la Institución y de la música y dejen de estar preocupándose por su bienestar personal.
14	Mejorar el ambiente laboral e infraestructura con el fin de fomentar la unión del cuerpo administrativo y musical, a favor de la música y el arte en general.
15	Capacitar a los integrantes de la OSC. Como al personal administrativo. Tener mejor comunicación entre el personal de la Orquesta. Que las opiniones de cada personal sean escuchadas y tomadas en cuenta.
16	Cambio de actitud de autoridades.
17	La OSC necesita urgente un cambio en su administración. Dotar de una sala propia y aulas de ensayo y capacitación al personal musical.
18	Mejorar la comunicación interna y las relaciones personales e interpersonales entre los músicos y el personal administrativo.
19	Falta comunicación, Flexibilidad para el ingreso de nuevos músicos. Urgente mejorar los sueldos y local de trabajo, no hay gestión sobre esto.
20	Cambiar o mejor eliminar Directores, Departamento Jurídico, Talento Humano y Relaciones Públicas.
21	Es necesario un cambio de actitud por todo el personal de la OSC para mejorar y llevar adelante la Institución.
22	La infraestructura de la Institución es pésima. Debería mejorar la comunicación entre el personal es muy bajo.
23	Incrementar una sala de recreación y cafetería, Conceder espacios de actividad social en determinadas fechas para todo el personal (autogestión administrativa.)
24	Que se haga todo lo que pide en esta encuesta para salir adelante.
25	Llegar a tener un pensamiento real y profesional del músico de las orquestas, considerando como la premisa espiritual y artística que es, es un trabajo de todos trabajar desde ahora para tener resultados en veinte y cinco años como en Venezuela.
26	Crear la consciencia del arte musical en la Institución y los conocimientos básicos dentro del sector administrativo.
27	La OSC, debe pensarse como un todo, administrativo y músicos para ofrecer lo mejor para el público que es más exigente. Ser responsable de los éxitos y fracasos.
28	Mejorar relaciones entre administrativo y cuerpo musical. La administración debe trabajar con más visión musical, ese es el fin de la Institución. Ser más consciente con nuestras obligaciones.
29	Capacitar más al personal de músicos con personal del exterior.
30	Dar a conocer los resultados del cuestionario, mantener este tipo de cuestionario mínimo cada tres meses. Recuperar la integridad musical y del músico. Valorar el trabajo en su parte humana. Identidad, creatividad e imagen para generar un verdadero desarrollo musical.
31	Comunicar, estar informados de todas las actividades a realizar dentro de la Institución. Capacitar al cuerpo musical con profesores de nivel internacional (no con los profesores de mismo nivel que tenemos).
32	El respeto y la consideración mutua entre toda la institución.
33	Habilitar el cargo de director asistente.
34	Seleccionar acertadamente un director con todos los procedimientos.
35	La Orquesta no tiene espacios sociales ni de opinión, no hay comunicación con los directivos y la relación con el Director musical no es buena aparentemente los músicos no tenemos el nivel para estar en la Orquesta, creo que el resultado de las evaluaciones no es el reflejo de la real capacidad de los músicos.
36	Retomar actividades fuera del área del trabajo como paseos y programas socializando incluso con familiares de todo el personal.
37	Que los administrativos se pongan a trabajar más y los directores dejen de molestar a los músicos e incrementen la orquesta con más músicos que nos estamos quedando como una orquesta de cámara. Pónganse las pilas y hagan algo por favor.
38	Mejorar la relación entre el personal administrativo y los integrantes músicos de la OSC. No debe existir maltrato psicológico, ni discriminación y peor aún doble discurso por parte del director técnico musical hacia los músicos, también evitar cualquier tipo de represalias como actualmente existe. Cuidado con el autoritarismo por parte de las autoridades de la institución.
39	Para poder llevar a cabo cualquier cosa referente al compañerismo primero debería desaparecer la hipocresía ya que todos al principio dirán sí pero terminaran cediendo llevándose por los negativos compañeros y envidiosos que hay.

Dentro de las recomendaciones anotadas al final de las encuestas encontramos diversidad de quejas, comentarios y sugerencias debiendo destacar que no todas las personas responden a este punto.

Las recomendaciones están relacionadas con las necesidades, requerimientos, aspiraciones e inquietudes que tienen las personas que laboran en la OSC, mismas que sugieren: capacitación, mejoramiento de infraestructura, cambios en forma de evaluaciones, socialización de temas administrativos, solicitudes de respeto y consideración, manejo de autoridad, eliminación de autoritarismo, relaciones personales y laborales, sueldos, horarios, planificaciones, etc., que parte del funcionamiento de una Institución y de la necesidad que toda agrupación tiene de mejorar día a día la comunicación entre los miembros que la conforman, con la finalidad de mantener un buen nivel de relaciones tanto humanas, cuanto laborales, ya que esto sin lugar a dudas implica el bienestar de las personas, tomando en cuenta diferentes aspectos del ser humano, tanto en su vida personal como en su vida profesional.

Por ende, estas recomendaciones, al igual que las respuestas al cuestionario aplicado en este proyecto, y que anteriormente fueron analizadas, demuestran la necesidad de proponer un plan de acción para el mejoramiento de las relaciones humanas en la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

3.9 FODA

Una vez ejecutada y analizada la encuesta y con la finalidad de realizar la propuesta para mejorar las relaciones humanas dentro de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, procederé a realizar el análisis del FODA; mismo que me permitirá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que las personas que integran esta Entidad nos dejan ver en las respuestas a las preguntas planteadas dentro de la encuesta aplicada.

Las debilidades me permitirán hacer planteamientos para convertirlas en fortalezas y a su vez, las amenazas me permitirán visualizar nuevas oportunidades.

3.9.1 FORTALEZAS.

Las fortalezas que los Servidores de la OSC dan a conocer según la encuesta aplicada. Se plantea de acuerdo a la calificación de 3 = mediano y 4 = alto.

El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
3	41%

El salario que percibe en la OSC.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
3	54%

El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	34%

El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
3	46%

El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	64%

La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	61%

De las recomendaciones se puede deducir que todos tienen un interés común por lo que sucede al interior de la Institución, razón por la que se permiten manifestar sus inquietudes, aspiraciones, inconformidades y sugerencias de cambio.

3.9.2 OPORTUNIDADES

- Es una Institución financiada por el estado, por ende, cuenta con una partida presupuestaria con fondos asignados a proyectos que pueden ir en beneficio de la Institución.
- Al ser una entidad cultural, cuenta con personas que aman lo que hacen, y por ende, buscan todo el tiempo alternativas y posibilidades para tener un buen ambiente laboral, no son conformistas. Esto se deduce de las manifestaciones obtenidas en la encuesta.
- Cuentan con la Unidad de Talento Humano, encargada de vigilar el cumplimiento de las funciones designadas a cada servidor y establecidas en la LOSEP, Código de Trabajo y más leyes, estatutos y reglamentos que rigen a la OSC, a más de eso se preocupa por el bienestar de todos y cada uno de las personas que prestan su contingente en esta Institución.
- Cuenta con personas especializadas, calificadas y con la experiencia necesaria para el desempeño de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la OSC.

3.9.3 DEBILIDADES

De igual forma, de las respuestas a la encuesta aplicada, y en base a los porcentajes de frecuencia en las calificaciones 4 = alto, podemos identificar los siguientes conceptos como debilidades planteadas por el personal de la OSC.

Mejorar la infraestructura existente.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	80%

Dotar al personal de espacios físicos adecuados.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	82%

Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	70%

Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	86%

Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	86%

Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	86%

3.9.4 AMENAZAS.

En vista de que lo que se está tratando es de identificar los principales problemas comunicacionales dentro de la OSC., se puede advertir, que según los porcentajes y el puntaje de calificación otorgado a los siguientes conceptos, los puntos básicos manifestados como una amenaza para la comunicación entre las personas que allí laboran son:

Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativo de la OSC.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	73%

Mejorar el trato entre los integrantes de la institución.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	79%

Crear espacios de trabajo participativo.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	71%

Crear espacios recreativos que permitan compartir.

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
4	77%

Se debe anotar además que dentro de la pregunta elementos que le motivan en su trabajo, existe un favor muy importante que señala la poca motivación que provoca en el personal el concepto que a continuación se detalla:

La evaluación emprendida dentro del sector público

Valores para calificación establecidos	% de frecuencia de calificaciones
1	25%
2	36%
3	25%
4	14%

La calificación 1=ninguna, 2= baja, 3= mediano y 4= alto, demuestra que el 61% de los Servidores de la OSC, sienten ninguna o baja motivación ante la presencia de las evaluaciones emprendidas dentro del sector público, lo que se constituye en una amenaza a la estabilidad emocional y comunicacional de los servidores de esta organización.

En el punto “Recomendaciones” del Cuestionario aplicado encontramos como amenazas, la ruptura comunicativa que se manifiesta entre músicos y personal administrativo; el autoritarismo, y la socialización tanto laboral como recreativa entre los integrantes de la OSC.

Otra amenaza que considero se debe mencionar, es que debido a las restricciones fiscales, no todos los proyectos serán ejecutables, puesto que para eso se requiere de dinero y sobretodo de una planificación que tomará un tiempo considerable.

CAPITULO IV

4 DISEÑO DE LA PROPUESTA

La Orquesta Sinfónica de Cuenca, es una Institución Pública, con sus años de servicio a la comunidad, con una misión y visión establecida. A más de esto, como se señaló en el capítulo anterior, está sujeta a las leyes, estatutos y reglamentos que definen las funciones, limitaciones, derechos, obligaciones, permisiones y prohibiciones dentro del sector público. Si bien todas estas regulaciones legales existentes, facilitan el funcionamiento de una entidad, sin embargo, no existe un documento elaborado que pueda definir y establecer el clima laboral para determinada agrupación, puesto que cada persona es un mundo diferente, con diversidad de : conceptos, creencias, intereses, aspiraciones, etc.

Es el recurso humano con el que se cuenta para determinar el tipo de ambiente laboral y la comunicación la que permite el funcionamiento de las organizaciones. Cabe señalar que debemos dar especial importancia al elemento humano y a las formas de comunicación que se establece al interior de cada institución, puesto que de esto dependerá la producción y obtención de metas propuestas, a más del bienestar colectivo que será revertido en el éxito planificado por los administradores. Es aquí en donde resulta imprescindible una planificación sólida y precisa, a más de ser participativa e integral, en donde se persigan los resultados institucionales basándose en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de esta entidad.

4.1 Propuesta para mejorar las Relaciones Humanas y la Comunicación Organizacional de la OSC.

La propuesta para mejorar las relaciones humanas y el ambiente laboral de la OSC, parte del pensamiento y de la convicción de que las agrupaciones, organizaciones, empresas e instituciones funcionan mediante la comunicación. Gracias a esta, se consiguen objetivos planteados, se llega al éxito y a la permanencia organizacional

dentro de las sociedades. Sin una comunicación correcta y planificada, toda agrupación camina únicamente al fracaso.

Es importante recalcar que si tenemos una empresa cuya información interna está fortalecida, cuenta con un clima laboral agradable, en donde las personas se sienten a gusto, buscan el cumplimiento de sus objetivos y se proyectan e identifican con las metas institucionales, por ende, el producto final que puede ofrecer será de calidad.

Toda organización, a más de tener metas establecidas, ofrece satisfacer las necesidades de su recurso humano en los diferentes ámbitos, que pueden ser personales, sociales, económicos, culturales, etc. Todo esto única y exclusivamente a base de la comunicación.

Para efectuar la propuesta, me basaré en la fundamentación teórica del Método Teológico Pastoral del Ver, Juzgar y Actuar, propuesto por la Comisión Arquidiocesana de Formación, Módulo Doctrina Social de la Iglesia.

“El método ver-juzgar-actuar se remonta al método de *revisión de vida*, surgido en el seno de las propuestas pastorales de la Juventud Obrera Católica (JOC) que animaba el Padre Joseph Cardijn en la década de los treinta del siglo XX. Posteriormente la revisión de vida fue asumida por la Acción Católica, organización laical que se sumó a los movimientos de renovación en la Iglesia.

Se trataba de una metodología para la acción transformadora de los cristianos en sus ambientes y para superar el divorcio fe-vida. Vale a decir de una propuesta de espiritualidad como corazón de la pastoral.”²⁵

El planteamiento sugerido en este método se basa en las siguientes especificaciones: “El “ver” se propone analizar un hecho de vida con el fin de descubrir actitudes y modos de pensar, valoraciones y comportamientos. Se buscan las causas y se analizan las consecuencias que pueden tener en las personas, en las comunidades y en las organizaciones sociales. El acento se pone en la persona, no en las ideas ni en las cosas. Se invitaba a los jóvenes obreros a revisar su vida en el trabajo, la familia y la sociedad.

²⁵ <http://www.communityofsttherese.org/resources/verjuzgaractuar.pdf>

El “juzgar” es el momento central de la revisión de vida. Se propone tomar posición frente al hecho analizado, explicitar el sentido que descubre la fe, la experiencia de Dios que conlleva y las llamadas de conversión que surgen de él. Para ello se valora positiva o negativamente el hecho, se buscan hechos similares en la vida de Jesús, en el evangelio o en la Biblia, se analizan las consecuencias del encuentro con Dios y la llamada a la conversión. Se trata de un discernimiento.

El “actuar” se propone determinar aquellas actitudes que las personas deben cambiar en sus vidas, los criterios de juicio que deben ser transformados, los hábitos que son cuestionados por la Palabra de Dios y las acciones que se van a desarrollar.”²⁶

A continuación se procederá a ubicar en cada una de las fases del Método Ver – Juzgar-Actuar, los resultados obtenidos en el Diagnóstico, del análisis realizado a la información obtenida en las encuestas aplicadas a los servidores de la OSC, así como los resultados del FODA.

4.1.1 FASE VER:

“Es el momento de toma de conciencia de la realidad. Es partir de los hechos concretos de la vida cotidiana para no caer en suposiciones, ni abstracciones y buscar sus causas, los conflictos presentes que generan y las consecuencias que se pueden prever para el futuro. Esta mirada permite una visión más amplia, profunda y global que motivará más adelante a realizar acciones transformadoras orientadas a atacar las raíces de los problemas. Sin pretender ser exhaustivos, puede ser útil a veces, utilizar alguno de los instrumentos de conocimiento de la realidad que proponen las ciencias sociales. Hay que tener en cuenta así mismo que ninguna mirada de la realidad es neutra: siempre están presentes en ella presupuestos teóricos inspirados en criterios, valores, ideologías, etc.”²⁷

²⁶ <http://www.communityofsttherese.org/resources/verjuzgaractuar.pdf>

²⁷ http://pastoraldejuventud.files.wordpress.com/2008/09/la_metodologia.pdf

A continuación procedemos a ubicar en esta fase y a analizar cada una de las respuestas a las preguntas planteadas y recomendaciones anotadas en la encuesta aplicada a los miembros de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Como manifiesta el párrafo anterior, es una manifestación de la realidad actual que nos permitirá a futuro visualizar posibles soluciones a los inconvenientes aquí encontrados.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
a)	El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo.	16% ninguno 32% baja 41% mediano 11% alto	41% Califica mediano			

Se considera una fortaleza que el 41% y el 11% de los encuestados considere que existe un mediano y alto ambiente entre los compañeros de trabajo, pero se debe también considerar que el 16% califica como ninguno y el 32% bajo, lo que sumado me da como resultado el 48% que es un porcentaje considerable del universo que no se siente motivado por el ambiente laboral existente.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
b)	El salario que percibe en la OSC.	54% mediano.	54% califica mediano.			

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
b)	El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.	7% ninguno 27% bajo 46% mediano 20% alto	46% califica de mediano el incentivo del nivel de vida que logran como integrantes de la OSC.			

Sugiero la agrupación de estas dos preguntas, por considerar que están estrechamente relacionadas entre sí.

Si bien, un 54% del porcentaje de los entrevistados considera que el motivante es mediano, también está el 16% que considera que es alto, razón por la que se puede apreciar que 70% de los encuestados se sienten motivados por el salario que perciben en la OSC.

También debemos señalar que el salario percibido por determinada función, es lo que le da al individuo la posibilidad de mejorar su nivel de vida y el de su familia. En consecuencia, tanto en el Diagnóstico como en el FODA, se evidencia cierta satisfacción al respecto. Sin embargo, dentro de las Recomendaciones, se solicita gestiones para la homologación.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
c)	La agenda de presentaciones en la región.	11% ninguno 34% baja 30% mediana 25% alta				70% califica como alta la sugerencia de incrementar la agenda de presentaciones locales.
d)	La agenda de presentaciones dentro y fuera del país.	55% ninguna. 27% bajo 11% mediana 7% alto				

La agenda de presentaciones en la región, dentro y fuera del país, no es un incentivo para el personal de la OSC. Tanto en el diagnóstico, como en el FODA y en las recomendaciones, se observa la necesidad de los integrantes de la OSC, de incrementar dichas presentaciones, en el caso de las regionales y dentro del país; y a su vez, implementar las mismas en el exterior.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
e)	La evaluación emprendida dentro del sector público	25% califica ninguna 36% bajo 25% mediano 14% alto				61% siente ninguna o baja motivación ante la presencia de las evaluaciones.

Si bien el diagnóstico señala que el 61% del personal no siente motivación alguna ante la presencia de las evaluaciones, y el FODA, señala este porcentaje como una amenaza. Las sugerencias manifiestan que el resultado de las evaluaciones no es el

reflejo de la capacidad real de los músicos. Se debe tomar en cuenta además que el 25% del universo considera de mediano incentivo la evaluación emprendida por el estado y que apenas para el 14% resulta incentivado. Al ser representativo el número del universo encuestado, que considera de ninguna, baja o mediana es la incentivación, se evidencia que existe un malestar generalizado que pone en riesgo la estabilidad laboral, emocional y comunicacional de los miembros de la OSC.

El FODA, lo señala como una amenaza para la estabilidad laboral, en donde se debe poner especial atención, puesto que la evaluación no debe ser considerada como una simple calificación de valores, actitudes, o del aporte que haga un individuo a la Institución, sin considerar los diferentes aspectos que rodean al ser humano, su condición psicológica, cultural, económica y su formación como individuo dentro de una sociedad.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
2) Califíque, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: (1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)						
a)	El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.	11% ninguno 23% bajo 32% mediano 34% alto	34% califica alto el incentivo que da el prestigio de ser integrante de la OSC.			
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.	2% ninguno 7% bajo 27% mediano 64% algo	64% indica que es alto el incentivo de aportar a la cultura.			
e)	La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.	2% ninguno 11% bajo 27% mediano 61% alto	61% califica como alto el incentivo.			

Al revisar los resultados de estas tres preguntas, propongo agruparlas por estar directamente relacionadas entre sí. Para la mayoría de los integrantes de la OSC, es un incentivo de alto porcentaje, ser integrante de la OSC, ofrecer un aporte a la cultura y estar satisfecha de laborar en el ámbito musical.

Se evidencia que la mayoría de este universo está identificado con lo que hace y lo que es más importante, sienten agrado en hacer lo que les gusta. Esto constituye una fortaleza dentro del FODA, misma que debe ser aprovechada en beneficio de la Institución y sus miembros.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
 CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE
 " V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
a)	Mejorar la infraestructura existente.	2% ninguno 9% bajo 9% mediano 80% alto				80% califica alta la sugerencia.

Es evidente que un elevado porcentaje sugiere el mejoramiento de la infraestructura existente en la OSC, debiendo acotar que es importante hacer una investigación más profunda, para identificar con precisión que parte de la infraestructura sugieren mejorar.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
 CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE
 " V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
b)	Dotar al personal de espacios físicos adecuados.	2% ninguno 4% bajo 13% mediano 82% alto				82% califica alta la sugerencia

Coincide la mayoría de este universo en la necesidad de espacios físicos adecuados. Dentro del FODA está considerada como una debilidad de la Institución. De igual forma dentro de las Recomendaciones, también encontramos como sugerencia para el mejoramiento del ambiente de laboral la creación de espacios apropiados para ensayos y trabajo, así como la implementación de espacios físicos para recreación y socialización.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
 CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE
 " V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
e)	Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativas de la OSC.	2% ninguno 9% bajo 16% mediano 73% alto			73% califica alta.	

El 73% alto y 16% mediano, suman un total de 89% del total del universo que refleja el Diagnóstico obtenido. El FODA, lo presenta como una amenaza para la OSC. Mientras que dentro de las recomendaciones también se sugiere que la administración de conocer en forma periódica las gestiones realizadas.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
f)	Mejorar el trato entre los integrantes de la Institución	0% ninguno 5% bajo 16% mediano 79% alto			79% califica alto	

El Diagnóstico refleja que sumado el 79% alto y 16% mediano dan un total del 95% del universo que manifiesta que se debe mejorar el trato entre los integrantes de la Institución. El FODA refleja este hecho como una amenaza para la OSC. De igual forma, en las Recomendaciones que los encuestados manifiestan, dan a conocer percepciones relacionadas con este tema, tales como: falta de respeto, autoritarismo, falta de comunicación, persecución, mal trato psicológico, discriminación, doble discurso, mejorar la comunicación entre directivos, personal administrativo y músicos, etc.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
g)	Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.	2% ninguno 2% bajo 11% mediano 86% alto				86% califica alto.
h)	Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.	4% ninguno 4% bajo 7% mediano 86% alto				86% califica alto

En la pregunta g), el 11% mediano y 86% alto, indican que el 97% de los encuestados considera necesaria la capacitación del personal técnico musical, mientras que en la pregunta h), el 7% mediano y 86% alto, indican que el 93% de los encuestados considera necesaria la capacitación del personal administrativo.

Estos dos conceptos están considerados como debilidades dentro del FODA. De igual forma dentro del punto de Recomendaciones, constan sugerencias de este tipo, para las dos áreas.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
i)	Incentivar a los servidores de la OSC, en función a sus méritos para ascensos.	0% ninguno 1% bajo 13% mediano 86% alto				86% califica alto

Es un indicativo elevado el 86%, que considera que los Servidores de la OSC, deben ser tomados en cuenta, en función de sus méritos para obtener un ascenso. El FODA, considera como una debilidad este aspecto.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" V E R "

No.	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FODA			
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?					
j)	Crear espacios de trabajo participativo.	0% ninguno 2% bajo 27% mediano 71% alto		71% califica alto.		
k)	Crear espacios recreativos que permitan compartir.	2% ninguno 5% bajo 16% mediano 77% alto			77% califica alto.	

Las respuestas para la pregunta j), indican el 27% mediano y 71% alto, lo que suma 98% de los encuestados que consideran la necesidad de crear espacios participativos. Las respuestas para la k), manifiestan el 16% mediano y 77% alto igual al 93% de los encuestados que consideran importante la necesidad de crear espacios recreativos que permitan compartir.

Una vez evidenciados en la Fase "VER" las evidencias obtenidos del Diagnóstico, FODA y recomendaciones, que no es otra cosa que unificar los resultados obtenidos y analizarlos, pasamos a la siguiente fase de este método.

4.1.2 FASE JUZGAR

Es el momento de analizar los hechos de la realidad a la luz de los hechos de la vida, para descubrir lo que está ayudando o impidiendo a las personas alcanzar su liberación integral, llegar a vivir como hermanos y construir una sociedad de acuerdo al proyecto de Dios.

Es el momento de preguntarse qué dicen la Palabra de Dios y los documentos de la Iglesia y dejar que cuestionen la situación analizada y los presupuestos teóricos que condicionaron la mirada del momento anterior.

Juzgar, ayuda a tomar conciencia del pecado personal presente en la vida de cada uno y del pecado social presente en las estructuras injustas de la sociedad.

Juzgar exige un conocimiento cada vez más profundo del mensaje cristiano, un ambiente de oración, un diálogo profundo con Jesucristo presente en la vida de los cristianos y en la vida sacramental de la Iglesia, una purificación cada vez mayor del egoísmo y una explicitación de las razones fundamentales que animan la fe. Es un momento privilegiado, pues en él se sitúa lo específicamente cristiano de esta propuesta metodológica”.²⁸

En este punto, me permito dar a conocer mi opinión y criterio, primero basándome en los resultados obtenidos, luego en el análisis de la primera fase de este método, y finalmente de mi observación como servidora pública de la Entidad, objeto de estudio.

Debo señalar que la intención del presente documento persigue única y exclusivamente la obtención de un objetivo planteado que es la “Propuesta para mejorar las relaciones humanas en la Orquesta Sinfónica de Cuenca”.

²⁸ http://pastoraldejuventud.files.wordpress.com/2008/09/la_metodologia.pdf

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "

No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
a)	El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que el ambiente laboral esta condicionados por diferentes factores, sean estos de índole personal, físico, económico, social, cultural, etc., que se manifiestan en el interior y entorno en el que se halla el individuo y que repercute directamente en el bienestar de los individuos y el desempeño en su trabajo. Es decir, en la productividad.

Por tratarse de un tema complejo no se puede emitir un criterio, sin realizar un estudio profundo y amplio de los motivadores para que las personas se sientan completamente satisfechas de prestar su contingente en una organización determinada. Sin embargo, si se puede observar que a lo largo del cuestionario existen manifestaciones claras y motivos concretos por los que las personas no están conformes.

En la OSC., no se ha dado la atención necesaria a este concepto. No es suficiente que el servidor público tenga conocimiento de leyes, estatutos y reglamentos que regulen su comportamiento o el conocimiento técnico para el desarrollo de su trabajo. Es imprescindible, hablar de condiciones óptimas que permitan que cada persona se realice como profesional, se sienta útil dentro de la Institución, que sea considerado como ser humano y miembro de una familia, que sea respetado por sus compañeros y que tenga relaciones humanas adecuadas con sus jefes o inmediatos superiores.

Un ser humano que es tratado como tal, seguro brindará a su empresa su mejor y mayor esfuerzo y contribuirá positivamente a los objetivos planificados y propuestos por la Institución.

Aquí juegan un papel importante las personas que están encargadas de la Administración, puesto que son los que cuentan con los programas de gestión, técnicas adecuadas y mecanismos idóneos, para llegar a las personas y darles la atención e importancia que cada individuo requiere.

El liderazgo administrativo debe reflejarse en la relación directa que mantenga con los subalternos. Es de vital importancia su posición frente a diversos conflictos laborales y la disposición de escuchar las inquietudes de las personas como aportes positivos a la solución de los problemas. Esto generará un ambiente de confianza y seguridad de todo el personal, lo que conlleva a una implicación directa en las metas planteadas.

Otro factor digno de considerarse es el reconocimiento que se haga al servidor o servidora, buscando destacar en su rango y área la labor desempeñada, así como se procede a llamar la atención cuando las cosas no salen bien, o hay errores involuntarios.

Por ultimo no debemos olvidar nunca que el epicentro de toda organización es el “ser humano”, como individuo, como persona, como miembro de una sociedad, que tiene necesidades, aspiraciones, metas, problemas, frustraciones y responsabilidades.

Partiendo de este complejo concepto que implican las relaciones humanas y el ambiente laboral, continuaremos con el juzgamiento de los puntos siguientes, que son parte del ambiente laboral de la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
 CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "

No.	PREGUNTA
1)	Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: (1: ninguna, 2: baja, 3, mediana, 4 alta)
b)	El salario que percibe en la OSC.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "

No.	PREGUNTA
	2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>
b)	El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.

El salario está considerado como un factor fundamental y determinante para la satisfacción profesional de un individuo, puesto que este es el precio que se paga por la labor que desempeña.

Debo mencionar que, dentro de Recomendaciones, pregunta 4) de esta encuesta, existe la sugerencia de mejoras salariales, y de homologación, puesto que en las Orquestas Sinfónicas del País, hay variación en la tabla salarial aplicada, que hace sentir la desigualdad en la valoración del trabajo por parte del estado.

La Constitución en su Art. 326, numeral 4 dice: "A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración", al existir esta diferencia en las tablas salariales aplicadas en el país, las personas se sienten perjudicadas y maltratadas.

A la fecha, el SIME, Sistema de Música Ecuatoriana, se encuentra trabajando en un proyecto de unificación de procesos para las Orquestas Sinfónicas del Ecuador, en donde se establecen parámetros de igualdad tanto para los procesos como para la homologación salarial. En este aspecto debo manifestar mi conocimiento del trabajo que viene desempeñando la administración por conseguir dicha homologación, sin embargo, no todos cuentan con la información minuciosa de dicha labor, por ende suponen, especulan, inventan y el resultado es la convicción de que no existe gestión administrativa para solucionar el tema en mención.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
c)	La agenda de presentaciones en la región.
d)	La agenda de presentaciones dentro y fuera del país.
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.
3) ¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?	
c)	Incrementar la agenda de presentaciones locales.
d)	Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.

Para efectos de juzgar, he considerado agrupar estos puntos ya que están estrechamente relacionados entre sí.

Un artista, es la persona que ha desarrollado el talento, la técnica y la creatividad, a más de su capacidad de transmitir su sentir, está en la necesidad de dar a conocer sus dones, sus obras a la humanidad, de contagiar a los demás su satisfacción en la ejecución de su perfección.

Todo artista, en este caso hablamos de un músico requiere dar a conocer y deleitar al mundo con la ejecución de su instrumento en forma sensible, armónica y sincronizada. Busca hacerse conocer como portador del arte de su país, buscando vencer barreras culturales y dando a conocer composiciones y arreglos académicos de autores locales y nacionales.

En el caso del personal técnico musical de la OSC., no es diferente, sus aspiraciones de innovar públicos están latentes, persiguiendo como fin sacar adelante un nombre y una imagen, objetivos que están estrechamente vinculados con la misión y visión de la O.S.C.

Conseguir nuevos públicos no es labor únicamente del Director Ejecutivo, es una labor de todo el equipo de trabajo. Sin embargo si se debe destacar a el trabajo de la cúpula directiva como los gestores, programadores y ejecutores de los proyectos que ofrezcan a sus públicos. Para esto, se cuenta con un organigrama definido con integrantes tales como el Director Técnico Musical, un Comité Técnico Musical, un departamento de Relaciones Públicas. (Debo mencionar que los otros departamentos como Jefatura Administrativa Financiera y UATH, son el soporte con el que cuenta el Director Ejecutivo para el funcionamiento global de la Institución. Además debemos mencionar que también contamos con un grupo de instituciones culturales gubernamentales que están en condiciones y en la obligación de promover la difusión cultural y extenderla a otras regiones y países.

La finalidad será dar a conocer a la región, país y mundo entero, la existencia de una figura cultural musical que ha surgido en la Ciudad de Cuenca, Ecuador. Y el incentivo para el personal será dar a conocer el producto de su esfuerzo.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
e)	La evaluación emprendida dentro del sector público

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
i)	Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.

He procedido a agrupar estos dos conceptos en vista de que dentro de la evaluación emprendida en Sector Público está considerada también la valoración del mérito. Todo proceso administrativo tiene como punto final la evaluación de resultados, esto permite medir y valorar la obtención de los objetivos propuestos en la planificación. La evaluación del desempeño establecida para los funcionarios públicos entre éstos los de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, busca que éstos tengan una visión

consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Toda evaluación debe tener una finalidad concreta, generalmente se busca identificar las debilidades, ubicar las deficiencias, reconocer la excelencia y trabajar en pos de perfeccionar la calidad. Una evaluación tiene que ser sistemática y debe estar sujeta al conjunto de normas, técnicas, y procesos que permitan obtener un resultado real, sin que se vean afectadas injustamente las personas que forman parte de esta estructura.

Se debe procurar que el diseño de la evaluación abarque todos los elementos que permitan calificar en forma técnica y humana a los individuos, tomando en cuenta el proceso de aprendizaje o perfeccionamiento con el que se cuenta a partir de su profesión, sumando la actualización de conocimientos o capacitación de nuevas técnicas que se haya proporcionado en un periodo determinado.

En el caso del cuerpo técnico musical de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, considero que la evaluación causa desmotivación al personal por factores netamente comunicacionales, es decir, que todo el grupo de servidores conozcan los pormenores de las diferentes fases de la evaluación aplicada, la planificación, el método, la aplicación, los resultados, y los beneficios que la institución y los servidores obtengan con este proceso.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
a)	El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.
e)	La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.

En la fase “VER” de este método, dentro del análisis, se ha manifestado que un alto porcentaje del universo al que se aplicó la encuesta, manifestó su motivación de ser

parte de la OSC, por el prestigio que puede tener, por el aporte a la cultura y por la satisfacción de laborar en el ámbito musical, y se dedujo que en su mayoría es gente que hace lo que ama y disfruta lo que hace.

Se debe aclarar que en este equipo de trabajo, no todas las personas están satisfechas con lo que hacen, para unas es indiferente y lo que les mantiene es el sueldo, la estabilidad laboral etc. Razón por la que existe un gran trabajo para conseguir identificar estos elementos, que en determinado momento, pueden ocasionar desfases al momento de visualizar los objetivos de la OSC.

Con este antecedente, la OSC, cuenta con un equipo que puede conseguir grandes logros, simplemente canalizando la energía, optimizando los recursos y apuntando a un mismo objetivo, integrando al personal en la toma de decisiones, fomentando la unión y disminuyendo las distancias que establecen las jerarquías impuestas en el organigrama de cada institución.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
a)	Mejorar la infraestructura existente.

Si bien una mayoría significativa sugiere mejorar la infraestructura existente en la OSC, se debe realizar un estudio minucioso y profundo para establecer parámetros e indicativos que determinen exactamente el punto de la mejora sugerida, puesto que infraestructura hace referencia a una serie de factores tales como: organización del trabajo, mecanismos que regulen la conducta de los individuos dentro de la organización, la fuerza de trabajo, las condiciones sociales, el tipo de flujo comunicacional existente, etc.

Sin embargo procederé a emitir breves criterios de puntos relacionados con la estructura organizacional.

La Orquesta Sinfónica de Cuenca, cuenta con una estructura vertical, por ende las órdenes y la información vienen en forma descendente. Al ser una Institución Pública, la información debe estar respaldada y documentada, lo que producirá lentitud en la comunicación y la transmisión de información.

Por estar tan definidos los diferentes grados jerárquicos, existe una marcación de territorio rígida que muchas veces impide un verdadero acercamiento entre jefe y el servidor de menor jerarquía, problemas que repercuten en la apreciación de conceptos tales como autoridad o autoritarismo, disposiciones o persecución, comunicar o informar, obligación o responsabilidad, hablar o comunicar, mismos que afectan a las diferentes partes de la estructura vertical.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
b)	Dotar al personal de espacios físicos adecuados.

Este pedido realizado por la mayoría de los servidores de la Institución, no se limita únicamente de un aula apropiada para el ensayo general o de un espacio físico para socialización, descanso y recreación. Lo que el personal necesita con cierta urgencia es una estructura material que ofrezca seguridad, salud preventiva y confort para que las personas se sientan cómodas al prestar su contingente en la Entidad.

No contamos con un local propio y para cumplir con la agenda de presentaciones. Se debe gestionar cada vez, espacios tales como iglesias, auditorios, teatros, salones, a riesgo de tener que cambiar la programación porque éstos han sido asignados a otra actividad. A más de esto, no todos los lugares en los que se ofrecen los eventos programados, son aptos para las sinfonías.

A la fecha se trabaja en el edificio del antiguo colegio Borja, en donde la sala de ensayos generales, ha sido ligeramente acondicionada con el fin de dar las características apropiadas, pero se debe indicar que, resulta pequeña para el número

de instrumentistas, más aún, cuando se tiene que ensamblar con coros o trabajar con coreografías.

Contamos con Auditorio, que es un aula de colegio, y dos salas adicionales, una sala de percusión, que no están musicalmente acondicionadas, ni cuentan con un sistema de bloqueo de sonido.

Cuando necesitamos hacer ensayos parciales, por familia, debemos recurrir a otras instancias que laboran en el edificio y solicitar los espacios requeridos, que no siempre nos pueden facilitar. En otras ocasiones, nos vemos obligados a compartir las oficinas administrativas, sin poder asegurar la concentración tanto de músicos cuanto de administrativos.

No contamos con una cafetería, ni sala de descanso, razón por la que los músicos en los recesos deben salir a la calle a tomar un refrigerio o simplemente a descansar. De igual forma no tenemos una batería higiénica exclusiva, y por el servicio de parqueadero debemos pagar un valor mensual al Banco Central del Ecuador.

De igual forma, la parte administrativa funciona en forma compartida, en una misma habitación están: el departamento de Talento Humano, la Inspección, Relaciones Públicas, y Asesoría Jurídica.

El departamento Administrativo Financiero, está en otra habitación, en donde laboran la Jefa Administrativa Financiera, la Analista de Presupuestos y la Analista Contable.

Otro espacio está asignado a la bodega y la oficina de la Guardalmacén que cuenta con espacio reducido para guardar y ordenar los instrumentos, equipos, accesorios, útiles de oficina, muebles, etcétera.

En el otro extremo se encuentra la Biblioteca de la OSC, en donde funciona también una pequeña sala con dos computadoras y un modular para uso de los señores instrumentistas, debiendo indicar que el espacio da servicio a pocas personas. Además en esta oficina se da el servicio de fotocopiado, partituras y partituras al

personal de instrumentistas y respaldo de documentos para administración. Se debe destacar la distancia que hay entre una y otra oficina.

Tanto el Director Ejecutivo y su Secretaria, como el Director Técnico a la fecha cuentan con una oficina específica.

De igual forma se carece de una sala de reuniones, por lo que cuando es necesario reunirse, se utilizan las aulas o la oficina de la Dirección Ejecutiva.

Se debe considerar además que para una Orquesta Sinfónica, los lugares asignados para las prácticas y ensayos, no son simples oficinas, son espacios que deben reunir características especiales como sonido, iluminación, ubicación orquestal de instrumentistas, equipos e instrumentos, distribución de espacios, desniveles del piso de acuerdo a cada familia musical, la temperatura ambiental, etc.

Para la ejecución de conciertos, debo indicar que las iglesias, auditorios y teatros no son siempre sitios ideales, puesto que tampoco reúnen las condiciones de sonorización. Las iglesias por la altura de sus techos tienen eco y el sonido viaja hacia arriba lo que produce una mezcla de sonidos y no permite apreciar la pureza de las notas ejecutadas. También se menciona que por estar a un mismo nivel, tanto el público asistente como la Orquesta, ésta última no puede ser apreciada. Se sugiere que haya niveles para cada grupo de instrumentos musicales que conforman el cuerpo orquestal.

Se requiere que los espacios cuenten con el aislamiento acústico, esto es que no haya invasión de ruido externo. Se busca la calidad en el sonido controlando la reverberación con el uso de materiales absorbentes como la madera y su ubicación en el escenario respectivo. Aquí hablamos de la concha acústica que consiste en estructuras arquitectónicas especialmente diseñadas, recubiertas de madera y ubicadas de acuerdo a los requerimientos del escenario y que contribuyen a la perfección del sonido.

De igual forma, nos referimos a los espacios asignados para las unidades administrativas, que por lo delicado de cada función, deben contar con un espacio

propio que ofrezca privacidad y confianza, tal es el caso de la UATH que requiere tener contacto cercano con el personal, ofreciendo y asegurando la confidencialidad de la información del personal que allí se genere.

El personal administrativo no cuenta con un comedor, y las personas deben tomar sus alimentos en las oficinas.

Con estos antecedentes, resulta imperiosa la necesidad de mayor espacio o de una estructura física que permita contar con todos los servicios básicos necesarios para el buen funcionamiento de la Institución y por ende para que las personas se sientan cómodas y puedan desempeñarse.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
e)	Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativas de la OSC.

Este punto, dentro del FODA, está considerado como una amenaza para la Institución. Además en las "Recomendaciones" se solicitan temas relacionados con el respeto, autoritarismo, falta de comunicación etc.

En realidad todos estos puntos son un claro indicativo de carencia comunicativa. A pesar que la información se maneja en forma vertical, descendente, como se puede observar en la Estructura Orgánica de la OSC, capítulo III, la información no fluye, lo que da lugar a los ruidos de la comunicación como son los rumores, chismes y suposiciones deteriorando la comunicación y más que eso, provocando un distanciamiento entre los rangos jerárquicos superiores y los subalternos, o lo que es conocido en la OSC como el divorcio entre las áreas administrativa y técnico musical.

A pesar de que la Institución dentro de su estructura administrativa cuenta con la Junta Directiva como máximo representante, y a las convocatorias de sesión de las mismas acuden personal de asesoramiento, como es el caso del Abogado de la Institución, Director Técnico, y Jefes Administrativos, también asiste el

representante de los músicos, quien participa con voz y voto en las mencionadas reuniones, sin embargo, existe poca o ninguna credibilidad en la información que los señores instrumentista conocen.

Debido a la falta de confianza, asumen que los Directivos esconden la información. Los comentarios se filtra desde los rangos jerárquicos superiores hacia los mandos medios y los rangos jerárquicos inferiores, en diversidad de versiones y por diferentes canales que no siempre son los oficiales, debiendo acotar que son estos rumores, son los que ponen en riesgo y comprometen la estabilidad interna de la Institución.

Al no existir la comunicación e información directa, detallada y oficial de las gestiones, el personal se siente subestimado y se tiende a considerar que los jefes mantienen un doble discurso y que se esconden los sucesos relacionados con cada individuo y con lo que realmente ocurre dentro de la Institución.

A más de esto, los subalternos perciben la presencia de cierto autoritarismo por parte de un Jefe Inmediato de Nivel Jerárquico Superior. Consideran que deben cumplir exactamente lo que se les solicita, dedicándose a ocuparse única y exclusivamente de ejecutar la función para la que fueron contratados, nada más y que la opinión que puedan emitir ante tal o cual circunstancia no tiene validez alguna, por ende, sus ideas, opiniones y sugerencias no tienen eco al momento de tomar decisiones.

Por otra parte, no existe dentro de la Institución inversión en cuanto a la comunicación interna, y en forma global “no se asume” que la comunicación es trabajo y compromiso de todos y cada uno de los que hacemos la Orquesta Sinfónica de Cuenca; y no tarea únicamente de la Unidad de Talento Humano.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR
CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JUZGAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
g)	Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.
h)	Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.

Se entiende por capacitación la necesidad que tiene cada empresa e institución de ofrecer a sus miembros la posibilidad de adquirir conocimientos, mejorar sus destrezas y perfeccionar su entrenamiento, en cada una de las áreas y puestos, con la finalidad de éstos vayan en beneficio de las metas y objetivos planteados por la organización. A su vez, esta capacitación se convierte en un medio que contribuye al desarrollo personal y profesional del individuo, que le permite desempeñar su función con mayor seguridad. Por ende, tanto la Institución como los integrantes de una agrupación son beneficiados gracias a la capacitación.

La OSC., cuenta con un plan de capacitación anual, elaborada por la UATH, la misma que está acorde a la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. 224 del Ministerio de Relaciones Laborales, publicado en el Registro Oficial N° 865, del 8 de enero de 2013.

Sin embargo los miembros de la Institución consideran que se debe poner más atención en este punto. De lo observado se puede manifestar que:

Para el personal técnico musical, si bien hay talleres de capacitación, en unos casos, estos resultan ser muy cortos y en otros, no despiertan el interés en el músico, debiendo en muchas ocasiones proceder a llamar la atención o a calcular la falta respectiva, como una forma de presión para que el servidor asista.

Para el personal administrativo, también es considerado dentro de la planificación anual, sin embargo, de la observación personal, puedo indicar que son determinadas personas las que reciben constante capacitación, mientras que para otras, la capacitación es una o dos veces al año, lo que conlleva al desánimo del personal por no ser tomado en cuenta.

Cuando hacemos referencia a las capacitaciones que se reciben por conceptos importantes como las relaciones humanas o la comunicación organizacional, se observa que no todos asisten, concretamente, me refiero a los rangos jerárquicos

superiores que con el afán de cumplir sus obligaciones, se ven impedidos de compartir con el resto de personal este tipo de espacios.

Por otra parte, un solo curso o taller participativo en el año, no va a causar efecto en los asistentes, se requiere hacer énfasis en los temas en donde hay problemas, en nuestro caso, los mayores inconvenientes están en las relaciones humanas y en la comunicación.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" JU Z G A R "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
j)	Crear espacios de trabajo participativo.
k	Crear espacios recreativos que permitan compartir.

Hablar de participación implica referirnos a grupos de trabajo cuyos integrantes tienen en común conocimientos, habilidades o experiencia que ayuda o permite plantear proyectos y ejecutarlos a corto, mediano o largo plazo y que beneficiará o apoyará a la gestión administrativa en el cumplimiento de las metas planteadas en la planificación.

Si bien existen grupos de trabajo legalmente establecidos por la ley, como es la Junta Directiva de la Institución, el Comité Técnico Musical, el Comité Técnico Artístico a donde es citado únicamente aquellos que ostentan de alguna manera un rango jerárquico superior o de jefatura, también es cierto que no es el 100% del personal que participa de estos grupos de trabajo, en realidad las personas que son parte de éstos, son los Instrumentistas Principales, el Concertino, el Director Titular de la Orquesta, los jefes de las unidades administrativas y los asesores.

Si observamos, de los 57 integrantes de la OSC, son apenas 14 personas las que participan activamente en los diferentes espacios de trabajo, aportando con sus opiniones, críticas, y sugerencias en los resultados de los proyectos propuestos. El resto de personal, se dedica única y exclusivamente a cumplir con la labor a ellos

asignada. Con esto, un buen porcentaje de los miembros de la OSC, asumirá que sus ideas, u opiniones no cuentan para los Directivos de la Institución.

En cuanto a los espacios recreativos debo manifestar mi opinión, en el sentido de que son humanos y personas los que hacemos la Institución, y que si bien trabajar nos permite compartir, también es necesario espacios recreativos debidamente planificados por la Institución y que permitan la convivencia, con el fin de que pasen de ser simplemente servidores públicos y compañeros a compartir actividades en común que les permita un acercamiento como personas, como individuos y seres humanos.

Como se puede observar, la fase Juzgar, me ha permitido emitir criterios de las carencias, falencias y errores encontrados en los diversos puntos analizados en la fase “VER” los problemas evidenciados y las posibles causas que los ocasionan. Las actitudes y reacciones que las personas tienen frente a determinadas circunstancias y los pensamientos y opiniones que conozco por mi convivencia laboral con las personas que hacemos la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Como reflexión destaco el hecho de que no es una situación de momento, más bien, es el cúmulo de hechos, circunstancias, malas interpretaciones, que se vienen acumulando desde hace mucho tiempo atrás y que por no ser tratados con la importancia que amerita, han seguido creciendo.

Debo hacer énfasis, que lo descrito tiene única y exclusivamente la finalidad de aportar en forma positiva con un planteamiento de posibles soluciones a los roles e inconvenientes del día a día, que no son cosas del otro mundo, que provocan malestar en nuestra Institución, que son solucionables y que requieren de voluntad y trabajo integral. Pasamos a la fase final de este método.

4.1.3 FASE ACTUAR

“Es el momento de concretizar en una acción transformadora lo que se ha comprendido acerca de la realidad (ver) y lo que se ha descubierto del plan de Dios sobre ella (juzgar). Es el momento de la práctica nueva y del compromiso. El Actuar impide que la reflexión quede en lo abstracto. Se debe estar atento para que lo que se proponga realizar no sea fruto de intuiciones momentáneas o decisiones voluntaristas, sino fruto maduro de la reflexión realizada. La acción transformadora es ante todo una acción liberadora. Parte de las necesidades de las personas y busca atacar las raíces del problema. Hace participar a otros. No queda reducida sólo a la esfera de lo personal sino que procura incidir realmente en la realidad social. Es un proceso lento, y exige mucha paciencia. Ser agente transformador es ser fermento en la masa, es hacer de la propia vida un testimonio de fe de la presencia de Jesucristo en la vida y en la historia y una vivencia comprometida de su seguimiento. Es colaborar activamente en la construcción de la Civilización del Amor.”²⁹

En este punto, mi planteamiento será proponer soluciones, sugiriendo siempre un trabajo participativo, en el que “todos los integrantes de la Orquesta Sinfónica de Cuenca”, persigan el mismo fin, que es mejorar las relaciones humanas dentro de la Institución y por ende conseguir un ambiente laboral agradable y una comunicación organizacional óptima.

Se tomará en cuenta los resultados de la fase “Juzgar”, y al momento de la propuesta se sugerirá las personas que liderarán la ejecución y las forma en la que intervendrá el resto del personal, mencionando de antemano que, serán los Directivos y Jefes Inmediatos Superiores, los que mayor protagonismo tendrán en las sugerencias propuestas.

Es evidente que no existe una fórmula establecida para que hayan cambios inmediatos, debemos tener presente, que cada persona es un mundo y que los cambios se irán dando con el tiempo, la voluntad, y el trabajo que en este tema inviertan todos y cada uno de los integrantes de la OSC.

²⁹ http://pastoraldejuventud.files.wordpress.com/2008/09/la_metodologia.pdf

A continuación expongo mi “Propuesta para mejorar las relaciones humanas y por ende la comunicación organizacional en la Orquesta Sinfónica de Cuenca. Debiendo anotar que se procederá igual que en las fases anteriores (VER Y JUZGAR), es decir en este caso, sugiriendo formas de actuar de acuerdo a cada planteamiento realizado en las fases anteriores.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
a)	El ambiente que existe entre los compañeros de trabajo.

Son las personas, el elemento que hace que el ambiente dentro de una empresa sea bueno o malo. El trato entre ellas, las formas de llevar el día a día, el comportamiento que tenemos con los demás, en suma, la interacción que tenemos las personas que somos parte de una sociedad o agrupación determinada. La comunicación, es el pilar fundamental para el buen funcionamiento de las relaciones humanas.

Trabajar para encontrar formas de mantener relaciones cordiales, basadas en el respeto y la consideración que debe tener todo individuo para sí mismo y para otro ser humano, es un campo muy amplio y requiere de mucha atención, tiempo y trabajo, puesto que estamos hablando de la personalidad de cada individuo y de este dentro de una agrupación determinada.

Sabemos, las relaciones humanas son parte esencial de la comunicación organizacional por ende, para emprender un conocimiento en este campo, necesariamente se tiene que partir de las relaciones humanas y del individuo en particular.

Está comprobado que las organizaciones que han priorizado su contingente humano han conseguido grandes logros.

Sugerencia:

- a) Hacer entrevistas individuales al personal, con el fin de conocer sus inquietudes, su realidad familiar y económica, problemas, aspiraciones, su sentir dentro de la Institución y establecer un diagnóstico sobre cada individuo.

La finalidad de estas entrevistas, comprender las posibles situaciones que se presenten a futuro, (posibilidades de apoyo, flexibilidad de permisos), e identificación de puntos de respaldo para los demás miembros de la OSC.

La Jefe de UAHT se encargará de la planificación, ejecución de las entrevistas y garantizará la seguridad de la información obtenida. Debiendo mantener cierta periodicidad para la actualización de datos relacionados a este tema.

- b) Promover talleres especializados y exclusivos en cada factor de las relaciones humanas, con facilitadores expertos en temas relacionados con:
 - El respeto.
 - La cooperación.
 - La cortesía
 - La comunicación.
 - La comprensión.

Estos talleres deben ser integrales y tener el carácter de obligatorio para todo el personal, es decir desde el rango jerárquico superior hasta el de menor jerarquía, procurando que no haya limitaciones de tiempo. Que se cuente con los útiles y equipos que faciliten el taller, que los espacios en donde se los realice sean ambientados, que no existan interrupciones de ninguna naturaleza, (teléfonos, visitas, atención a público, recepción de correspondencia, etc.), que se reconozca a través de un certificado o sustento la participación de los asistentes y que se cuente con refrigerios.

Promover una evaluación seria tanto al taller ofrecido como al facilitador especializado.

Es muy importante que se planifique dentro de un año calendario la ejecución de los talleres descritos, y de otros que pueden dar apoyo o sustento a los citados, por lo menos tres veces al año.

Los encargados de la ejecución de estos talleres serán: La Junta Directiva, en la canalización de recursos, el Director Ejecutivo en la organización del evento, el Director Técnico, en la distribución y organización de tiempo del personal técnico musical; en la logística, la Jefe de UATH, la Jefe Administrativa Financiera; y el resto del personal en la colaboración, asistencia y compromiso de seriedad que el caso amerita.

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
b)	El salario que percibe en la OSC.
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
b)	El nivel de vida que puede lograr como integrante de la Orquesta Sinfónica.

Sugerencia:

Hacer un seguimiento minucioso y constante de los trámites que a nivel nacional se están haciendo para la obtención de la homologación, que es la consecución de igualdad de salarios en las Orquestas Sinfónicas del País. Esta actividad está bajo la responsabilidad exclusiva de la Junta Directiva, su Presidente, y el Secretario de la misma, que a su vez ostenta además el cargo de Director Ejecutivo, la Jefe de UATH, y la Jefe Administrativa Financiera, debiendo resaltar además la cooperación y presencia indispensable del representante de los señores instrumentistas de la OSC., y en todo trámite que se realice.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
c)	La agenda de presentaciones en la región.
d)	La agenda de presentaciones dentro y fuera del país.
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.
3) ¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?	
c)	Incrementar la agenda de presentaciones locales.
d)	Incrementar la agenda de presentaciones nacionales e internacionales.

Sugerencias:

- Presentación conciertos o eventos organizados por la Orquesta Sinfónica de Cuenca, tres veces al año, en diferentes pueblos y ciudades de Costa, Sierra, Oriente y Galápagos.

Los responsables serán: La Junta Directiva con su Presidente, en la canalización y obtención de fondos, gestionando a través de las diferentes Subsecretarías Culturales del País, Gobiernos Provinciales, Municipalidades y la empresa privada. El Director Ejecutivo como apoyo a la Junta, en los trámites y respectivos, el Director Técnico, en la preparación del personal y la ejecución de variados repertorios, los señores instrumentistas en el aporte musical y los Jefes Administrativo Financiero y UATH en la logística necesaria para llevar a cabo los eventos.

- Presentación de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, una vez al año, en otro país, sea este en el continente americano, europeo, asiático, africano u oceánico.

De igual forma los responsables serán: La Junta Directiva con su Presidente, en la canalización y obtención de fondos a través de convenios con embajadas y consulados, gestiones realizadas en el Ministerio de Cultura, Fundaciones extranjeras culturales, etc. Y el resto del personal, hará su aporte en las actividades descritas en la sugerencia anterior.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
1) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos que le motivan en su trabajo: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
e)	La evaluación emprendida dentro del sector público
3) ¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?	
i)	Incentivar a los servidores de la OSC., en función a sus méritos para ascensos.

Sugerencia:

- Para las siguientes evaluaciones, realizar una planificación participativa con todos los servidores públicos de la OSC. en la que a mas de conocer las fases de esta evaluación, se tengan también claras las metas y beneficios que se obtengan de ésta.

Al igual que en las sugerencias anteriores, es la cúpula de la administración la encargada de llevar a cabo dicho trabajo, en sus diferentes áreas y conceptos.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
2) Califique, del 1 al 4, los siguientes elementos de la motivación que tiene para su desempeño laboral: <i>(1: ninguna, 2: baja; 3, mediana, 4 alta)</i>	
a)	El prestigio que puede tener como integrante de la Orquesta Sinfónica.
c)	El aporte que puede dar a la cultura como integrante de la Orquesta Sinfónica.
e)	La satisfacción de laborar en el ámbito de la música.

Resaltando una vez más que la mayoría de las personas están satisfechas de hacer lo que les gusta, y con la finalidad de canalizar energías, optimizar recursos, elevar el autoestima musical, dinamizar las actividades y sobre todo propiciar, motivar y promocionar el trabajo en equipo, , sugiero:

- Trabajar con grupos de cámara, en dos festivales sinfónicos para el año. Éstos ofrecerán diversidad de repertorios propuestos por los integrantes de cada grupo, y estarán conformados de acuerdo a las afinidades de sus integrantes. Este festival sinfónico estará destinado exclusivamente para sectores sociales tales como albergues, orfanatorios, hospitales, asilos, centros educativos para personas con capacidades especiales, sectores marginales de la ciudad y la provincia, etc.

El grupo de cámara estará encargado de sugerir toda la logística de la presentación, es decir, lugar, fecha y hora.

Los responsables de estos eventos serán: La Junta Directiva, su Presidente y Secretario en la obtención de locales, medios de movilización, refrigerios, promoción y logística de los eventos.

Director Técnico en la distribución de los horarios de trabajo y la supervisión de la buena ejecución de los repertorios propuestos.

Los señores instrumentistas, en la organización, de su evento y en la preparación de los repertorios por ellos sugeridos.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
a)	Mejorar la infraestructura existente.

Por no estar claramente definida la situación concreta que el personal de la OSC, pide mejorar, la sugerencia es:

Hacer un estudio minucioso y profundo utilizando técnicas de investigación como encuestas y observación, que ayuden a visualizar el o los temas concretos de sugerencias a cambio, para que a partir de este, se trabaje un proyecto o se dé a conocer en forma explícita las condiciones a las que estamos sujetos, ya que la estructura está determinada por la ley.

Se sugiere nombrar una comisión integrada por un representante de cada unidad administrativa, y técnico musical, para que en conjunto obtengan como resultado un diagnóstico claro y conciso que nos permita trabajar en propuestas claras y definidas. Responsable Junta Directiva con su Presidente y Secretario.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
b)	Dotar al personal de espacios físicos adecuados.

Por ser uno de los factores determinantes en las relaciones humanas, (bienestar y comodidad de los individuos), en la comunicación organizacional y en el ambiente laboral (áreas apropiadas y herramientas básicas para el desempeño correcto de funciones), sugiero:

A corto plazo,

- Gestionar en el Ministerio de Cultura la asignación de más espacios y aulas para el funcionamiento de la Institución.
- Adecuar aulas con los requerimientos básicos indispensables para que los señores instrumentistas desempeñen su trabajo con las garantías laborales y de salud necesarias.
- Adecuar oficinas administrativas, dando un espacio definido a cada área que permita la independencia de las unidades administrativas y seguridad en la información.

A largo plazo,

- Buscar la asignación de los fondos estatales necesarios para la construcción del edificio con las características básicas y necesarias para cada espacio de trabajo.

Los responsables de estas gestiones serán exclusivamente, La Junta Directiva, su Presidente y Secretario.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
e)	Dar a conocer a los servidores, en forma periódica, sobre gestiones administrativas de la OSC.

Dado que la ausencia de comunicación es uno de los factores determinantes para el surgimiento de una serie de inconvenientes, malos entendidos, conflictos y desinformación que causa el malestar y la incertidumbre, sugiero:

- Trabajar en un cuadro de asuntos prioritarios y de interés colectivo. (Agenda de gestiones).
- Dar a conocer en forma directa, por parte de las autoridades o vos oficial, en reunión con todos los integrantes de la OSC, los pasos que se vayan dando para la obtención de soluciones de los citados asuntos prioritarios y de interés colectivo.
- Confirmar y asegurar que los mensajes emitidos por parte de la autoridad, sean entendidos e interpretados en la forma correcta.
- Conceder el tiempo necesario en cada exposición para salvar dudas y satisfacer inquietudes.
- Exponer en la cartelera de la institución los avances que tenga cada trámite y los responsables del mismo.

Los encargados serán exclusivamente, La Junta Directiva, su Presidente y Secretario. El aporte del resto de los integrantes de la OSC, consiste en prestar la atención necesaria, opinar con fundamento y recibir la información con buena vibra y respeto.

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
g)	Capacitar al personal técnico musical de la Orquesta.
h)	Capacitar al personal administrativo de la Orquesta.

Basándome en que es una petición realizada por un número considerable de las personas que laboran en la OSC., que fueron encuestadas y haciendo hincapié en que toda capacitación va en beneficio del individuo para su desarrollo personal y profesional, sugiero:

Con el cuerpo técnico musical:

- Armar talleres de trabajo participativo con cada grupo de trabajo y detectar las necesidades e intereses de capacitación por individuo, basándose en los resultados de las evaluaciones, en las aspiraciones profesionales que cada uno tiene y en las sugerencias técnicas del Director Titular de la OSC.
- Armar un cronograma anual, que contemple frecuencia en la capacitación y que esté relacionado directamente con la aspiración del servidor, la necesidad técnica de la evaluación aplicada y la propuesta del Director Titular.
-

Con el personal administrativo:

- Armar taller de trabajo participativo entre el Jefe Inmediato Superior de cada Unidad y los servidores, para acoger las necesidades de capacitación que el cargo requiere y las sugerencias de cada individuo desde su perspectiva.
-

El levantamiento de la información estará a cargo de la Unidad de Talento Humano, y con los resultados de esto, será la Junta Directiva la encargada de la obtención de fondos en las partidas pertinentes que cubran estos rubros que terminan siendo una inversión para la Institución. El Director Ejecutivo con sus unidades de apoyo se

encargarán de la ejecución y cumplimiento de las mismas. Y el resto del personal colaborará en forma positiva con sus sugerencias y voluntad para la definición de un cronograma de capacitación que vaya en beneficio de todos.

APLICACIÓN DEL METODO VER- JUZGAR - ACTUAR

CUADRO DE APLICACIÓN DE LA FASE

" ACTUAR "	
No.	PREGUNTA
3)	¿Qué sugiere a la Orquesta Sinfónica de Cuenca para mejorar la motivación al trabajo dentro de la Institución?
j)	Crear espacios de trabajo participativo.
k	Crear espacios recreativos que permitan compartir.

Con respecto a crear espacios de trabajo participativo; a lo largo de esta fase se ha sugerido la creación de los mismos, en las diferentes propuestas realizadas, y se ha hablado de conformación de equipos de trabajo, con el fin de dinamizar y ampliar el grado de actuación de cada persona y grupo que hacemos la Orquesta Sinfónica de Cuenca.

Los perfiles de los cargos que desempeñamos, las responsabilidades y obligaciones están definidos para cada servidor. Se debe anotar que el aporte o actuación que cada uno de nosotros haga en la institución o medio en el que se desenvuelve, no debería estar limitado únicamente a una lista de funciones o tareas establecidas, puesto que si todos arrimamos el hombro y nos ayudamos, podemos conseguir mejorar las relaciones humanas, la comunicación institucional y por ende fortaleceríamos lazos de amistad, compañerismo y cooperación, que sin lugar a dudas se vería reflejado en el bienestar personal y prestigio de nuestra Institución.

Con respecto a los espacios recreativos que permitan compartir, solicitados por los integrantes de la OSC., sugiero:

Incluir dentro del calendario anual de actividades y eventos de la Institución las siguientes actividades:

- Día del músico, organizar un evento cultural interno.
- Jornadas deportivas, organizar una semana deportiva, (Campeonato de fútbol y vóley), con inauguración del evento, partidos, jurados, premios y clausura.
- Día de la madre.
- Cena navideña.
- Paseo de Carnaval.

Motivar al personal para la creación de una nueva caja de ahorros interna, como un instrumento de ahorro y a su vez como una estrategia de agrupación social.

Los responsables para estas sugerencias, Junta Directiva con su Presidente y Secretario, gestionar fondos necesario para la ejecución de los eventos sugeridos. El Director Técnico, en la distribución del tiempo, organización de trabajo y apoyo en las jornadas culturales. Las unidades administrativas, con su apoyo logístico, el representante de los músicos y el resto del personal en la participación, colaboración y buena voluntad para que los eventos sugeridos se lleven a cabo.

Todas las sugerencias vertidas en este capítulo son simplemente propuestas que nacen de la aplicación del método “Ver, juzgar y actuar”, utilizado para este estudio. Se destaca la actuación de los directivos en esta fase, puesto que como líderes son los responsables encargados del bienestar tanto personal cuanto profesional de cada uno de los integrantes de la OSC.

También es necesario citar la necesidad de trabajo, apoyo y compromiso que debe existir de parte de todo el personal que no ostenta cargos jerárquicos altos o de jefatura, puesto que la Institución, somos todos, sin importar el rango, al que se pertenezca, el cargo que se desempeñe, la función que se cumpla o el sueldo mensual que se perciba. Si todos trabajamos por un mismo objetivo, todos ganamos. Las buenas relaciones humanas en el trabajo, la familia, o los amigos, la hacemos nosotros, con humildad, sinceridad, honestidad y trabajo. Conscientes de que somos parte de una sociedad y que lo que le ocurre a otro, es responsabilidad directa o indirecta también de uno mismo.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

Como conclusiones procedo a anotar las siguientes:

- Que el ser humano, por su naturaleza, tiene necesidades, aspiraciones, sueños, metas, deseos de superación, pero también tiene problemas, frustraciones, debilidades.
- Que el ser humano es el centro de toda organización, actividad, meta u objetivo. Sin humanos no existe nada, por ende, se debe dar la atención e importancia que cada individuo requiere.
- Que las relaciones humanas son el pilar fundamental para todo tipo de organización, sea esta privada, pública o de economía mixta.
- Que las relaciones humanas son de vital importancia, puesto que terminará repercutiendo en forma positiva o negativa en el producto final.
- Que las debilidades existentes en las relaciones humanas del personal de la Orquesta Sinfónica de Cuenca, hace necesaria la implementación de estrategias específicas que permitan mejorarlas, apuntando a corregir las relaciones laborales y por ende alcanzar una comunicación organizacional óptima.
- Que las relaciones humanas dentro de la OSC, no están consideradas como un tema de vital importancia, por ende no se les ha dado el trato y el tiempo que amerita.

A más de las citadas, he llegado a concluir que

- El estudio que presento, da a conocer conceptos básicos necesarios de: “comunicación” como el factor imprescindible para las relaciones humanas y “comunicación organizacional” que abarca a las relaciones humanas, como elemento determinante para el funcionamiento de todo tipo de organización.

- El presente estudio cita teorías, conceptos y análisis que los administradores de la OSC, conocen en forma minuciosa y profunda para manejar apropiada y eficientemente el recurso humano con el que cuenta la Institución.
- En nuestro medio, es muy común que se le reste importancia a las relaciones humanas, comunicación organizacional y ambiente laboral. El planteamiento de objetivos y utilización de estrategias, estará basado en un estudio previo de las relaciones humanas, su efecto dentro de la comunicación institucional y los resultados en la obtención del producto final.
- La clave para la sugerencia de estrategias, es el conocimiento, si no conocemos a los elementos integrantes de nuestra institución, mal podemos hacer planteamientos, trazarnos metas y esperar resultados positivos.
- Las acciones propuestas en este estudio, darán paso a tomar acciones correctivas en el momento que la administración considere necesario.
- A las personas que trabajamos en las diferentes organizaciones no nos agrada estar sujetas a leyes, estatutos y reglamentos, preferimos trabajar a manera nuestra y tener nuestras propias fuentes informativas, hacer conjeturas y dejarnos llevar por información incorrecta y comentarios mal habidos.
- El no disponer de un plan de acción comunicacional, nos conduce a la desinformación, a la mal interpretación de los comentarios, a la predisposición con las personas que nos rodean y por ende al malestar dentro de la Institución.
- Los problemas más comunes que se han identificado son: desinformación, suposiciones, rumores, chismes, críticas negativas para los jefes o compañeros, malestar general.

RECOMENDACIONES:

- Los objetivos planteados en el inicio del proceso administrativo, es decir en la planificación deben estar relacionados con los resultados obtenidos, o producto final. Los rangos jerárquicos superiores, deben tener en cuenta que las personas son cambiantes, y que cada uno es un mundo diferente, que las estrategias que se apliquen para conseguir relaciones humanas óptimas y comunicación organizacional eficiente deben cambiar en el transcurso del tiempo, puesto que se está tratando con individuos que no están estáticos y la interacción provocan cambios en la vida diaria de las organizaciones.
- Los directivos de la Institución son los principales llamados a generar acciones de cambio, partiendo de actitudes personales que vayan en beneficio propio y de todos los integrantes de la OSC. Tomando con profesionalismo las observaciones, sugerencias o críticas de los subordinados. Asumiendo que éstas son un llamado a la reflexión y corrección de actitudes frente a los demás. Buscando la perfección en el liderazgo, que los subordinados vean en sus jefes personas dignas de confianza, comprensivas y sobre todo humanas. Que encuentren en sus líderes oídos para sus puntos de vista, respaldo para sus opiniones y sabiduría para los desacuerdos.
- Los subordinados de la Institución, están en la obligación de responder a las sugerencias de cambio o estrategias propuestas por la administración, pero a más de eso, está el respeto que como seres humanos merecemos, la obediencia al jefe, la disposición al cambio y la buena voluntad para acoger las sugerencias propuestas por el o los líderes de la organización.
- Toda estrategia aplicada debe estar previamente planificada, de tal forma que no se den disposiciones en forma improvisada.
- Los directivos de la institución deben tener presente que todas las personas debemos sentirnos satisfechas con la remuneración percibida, y que esto conlleva al énfasis y compromiso que ponemos en nuestro trabajo.

- Si cualquiera de nosotros, siente que está siendo injustamente remunerado por el factor comparativo con otra organización de la misma índole, se sentirá totalmente desmotivado.

- Si bien la estructura organizacional con la que cuenta la OSC, está definida como vertical descendente, se recomienda trabajar en equipo con la comunicación horizontal, para que los resultados obtenidos con ésta, se encaminen a una comunicación vertical ascendente y así hacer uso de la retroalimentación como una estrategia de cambio.

- Se recomienda la aplicación de un plan de contingencia para seguridad, en caso de desastres naturales.

- Finalmente, las relaciones humanas son el centro de toda actividad social, y la comunicación fluida, juega el papel más importante dentro de las organizaciones. Pero es el ser humano el que hace las sociedades, e integra las organizaciones, razón demás para darle la atención e importancia que merece, priorizando sus necesidades y permitiéndoles explotar sus habilidades. Sólo satisfaciendo las necesidades de los integrantes de una organización, tendremos personal optimista, que trabajará con entusiasmo y este se verá reflejado en los conciertos de excelente calidad que brindemos a nuestro público.

BIBLIOGRAFÍA:

- ❖ ACUERDO MINISTERIAL No. DM-2012-087, Registro Oficial No.740/ Viernes 06 de julio de 2012.
- ❖ ABRIL Salazar María Augusta, Administración estratégica de costos de alimentos y bebidas en el área hotelera, aplicada al Hotel Presidente, 2000. Cuenca – Ecuador.
- ❖ CALVO Hernando Manuel, El Nuevo Periodismo de la Ciencia, Volumen N° 40, Ediciones CIESPAL, Quito – Ecuador.
- ❖ CASTILLO Raúl Biord, Ponderación teológica del método ver-juzgar-actuar. En www.communityofsttherese.org/resources/verjuzgaractuar.pdf, bajado el 27 de diciembre de 2012.
- ❖ ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA.
- ❖ HELLRIEGEL Jackson, Slocum, Administración, un enfoque basado en competencias. Novena Edición.
- ❖ LAWRENCE J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, 3ª Edición.
- ❖ LOSEP., Ley Orgánica del Servicio Público.
- ❖ MALETZKE Gerhard, Sicología de la Comunicación Social, 5ª. Edición Quipus, Quito-Ecuador 1992.
- ❖ MARTIN, Moreno Ángel, Diccionario Enciclopédico CIRCULO, Intermedio Editores, 2009.

- ❖ PASTORAL DE JUVENTUD, Metodología ver, actuar y juzgar. En:
www.pastoraldejuventud.files.wordpress.com/2008/09/la_metodologia.pdf.
Bajado el 26 de diciembre de 2012.
- ❖ MONSALVE Ramírez Alfonso, Teoría de la Información Social, 5ª. Edición
Abya-Yala, Quito -Ecuador, 2003
- ❖ OCEANO, GRUPO EDITORIAL, Grandes Autores y Grandes Obras. El
mundo de la música, Barcelona, España.
- ❖ ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA, Programas de mano de conciertos
ofrecidos a la ciudad de Cuenca.
- ❖ ORQUESTA SINFONICA DE CUENCA, pagina web:
www.sinfonicacuenca.gob.ec
- ❖ PEARSON Judy C. Lynn H. Turner; W. Tood Mancillas, Comunicación y
Género, Ediciones PAIDOS, 1991, España.
- ❖ PLACENCIA Lefler Manuel, Técnicas de Relaciones Públicas, Manual de
Comunicación Corporativa, Ediciones bresca Profit, Barcelona, 2008.
- ❖ RAMON Reig, La comunicación Organizacional en Instituciones Públicas.
- ❖ ROMERO Coronel María Fe Romero Coronel, Manual de convivencia
empresarial para la Cía. María Ángela Flores e Hijos Cía. Ltda. 2011,
Cuenca-Ecuador.
- ❖ ROBBNS Stephen P, Timothy A. Judge, Fundamentos del Comportamiento
Organizacional, 13ª. Edición Pearson Educación, México, 2009.
- ❖ ROBBNS Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, X Edición, Pearson
Prentice Hall, México, 2004.

- ❖ SÁEZ José Luis, En el lugar del hecho. Marving Cia.Ltda 265-709, Quito - Ecuador.
- ❖ SINFÓNICA, Boletín de la Orquesta Sinfónica de Cuenca. N° 1 / Año 1, Cuenca, Enero de 2005.
- ❖ SINFÓNICA, Boletín de la Orquesta Sinfónica de Cuenca. N° 1 / Año 1, Cuenca, Agosto de 2005.
- ❖ TERRY George R., Principios de Administración, Editorial Continental, S.A., MEXICO 1980.
- ❖ VELASQUEZ O. César Mauricio y otros, Manual de géneros periodísticos, Bogotá, Ediciones Universidad de La Sabana, 2005.