



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

“ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN E INTEGRACIÓN CULTURAL DE LA SECRETARÍA DE CULTURA DEL ESTADO DE MICHOACÁN (SECUM)”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ELISA GUZMÁN HERRERA

ASESOR

L.A.E. ARTURO PÉREZ AREVALO

MORELIA MICHOACÁN NOVIEMBRE DEL 2012



AGRADECIMIENTOS:

A DIOS.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A MIS PADRES

Margarita y José Luis, por apoyarme en todo momento, por sus consejos, valores, perseverancia y constancia que me han permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor y apoyo incondicional.

A MI HERMANO

Luis, gracias por estar conmigo en los momentos en los que necesite, pero sobre todo por su amor.

A MI NOVIO

Antonio Saavedra, por estar conmigo en todo momento, por el apoyo incondicional y fundamental para lograr mis objetivos, por las palabras de ánimo y aliento cuando las cosas no salían bien, por ser mi motivo a ser mejor cada día, pero sobre todo por amarme tanto.

A MI FAMILIA

Tios, tias, abuelitos, primos, a todas gracias por su apoyo fundamental para seguir adelante, por sus consejos y palabras de aliento.

A MIS AMIGOS

Por acompañarme en este camino, y apoyarme siempre.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por su valioso apoyo y buena disposición para la realización de mi caso práctico.

A MIS MAESTROS

Gracias por compartir conmigo sus valiosos conocimientos.

A MI ASESOR L.A.E Arturo Pérez Arévalo

Por el apoyo ofrecido para la realización de mi caso práctico.

¡GRACIAS!

INDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	2
Identificación del problema.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos Específicos.....	4

Apartado I. Clima Organizacional y su impacto en la motivación laboral

1.1- Administración de Recursos Humanos.....	5
1.2.- Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	5
1.3.-Principales funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	6
1.3.1.- Planeación de Recursos Humanos.....	6
1.3.2.- Análisis y Planeación de puestos.....	7
1.3.3.- Valuación de puestos.....	8
1.3.4.- Reclutamiento.....	8
1.3.5.- Selección de personal.....	9
1.3.6.- Contratación.....	10
1.3.7.- Inducción.....	11
1.3.8.- Capacitación.....	11
1.4.- Motivación Laboral.....	12
1.4.1.- Tipos de motivación.....	14
1.4.2.- Aplicación de la motivación.....	15
1.4.3.- Ciclo motivacional.....	16
1.4.4.- Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	17

1.4.5.- Factores de la motivación.....	20
1.4.6.- Clima organizacional.....	21
1.4.7.- Principales factores que influyen en el clima organizacional.....	22
1.4.8.- Importancia del clima organizacional.....	24
1.4.9.- Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	25
1.5.- Relación entre motivación y clima organizacional.....	27

Apartado II. Análisis y Diagnostico del Clima Organizacional y su efecto en la motivación, dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural de la Secretaria de Cultura de Michoacán (SECUM)

2.1.- Secretaria de Cultura del Estado de Michoacán (SECUM).....	29
2.1.1.- Descripción de las principales funciones de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural.....	32
2.2.- Entrevistas aplicadas a jefes de departamentos pertenecientes a la Dirección de Vinculación e Integración Cultural.....	36
2.3.- Cuestionarios aplicados a los empleados de los diferentes departamentos de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural de (SECUM).....	43
2.4.-Resultados de entrevistas aplicadas a los jefes de departamento de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural (SECUM).....	51
2.5.- Resultados de cuestionarios aplicados a los empleados de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural en SECUM para evaluar el Clima Organizacional y su impacto en la Motivación.....	59
2.6.- Diagnostico general.....	68

Apartado III. Conclusiones Generales y Recomendaciones

Conclusiones Generales.....	69
Comprobación del problema.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71

INTRODUCCIÓN:

El Clima Organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Es una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. El clima Organizacional impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico de las personas, así como el buen desempeño que tengan en sus áreas laborales. Es por eso que el Clima Organizacional es realmente importante para el desarrollo en todo el ámbito laboral.

En el presente trabajo se abordará la administración de Recursos Humanos, antecedentes y principales funciones de esta. Se hablará también de motivación y clima organizacional, en la Dirección de Vinculación e Integración Cultural, que pertenece a la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán (SECUM).

Así como también se diagnosticará cuál es la situación actual sobre el clima organizacional y cómo es que impacta de manera considerable en la motivación y el desarrollo de las personas.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el factor humano es el principal elemento en cualquier organización. Es por esa razón que las organizaciones deben asumir el compromiso de sensibilidad en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. Existen múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas, uno de los más importantes es la motivación, y a su vez el clima organizacional, ya que estos van ligados.

Debemos comprender que la motivación incide en el clima laboral, para beneficio de empleados y organización es muy importante atender la satisfacción para lograr un buen clima laboral y una satisfacción laboral. Es por eso que decidí investigar acerca de este tema, ya que es muy importante que las personas realmente valoremos lo significativo que es en una institución.

Decidí hacer esta investigación porque me resulta muy importante concientizar a las personas de lo importante que es el Clima Organizacional y la motivación como factores de un buen desempeño.

Dar a conocer la situación actual de la motivación y el Clima Organizacional dentro de la Dirección de Vinculación en la SECUM, para que comiencen a dar la importancia que realmente merece, dado que note que falta mucho por hacer en ese aspecto dentro de SECUM.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad existe una alta burocracia laboral dentro de las instituciones públicas, en la mayoría de los casos prevalece un ambiente no favorable, por diferentes cuestiones, como la existencia de un sindicato, la diferencia marcada que hacen de unos trabajadores y otros, la falta de interés y compromiso por parte de jefes y trabajadores, porque siempre tienen presente la idea de que no estarán ahí por siempre dado que son puestos políticos.

Pienso que así como en otras instituciones, en la Dirección de Vinculación e Integración Cultural de la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán, el Clima Organizacional afecta directamente la motivación de los subordinados, porque es principal factor para que desempeñen sus actividades eficientemente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El Clima Laboral es un factor causante del buen desempeño dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural perteneciente a la SECUM?

OBJETIVO GENERAL

Analizar y Diagnosticar el clima organizacional, así como, el impacto que tiene en la motivación de los empleados y en su desempeño laboral dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural perteneciente a la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigación bibliográfica de la administración de recursos humanos.
- Investigación bibliográfica del Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral
- Describir el clima organizacional de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural en la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán (SECUM), realizando entrevistas a jefes de departamento y la observación de campo.
- Analizar y Diagnosticar cual es la situación del clima organizacional y el impacto en la motivación de los trabajadores en la Dirección de Vinculación e Integración Cultural de la Secretaría de Cultura (SECUM), mediante una investigación de campo
- Dar a conocer los resultados de la investigación de campo.
- Presentar conclusiones
- Recomendaciones

APARTADO I. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACION LABORAL.

1.1 Administración de Recursos Humanos:

Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses de otros grupos.

Agustín Reyes Ponce
Administración de Personal

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizaciones. En consecuencia comprende a los gerentes de todos los niveles.

Silíceo, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de personal

1.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos:

Es un concepto que surge a partir de 1960, pero desde los inicios del siglo XX, con el crecimiento y complejidad de las organizaciones se le denominó como Relaciones Industriales, la cual intentaba conciliar capital y trabajo. Alrededor de 1950, el concepto cambió radicalmente a la Administración de Personal, como mediadora para reducir los conflictos y administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral vigente; sin embargo, el concepto vuelve a ampliarse para llamarlo Administración de Recursos Humanos como respuesta a la globalización de la economía y con tendencia de las organizaciones exitosas a no administrar personas, sino a administrar con las personas. Surge como exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamente el trabajo.

Con este nuevo concepto, las organizaciones consideran a las personas por su inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, como seres diferentes entre sí y como elementos clave impulsores de la organización para llevarla a la excelencia y al éxito.

Idalberto Chiavenato
Gestión y Talento Humano 2001

1.3 Principales funciones de la Administración de Recursos Humanos

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que pertenezcan, las principales funciones de Recursos Humanos son; la Planeación, el Análisis y la Planeación de puestos, La Valuación de

Puestos, El Reclutamiento, La Selección, La Contratación, La Inducción y la Capacitación. Son las necesarias para dotar a la empresa de personal valioso necesario para cumplir los objetivos organizacionales.

Silíceo, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de personal

1.3.1 Planeación de Recursos Humanos:

La planeación de Recursos Humanos es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar totales objetivos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. El proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas.

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos, esta es una de las principales responsabilidades de planear bien nuestros recursos humanos.

La planificación estratégica de los recursos humanos es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una empresa para llevar siempre hacia adelante su organización.

Es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

La planeación de recursos humanos puede definirse también como una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación entre otras.

La planeación le permite a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Una de las principales ventajas de la planeación de recursos humanos es que mejora la utilización de los recursos humanos.

Werther William B.
Administración de personal y Recursos Humanos

1.3.2 Análisis y Planeación de Puestos:

Procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia).

Las instituciones o empresas pueden enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtienen en el proceso de análisis de puestos como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Procesos del trabajo
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados
- Responsabilidad personal
- Comportamiento humano
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error
- Normas de trabajo
- Condiciones físicas del trabajo

Se pueden utilizar diferentes métodos para el análisis de puestos como:

- La entrevista
- Observación de puestos
- Cuestionario del puesto
- Bitácora del empleado

El análisis de puestos se realiza en tres ocasiones:

- Cuando se funda la Organización
- Cuando se crean nuevos puestos
- Cuando los puestos cambian debido a la tecnología, métodos, procedimientos o sistemas.

Algunos de los beneficios del análisis y la planeación de puestos son:

- Mejorar el conocimiento sobre el flujo del trabajo
- Permite realizar una mejor selección de personal
- Facilita efectuar la evaluación objetiva de los subalternos.

Gary Dessler y Ricardo A. Varela
Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano

1.3.3 Valuación de Puestos:

Técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales.

Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

Gary Dessler y Ricardo A. Varela
Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano

1.3.4 Reclutamiento:

Primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas.

Consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece. Es la búsqueda, identificación y capacitación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización.

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización, cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales.

Algunos de sus objetivos son:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.
- Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

Miguel Ángel Sastre Castillo
Dirección de Recursos Humanos

1.3.5 Selección de Personal:

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que asegura su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales. Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Proveer el factor humano adecuado u en el tiempo oportuno para cubrir vacantes
- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuado
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

Miguel Ángel Sastre Castillo
Dirección de Recursos Humanos.

1.3.6 Contratación:

Formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses tanto del trabajador como de la organización.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

Es necesario que el patrón tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados porque, de otro modo, no tiene señalados o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, es decir la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y, sobre todo, la duración del contrato. Además, el patrón puede ser multado por las autoridades del trabajo si le falta este documento. La falta del documento no favorece al patrón, porque la Ley Federal del Trabajo, dice que si no existe el contrato, el trabajador tendrá de todos modos garantizados sus derechos. Por el contrario, el patrón es culpable de no haber redactado por escrito y no haber dado una copia del documento al trabajador.

El Contrato de trabajo es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

El Contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo.

Nuestra ley autoriza tres tipos de contrato por su duración:

1. Por tiempo indeterminado o indefinido
2. Por obra determinada
3. Por tiempo determinado o fijo

Miguel Ángel Sastre Castillo
Dirección de Recursos Humanos.

1.3.7 Inducción:

Informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas para que el nuevo trabajador conozca todo lo relacionado a la empresa. El proceso de inducción se hace después de la contratación.

Tiene por objetivo principal que el trabajador conozca más a detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurra su vida laboral.

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están:

- Ayudar a los nuevos empleados, a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

Gary Dessler y Ricardo A. Varela
Administración de Recursos Humanos.

1.3.8 Capacitación:

Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

Agustín Reyes Ponce
Administración de Personal

Proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistémica y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Tiene como finalidad ayudar a todos los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa, a proporcionarles la posibilidad y la conducta requeridas por la organización.

Algunos de sus principales objetivos son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre ellas, o para aumentarles la motivación.
- Existen cuatro etapas del proceso de capacitación:
 - Detección de las necesidades de capacitación.
 - Programa de capacitación para atender necesidades.
 - Realización del programa de capacitación
 - Evaluación de los resultados.

Silíceo, Alfonso
Capacitación y Desarrollo 1997

1.4 Motivación Laboral:

Es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta.

Los científicos rara vez miden la motivación en forma directa. Más bien manipulan alguna condición y luego miden la conducta en forma de respuesta.

Herbert L. Petri y John M. Govern
Motivación Teoría, Investigación y Aplicaciones

Se puede definir la motivación también como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objeto deseado, en un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

Existen ciertos requisitos básicos para lograr la motivación, como:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Los gerentes, directores, jefes deben considerar ciertos aspectos para fomentar la motivación en los trabajadores, como son:

- Hacer interesante el trabajo
- Relacionar las recompensas con el rendimiento
- Proporcionar recompensas que sean valoradas
- Tratar a los empleados como personas
- Alentar la participación y la colaboración
- Ofrecer retroalimentación.

Para lograr una buena motivación existen técnicas como:

- Adecuación del personal al puesto de trabajo
- Manual de acogida de nuevos empleados
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento del trabajo
- Mejora de las condiciones del trabajo
- Enriquecimiento del trabajo
- Participación en la empresa
- Formación y desarrollo profesional

El concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos, Sócrates, Platón y Aristóteles.

Johnmarshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.1. Tipos de Motivación

Existen dos tipos de motivación; intrínseca y extrínseca.

Motivación Intrínseca:

Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma buscar y dominar los desafíos máximos. La motivación intrínseca, emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Puesto que las personas presentan necesidades psicológicas orgánicas innatas, cuentan con los medios para experimentar satisfacciones espontáneas inherente al comprometerse en actividades interesantes. Al percibir la experiencia de sentirse competitiva y auto determinada experimenta la motivación intrínseca como una fuerza motivacional natural que energiza el comportamiento en ausencia de recompensas y presiones extrínsecas. De manera funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y exhibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades. Surge dentro del sujeto; obedece a motivos internos.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

Motivación extrínseca:

Se estimula desde el exterior, ofreciendo recompensas.

Surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Siempre que actuemos para obtener un mayor grado académico, ganar un trofeo o terminar algo antes de un plazo, nuestra conducta es extrínsecamente motivada; la motivación debe su origen a sucesos presentes en el ambiente.

Surge de una especie de motivación “haz esto y obtendrás aquello”. Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción.

La motivación extrínseca significa un medio para un fin; el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

Con frecuencia, las conductas motivadas intrínseca y extrínseca parecen ser iguales. Así como la persona motivada de modo intrínseco lee un libro, pinta un cuadro, ve a la escuela, también la persona motivada de manera extrínseca hace lo mismo. La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción espontánea que la

actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes en el comportamiento observado.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.2 Aplicación de la Motivación.

En la actualidad la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinadas metas y lograr determinados objetivos establecidos por las organizaciones, especialistas relacionados coinciden en señalar que el desempeño de los trabajadores y personas en general depende, en gran medida, del grado o nivel de motivación que posea un trabajador.

Considerando la motivación como un factor clave en el éxito de este tipo de programas, como en cualquier otro programa de capacitación, formación o, incluso, en cualquier régimen de estudio, una investigación de esta naturaleza puede contribuir a fortalecer la formación de técnicos medios (en cualquier especialidad y mención) auspiciada por empresas privadas y con ello garantizar la continuidad de estos innovadores programas educativos.

Puesto que la motivación consiste en alcanzar aquellos aspectos que facilitan la relación trabajador-empresa y trabajador-trabajador, hay muchos puntos que se pueden apreciar útiles para como son:

- Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización.
- Reconocer los logros.
- Mostrar interés por el trabajador y/o compañero.
- Hacer que se sientan comprometidos con la empresa
- Hacerlos sentir útiles y considerados.
- Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros.
- Darle buenas condiciones de trabajo
- Ofrecerles un buen clima de trabajo.
- Usar metas y objetivos.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.3. Ciclo Motivacional



Para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- 1.- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- 2.- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- 3.- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- 4.- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- 5.- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- 6.- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están: Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación;

Agresividad (sea física o verbal);
Ansiedad;

Nerviosismo;
Apatía;
Desinterés.

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.4. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como (primordiales); al nivel superior lo denominó "autorrealización", «motivación de crecimiento», o "necesidad de ser". Se diferencian en que mientras que las necesidades de déficit pueden o no ser satisfechas, la necesidad de ser es una motivación continua.

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales que creen descendencia

Necesidades de seguridad y protección

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).

Necesidades sociales

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad)
- Participación (inclusión grupal)
- Aceptación social

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

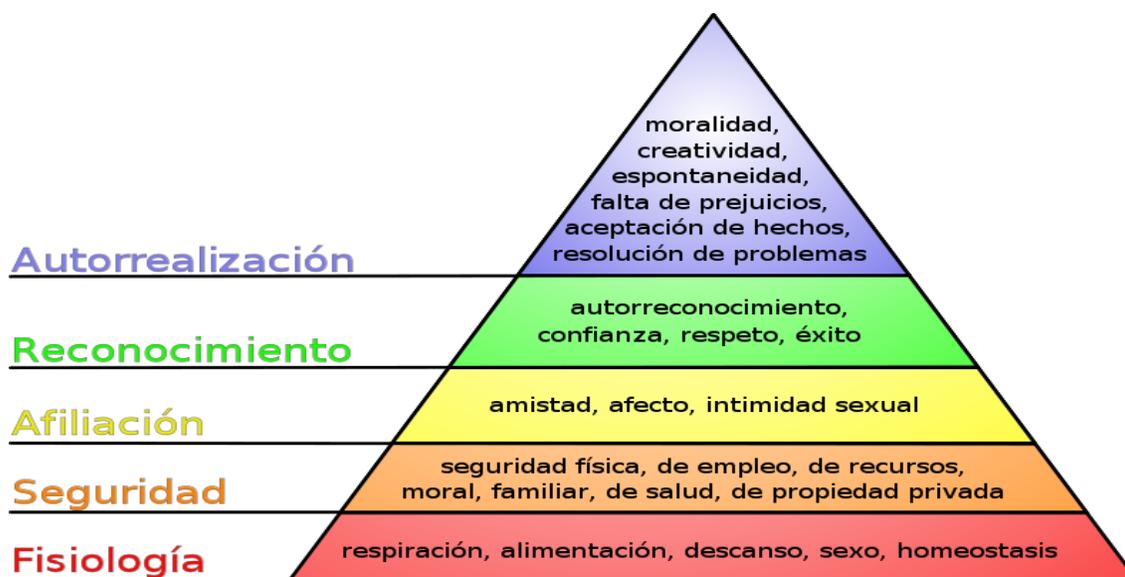
La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o auto actualización.

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización”.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.



John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.5. Factores de la motivación

A partir de 1960 los cambios sociales cambiaron las actitudes del público ante la autoridad que tendió a la “democracia participativa”.

Los cambios Ideológicos. Ejemplo: el rechazo a la cultura del esfuerzo, tenso desempeño, para la obtención de bienes materiales.

A horas en cambio lo que se busca es la realización personal y el sentido de la vida.

Así pues bajo el impulso de muchas razones las nuevas generaciones de empleados exigen trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

Los elementos que influyen en la motivación laboral

- Ambiente confortable

Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

- Comunicación
Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.
- Cultura organizacional
Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.
- Incentivos
Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

John Marshall Reeve
Motivación y Emoción

1.4.6. Clima Organizacional.

El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como a la parte emocional. En la misma medida en la que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa o del individuo. Se puede definir también como un constructo personalista, una serie de percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

El clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características Estructurales: el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- Ambiente Social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características Personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- Comportamiento Organizacional: Compuesto por aspectos como a productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Las características del sistema organizacional genera un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Weinert, Ansfried
Manual de psicología de la Organización.

1.4.7. Principales Factores que influyen en el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos.

Los principales factores que influyen en el Clima Organizacional son los siguientes:

- Las influencias de los factores externos de la organización.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes.

El Clima en las Organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

- El individuo: Las características de cada individuo, el cual comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivación y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre su ambiente al interior de la organización.

- Los grupos: La dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan el clima organizacional.
- La estructura: La forma como está compuesto el sistema administrativo formal compuesto por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en niveles, afectaran el clima organizacional.
- Políticas de personal: las políticas de personal que se aplican tales como el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos, las bonificaciones y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa el clima organizacional.
- El liderazgo: El estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados.
- Los procesos de trabajo: Tales como el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza y consideración en las interacciones personales. El esfuerzo requerido en el manejo de maquinas o manipulación de materiales, la secuencia de actividades para la ejecución del trabajo.
- Los factores físicos: Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.
- Los factores externos: Como la situación económica, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos.

Todos estos factores condicionan el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importante para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

Weinert, Ansfried
Manual de psicología de la Organización.

1.4.8. Importancia del Clima Organizacional.

La persona es un ser social por naturaleza, por lo que necesita de buenas relaciones y de un entorno laboral propicio para impulsar su trabajo y su productividad. Si las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, si existen conflictos y si a nivel general las condiciones no son las correctas, no se generará la productividad que requieren las empresas.

En líneas gerenciales, un buen clima organizacional aumenta la productividad, por lo que actualmente todas las empresas miden su clima a través de estudios cualitativos y cuantitativos, para saber cuáles con sus problemas y solucionarlos. Las personas no se motivan con sueldos necesariamente, si bien es importante, muchos van a producir mejor si es que se les respeta, si hay reconocimiento a su labor y si se le otorga mayores responsabilidades (poder), además de sentirse escuchado en todas las direcciones. Pero los bajos sueldos, la crisis y la incertidumbre se agravan cuando la comunicación no es correcta, lo que puede generar un mal clima.

En situación de crisis, las gerencias deben de ser transparentes con todo el personal de modo individual si es posible, para saber sus sugerencias y se les debe mencionar la situación real de la empresa y las medidas que se van a tomar para afrontarla.

Asimismo, la presión sobre si se va a mantener el empleo o si se van a llegar a los objetivos, afecta a todos los trabajadores lo que trasciende hacia los ámbitos familiares. Por ello, al personal hay que relajarlo, motivarlo y si la producción esta baja, se debe centrar el desarrollo de los mandos intermedios en los puestos claves, para que puedan conducir a sus equipos quienes son la fuerza que mueve toda una empresa.

Por eso es importante capacitarlos en aspectos como liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo entre otros; ya que esto será muy valorado por el personal porque se sentirán respaldados.

A nivel general el Clima Organizacional dentro de cualquier empresa es muy importante, ya que es parte fundamental para el logro de cualquier objetivo organizacional.

Weinert, Ansfried
Manual de psicología de la Organización.

1.4.9. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son dependientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. En compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder.

Posteriormente Likert reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- Variables causales: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen solo aquellas variables controlables por la administración, como: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- Variables intervinientes: Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables de resultados finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales. Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados solo en relación con cuatro variables:

- Proceso decisorio
- Sistema de comunicaciones
- Relaciones interpersonales
- Sistema de recompensas y castigo.

1.5. Relación entre Motivación y Clima Organizacional

El clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad, el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento.

La motivación como uno de los aspectos de las ciencias del comportamiento, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

“La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación se dice ser la principal expresión del clima laboral aunque muchas veces también es su causa. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga el trabajador de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución.

El desgaste emocional genera falta de energía, cansancio que incluso mueve a evitar la interacción con los demás. El rendimiento decrece, comienza una relación impersonal con el trabajo, hay menor concentración y falta de optimismo.

El ambiente humano que se respira en una empresa, el clima laboral, es uno de los principales factores que determinan la productividad. El clima influye en la motivación, el ausentismo y la satisfacción en el empleo, creando expectativas en los trabajadores respecto a las recompensas y frustraciones que recibirán y sentirán.

Weinert, Ansfried
Manual de psicología de la Organización

APARTADO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA MOTIVACIÓN, DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN E INTEGRACIÓN CULTURAL DE LA SECRETARÍA DE CULTURA DE MICHOACÁN (SECUM)

El objetivo principal de este capítulo es analizar y diagnosticar el clima organizacional y su impacto en la motivación de los trabajadores así como su desempeño dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural.

Para esto se realiza una investigación de campo mediante el diseño de un cuestionario que se aplicara a empleados, así como entrevistas a jefes de departamentos para saber cuál es su opinión sobre el clima organizacional y el impacto que ejerce en la motivación de los empleados y el desempeño en la realización de sus actividades.

2.1.- Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán.

La Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán, tiene como antecedentes a la Coordinación de Asuntos Culturales y Turísticos del Gobierno del Estado, organismo creado para coordinar las actividades culturales, turísticas, recreativas y deportivas, aproximadamente en el año 1974-75.

Antes de ella. El órgano oficial del Estado encargado de la promoción y difusión de la cultura en Michoacán, lo era el Departamento de Promoción Cultural, prácticamente reducido al Museo de Arte Contemporáneo, creado en ese tiempo y del Teatro Ocampo en Morelia.

Concibiendo como interés social la promoción permanente y armónica, la organización y coordinación de todas las actividades encaminadas a este fin, el ejecutivo del Estado, mediante Decreto Administrativo publicado en el Periódico Oficial en Noviembre de 1980, creó el organismo público descentralizado denominado Instituto Michoacano de Cultura.

Con el propósito de ampliar los apoyos culturales y artísticos en la Entidad, a iniciativa del Ejecutivo Estatal, fue creada la Secretaría de Cultura, mediante Decreto Legislativo número 440, publicado el día 31 de Marzo de 2004, en el Periódico Oficial del estado, a efecto de mejorar la atención y

ejecución de las políticas y los programas para el desarrollo cultural del Estado, relativos a las actividades culturales, de fomento a la creatividad en las bellas artes en todos sus géneros, expresiones culturales populares, investigaciones y la recuperación, conservación y divulgación del patrimonio cultural tangible e intangible.

OBJETIVO: Promover y fomentar las artes, estimular la producción artística local. Elaborar programas de apoyo a la creatividad, preservar las tradiciones y lenguas indígenas, así como contribuir a fortalecer el patrimonio cultural de los municipios del Estado.

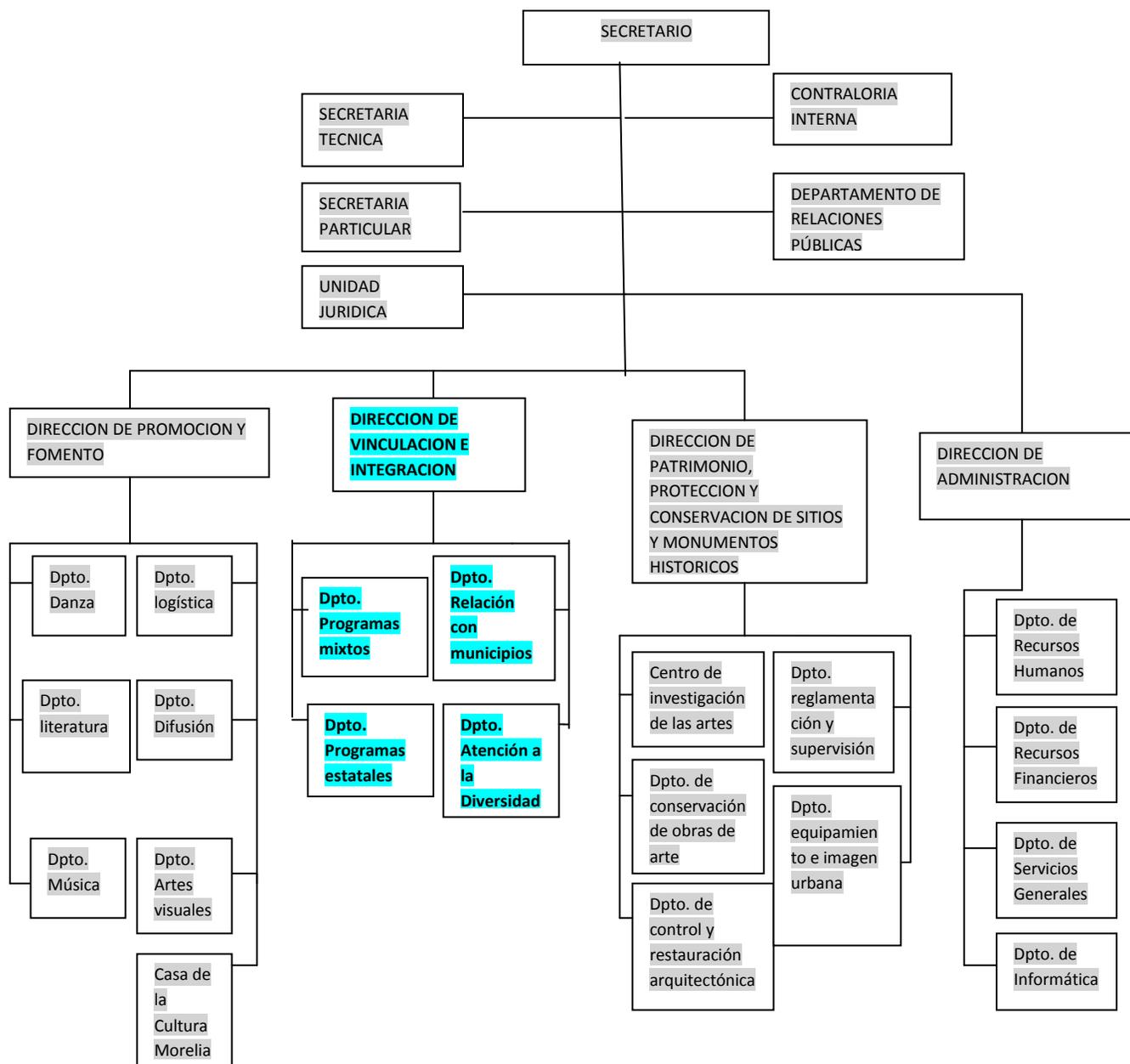
ATRIBUCIONES: La Secretaría de Cultura tiene para el logro de sus objetivos, las atribuciones siguientes:

- Formular y proponer al Gobernador del Estado, el Programa Estatal de Cultura.
- Promover el reconocimiento, formación y desarrollo integral de los michoacanos
- Fomentar, propiciar y apoyar la creatividad en las bellas artes
- Propiciar, fomentar y apoyar el desarrollo de las artesanías y de las expresiones culturales populares.
- Promover y apoyar el conocimiento, recuperación, conservación y divulgación del patrimonio cultural
- Desarrollar la formación y capacitación de promotores culturales
- Fomentar la educación artística a través de los talleres de iniciación, escritura, lectura, artes plásticas, música, artes escénicas, cine, audio, video y multimedia

- Promover la creación y otorgar reconocimientos y estímulos al mérito de los creadores artísticos.
- Promover y difundir investigaciones y estudios para el reconocimiento de y desarrollo de la cultura local, nacional e internacional.
- Procurar que la oferta de servicios culturales del Estado llegue a todas las regiones del mismo
- Fomentar y difundir el desarrollo pluri-cultural regional
- Administrar, preservar y acrecentar el patrimonio histórico, arqueológico y artístico.
- Establecer políticas, normas, técnicas y procedimientos constitutivos para la conservación, rescate o restauración de monumentos y sitios de carácter histórico
- Gestionar y reglamentar donaciones en dinero o especie a favor del patrimonio cultural del Estado
- Establecer las políticas y lineamientos para la creación, administración, conservación, operación y aprovechamiento de los centros y espacios culturales del Estado
- Coordinarse con los gobiernos Federal, estatales y municipales, para la preservación, fomento y desarrollo cultural

- Concretar convenios en el ámbito cultural con autores, organismos e instituciones
- Promover la creación de diversas opciones de organismos e instituciones.
- Impulsar la participación de los michoacanos, a través de la elaboración de propuestas para la promoción y divulgación de los proyectos culturales
- Difundir y divulgar las acciones y programas que lleve a cabo la Secretaría.

ESTRUCTURA ORGANICA DE SECUM:



2.1.1.- Descripción de las principales funciones de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural.

La Dirección de Vinculación e Integración Cultural, de La Secretaría de Cultura de Michoacán, tiene como funciones las siguientes:

- Dirigir la elaboración de estrategias de vinculación con los municipios del Estado, así como planear, coordinar y evaluar los proyectos para el reconocimiento y desarrollo de las tradiciones de acuerdo a los objetivos, metas y prioridades de la Secretaría.
- Acordar con el Secretario la conducción de la política cultural y la relación con los municipios del Estado, y desempeñar las comisiones especiales que le confiere.
- Dirigir la elaboración de estudios, investigaciones y estrategias, en coordinación con las instancias competentes para fomentar y difundir el desarrollo pluricultural regional.
- Fomentar y promover la cultura popular del estado, atendiendo a la preservación de sus tradiciones, usos y costumbres.
- Instrumentar los mecanismos necesarios para la elaboración de proyectos para el reconocimiento y desarrollo de las expresiones culturales populares en todos los géneros.
- Proponer al Secretario proyectos para el reconocimiento y desarrollo de las tradiciones y fiestas, en concordancia con los usos y costumbres de la cultura popular e indígena del estado.
- Dirigir la realización de proyectos culturales y artísticos para comunidades de migrantes michoacanos en el extranjero, en coordinación con las instancias competentes.
- Investigar y catalogar, en coordinación con las instancias competentes, todas las manifestaciones culturales y artísticas que provienen de las distintas regiones del Estado, a fin de preservar sus tradiciones como parte de la identidad de los michoacanos.
- Desarrollar estrategias de atención de la cultura popular, que permitan impulsar el desarrollo de las lenguas indígenas de los pueblos y comunidades del Estado.
- Proponer en el ámbito de su competencia, las políticas de rescate de las manifestaciones de arte, cultura y tradiciones de las diversas regiones del Estado.
- Participar en el ámbito de su competencia, en la renovación anual de los acuerdos específicos de ejecución que sustenten los programas de desarrollo en materia de cultura popular e indígena, que el Estado mantenga con las instancias competentes.

La Dirección de Vinculación e Integración Cultural, está integrada por cuatro departamentos con distintas funciones, son los siguientes:

- **Departamento de Programas mixtos del Sistema Estatal de Creadores:**
Es el departamento encargado de definir en coordinación con el Director de Vinculación e Integración, las propuestas económicas que permitan al Gobierno del Estado la renovación de convenios anuales con la Federación a través de Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Así como de elaborar los expedientes técnicos y documentación necesaria que respalden la petición económica que la Secretaría gestione ante el Gobierno del Estado, para la obtención del presupuesto destinado a la renovación de convenios. Son además los encargados del Programa de estímulos a la Creación Artística, Fomento a la Lectura, Desarrollo Cultural Municipal, asisten a las reuniones de las Comisiones de planeación de los distintos programas de fondos mixtos, realizan el diseño de una campaña de procuración de fondos, ya sea de carácter general o bien para promover la recaudación de aportaciones cuyo destino sean los programas de fondos mixtos, vigilan y supervisan el desarrollo operativo que realicen los coordinadores estatales responsables de los programas de estímulo a la creación artística de Michoacán.
- **Departamento de Programas Estatales del Sistema Estatal de Creadores:**
Presentan los mecanismos alternos de financiamiento que impulsen los programas de becas considerados, convocan las sesiones de las Comisiones y Consejos de Planeación para la operación de los programas de Estímulos a la Creación, elaboran los reglamentos de participación de cada uno de los programas que integran el Sistema Estatal relativos al Premio Estatal de las Artes Eréndira, someten a revisión de las distintas unidades administrativas de la Secretaría, las convocatorias de los programas, integran un calendario anual de trabajo para cada uno de los programas que lo integran, así como vigilar su cumplimiento, ejecutan las acciones necesarias que permitan el desarrollo óptimo de cada uno de los programas, como publicaciones y difusión de convocatorias, integración de consejos técnicos, recepción y envío de propuestas, organización de sesiones planearías de dictaminación. Además de diseñar y proponer las acciones de evaluación, asesorar a los creadores de arte en la presentación de sus propuestas y proyectos y desarrollar un amplia campaña de sensibilización que difunda los objetivos y proyectos, además de sus logros y alcances.
- **Departamento de atención a la diversidad cultural:**
Encargados de formular y coordinar la realización de investigaciones, proyectos y actividades con la finalidad de atender la diversidad cultural del Estado, concretan

reuniones con autoridades comunales, promotores culturales, músicos, bailarines, artesanos y sociedad civil, a fin de fomentar la colaboración para la realización de proyectos culturales de promoción a la diversidad cultural, participan en la realización y aplicación de programas y acciones que se realicen en el Estado en materia de diversidad cultural con instituciones federales y otras instancias privadas, formulan y proponen estrategias y lineamientos para la difusión y distribución de materiales de divulgación de los diferentes proyectos que se elaboren para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural. Además de dar seguimiento a los acuerdos derivados de las reuniones de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural, a fin de verificar que estos se cumplan, mediante la aplicación y programación de actividades culturales en el ámbito de su competencia.

- **Departamento de Relación con los Municipios:**
Encargados de diseñar y proponer estrategias y acciones de vinculación con los municipios, con el objeto de promover la realización de actividades en materia cultural, concertar y coordinar reuniones con autoridades municipales, a fin de planear la realización de las actividades y programas culturales en los municipios del interior del Estado, coordinan las actividades para el diseño y elaboración de investigaciones, programas y proyectos culturales de aplicación municipal, presentan asesoría técnica que le sea requerida por el Director de Vinculación e Integración Cultural, para contribuir al cumplimiento de los objetivos, proponen y acuerdan las políticas, lineamientos y estrategias a seguir para el logro eficiente de las funciones encomendadas a la unidad administrativa a su cargo, dan seguimiento a los acuerdos de las reuniones de la dirección de Vinculación e Integración Cultural con autoridades municipales a fin de verificar que estos se cumplan, mediante la aplicación y programación de actividades, en el ámbito de su competencia, evalúan los avances de las actividades realizadas por la unidad administrativa a su cargo a fin de dar cumplimiento con las metas, objetivos y acciones programadas.
- **Museo del Estado:**
Impulsan acciones que apoyen el reforzamiento, valoración, preservación, consolidación y desarrollo de las expresiones que dan cuenta a los procesos históricos de la cultura de Michoacán por medio de la promoción y difusión, la revaloración y el rescate de las mismas, ofrecen una visión de lo acontecido desde la época prehispánica hasta 1980 en la actual geografía michoacana a través de las tres secciones en su estructura museo-geográfica, resguardan, conservan y difunden las colecciones con que cuenta el museo del estado, así como revisan, catalogan y diagnostican su acervo, coordinan la organización, diseño, montaje y difusión de las exposiciones temporales y permanentes móviles, establecidas en el calendario de exposiciones.

Así como también ofrecen servicios educativos de atención a niñas y niños de educación primaria o secundaria, a la población urbana de colonias o comunidades marginadas de municipios del interior del estado, así como a personas con discapacidades físicas y adultos mayores, a fin de fortalecer la educación no formal.

- Museo de arte contemporáneo Alfredo Zalce:
Resguardan, conservan, preservan y difunden el patrimonio artístico en las colecciones del acervo del Museo de obras de reconocidos artistas michoacanos, así como de diversos artistas nacionales e internacionales, difunden el trabajo de diversos artistas y creadores en múltiples manifestaciones de las artes visuales, a través de la organización, instalación y difusión de exposiciones temporales.

2.2.- Entrevistas aplicadas a jefes de departamentos pertenecientes a la Dirección de Vinculación e Integración Cultural.

AMBIENTE FÍSICO DE LA ORGANIZACIÓN:

1.- ¿Considera que las áreas de descanso proporcionadas a sus empleados son suficientes?

- a) Totalmente suficientes
- b) Suficientes
- c) Un tanto suficientes
- d) Poco suficientes
- e) Totalmente suficientes

¿Por qué? _____

2.- ¿Piensa que los espacios sanitarios (baños) son los adecuados de acuerdo a las instalaciones?

- a) Totalmente adecuados
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

3.- ¿Para usted que tanto los espacios físicos (oficinas) son adecuados en cuanto a comodidad y buena distribución?

- a) Totalmente adecuados
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

4.- ¿Según su percepción la limpieza de las instalaciones es adecuada?

- a) Totalmente adecuada
- b) Adecuada
- c) Un tanto adecuada
- d) Poco adecuada
- e) Totalmente inadecuada

¿Por qué? _____

SISTEMAS DE TRABAJO:

5.- ¿Considera que el horario que tienen los empleados para comer es el adecuado, o sería mejor que ellos eligieran la hora en que desean tomar sus alimentos?

- a) Totalmente adecuado
- b) Adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente inadecuado

¿Por qué? _____

6.- ¿Piensa que sería adecuado que todos los empleados tuvieran cinco o diez minutos de descanso dentro de su jornada laboral diaria?

- a) Totalmente adecuado
- b) Adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente inadecuado

¿Por qué? _____

7.- ¿Cree que el perfil de los empleados es el adecuado para realizar sus actividades?

- a) Totalmente adecuado
- b) Adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente inadecuado

¿Por qué? _____

8.- ¿Según su percepción cómo es el clima organizacional en su departamento?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Regular
- e) Pésimo

¿Por qué? _____

9.- ¿Considera que el horario de trabajo de sus subordinados es adecuado?

- a) Totalmente
- b) Adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente inadecuado

¿Por qué? _____

10.- ¿Piensa que sería adecuado implementar un sistema de sanciones para los empleados que no realicen bien sus actividades?

- a) Totalmente adecuado
- b) Adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente inadecuado

¿Por qué? _____

11.- ¿Se realizan capacitaciones constantes a sus subordinados?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

12.- ¿Sus empleados cumplen sus expectativas de desempeño?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

13.- ¿Cómo califica la comunicación entre empleados dentro de esta dirección?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

¿Por qué? _____

14.- ¿Qué tan importante cree que es la motivación para que sus subordinados realicen sus labores adecuadamente?

- a) Totalmente importante
- b) Mucho
- c) Regularmente importante
- d) Poco importante
- e) Nada importante

¿Por qué? _____

LIDERAZGO Y EJERCICIO DE AUTORIDAD:

15.- ¿Cómo es la relación con sus subordinados?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

¿Por qué? _____

16.- ¿Qué tanto sus subordinados hacen todo lo que corresponde de acuerdo a sus ordenes?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

17.- ¿Con que frecuencia reconoce usted el desempeño de sus empleados?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

18.- ¿A sus subordinados usted les da libertad de autonomía en la toma de decisiones para funciones o actividades del departamento?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

19.- ¿Existe en su departamento la convivencia extra laboral?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

20.- ¿Considera que sería adecuado implementar la convivencia extra laboral en su departamento?

- a) Totalmente adecuado
- b) Muy adecuado
- c) Un tanto adecuado
- d) Poco adecuado
- e) Totalmente adecuado

¿Por qué? _____

21.- ¿Cuándo existe un problema entre compañeros usted interviene para solucionarlo?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

22.- ¿Realiza reuniones de trabajo para discutir situaciones de mejora laboral?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

2.3. Cuestionarios aplicados a los trabajadores de los diferentes departamentos de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural de SECUM.

FACTORES EXTERNOS DEL TRABAJO:

1.- ¿En qué medida consideras que la distancia de tu casa al trabajo, y los medios de transporte que utilizas afectan tu desempeño?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

2.- ¿Si utilizas vehículo propio, se te es complicado estacionarte cerca a tu centro de trabajo?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

AMBIENTE FÍSICO DE LA ORGANIZACIÓN:

3.- ¿Las instalaciones (edificio) del trabajo en qué medida consideras que son los adecuados para realizar tus actividades de trabajo?

- a) Totalmente adecuados
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

4.- ¿La temperatura ambiente es adecuada?

- a) Totalmente adecuada
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

5.- ¿En tu centro de trabajo consideras que cuentas con las áreas suficientes de descanso y baños?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

6.- ¿La ventilación en tu sitio de trabajo es la adecuada?

- a) Totalmente adecuada
- b) Adecuada
- c) Un tanto adecuada
- d) Poco adecuada
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

7.- ¿Los espacios de trabajo son los adecuados para realizar tus actividades?

- a) Totalmente adecuados
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

8.- De acuerdo a tu trabajo actual enumera del 1 al 5 en qué grado tu trabajo satisface las siguientes necesidades. (1 el más importante, 5 el de menor importancia)

- a) Económicas _____
- b) De trascendencia profesional _____
- c) De desarrollo personal _____
- d) De libertad creativa _____
- e) De pertenencia a la institución _____

¿Por qué? _____

9.- ¿Qué crees que la institución espera de ti? Puedes seleccionar varias respuestas.

- a) Desempeño satisfactorio
- b) Cero problemas
- c) Aportaciones propias
- d) Que te limites solo a realizar tú trabajo
- e) Otro _____

¿Por qué?: _____

10.- ¿En qué medida tu trabajo cumple tus expectativas de satisfacción laboral?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

10.- ¿Qué es lo que más te motiva a trabajar?, elige 3.

- a) La Remuneración (pago)
- b) La Satisfacción personal
- c) El poder servir a alguien más
- d) Tener trabajo seguro
- e) La relación con mi jefe
- f) La relación con mis compañeros
- g) El entorno y herramientas de trabajo adecuadas
- h) Cercanía a mi casa
- i) Horario

¿Por qué?: _____

11.- ¿Te gustan las actividades que realizas en tu puesto de trabajo?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Un poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

12.- ¿Al terminar tu jornada laboral te sientes satisfecho de lo que has hecho?

- a) Totalmente satisfecho
- b) Un tanto satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Totalmente insatisfecho

¿Por qué?: _____

SISTEMAS DE TRABAJO:

13. ¿Tienes definidas claramente las funciones de tu puesto?

- a) Totalmente definidas
- b) Bien definidas
- c) Regularmente definidas
- d) Ligeramente definidas
- e) Totalmente indefinidas

¿Por qué?: _____

14. ¿De acuerdo a tu perfil profesional, habilidades y conocimientos consideras que son los adecuados para realizar las actividades de tu puesto de trabajo?

- a) Mi perfil supera los requerimientos de mi puesto de trabajo
- b) Mi perfil es el adecuado a los requerimientos
- c) Mi perfil es inferior a los requerimientos de mi puesto
- d) Mi perfil es totalmente opuesto a los requerimientos de mi puesto

¿Por qué? _____

15.- ¿En qué medida se te dan a conocer las metas y objetivos de tu puesto de trabajo?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Un poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

16.- ¿Como consideras la relación con tus compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

¿Por qué? _____

LIDERAZGO Y EJERCICIO DE AUTORIDAD:

17.- ¿Como es la relación en general con tus jefes?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

¿Por qué?: _____

18.- ¿Como es la comunicación con tus jefes?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

¿Por qué? _____

19.- ¿Tus jefes promueven la convivencia y la integración con tus compañeros de trabajo?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

20.- ¿Recibes reconocimientos por parte de tu jefe, por tus logros y desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

¿Por qué? _____

SISTEMAS DE TRABAJO:

21.- ¿Crees que es adecuada la remuneración económica que recibes por el trabajo que realizas?

- a) Totalmente Adecuada
- b) Muy adecuado
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

¿Por qué? _____

21- ¿La Secretaria te proporciona el equipo de cómputo necesario para realizar tu trabajo?

- a) Totalmente
- b) Mucho
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nada

¿Por qué? _____

22.- ¿Las Herramientas, accesorios o materiales de trabajo son los adecuados para realizar efectivamente tu trabajo?

- a) Totalmente adecuados
- b) Adecuados
- c) Un tanto adecuados
- d) Poco adecuados
- e) Totalmente inadecuados

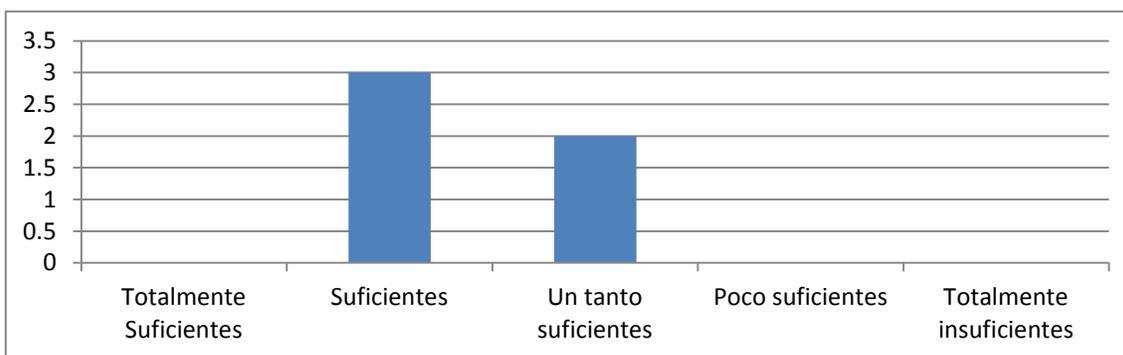
¿Por qué?: _____

2.4.- RESULTADOS DE ENTREVISTAS APLICADAS A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN E INTEGRACIÓN CULTURAL DE SECUM.

(Muestra de 5 personas)

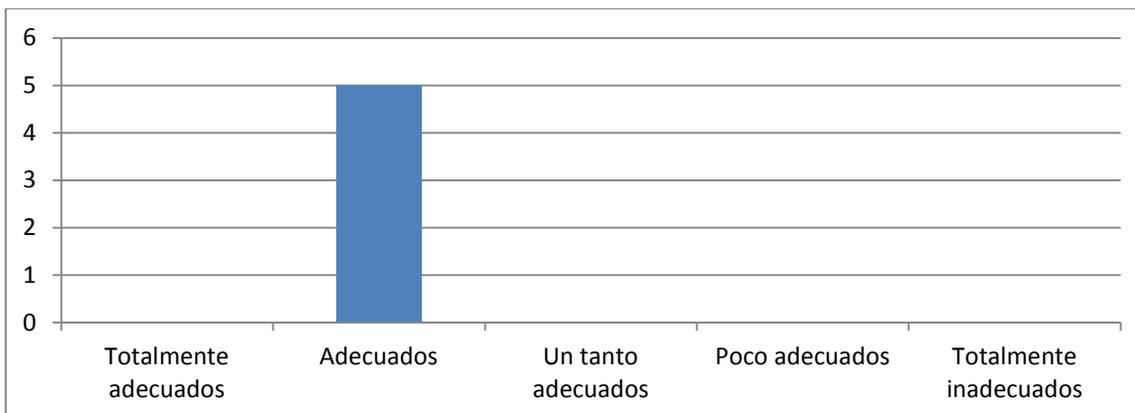
AMBIENTE FÍSICO DE LA ORGANIZACIÓN:

1.- ¿Considera que las áreas de descanso proporcionadas a sus empleados son suficientes?



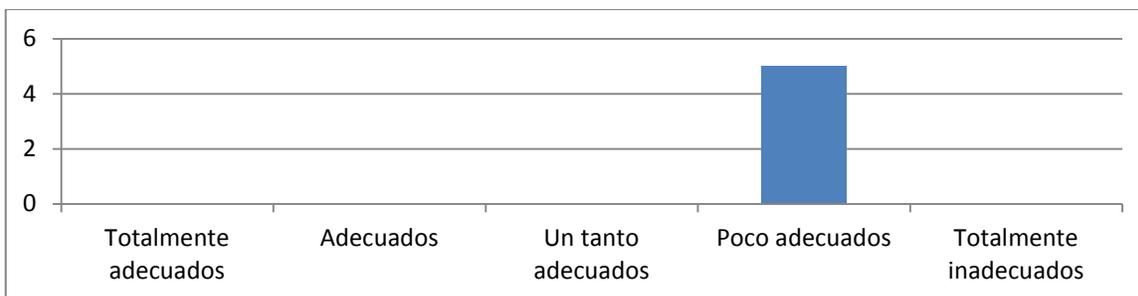
Conclusión: En su mayoría, los jefes de departamento, consideran que las áreas de descanso son suficientes para los trabajadores.

2.- ¿Piensa que los espacios sanitarios (baños) son los adecuados de acuerdo a las instalaciones?



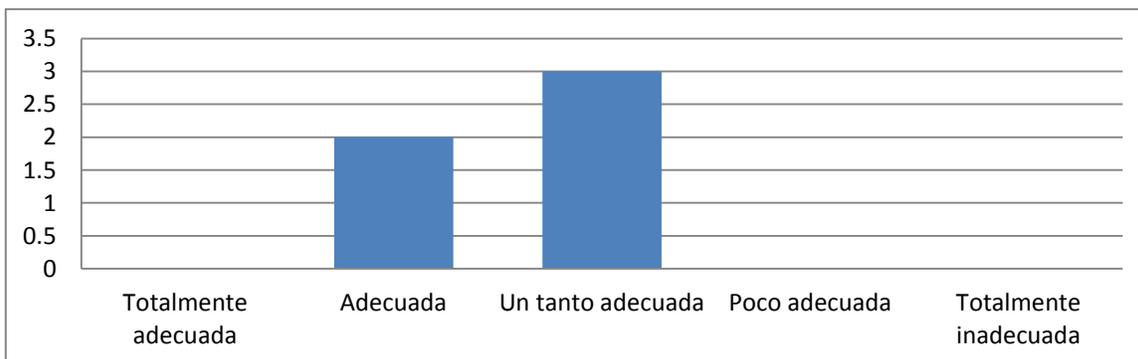
Conclusión: Todos los jefes de departamento piensan que los sanitarios existentes en el edificio son adecuados de acuerdo a la instalación.

3.- ¿Para usted que tanto los espacios físicos (oficinas) son adecuados en cuanto a comodidad y buena distribución?



Conclusión: Todos los jefes de departamento están de acuerdo en que los espacios físicos son poco adecuados, ya que son pequeños para la cantidad de personas que trabajan dentro de ellos.

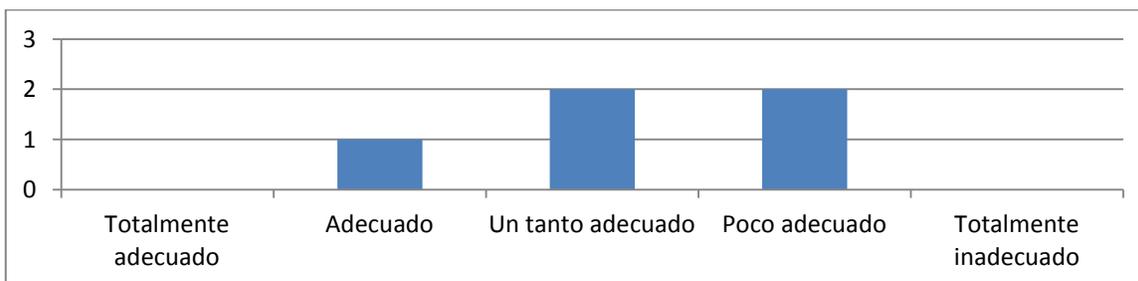
4.- ¿Según su percepción la limpieza de las instalaciones es adecuada?



Conclusión: En su mayoría los jefes de departamento piensan que la limpieza es solo un tanto adecuada, ya que falta más limpieza en ciertas zonas como zonas comunes.

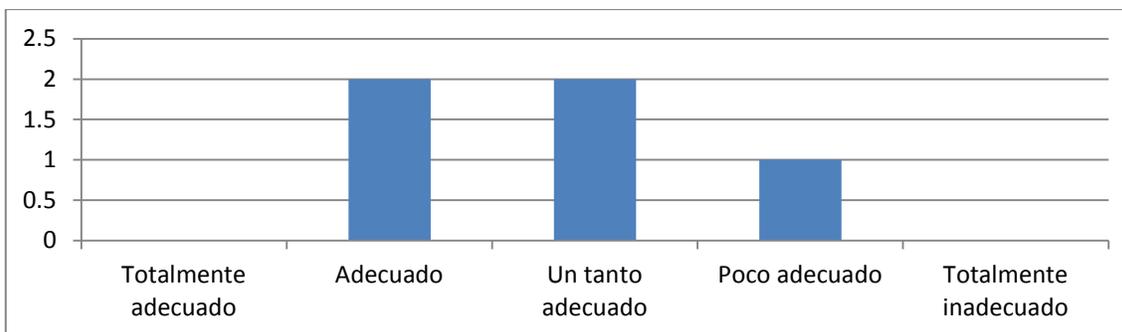
SISTEMAS DE TRABAJO:

5.- ¿Considera que el horario que tienen los empleados para comer es el adecuado, o sería mejor que ellos eligieran la hora en que desean tomar sus alimentos?



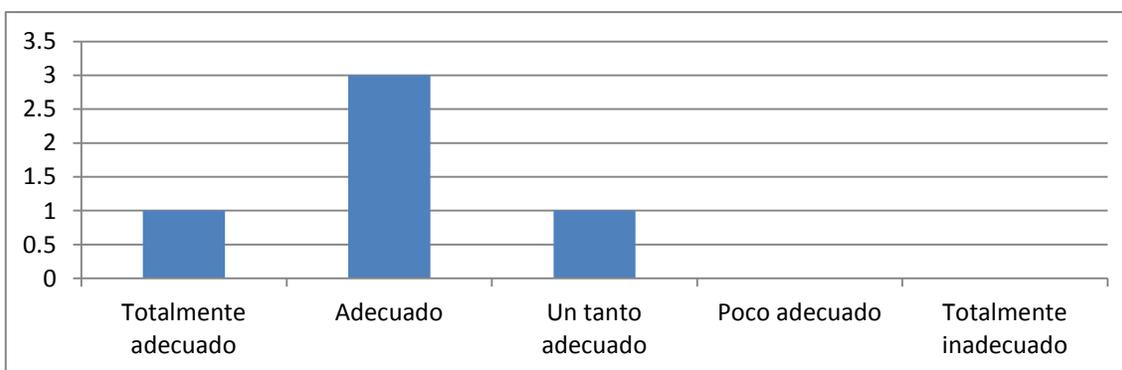
Conclusión: Consideran que sería mejor que cada persona escogieran el horario en que desean comer, de acuerdo a sus necesidades y las del trabajo que tengan que desempeñar.

6.- ¿Piensa que sería adecuado que todos los empleados tuvieran cinco o diez minutos de descanso dentro de su jornada laboral diaria?



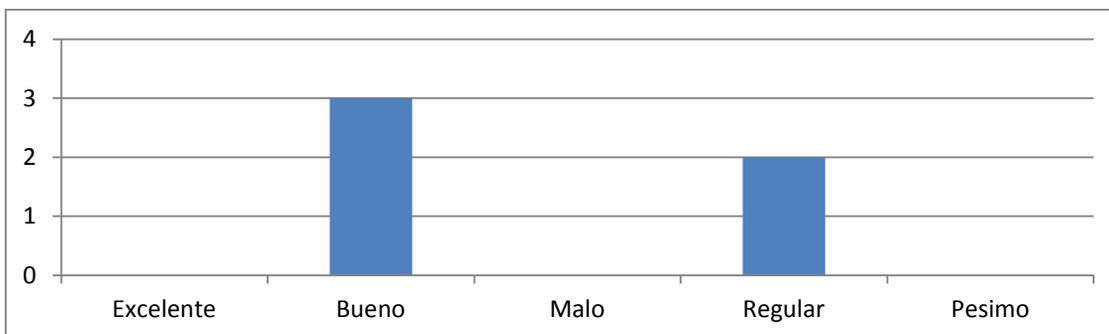
Conclusión: Sería adecuado, ya que consideran que todas las personas necesitamos aunque sea un pequeño respiro dentro del horario de trabajo.

7.- ¿Cree que el perfil de los empleados es el adecuado para realizar sus actividades?



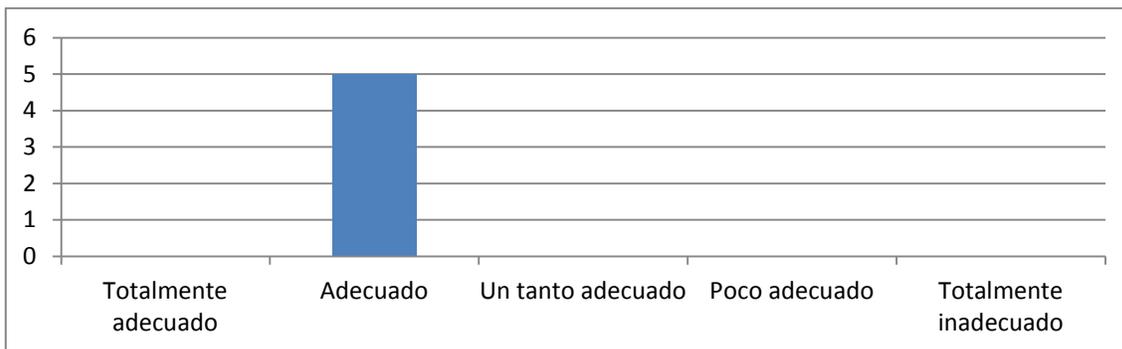
Conclusión: Consideran que el perfil es adecuado en la mayoría de sus empleados y en algunos casos hasta el perfil supera las actividades que realizan.

8.- ¿Según su percepción cómo es el clima organizacional en su departamento?



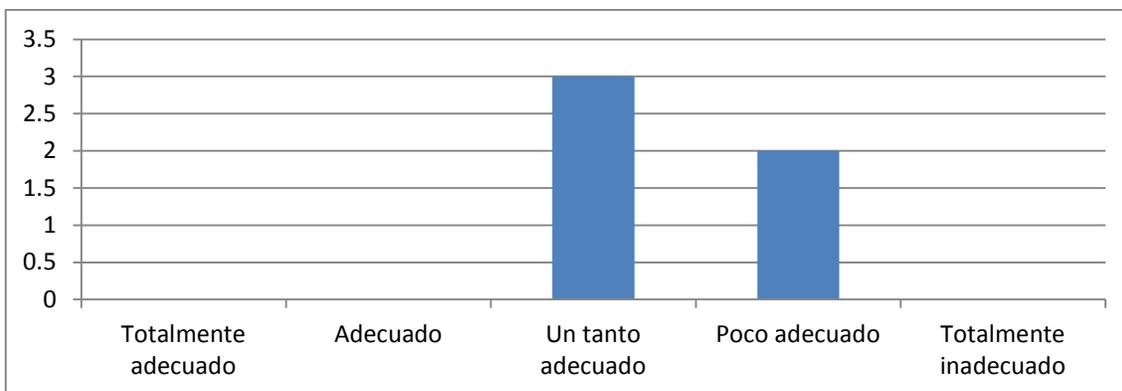
Conclusión: En su mayoría los jefes de departamento piensan que el clima organizacional es bueno, solo que a veces falta un poco de comunicación.

9.- ¿Considera que el horario de trabajo de sus subordinados es adecuado?



Conclusión: Para los jefes de departamento el horario de trabajo con el que cuentan sus subordinados, es el adecuado.

10.- ¿Piensa que sería adecuado implementar un sistema de sanciones para los empleados que no realicen bien sus actividades?



Conclusión: No sería precisamente adecuado, porque tal vez no funcionaría del todo, ya que algunas personas no funcionan de igual manera si ejercen sobre ellas cierta presión.

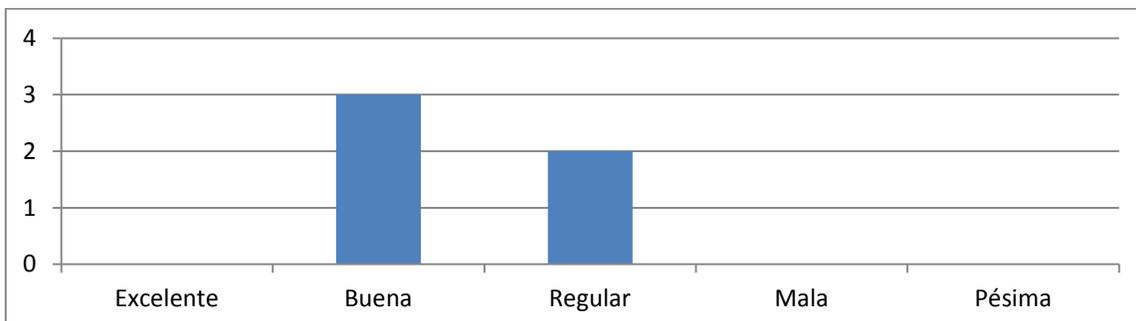
11.- ¿Se realizan capacitaciones constantes a sus subordinados?



Conclusión: Nunca se realizan capacitaciones, y es fundamental tener a los subordinados capacitados para hacer su trabajo, daría mejor resultado.

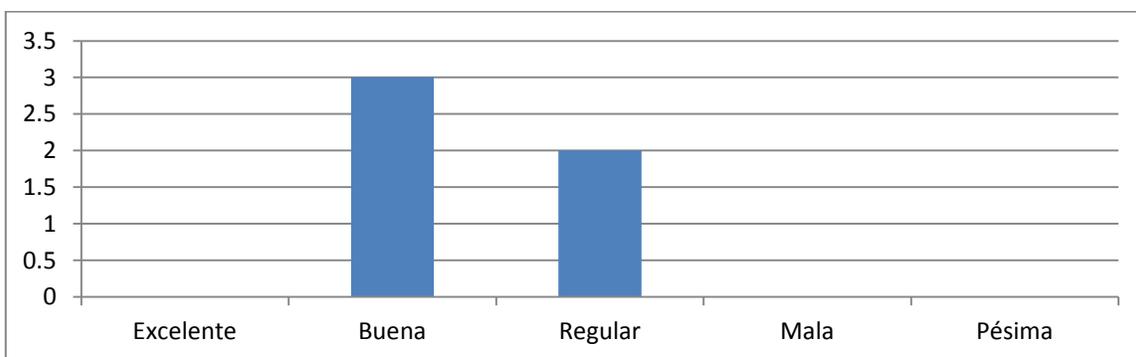
FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

12.- ¿Sus empleados cumplen sus expectativas de desempeño?



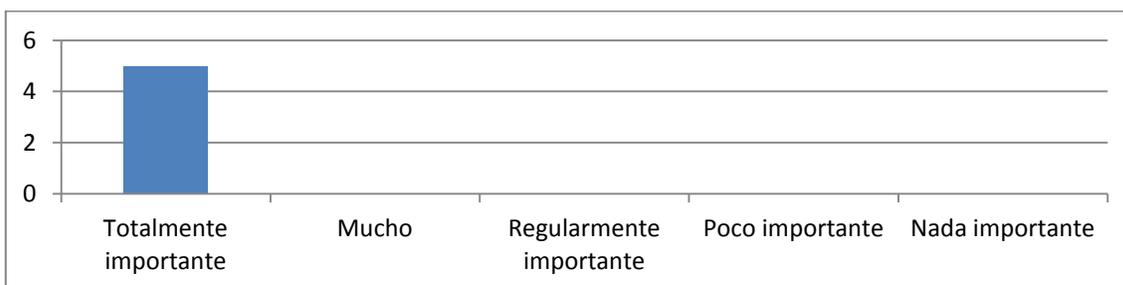
Conclusión: Normalmente y pese a la falta de equipo de oficina y materiales, ponen empeño al realizar sus actividades, aunque no sean a veces nada a fin con sus profesiones.

13.- ¿Cómo califica la comunicación entre empleados dentro de esta dirección?



Conclusión: Existe buena comunicación en cuanto al trabajo, pero a veces falta un poco en cuestiones de confianza.

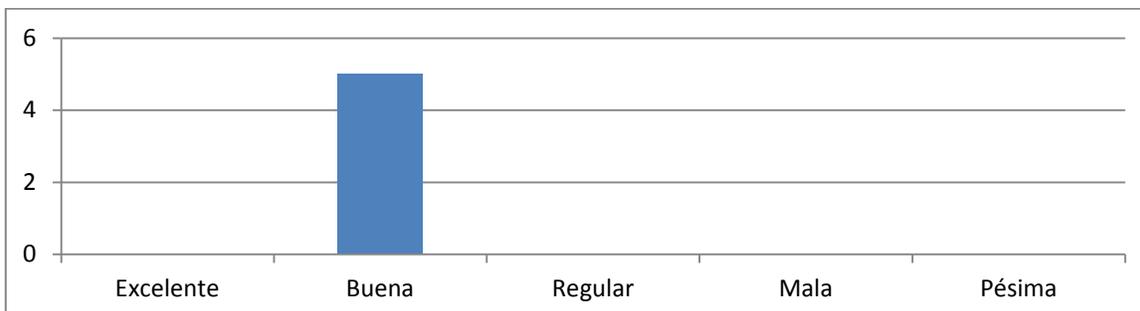
14.- ¿Qué tan importante cree que es la motivación para que sus subordinados realicen sus labores adecuadamente?



Conclusión: Es totalmente importante la motivación para que los subordinados realicen su trabajo de la mejor manera, ya que debe existir un factor que mueva ese interés por hacer las cosas bien.

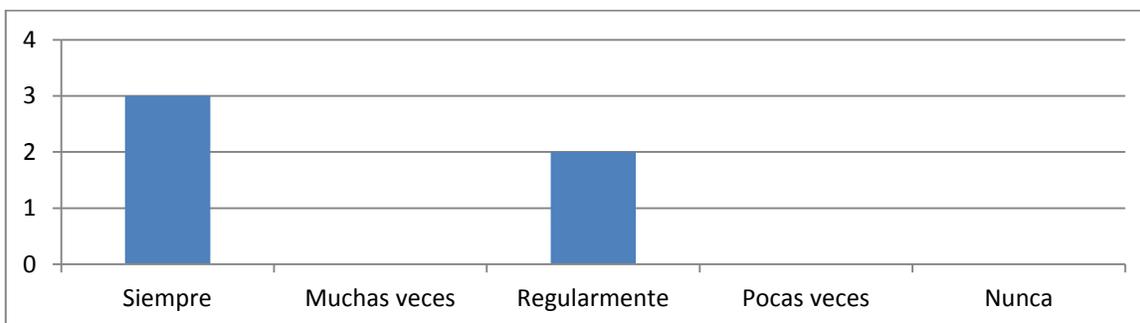
LIDERAZGO Y EJERCICIO DE AUTORIDAD:

15.- ¿Cómo es la relación con sus subordinados?



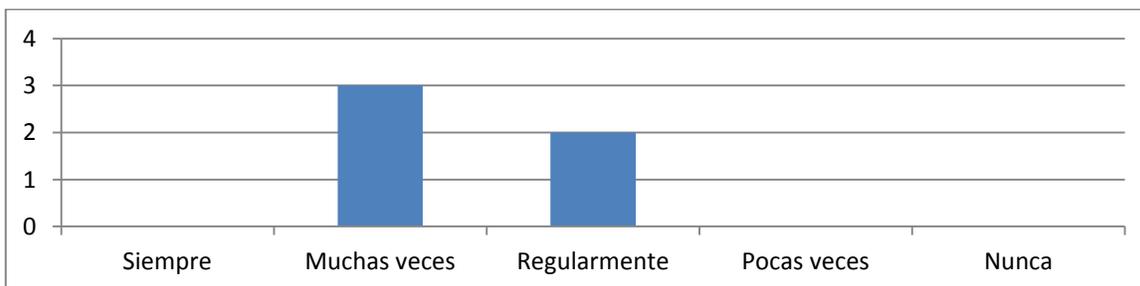
Conclusión: Existe una buena relación, un trato cordial, normal de jefe a subordinado, generalmente solo se habla de trabajo, pero se promueve la comunicación en cuanto factores ajenos al trabajo.

16.- ¿Qué tanto sus subordinados hacen todo lo que corresponde de acuerdo a sus ordenes?



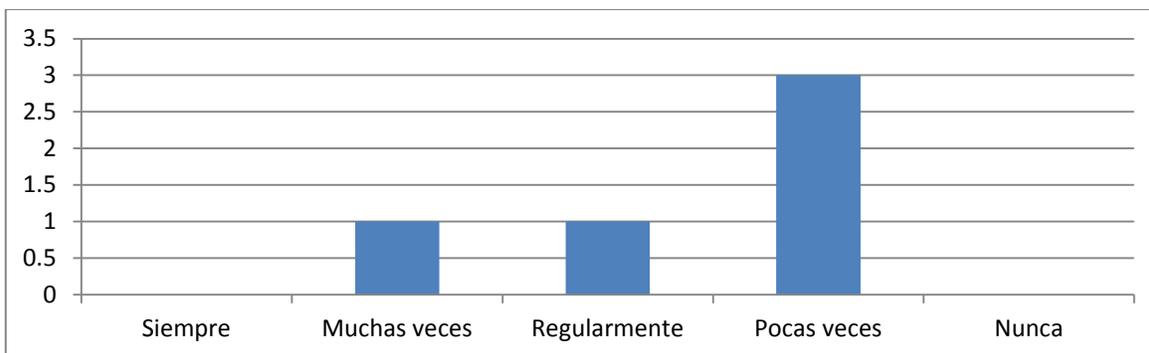
Conclusión: Siempre realizan su trabajo, de acuerdo a las ordenes y si en algunas ocasiones de les pide opinión son libres de opinar o también si no se les pide pueden sugerir algo mejor.

17.- ¿Con que frecuencia reconoce usted el desempeño de sus empleados?



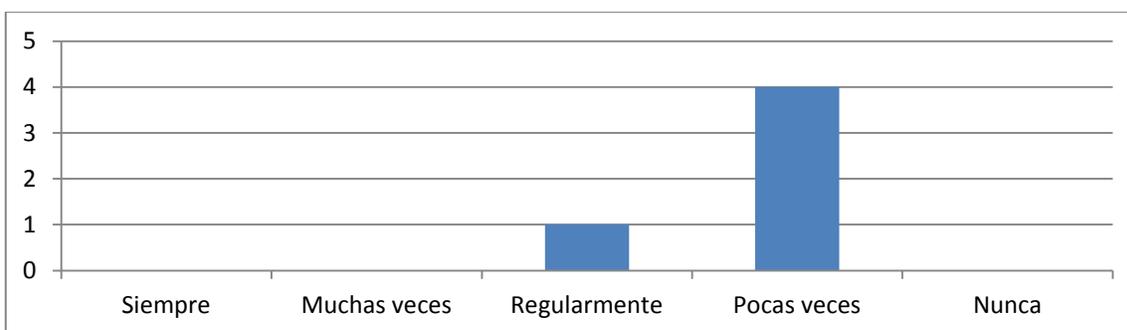
Conclusión: Sería bueno implementar un sistema de reconocimiento de buenas acciones, para motivarlos a estar en mejora continua, ya que algunas veces por cuestión de tiempo o actividades no se da el tiempo para hacer alguna observación, como un ¡bien hecho!

18.- ¿A sus subordinados usted les da libertad de autonomía en la toma de decisiones para funciones o actividades del departamento?



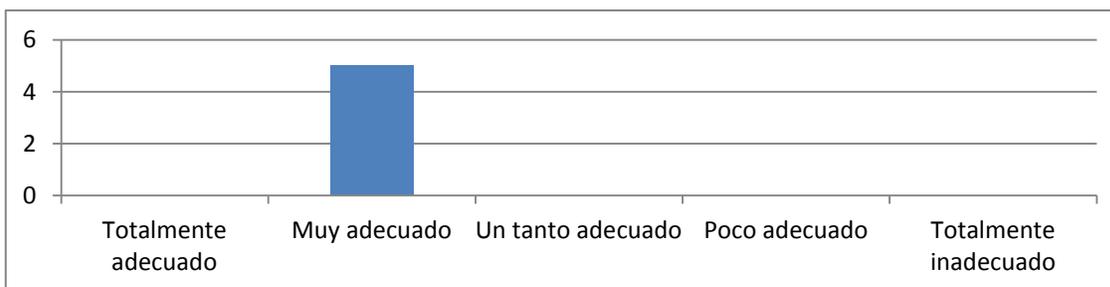
Conclusión: Generalmente pocas veces pueden tomar la libertad de decidir, y es en ciertas situaciones de no dificultad, porque toda la responsabilidad cae en el jefe, por eso es que es mejor que decidan ellos.

19.- ¿Existe en su departamento la convivencia extra laboral?



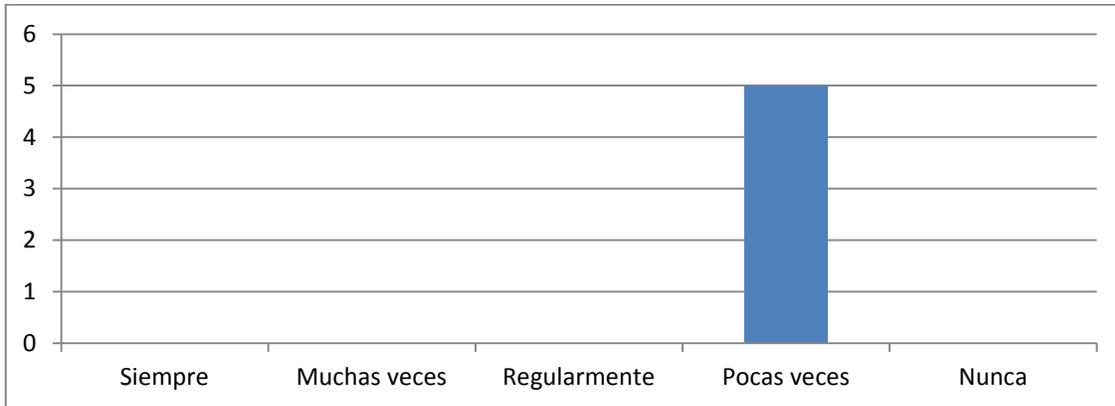
Conclusión: Pocas veces se da la convivencia extra laboral, por distintos factores como las ocupaciones que se tienen fuera del trabajo.

20.- ¿Considera que sería adecuado implementar la convivencia extra laboral en su departamento?



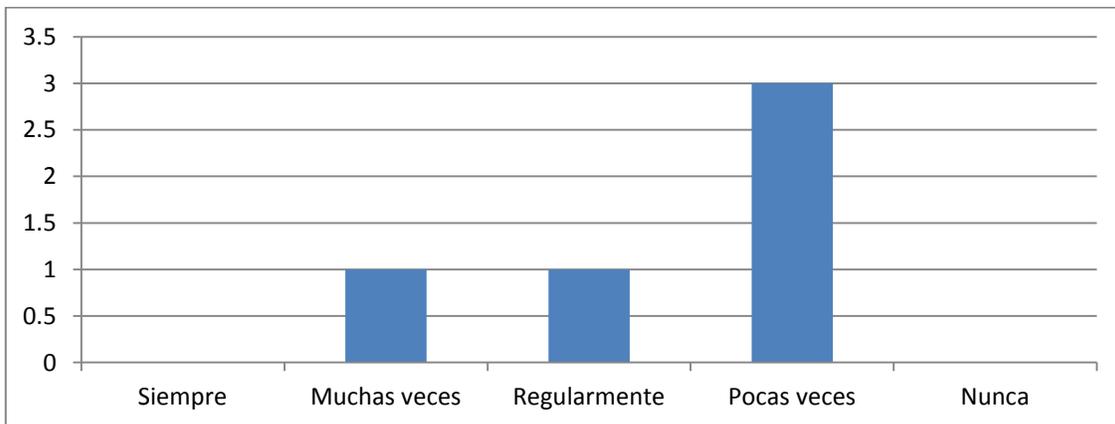
Conclusión: Se considera que sería bueno implementarla ya que puede llegar a ser un factor de motivación.

21.- ¿Cuándo existe un problema entre compañeros usted interviene para solucionarlo?



Conclusión: Pocas veces se interviene ya que no se dan mucho este tipo de situaciones, cuando se han dado, primero se da el tiempo para que resuelvan sus problemas sin la intervención de nadie más, si pasa el tiempo y no lo resuelven entonces pueden intervenir.

22.- ¿Realiza reuniones de trabajo para discutir situaciones de mejora laboral?



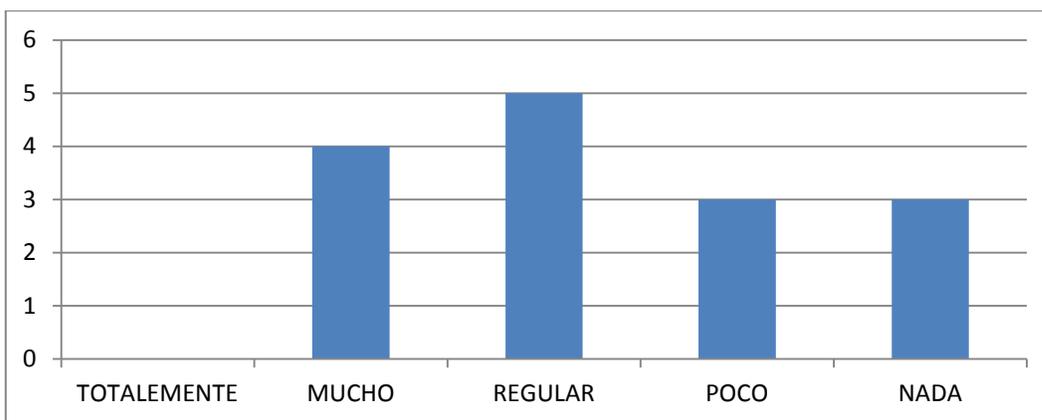
Conclusión: Generalmente no se realizan este tipo de reuniones, pero consideran que sería importante implementarlo.

2.5.- RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN E INTEGRACIÓN CULTURAL EN (SECUM) PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN.

(Muestra de 15 personas)

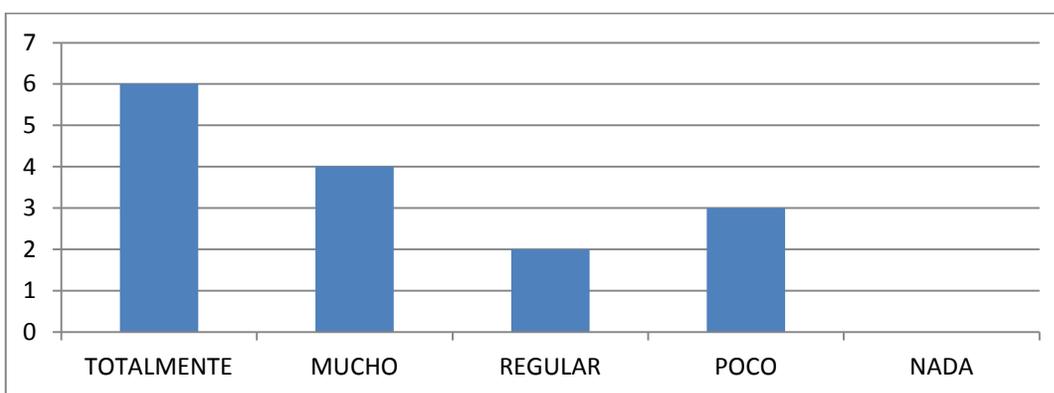
FACTORES EXTERNOS DEL TRABAJO:

1.- ¿En qué medida consideras que la distancia de tu casa al trabajo, y los medios de transporte que utilizas, afectan tu desempeño?



Conclusión: Para la mayoría de los trabajadores regularmente les afecta la distancia y los medios de transporte que utilizan para llegar al trabajo, porque la distancia es mucho, pero no implica eso una afectación en el desempeño.

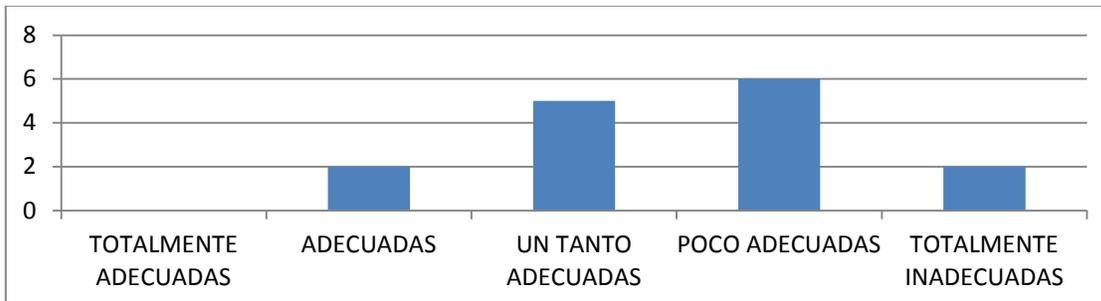
2.- ¿Si utilizas vehículo propio, se te es complicado estacionarte cerca a tu centro de trabajo?



Conclusión: A la mayoría de los trabajadores se les complica estacionarse, ya que el edificio no cuenta con estacionamiento propio.

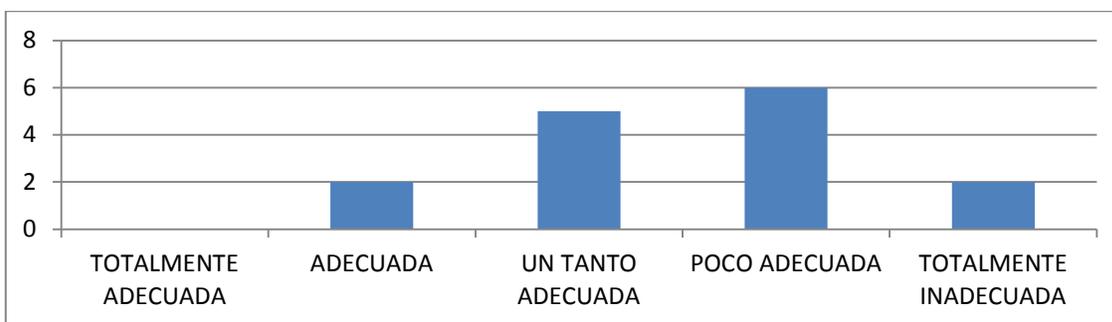
AMBIENTE FÍSICO DE LA INSTITUCIÓN:

3.- ¿Las instalaciones (edificio) de trabajo en qué medida consideras que son los adecuados para realizar tus actividades de trabajo?



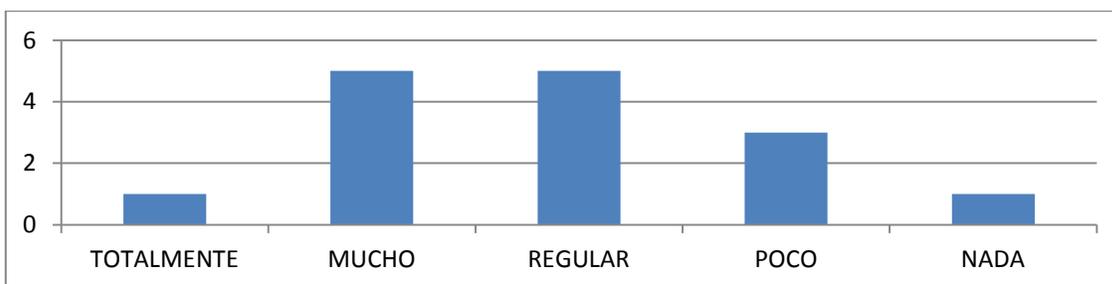
Conclusión: La mayoría de los empleados considera que el edificio es poco adecuado, por la falta de espacio, se necesita un espacio más grande.

4.- ¿La temperatura ambiente es adecuada?



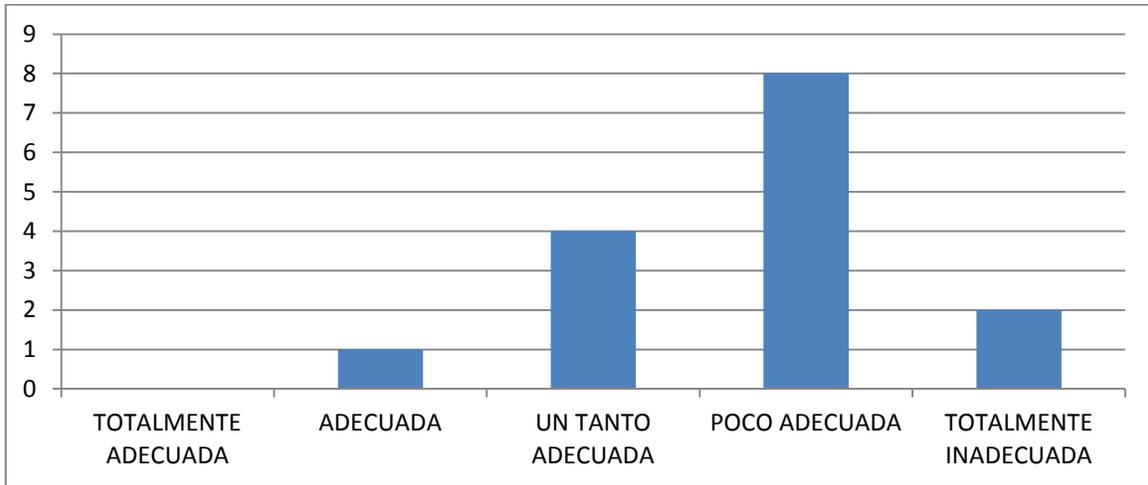
Conclusión: La mayoría de los empleados opinan que la temperatura ambiente es poco adecuada, ya que hace mucho calor.

5.- ¿En tu centro de trabajo consideras que cuentas con las áreas suficientes de descanso y baños?



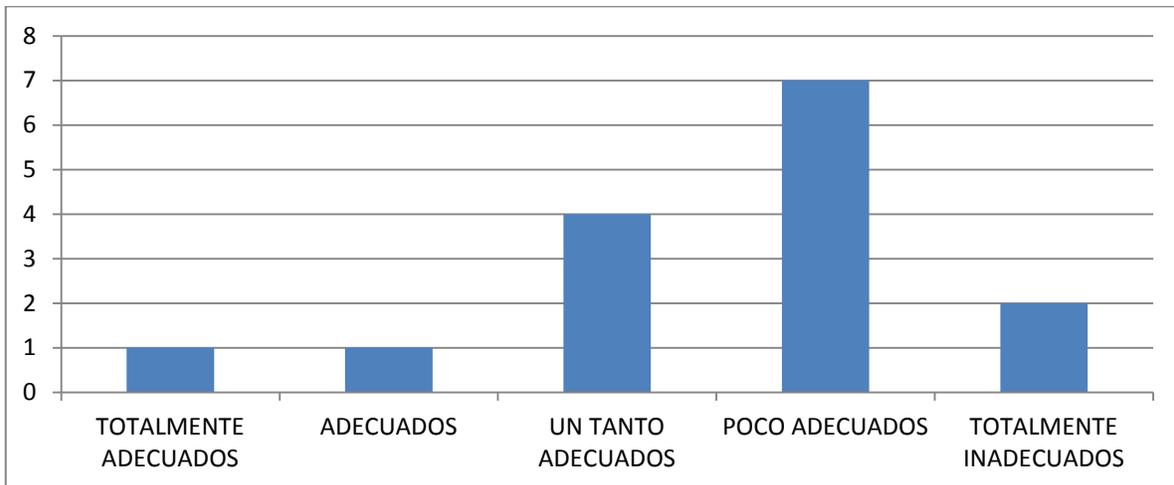
Conclusión: Para algunos de los trabajadores se cuenta con mucho o regular de sitios de descanso y baños por lo que podemos decir que es mucho pero no totalmente lo necesario.

6.- ¿La ventilación en tu sitio de trabajo es la adecuada?



Conclusión: La mayoría de los trabajadores cuestionados opinan que la ventilación de su sitio de trabajo es poco adecuada, porque los espacios son muy cerrados.

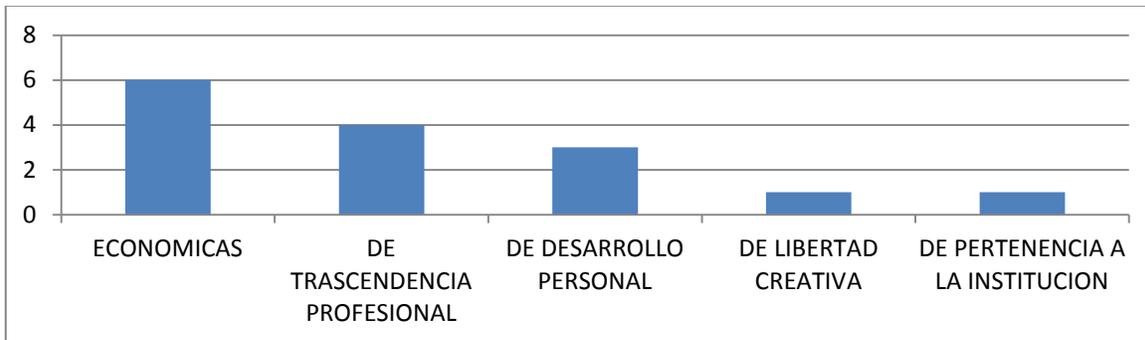
7.- ¿Los espacios de trabajo son los adecuados para realizar tus actividades?



Conclusión: Para la mayoría de los empleados los espacios de trabajo donde desarrollan sus actividades son poco adecuados, ya que el espacio es muy pequeño para la cantidad de personas.

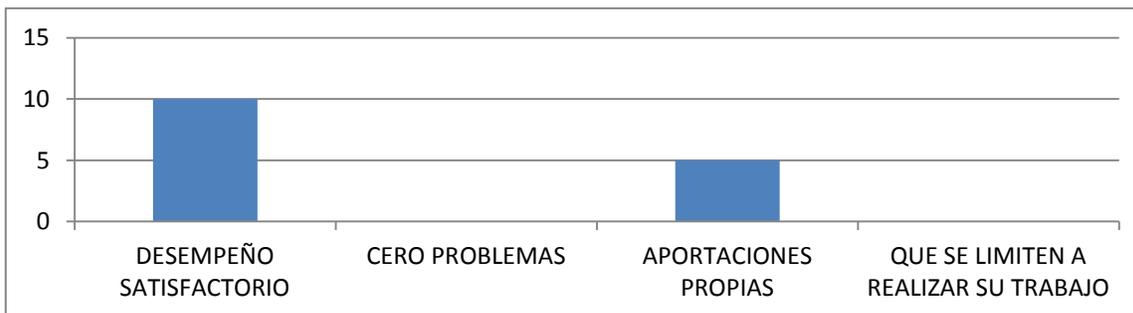
FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA INSTITUCIÓN:

8.-De acuerdo a tu trabajo actual enumera del 1 al 5 en qué grado tu trabajo satisface las siguientes necesidades (1el mas importante, 5 el de menor importancia)



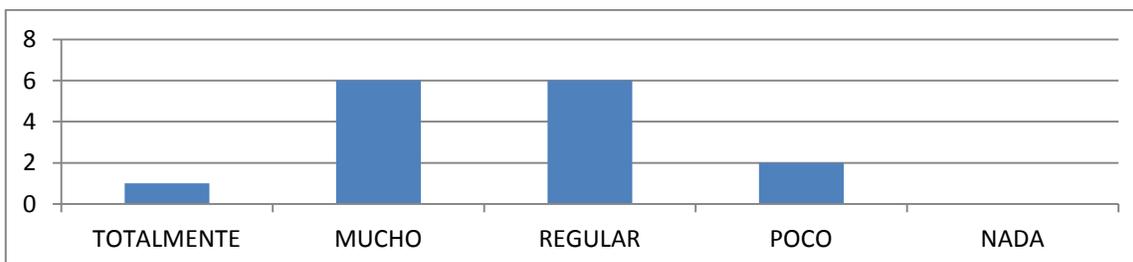
Conclusión: Para la mayoría de trabajadores su trabajo satisface en primera instancia la necesidad económica, después la de trascendencia profesional, seguida de la de desarrollo personal, luego la de libertad creativa y al mismo nivel la de pertenencia a la institución.

9.- ¿Qué crees que la institución espera de ti?



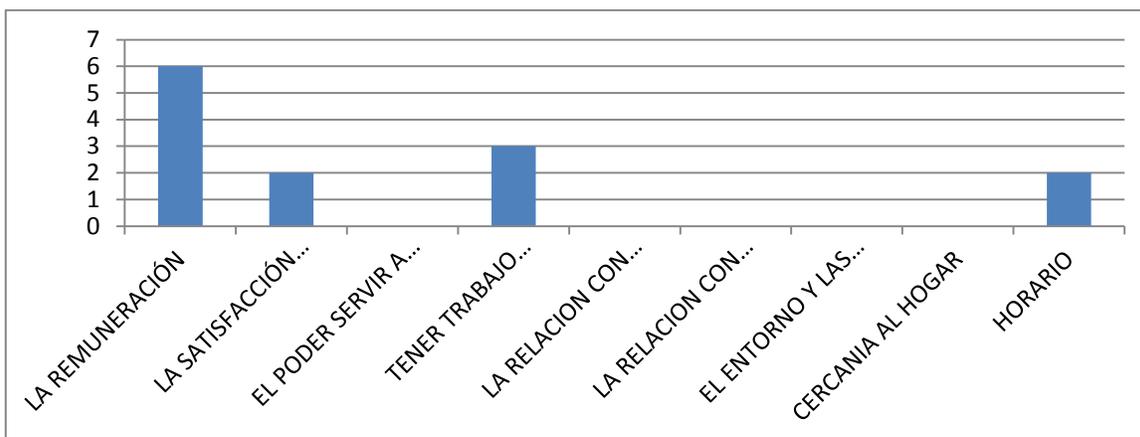
Conclusión: En su mayoría los trabajadores piensan que en primer lugar lo que la institución espera de ellos es que realicen un desempeño satisfactorio, y como segunda opción que tengan aportaciones propias.

10.- ¿En qué medida tu trabajo cumple tus expectativas de satisfacción laboral?



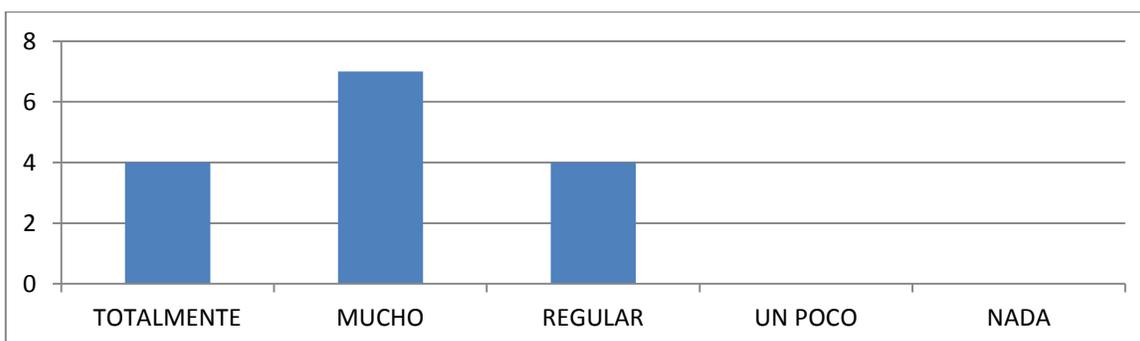
Conclusión: El empleo, a la mayoría cumple sus expectativas de mucho a regular, por factores como motivación.

11.- ¿Qué es lo que más te motiva a trabajar?



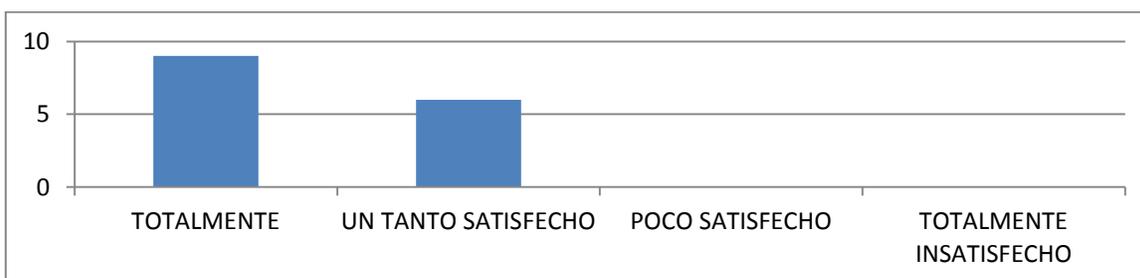
Conclusión: Existen distintos factores que motivan a los trabajadores a realizar sus actividades, en primer lugar es la remuneración económica, después el hecho de tener un trabajo seguro seguidos de la satisfacción personal y el horario.

12.- ¿Te gustan las actividades que realizas en tu puesto de trabajo?



Conclusión: A la mayoría de empleados les gustan mucho las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

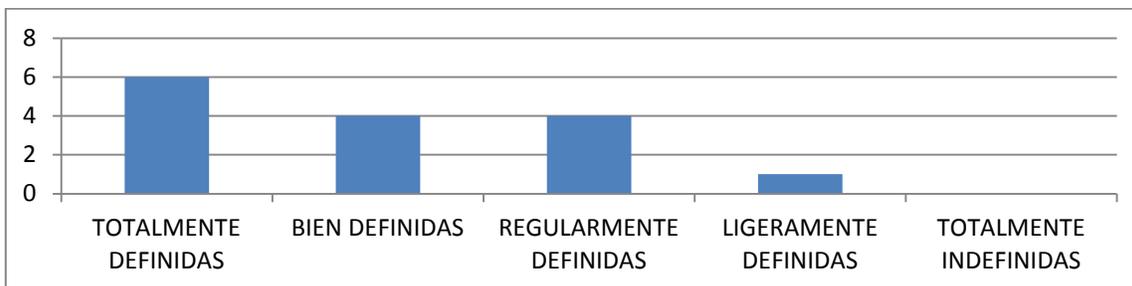
13.- ¿Al terminar tu jornada te sientes satisfecho de lo que has hecho?



Conclusión: En su mayoría los empleados se sienten satisfechos al terminar su jornada de trabajo. Por haber realizado las actividades en tiempo y forma.

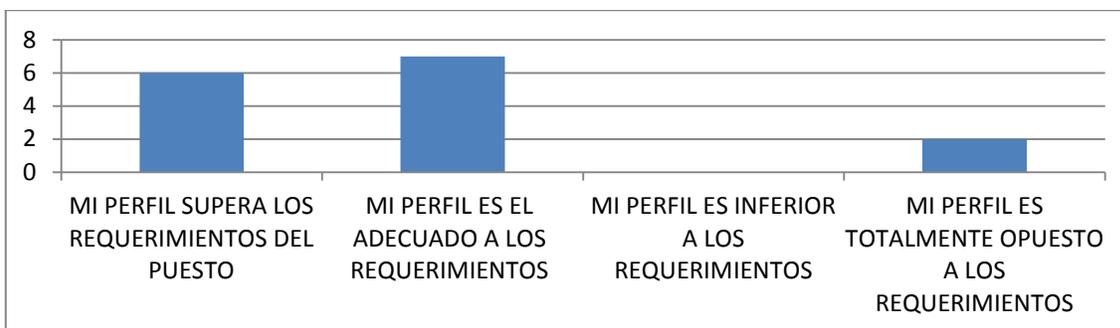
SISTEMAS DE TRABAJO:

14.- ¿Tienes definidas claramente las funciones de tu puesto?



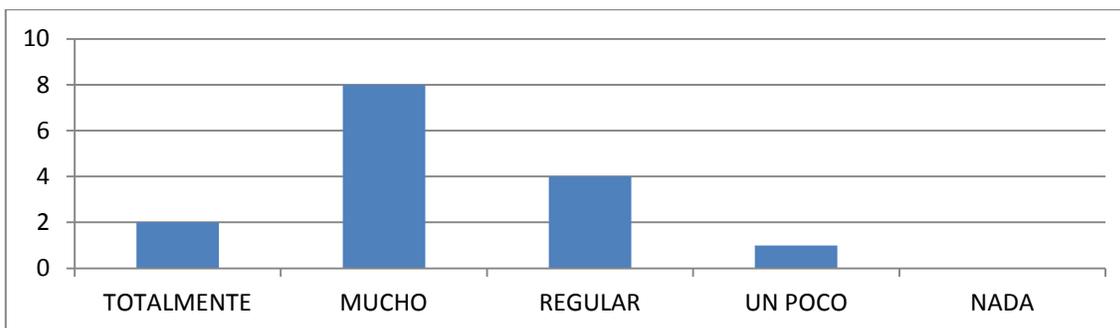
Conclusión: En su mayoría los empleados piensan que tiene totalmente definidas las funciones de su puesto, ya que argumentan conocer su puesto y las actividades del mismo.

15.- ¿De acuerdo a tu perfil profesional, habilidades y conocimientos consideras que son los adecuados para realizar las actividades de tu puesto de trabajo?



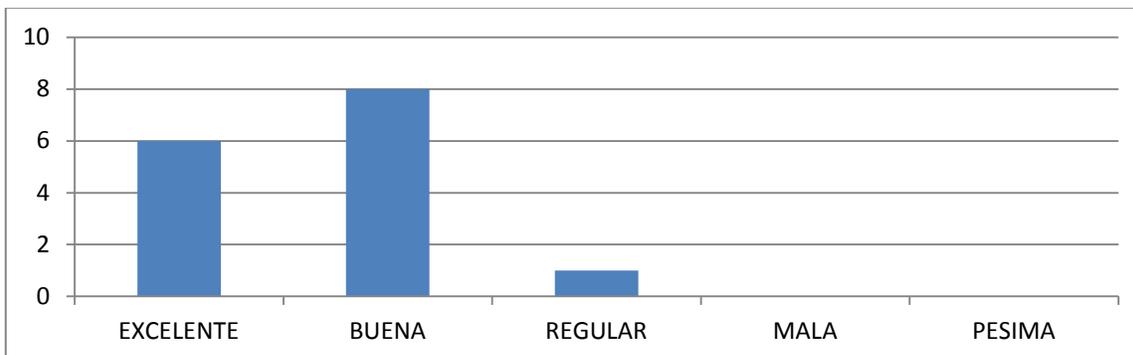
Conclusión: La mayoría de los empleados piensan que su perfil es adecuado a los requerimientos del puesto, pero una cantidad bastante importante piensan que su perfil supera los requerimientos del puesto.

16.- ¿En qué medida se te dan a conocer las metas y objetivos de tu puesto de trabajo?



Conclusión: La mayoría de los empleados coinciden en que las metas y objetivos de sus puestos de trabajo, se les dan a conocer en un nivel elevado.

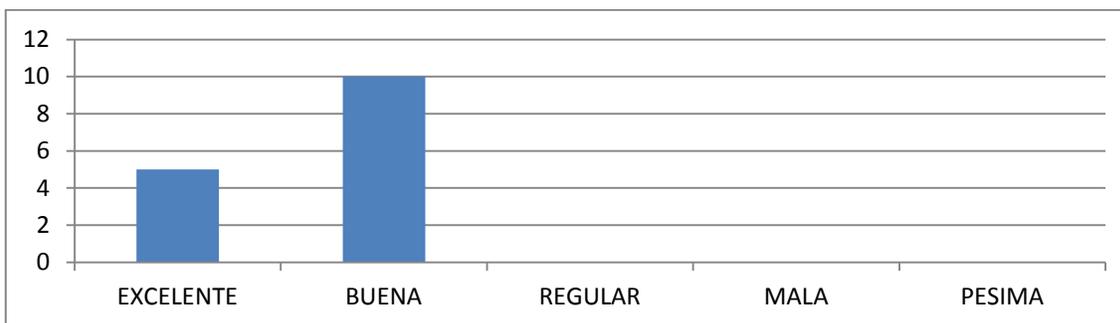
17.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de trabajo?



Conclusión: La mayoría de empleados consideran que la relación que tienen con sus compañeros de trabajo es buena casi excelente.

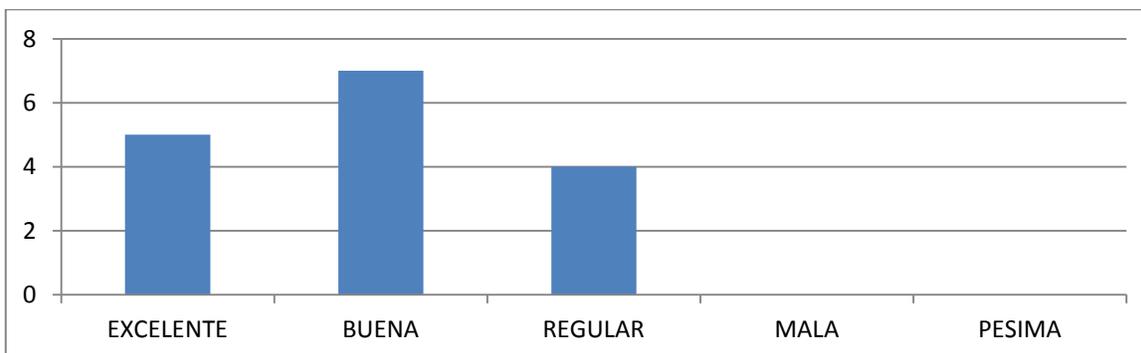
LIDERAZGO Y EJERCICIO DE AUTORIDAD:

18.- ¿Cómo es la relación en general con tus jefes?



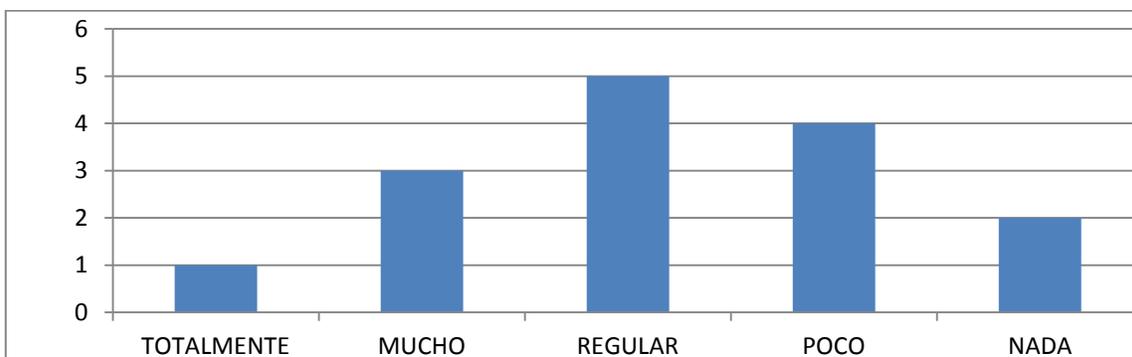
Conclusión: La mayoría de empleados consideran que la relación que tienen con sus jefes de trabajo es buena casi excelente.

19.- ¿Cómo es la comunicación con tus jefes?



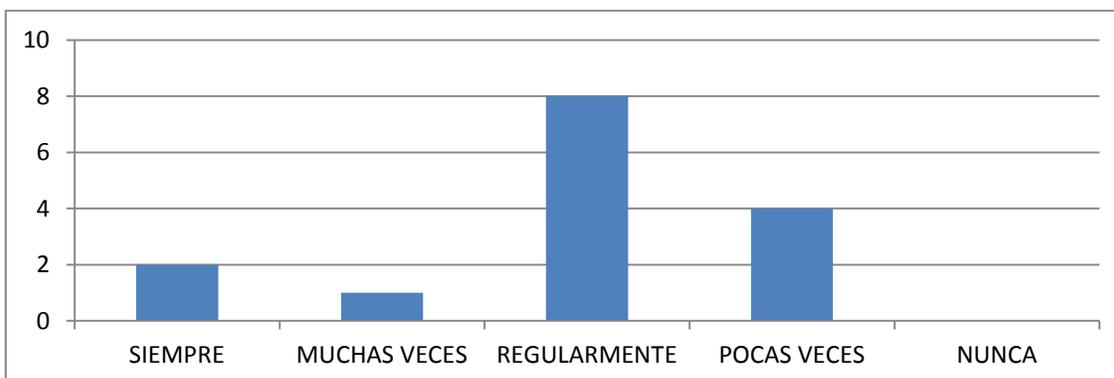
Conclusión: En mayoría los empleados tienen una buena relación con sus jefes.

20.- ¿Tus jefes promueven la convivencia y la integración con tus compañeros de trabajo?



Conclusión: En su mayoría los empleados piensan que los jefes regularmente promueven la convivencia entre compañeros, pero piensan que podrían incrementar el nivel de integración.

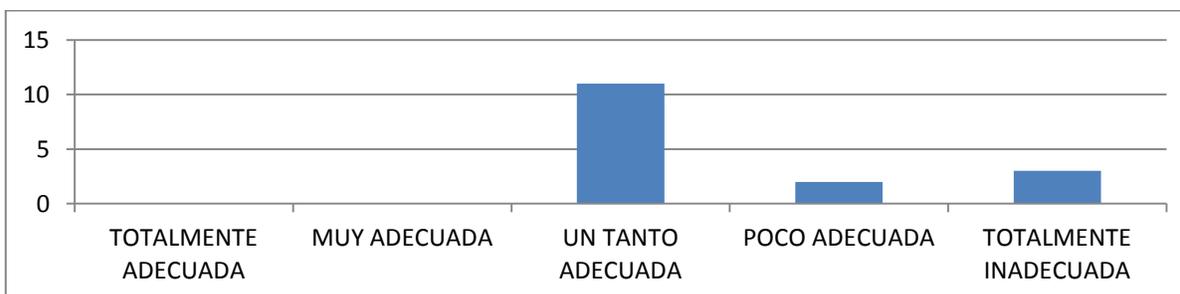
21.- ¿Recibes reconocimientos por parte de tu jefe, por tus logros y desempeño laboral?



Conclusión: La mayoría de los empleados reciben reconocimiento regularmente por sus logros y desempeño por parte de sus jefes.

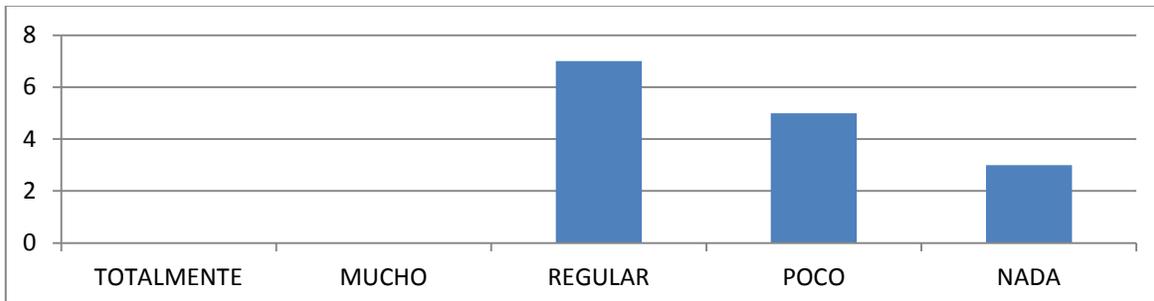
SISTEMAS DE TRABAJO:

22.- ¿Crees que es adecuada la remuneración económica que recibes por el trabajo que realizas?



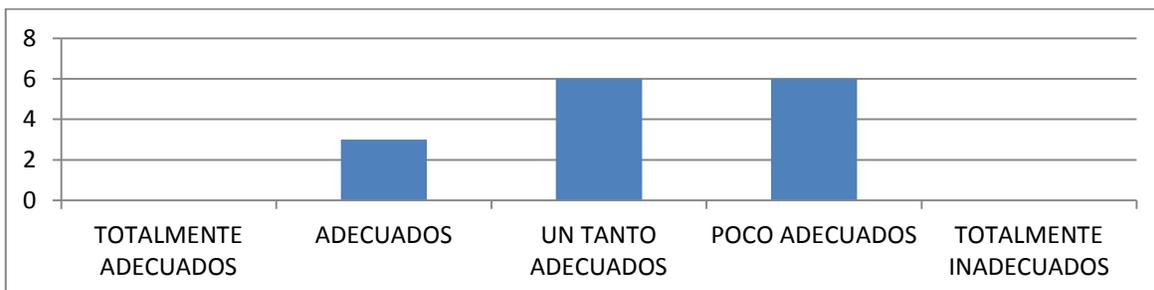
Conclusión: En su mayoría los empleados piensan que su salario solamente es un tanto adecuado, que podría mejorar, tal vez sería conveniente una compensación extra.

23.- ¿La Secretaria te proporciona el equipo de cómputo para realizar tu trabajo?



Conclusión: En su mayoría los empleados piensan que la secretaria solamente regularmente les proporciona el equipo de cómputo requerido, ya que a veces tiene ellos que llevar su propio equipo.

24.- ¿Las herramientas, accesorios o materiales son los adecuados para realizar efectivamente tu trabajo?



Conclusión: Las herramientas, accesorios o materiales son solamente un tanto adecuados para realizar efectivamente su trabajo, según empleados.

2.6.- Diagnóstico General:

Existen diferentes factores que afectan el desempeño de los trabajadores, factores externos, internos, el ambiente físico de la institución, factores psicológicos de la institución, los sistemas de trabajo y liderazgo y la manera de ejercer autoridad sus respectivos jefes, pero está claro que la motivación es parte fundamental para el buen desempeño de sus actividades. Las personas somos diferentes es por eso que nos motivan de manera diferente, lo que para uno está mal, para otro quizá no está tan mal. Sería muy bueno e importante que las autoridades de dicha Secretaría le tomaran más importancia a la motivación que sienten los trabajadores y a los factores que logran esta actitud.

La mayoría de trabajadores carecen de tener los recursos o herramientas necesarias en su totalidad, para llevar su trabajo a cabo, ese es otro factor muy importante para determinar la motivación. A pesar de esta situación, existe un buen clima organizacional, existe una buena comunicación, pero podría mejorar. En cuanto a los jefes de departamento, es importante que hagan más reconocimiento de las acciones de sus trabajadores, que reconozcan más el buen trabajo de ellos.

Es importante que también tomen en cuenta el factor convivencia, que los jefes lo promuevan más. Es importante que los jefes constantemente detecten las necesidades de los trabajadores, que pregunten, que muestren más interés por la situación laboral en la que se encuentran, hablando de recursos materiales. Es importante que los jefes den a conocer las actividades del puesto de trabajo de cada persona, que definan realmente las funciones del puesto.

Un factor importante para la motivación es que tanto está relacionado el puesto que tienen los empleados, las actividades que realizan, con su perfil profesional, aun así los empleados cuentan con la mayor disposición para realizar sus tareas de manera satisfactoria para la institución. Es importante que consideren dar a conocer que tan importantes son los empleados para la institución, es decir, que tanto pertenecen o sienten pertenecer a la institución. En general empleados y jefes tienen buena disposición de desarrollar sus actividades de manera satisfactoria, pero evidentemente hay un problema con los recursos y herramientas de trabajo proporcionados para cada uno, y la motivación es factor importante en el que tienen que mostrar más interés, para llegar a los objetivos deseados.

APARTADO III CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES GENERALES

Con el presente Caso Práctico, a base de un método cualitativo propuse realizar un análisis y diagnóstico del Clima Organizacional y su impacto en la motivación de los trabajadores de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural perteneciente a la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán (SECUM).

Se logró identificar los principales factores de motivación y el efecto que tienen en el Clima Organizacional. Se comprobó también que el Clima Organizacional es un factor causante del desempeño laboral dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural. Con esta investigación se llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional tiene un gran impacto en la motivación, así como otros factores también importantes, como los recursos materiales, la comunicación entre subordinados, jefes y subordinados, factores psicológicos, factores como las instalaciones, también son importantes para la motivación, sin dejar de lado la remuneración que reciben por realizar sus labores.

Por mi parte puedo concluir que el Clima Organizacional tiene un fuerte impacto en la motivación, la motivación debe ser importante y razón de más atención por parte de las autoridades, para que se logre un mejor desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera satisfactoria.

COMPROBACIÓN DEL PROBLEMA.

¿El clima laboral es un factor causante del buen desempeño dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural perteneciente a la SECUM?

Ha sido comprobado de manera positiva que el Clima Organizacional es un factor del buen desempeño dentro de la Dirección de Vinculación e Integración Cultural perteneciente a SECUM, ya que es un factor de gran importancia para que realicen sus actividades de manera satisfactoria.

RECOMENDACIONES

- **Que los jefes conozcan más las necesidades en cuanto a recursos, herramientas, accesorios y materiales que necesitan los trabajadores para el desarrollo de sus actividades.**
- **Analizar de manera periódica los espacios de trabajo necesarios, para la realización de sus actividades.**
- **Hacer reconocimiento de manera más consecutiva de los logros de los empleados.**
- **Fomentar la comunicación y convivencia de manera mas cotidiana entre empleados jefes y jefes empleados.**
- **Hacer estudios periódicamente para saber el grado de motivación que sienten los empleados.**
- **Hacer estudios periódicamente acerca de las actividades que realizan y si están realmente relacionadas con el perfil profesional.**

BIBLIOGRAFIA.

- Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal, 1era. Edición, Editorial Limusa México, 2000
- Alfonso Silíceo Aguilar. Capacitación y Desarrollo de personal. 4ta Edición, Editorial Limusa, México, 2006
- Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano. 1era Edición, Editorial McGrawHill, México
- Werther William B. Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta Edición, Editorial McGrawHill, México, 1994.
- Gary Dessler y Ricardo Alfredo Varela. Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano, 2da Edición, Editorial Pearson, México, 2004.
- Miguel Ángel Sastre Castillo. Dirección de Recursos Humanos, Editorial McGrawHill México, 2003.
- Hbert L. petri, John M. Gorven. Motivación, teoría, investigación y aplicaciones, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 2006
- Johnmarshall Reeve, Motivación y Emoción, 3era Edición, Editorial McGrawHill México, 2002
- Weinert, Ansfried, Manual de psicología de la Organización, 5ta Edición, Editorial Prentice Hall. México, 1996