

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
ESCUELA DE COMUNICACIONES



“PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA DR. DAVID J. GUZMÁN”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JEQUELINES TEMOLINA

NADIA YOSABETH ESTRADA

CARLOS FRAÍN MOLINA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ABRIL 2005.

SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DON BOSCO



ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA
RECTOR

LIC. MARIO RAFAEL OLMO SARGUETA
SECRETARIO GENERAL

LIC. JOSÉ HUMBERTO FLORES MUÑOZ
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LICDA. BEATRIZ NÁJERA
ASESORA

LIC. HILTON TAMAYO, LICDA. ANA MARIA SORIANO
LICDA. KAREN ALVAREZ
JURADO

ABRIL 2005.
SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

Agradecimientos:

Siempre he creído que no se puede alcanzar el éxito, sin la ayuda de Dios, tu familia y amigos, ya que ellos forman parte importante de tu vida y son los que muchas veces te impulsan para que puedas alcanzar todas las metas que te trazas y que muchas veces crees que son inalcanzables si dejas de creer en ti mismo.

Es por eso que este trabajo es una muestra de lo que puedo alcanzar si se dejan a un lado muchas cosas y pones tu empeño, dedicación y ganas en lo que haces y tienes a tu lado muchas personas que te apoyan y te ayudan a seguir adelante.

Jeackeline, me gusto mucho trabajar con voz, sos una amiga súper especial y me alegro de haber realizado esta travesía juntas, y por supuesto salir bien libradas; espero que mantengamos siempre esta gran amistad. Efra sos un buen amigo y me alegra que te hayas aventurado a realizar este trabajo con nosotras.

Definitivamente no me puedo olvidar de la Licda. Beatriz Nájera, por que sin ella no estuviera escribiendo estas palabras, gracias por todas las sacudidas que nos dio y por ser tan certera en sus observaciones, además de dedicarnos tiempo y paciencia.

Papi, mami espero que se sientan orgullosos de mi, este triunfo se lo dedico a ustedes, los quiero mucho porque siempre confiaron en mi y en que llegaría este momento.

“Ser hombre es comprender que la vida no es algo que se nos da ya hecho, sino que es la oportunidad de hacer algo bien hecho.”

Nadia Estrada

“Tener metas es tener razones para vivir, propósitos para luchar y triunfos que conquistar”

Agradezco a Jesús Sacramentado por acompañarme y por haber permitido culminar mis estudios.

A mis padres por apoyarme con esfuerzo y dedicación, a mi abuela por ser fuente de inspiración y ejemplo de vida, a mis amigos y compañeras de tesis por su alegría, tolerancia y comprensión. A la Sra. Emilia Ayala por sus oraciones, cariño y consejos que fueron de vital importancia a lo largo de este proceso y a mi asesora por ser una guía para mi.

“Todo ser humano tiene dos opciones: o se sienta en su balcón a contemplar el desfile de los vencedores o ...se lanza con todo y se une a ellos.”

Efraín

Molina

“Quien pide a Dios y a la vida con el corazón, obtendrá respuestas en el fondo, la vida nos da lo que nos quiere dar, nos quita lo que nos debe quitar y finalmente nos deja lo que nos pertenece.”

Doy gracias a Dios por siempre estar conmigo guiando mis pasos en todo momento; a mi mamá por todo el esfuerzo y comprensión que me diste, a mi papá porque tú hiciste realidad este triunfo que más a mí le pertenece a ustedes, gracias por creer en mí y llevarme en sus oraciones siempre.

A mis amigos que siempre estuvieron a mi lado ayudándome cuando más lo necesité gracias de verdad...

A la Licda. Nájera por regalarme esas gotas de sabiduría que fueron pieza fundamental en la realización de este trabajo.

Gracias a mis compañeros de tesis, a Nadia por compartir tantos momentos juntas, y esta etapa importante de nuestras vidas no es la excepción, a Efraín por soportarme y aguantarme y además acoplarte a mí, gracias por dejarme ser...

“La cumbre del éxito no solo se alcanza con la inteligencia y el conocimiento, sino también la audacia, el optimismo y la amistad.”

Jeackeline

Molina

Índice

Introducción

Capítulo I

Identificación del problema.

1.	Planteamiento del problema.....	4
1.2	FODA.....	5
1.3	Diagnóstico.....	6
1.4	Jerarquía De Problemas.....	25
1.5	Justificación.....	26

Capítulo II

Marco Teórico Y Conceptual

2.1	Objetivos.....	27
2.2	Metas.....	28
2.3	Alcances Y Limitaciones.....	28
2.4	Estrategias.....	29
2.5	Metodología.....	30
2.6	Marco Teórico.....	32
2.7	Planificación.....	58
2.8	Planificación Estratégica.....	67

Capítulo III

Propuesta Del Plan De Comunicación.

3.1	Introducción.....	75
3.2	Esquemas Del Plan De Comunicación.....	76
3.3	Objetivos.....	79
3.4	Presentación Del Plan.....	80
3.5	Cronograma De Actividades Del Plan.....	90
3.6	Presupuesto Del Plan.....	92
3.7	Evaluación Y Control.....	95
	Conclusión.....	97
	Recomendaciones.....	97
	Bibliografía	

Glosario

Anexos

Introducción

“La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución”.

El presente trabajo es la “propuesta de un plan de comunicación institucional para fortalecer la comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.” (MNA).

Este documento muestra cómo la comunicación afecta cualquier ámbito social, el institucional no es la excepción, esto obedece a que la sociedad tiende a institucionalizarse, es decir, a establecer un sistema estructurado por instituciones

que se hagan responsables por las reglas y los códigos sociales que hacen posible la vida en medio de tanta diversidad de pensamientos y puntos de vista.

Es por ello, que las instituciones juegan un papel determinante en la vida de cualquier ser humano; en vista de esta situación surge la inquietud de crear un documento que encierre una propuesta de solución, ya que en este estudio se muestra cómo puede afectarse la productividad del empleado por la comunicación interna no planificada y sin objetivos.

Sin embargo, para llegar a dicho resultado, fue necesario la elaboración de un diagnóstico en donde se conoció la situación laboral en la que se encontraban los empleados del MNA; este fue el punto de partida para la investigación, que arrojó como resultado un deficiente clima laboral en materia de comunicación interna en el museo. La información sirvió de base para fundamentar una propuesta de solución en el ámbito de la comunicación interna.

Como segundo paso se analizó toda la información necesaria para elaborar un análisis de resultados del diagnóstico con fundamentación teórica, orientada al desarrollo del estudio lo que permitió definir el problema, los objetivos, alcances y limitaciones así como la justificación del proyecto.

Definidos estos puntos, se diseñó la propuesta de solución denominada “Propuesta de plan de comunicación institucional para fortalecer la comunicación interna del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán”, la cual contiene los pasos a seguir para la ejecución de dicho proyecto es decir, la concreción de todo el estudio realizado, tanto el diagnóstico como la teoría, en dicho plan se presentan las estrategias y programas que tienen como fin fortalecer la comunicación interna de dicha institución.

CAPITULO I
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes y necesarias en la institución, es una forma de demostrarles que se les tiene en cuenta, para lo cual debe haber una correspondencia entre “lo que se dice” y “lo que se hace” es decir, una comunicación honesta, la comunicación debe conseguir equipos de trabajo, o su mala utilización puede causar una serie de estancamientos en donde la gente se agrupa dependiendo del nivel de información que se les proporcione.

Todo el personal tiene interés y necesidad de conocer hacia donde va la organización y a través de qué medios se pueden conseguir los objetivos que se pueden esperar de los demás y de la institución.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, es la clave de la motivación, es lo que permite que los empleados sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando mejor optimización y fidelidad de su trabajo.

En este punto, la comunicación interna representa una herramienta indispensable para incrementar la eficiencia productiva, fomenta la identificación, participación y toma de responsabilidades por parte del personal. La comunicación interna corresponde a todos los componentes de la institución desde la dirección, mandos intermedios hasta los empleados.

Actualmente en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán (MNA) no existe un plan de comunicación institucional interna que lo fortalezca y es necesario informar sobre lo que se hace, tanto al interior como al exterior del MNA.

Totalmente conscientes de esta situación, por medio de este trabajo se presenta a través de un diagnóstico, el estado actual de la comunicación interna en el MNA. Con el propósito de descubrir el manejo de la comunicación interna y la forma de cómo se utilizan las herramientas de comunicación existentes en la institución, ya que el diagnóstico realizado¹ amplió la información indicando la

¹ Ver diagnóstico Pág. 6.

existencia de problemas de comunicación interna; por otro lado, el objetivo es dar solución al problema principal de comunicación identificado. Al preguntarnos: ¿Cuáles son los factores que afectan negativamente los procesos de comunicación interna en el MNA? Se pretende dar una solución que se traduzca en un mecanismo comunicativo que dé respuesta al problema.

1.2 FODA del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.

Fortalezas:

- Adecuadas instalaciones para trabajar, capacitaciones y reuniones.
- Buenas relaciones con instituciones educativas.
- Es una institución visitada por los salvadoreños y extranjeros.
- Excelentes relaciones con instituciones culturales internacionales.
- Ayuda a las escuelas a cubrir temas de los programas educativos.
- Posee personal especializado en museografía y arqueología.
- Es una fuerte oferta turística.²

Oportunidades:

- Facilidad de obtención de apoyo internacional.
- Disposición del personal interno para afrontar cambios en beneficio de la institución.
- Oportunidad de investigaciones tanto nacionales como internacionales.
- Motivar a las empresas locales.
- Capacitación internacional.

Debilidades:

- Falta de equipo tecnológico.
- Uso inadecuado de las herramientas de comunicación existentes.
- No existe un sistema de comunicación rápido y eficiente para todos los empleados.
- Débil comunicación interna.
- Comunicación informal más rápida que la formal.
- Demasiada burocracia.
- Reserva o manejo inadecuado de la información.

² Para los turistas que visitan el país, el MNA es una fuente de documentación cultural.

- No hay difusión del MNA (sin proyección).
- Bajo presupuesto.

Amenazas:

- Inadecuada imagen institucional.
- Poca afluencia de visitantes.

1.3 DIAGNÓSTICO

Para tener un dato más exacto sobre los problemas que existen en el MNA se realizó una investigación heurística en donde se determinaron las causas y efectos que influyen en el buen funcionamiento de la comunicación interna en la institución, por lo tanto, ésta investigación es el punto más importante para realizar el presente trabajo.

La investigación heurística se realizó en base a encuestas donde se abordó al 90% de los empleados de la institución, y los resultados de dicha investigación son:

1.3.1 CLASIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO LISTA DE PROBLEMAS³

La mayoría de los empleados (más del 50%) comentan que:

1. Opinan que su jefe inmediato a veces es injusto.
2. La institución no posee reglamento interno.
3. No realizan actividades que fomenten el compañerismo.
4. La opinión sobre el museo es que es una institución cultural, elitista y que camina muy lentamente.
5. No hay presupuesto para cubrir las necesidades de más recursos tecnológicos, capacitaciones para empleados, difusión, etc.
6. La mayoría prefiere trabajar solo.
7. Sienten que no son tomados en cuenta a la hora de expresar sus opiniones.
8. El ambiente de trabajo es malo.
9. No comunican los problemas a su jefe inmediato.

³ Ver anexo, gráficos.

10. La mayoría opina que la comunicación con sus superiores es mala.
11. Opinan que en su departamento no hay metas ó las desconocen y que su jefe tampoco se las comunica.
12. No conocen el logro más importante del museo.
13. La mayoría tiene dificultad en la utilizar las herramientas de comunicación:
 - a. No hay línea ó no hay acceso a llamadas externas.
 - b. No hay Internet y no tienen Intranet.
 - c. No todos cuentan con computadoras.
 - d. Los papeles y cartas se extravían con facilidad.
14. Deben cambiar la actitud del personal de seguridad.
15. Algunas personas dice que no se les brindó información necesaria sobre sus funciones a desarrollar.
16. La mayoría opinan que hay problemas de comunicación interna por departamento:
 - a. Información retardada.
 - b. Algunas cosas no se comunican a tiempo.
 - c. No se informa de cambios.
 - d. No llega a todos los niveles.
 - e. No se documenta todas las tareas que se deben realizar.
17. No hay motivación para los empleados.
18. No están de acuerdo con las herramientas de comunicación existentes.
19. La familia de la mayoría de los empleados no está de acuerdo con el trabajo que posee.
20. Les incomoda utilizar las herramientas de comunicación.
21. Falta de vehículos.
22. Falta de personal.
23. Falta de respeto y disciplina entre los compañeros.
24. La comunicación es dada en última instancia.
25. Mala ejecución y orientación del área administrativa.

26. Mala atención al cliente y a los empleados por parte de las secretarias de los jefes.
27. Demasiada burocracia.

1.3.2 CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Dentro del diagnóstico que se realizó en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán se detectaron una serie de problemas, los cuales es necesario clasificarlos por categorías estas son:

Financieros:

1. No hay presupuesto para cubrir las necesidades de más recursos tecnológicos, capacitaciones para empleados, difusión, etc.
2. No hay motivación para los empleados.
3. La familia de la mayoría de los empleados no está de acuerdo con el trabajo que posee.
4. Falta de vehículos.
5. Falta de personal.

Administrativos:

1. Mala ejecución y orientación del área administrativa.
2. Demasiada burocracia.

Comunicación:

1. El jefe inmediato a veces es injusto.
2. No realizan actividades que fomenten el compañerismo.
3. La mayoría prefiere trabajar solo.

4. Sienten que no son tomados en cuenta a la hora de expresar sus opiniones.
5. El ambiente de trabajo es malo.
6. No comunican los problemas a su jefe inmediato.
7. La mayoría opina que la comunicación con sus superiores es mala.
8. Opinan que en su departamento no hay metas ó las desconocen y que su jefe tampoco se las comunica.
9. No conocen el logro más importante del museo.
10. La mayoría tiene dificultad en la utilizar las herramientas de comunicación.
11. No hay línea ó no hay acceso a llamadas externas.
12. Los papeles y cartas se extravían con facilidad.
13. Deben cambiar la actitud del personal de seguridad.
14. Algunas personas dicen que no se les brindó información necesaria sobre sus funciones a desarrollar.
15. La mayoría opinan que hay problemas de comunicación interna por departamento por que:
 - a. La información es retardada.
 - b. Algunas cosas no se comunican a tiempo.
 - c. No se informa de cambios.
 - d. No llega a todos los niveles.
 - e. No se documenta todas las tareas que se deben realizar.
16. No hay motivación para los empleados.
17. No están de acuerdo con las herramientas de comunicación existentes.
18. Les incomoda utilizar las herramientas de comunicación.
19. Falta de respeto y disciplina entre los compañeros.
20. La comunicación es dada en última instancia.
21. Mala atención al cliente y a los empleados por parte de las secretarias de los jefes.
22. Demasiada burocracia.

Organización:

1. La opinión sobre el museo es que es una institución cultural, elitista y que camina muy lentamente.
2. No hay motivación para los empleados.
3. Demasiada burocracia.
4. La institución no posee reglamento interno.

1.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Tomando en cuenta que esta investigación se basa en la comunicación interna del Museo Nacional de Antropología (MNA) se analizaron los problemas relacionados a esta comunicación, con una fundamentación teórica, la cual ayudó a determinar las causas, efectos y posibles soluciones a estos problemas, para que haya una comunicación eficaz y así encontrar la manera más apropiada para alcanzar las metas y objetivos trazados por la institución.

Antes de analizar la lista de problemas que se encontraron en la institución, vale la pena retomar aspectos importantes sobre los datos generales de los empleados, esto servirá para descubrir características que de alguna manera condicionan algunos problemas de comunicación. Antes de la reapertura del MNA, la Institución contaba con los departamentos de: restauración, documentación, museografía, biblioteca, arqueología, registro e inventario de bienes culturales y depósitos de bienes culturales; éstos estaban integrados en su mayoría por hombres de 30 años en adelante, los cuales estaban acostumbrados a trabajar de una manera pasiva y despreocupada, es decir, no trabajaban bajo presión.

En el 2001 cuando se realizó la reapertura del Museo, se integraron otros departamentos como: administración, sección de guías, mantenimiento, diseño, que eran integrados por personas jóvenes, con una mentalidad fresca, nuevas ideas, etc. Esto de cierta manera creó un choque entre los empleados puesto que su manera de trabajar no era del total agrado y la velocidad de trabajo no era la misma con la que los antiguos empleados trabajaban; (como resultado del análisis se puede decir, que es muy diferente la forma de pensar y de ver las cosas cuando

se tiene más años de vida, experiencia y además de trabajo; era evidente las diferencias que existían entre los trabajadores “nuevos” y los que ya llevaban una larga trayectoria en la Institución.)

El nuevo presidente para el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) dió un giro a esta institución tan importante para la cultura en el país, asignando un director que se encargue de organizar y proyectar la institución, ésta se vuelve semiautónoma es decir, posee la capacidad de tomar decisiones que beneficien a la institución tanto interna como externamente.

Esta investigación se realizó con la nueva estructura organizativa del MNA en donde se descubrió que a pesar de toda la reestructura, existen problemas o debilidades que imposibilitan el funcionamiento eficaz de la institución y su desarrollo pleno, en este caso se analizaron los problemas que competen al área de la comunicación, en los cuales se descubrió una serie de problemáticas de diferente naturaleza, que se clasificaron en cuatro grupos: financieros, administrativos, comunicación y organización, el trabajo por su naturaleza se centrará en los problemas concernientes a comunicación; sin embargo, las otras categorías son tomadas en cuenta en tanto como indicadores que afectan a la comunicación.

Los problemas de naturaleza comunicacional también fueron clasificados en tres grupos que son: actitud de jefaturas, clima laboral y función de departamento, los cuales han sido analizados a continuación.

“La actitud de la mayoría de los jefes inmediatos es injusta”,⁴ este problema surge muchas veces en las instituciones, como en el caso del MNA, ya que existen barreras de comunicación como son las de carácter personal en las cuales las personas tienden a juzgar de acuerdo a sus emociones el mensaje que las personas están emitiendo y también es una causa de malos hábitos de escuchar.⁵

⁴ Ver clasificación de los resultados del diagnóstico. Pág. 8.

⁵ Ver marco teórico barreras de la comunicación. Pág 57.

Tomando en cuenta que los empleados afirman la existencia de este problema se puede decir que cada persona tiene una forma de percibir y comprender los mensajes, algunas veces con prejuicios de acuerdo a la necesidad que tengan y sus emociones, lo cual quiere decir que juzgaran de acuerdo a sus expectativas.⁶ Sin embargo, algunos de los jefes no poseen capacitación que les permita desarrollarse en ese puesto, tampoco conocen la responsabilidad que eso implica ni las obligaciones que debe cumplir no sólo con la institución sino, con los empleados que están a su cargo. El adoptar una conducta positiva o negativa implica influir en los demás, como en este caso pasa con los jefes inmediatos, ya que no sólo el habla, el tono de voz, la forma de hablar, los gestos o contextos impersonales influyen significativamente en el proceso comunicativo, sino también transmiten su poca motivación a los empleados que están a su cargo.⁷

Otro punto importante que se encontró en las encuestas realizadas a los empleados es que la mayoría manifiesta, que gran parte de los problemas que afectan a sus departamentos, son de carácter personal, con los compañeros y con los mismos jefes, esto repercute en su trabajo; debido a que se crea un ambiente tedioso, de desconfianza, y de apatía entre ellos, impidiendo la efectividad del trabajo en equipo, ya que no se promueve la participación, la integración y la convivencia entre ellos, en donde refleje cada quién su capacidad para desarrollar las funciones y lograr el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Es por esta razón que la mayoría de los empleados prefieren trabajar solos sin tener que escuchar la opinión de los demás, aquí se puede ver claramente que el fin de la comunicación de organizar hechos en la conducta tiene cabida, ya que con la carencia de interrelación con los demás ha creado una conducta de aislamiento, lo cual influye en su desenvolvimiento y desarrollo de su trabajo.⁸

Añadiendo a este problema, el que la mayoría de los jefes son muy cerrados, los empleados opinan que no son tomados en cuenta al momento de opinar o sugerir algo, son inaccesibles y “que sólo ellos tienen la razón”, esto contribuye a que los empleados no sientan la necesidad de comunicarle a su jefe

⁶ Ver marco teórico barreras de la comunicación. Pág. 57.

⁷ Ver marco teórico, áreas de la comunicación. Pág. 38.

⁸ Ver marco teórico, fines de la comunicación. Pág. 39.

sobre los problemas que se le presentan y opten por comunicárselo a un compañero de confianza, rompiendo de esta manera con otro fin de la comunicación que es el lograr un entendimiento entre las personas, es decir, llegar a un acuerdo, conversar sobre los problemas que acontecen, buscar posibles soluciones y trazar objetivos en común que beneficien al departamento y por ende a la institución, pero, todo esto se logra haciendo un análisis de la situación comunicacional del departamento por parte del feje inmediato, pero en este caso es él quién no se da cuenta de esta situación, y muestra una actitud despreocupada, (función emotiva o expresiva de la comunicación.)⁹ lo cual no permite solventarla.

Para aclarar estos problemas es sumamente necesaria la comunicación con todos los involucrados, ya que en todo proceso comunicativo todas las personas que intervienen en la comunicación son de una manera u otra participantes activos en esta relación en la que todos deben asumir diferentes roles, como lo afirma la características de la comunicación.¹⁰

La institución está consciente de los problemas existentes en comunicación, para conocer los distintos puntos de vista se creó un buzón de sugerencias que es muy poco utilizado porque los empleados tienen miedo de expresar sus opiniones, el buzón es la percepción de que el mismo no sirve para nada y que puede ser utilizado para “fichar” a quien se queja y junto con esto un posible despido¹¹.

Todo esto crea un ambiente laboral distante de lo que sería un ambiente ideal. Sin embargo, dentro de este problema (ambiente laboral) se ven involucrados otras situaciones de carácter laboral como son: la falta de metas en su departamento ó al menos la mayoría de los empleados las desconocen y también su jefe no se las comunica, esto quiere decir que ellos trabajan por que tienen que hacerlo, y no porque tengan una meta que cumplir, dentro de éste tema se ha encontrado también que las personas que dicen saber las metas de su departamento, no las manejan y se determinó que ellos confunden las metas del departamento con la función del mismo.

⁹ Ver marco teórico, funciones de la comunicación. Pág. 40.

¹⁰ Ver marco teórico, características de la comunicación. Pág. 41

¹¹ Ver marco teórico, problemas que surgen de una inadecuada comunicación interna. Pág. 56.

El no tener una adecuada comunicación, y claramente una desinformación, es motivo suficiente para que los empleados se sientan desmotivados en su trabajo y no desempeñen su labor con agrado; todos estos problemas analizados se resumen en que no existe dentro del MNA., una adecuada comunicación interna, que fortalezca las relaciones interpersonales entre sus integrantes.

En la evaluación realizada por el director del MNA el señor Gregorio Bello-Suazo, se encontró que algunos departamentos carecen de un plan de trabajo, lo que indica que trabajan bajo actividades improvisadas o de emergencia.¹²

Otro punto importante en este tema es que la mayoría de los empleados no conocen el logro más importante del MNA, según Gregorio Bello-Suazo es tener un director y lograr una semiautonomía. En el estudio de campo (encuesta) en las preguntas cerradas afirmaban conocerlo, pero al preguntar ¿cual es? Los empleados no identificaban este aspecto como logro. Esta misma situación se repitió en otras interrogantes.

Algunos confunden la misión con la función del MNA, lo cual deja claro que hay una desinformación dentro de esta institución, esto se debe a que el MNA no posee con información escrita sobre su misión, visión función, metas objetivos, logros, estructura orgánica, planes de trabajo, etc., tanto general como por departamentos, aquí se puede ver que la falta de información a los empleados al momento de ingresar o de permanecer en la institución crea un caos en ella, pues las personas que la integran desconocen o tienen una idea equivocada de su lugar de trabajo, y de su función en ella, lo que da lugar a una barrera administrativa de la comunicación; la cual contempla que una estructura y funcionamiento equívoco de la institución así como el proceso administrativo, pueden dar lugar a problemas de comunicación, como en este caso.¹³

Este problema es un efecto de la falta de especificación de funciones y cometidos ó como es comúnmente conocida; causa de una inadecuada

¹² Ver anexo, Gregorio Bello-Suazo, "Evaluación del museo Nacional de Antropología"

¹³ ver marco teórico, Barreras de la comunicación. Pág 57.

comunicación interna¹⁴, la cual consiste en distorsionar las relaciones entre las distintas unidades orgánicas creando conflictos.¹⁵

Un problema muy mencionado entre los empleados es el de las herramientas de comunicación existentes en la institución como lo son: el teléfono, memorando, cartas, informes, carteleras, etc. Ya que la mayoría dice que les incomoda la utilización de éstas, porque tienen algunas dificultades al utilizar dichas herramientas, por ejemplo con el teléfono no todos poseen líneas ó acceso a éste, en cuanto a documentación escrita manifiestan que los papeles y cartas se extravían con facilidad, su tiempo de llegada es retardado, no se comunican algunas cosas a tiempo, la comunicación escrita no llega a todos los niveles es decir, que los procedimientos de comunicación no son los adecuados y tampoco se documentan las actividades que realizan, esto se debe en primer plano por la falta de recursos tecnológicos como computadoras con Internet lo cual agilizaría la comunicación por medio de Intranet, pocos aparatos telefónicos, carencia de telefax, entre otros; debido a la falta de un presupuesto que permita la adquisición de estos recursos.

Otro factor que envuelve este problema es la demasiada burocracia que es requerida para que los documentos lleguen a su destinatario, esto le resta velocidad a la información.

Por lo tanto, los empleados afirman que les incomoda la utilización de las herramientas de comunicación, pues lo único que logran es atrasar el trabajo, un desinterés, y opacar la iniciativa.

Todos éstos problemas en conjunto crean una desmotivación en los empleados, el carecer de una organización de comunicación interna que vele por las relaciones entre los empleados, logre un mayor desarrollo laboral y productivo, dá como resultado: falta de identificación de los empleados con la institución, esto dá lugar a una falta de motivación y participación, lo que origina una disminución en la productividad y una enorme insatisfacción laboral al no sentirse parte de la institución. El desconocimiento de los avances y las posibles mejoras es la

¹⁴ Ver glosario

¹⁵ Ver marco teórico, causa y efectos de la inadecuada comunicación interna. Pág. 54.

consecuencia directa del desaprovechamiento del potencial humano que poco a poco va quedándose obsoleto y eso repercute en la calidad de trabajo y en la imagen que se proyecta.

“Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía, que causa iniciativa y fuerza de trabajo.” (Eduardo Press).

Para concluir con este análisis, se ha hecho una pequeña síntesis sobre la evaluación realizada por el director del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán el Señor Gregorio Bello-Suazo, en la cual se ha recopilado información sobre los aspectos que competen a comunicación; con el propósito de comparar los elementos del diagnóstico con el punto de vista del director.

“Debe señalarse que el apoyo y coordinación entre los museos es importante, especialmente ante la carencia de personal, sin embargo, es urgente asignar el personal de planta para el MNA. Es necesario establecer convenios con universidades u otras instituciones. La delimitación de las responsabilidades y la capacitación del personal, fortalecerán la atención hacia los demás museos nacionales, y se les dará el servicio que ameritan, para llevar a cabo cursos de capacitación o lograr ayudantías temporales.

Las unidades carecen de teléfonos lo que les impide coordinar actividades administrativas, laborales y también coordinarse con las escuelas y colegios que visitan el MNA.

Manifiestan (los empleados) que la estructura burocrática no les ha permitido una participación en las propuestas museográficas y de diseño, limitándose estrictamente a la elaboración de los materiales sugeridos.

Servicios educativos manifiestan que por las experiencias y conflictos con algunas unidades del MNA, prefieren mantener su relación con la Coordinación de Investigaciones, aunque están anuentes a escuchar propuestas.

La coordinación con las otras unidades es muy poca, especialmente con Museografía y Restauración. La gestión que por iniciativa propia puedan realizar los técnicos, por lo general se ha visto frenada.

El registro de los bienes no se encuentra en una base de datos digital que permita el acceso a la información y un control efectivo.

Las fichas de inventario y registro son hechas a mano y datan, por lo menos, de hace más de 20 años. No cuentan con un formulario para el control de entradas y salidas de las piezas, lo que obliga a improvisar dicho control. Tampoco cuenta con un buen sistema que permita tomar fotografías, tanto físicas como digitales.

La biblioteca no cuenta con una base de datos digital, limitando la búsqueda automatizada. Tampoco cuenta con servicio de Internet situación que impide consultar desde cualquier parte del mundo. No cuenta con servicio de fotocopias, fax, y otro equipo que la ponga al día con la tecnología para el servicio al público. Esto impide incorporarse a redes nacionales e internacionales de bibliotecas.

Las características de la “estructura” actual es compleja y poco conocida entre el personal, ¹⁶lo cual limita las competencias y responsabilidades de las unidades en cuanto a niveles de autoridad y de comunicación. Esta situación ha provocado confusión entre el personal, tanto técnico como administrativo, al no saber a que unidad pertenece y de quién recibe las indicaciones; en ocasiones ha existido duplicidad y/o contradicción en las directrices y también ha propiciado cierto acomodo en las prácticas de trabajo.

El MNA genera actividades sin un programa donde se haya contemplado objetivos concretos a lograr en un período a largo, mediano y corto plazo. La diversidad de funciones no permite la planificación del trabajo de las unidades, debido a los imprevistos que se le plantean al personal técnico cuando deben atender actividades de otras unidades o en el interior del país.

¹⁶ Ver anexo 1 Evaluación del Museo Nacional de Antropología. Gregorio Bello-Suazo.

El MNA no cuenta con un personal de planta en las diferentes unidades técnicas, por ejemplo en museografía. Esta situación afecta la planificación de las exposiciones temporales o de otra índole, y limita la gestión de acciones para beneficio de los propios proyectos.

Si bien es necesario un orden administrativo, la excesiva burocracia en la gestión restringe la iniciativa de las personas, ya que tienen que pasar por una serie de instancias para lograr obtener parte de los recursos necesarios para sus labores. Esto hace que algunas personas pierdan el interés al ver frustrados sus esfuerzos. También se observa la subutilización de equipo y en algunos casos del personal.

En general, hay poca coordinación entre las distintas unidades, no sólo entre sí, sino con otras instancias dentro del MNA. La coordinación que existe es más por iniciativa personal que institucional.

El MNA carece de políticas que le permitan planificar y alcanzar metas; está aferrado a esquemas y estereotipos en la atención al público, se ha limitado la creatividad y se ha perdido, en algunos casos, la conciencia del papel activo de la institución.

Es necesaria la coordinación institucional con las unidades para establecer y definir las funciones que le corresponden a cada una, con el propósito de propiciar y fortalecer un ambiente de armonía, estimular al personal y favorecer al público.

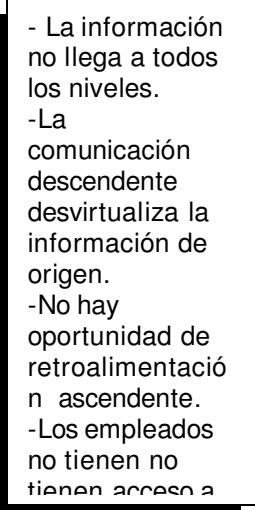
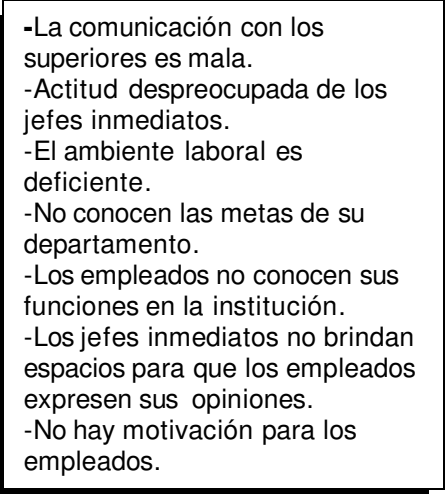
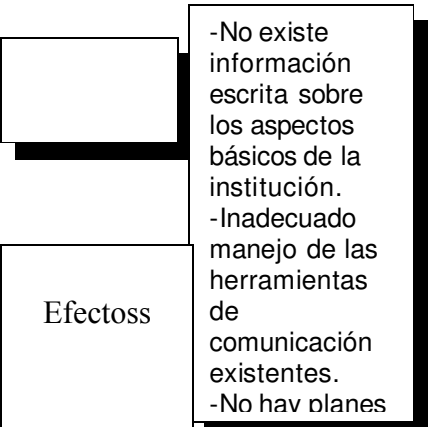
Es necesario continuar con la capacitación técnica y aumentar el personal para dar atención a la mayor parte de necesidades que se presenten.”

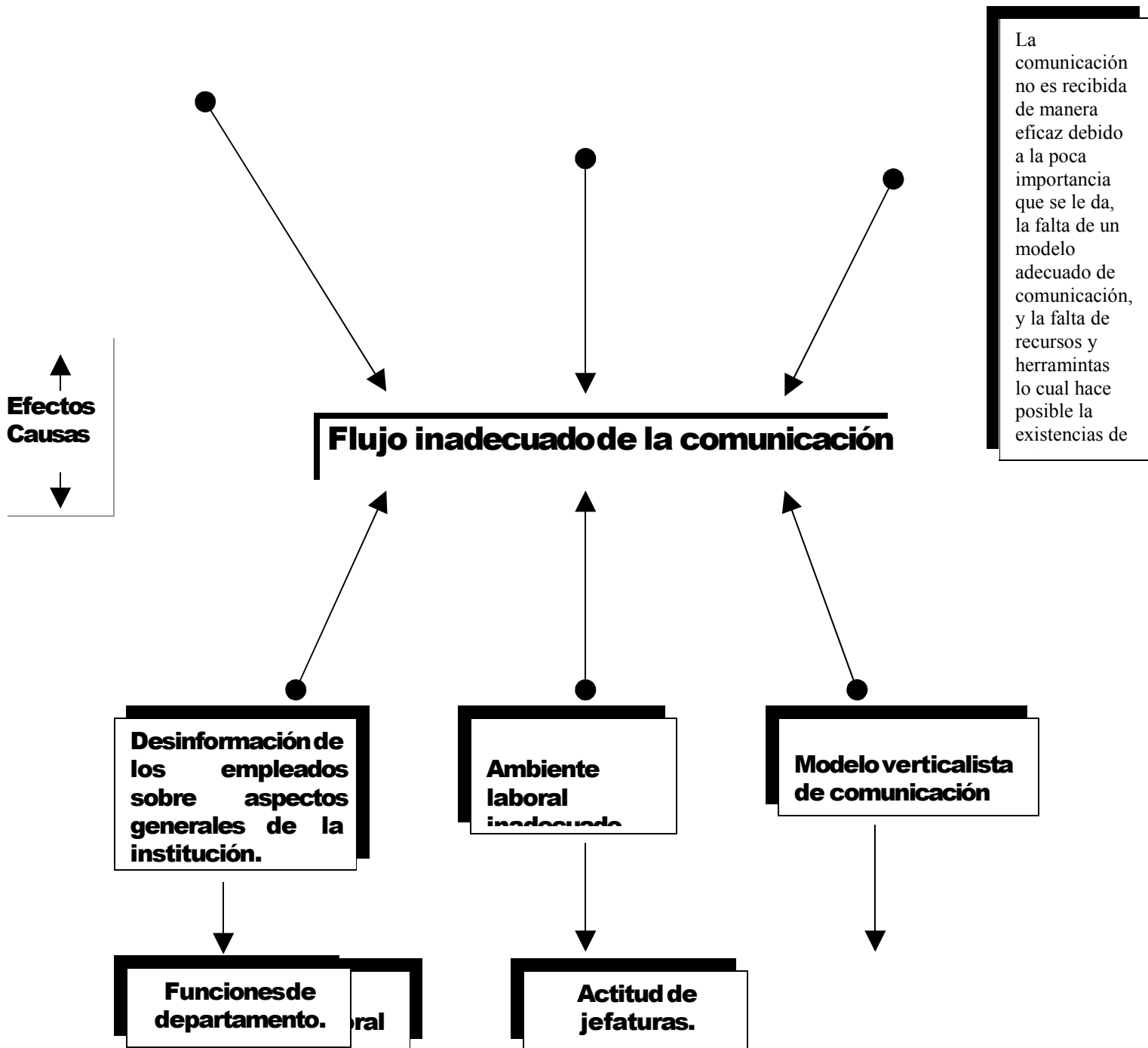
Esta evaluación no es muy distante al realizado por el grupo de tesis, sin embargo, estos problemas fueron declarados de forma general y no específica, sólo en el ámbito de estructura y funcionamiento sin profundizar más en los problemas de comunicación sus causas y efectos.

El director del MNA en su evaluación refleja la falta de equipo tecnológico, planes de trabajo, organización interna en los departamentos los cuales son

indispensables para el buen funcionamiento administrativo sin embargo, no ha tomado en cuenta los problemas de comunicación interna que afectan el adecuado manejo de la información existente, lo que no permite un trabajo participativo que refleje el desempeño óptimo de los empleados en las funciones que estos realizan para promover y dar a conocer la cultura del país.

Árbol de problemas





Actitud de las jefaturas.

Los problemas presentados en este cuadro se refieren a la actitud que presentan las jefaturas con los empleados en el MNA.

Problema Lo que hay	Solución Lo que debe ser	Herramienta Medio de intervención
<p>1. Los jefes inmediatos son a veces injustos.</p> <p>2. No toman en cuenta la opinión de los empleados.</p> <p>3. Mala relación con los empleados.</p> <p>4. No comunican las metas de su departamento.</p> <p>5. No conocen el logro más importante del MNA.¹⁷</p> <p>6. No hay motivación para los empleados.</p>	<p>1. Debe ser más objetivos y justos.</p> <p>2. Debe adoptar una actitud más abierta hacia las opiniones de los empleados.</p> <p>3. Buena relación con los empleados.</p> <p>4. Comunicar a los empleados, toda la información necesaria sobre el departamento.</p> <p>5. Conocer toda la información acerca del MNA y su razón de ser.</p> <p>6. Motivar a los empleados</p>	<p>1. Capacitación para los jefes con el objetivo de instruirlos sobre la importancia de las relaciones interpersonales y la conducta.</p> <p>2. Reuniones periódicas de jefes con empleados, por departamento para aclarar situaciones y buscar soluciones a posibles problemas que se presenten.</p> <p>3. Adoptar una conducta accesible y acercamiento a los empleados por medio de entrevistas informales.</p> <p>4. Facilitar a los empleados toda la información escrita sobre el departamento por medio de un manual de funciones por departamento.</p> <p>5. Documentarse por medio de manuales de empleado, ideario, etc.</p> <p>6. motivación a los empleados por medio de una buena comunicación que se logrará por medio de reuniones empáticas periódicas con ellos, felicitaciones a los empleados por su</p>

¹⁷ Logro según Gregorio Bello-Suazo, ver análisis de los resultados del diagnóstico Pág. 14.

		esfuerzo y desarrollo, convivencias en equipo, nombrar al empleado del mes en su departamento, celebraciones de cumpleaños, reconocimiento por iniciativa, etc.
--	--	---

Clima laboral.

Los problemas de clima laboral desarrollados a continuación se refieren a los problemas personales que se encontraron entre compañeros y jefes del MNA.

Problema Lo que hay	Solución Lo que debe ser	Herramienta Medio de intervención
<p>1. Prefieren trabajar solos</p> <p>2. No son tomados en cuenta al expresar sus opiniones.</p> <p>3. Ambiente de trabajo malo.</p> <p>4. No comunican a su jefe los problemas que se presentan.</p>	<p>1. Trabajar en equipo</p> <p>2. Obtener un espacio para discutir comentarios con su jefe.</p> <p>3. Ambiente laboral bueno.</p> <p>4. Comunicar a su jefe inmediato sobre los problemas existentes.</p>	<p>1. Crear actividades que requieran trabajo en equipo como la creación de un boletín por departamento o la creación de uno para la institución con un espacio destinado para cada departamento, etc.</p> <p>2. Reuniones periódicas de jefes con empleados para buscar soluciones a los problemas y discutir los comentarios y sugerencias.</p> <p>3. Aumentar las buenas relaciones interpersonales que tendrían cabida en las reuniones periódicas.</p> <p>4. En las reuniones periódicas se deben abordar estos temas</p>

<p>5. La comunicación con sus superiores es mala.</p> <p>6. Desconocen las metas de su departamento.</p> <p>7. No conocen el logro más importante del MNA.</p> <p>8. Cambiar la actitud del personal de seguridad.</p> <p>9. No se les brindó información necesaria sobre sus funciones a desarrollar.</p> <p>10. Falta de respeto y disciplina entre los compañeros.</p> <p>11. No hay motivación</p>	<p>5. Buena comunicación con sus superiores.</p> <p>6. Conocer las metas de su departamento.</p> <p>7. Conocer el logro más importante del MNA.</p> <p>8. Buena atención al público y empleados por parte del personal de seguridad.</p> <p>9. Brindar la información necesaria sobre las funciones a desarrollar.</p> <p>10. Respeto y disciplina entre los compañeros.</p> <p>11. Motivar a los</p>	<p>entrevistas, memos.</p> <p>5. implementar un modelo de comunicación horizontal, entablar buenas relaciones con los empleados por medio de reuniones y entrevistas informales.</p> <p>6. Documentarse bien por medio de manuales del empleado, planes de trabajo, reuniones, entrevistas con su jefe, etc.</p> <p>7. Informarse por medio de manuales, ideario de la institución.</p> <p>8. Capacitar al personal de seguridad sobre la importancia de una buena atención al público visitante y empleados y/ o enviar cartas a la agencia de donde provienen sugiriéndoles que ellos también capaciten a su personal.</p> <p>9. Documentar a los empleados sobre sus funciones a desarrollar por medio de manuales de funcionamiento, planes de trabajo, reuniones destinadas a aclarar este tema y entrevistas.</p> <p>10. Fomentar la disciplina y respeto entre los compañeros por medio de un reglamento</p>
---	--	---

para los empleados.	empleados.	interno o con un manual del empleado. 11. Reuniones en donde se tomen decisiones en equipo para solucionar problemas, dividir el trabajo, implementar un programa de motivación para los empleados que contenga felicitaciones por su esfuerzo y desarrollo, celebración de cumpleaños y días especiales, convivencias en equipo, nombrar el empleado del mes, reconocimiento por iniciativas, etc.
---------------------	------------	---

Funciones de departamento.

Los problemas desarrollados a continuación se refieren a las funciones o características de los departamentos que no son cumplidas.

Problemas	Solución	Herramientas
Lo que hay	Lo que debe ser	Medio de intervención

<p>1. No se realizan actividades que fomenten el compañerismo.</p> <p>2. No hay metas en los departamentos.</p> <p>3. Tienen dificultad en la utilización de las herramientas de comunicación existentes.</p> <p>4. No hay línea o acceso a llamadas externas.</p> <p>5. Los papeles y cartas se extravían con facilidad.</p>	<p>1. Realizar actividades que fomenten el compañerismo.</p> <p>2. Trazar metas en los departamentos.</p> <p>3. Fácil manejo de las herramientas de comunicación existentes.</p> <p>4. Acceso a líneas y llamadas externas.</p> <p>5. No extravío de documentación escrita.</p>	<p>1. Reuniones en donde se tomen decisiones en equipo para solucionar problemas, dividir el trabajo, implementar un programa de motivación para los empleados.</p> <p>2. Crear un documento o un manual de funciones y operaciones por departamento, o plan de trabajo en donde se determinen las metas y proporcionar esta información a los empleados de forma escrita y también en reuniones.</p> <p>3. Accesibilidad a líneas telefónicas y aparatos de teléfono, fax ó telefax acceso a computadoras con Internet e Intranet, para comunicarse de manera más fácil y rápida, capacitar al personal sobre la utilización de estas herramientas, digitales escritas y orales, hacer más llamativas las carteleras, crear boletines, etc.</p> <p>4. Obtener más aparatos telefónicos para los departamentos. Más personal operador o recepcionista, o líneas independientes.</p> <p>5. Contratar una persona de mensajería interna para que se encargue de llevar los documentos de un departamento a otro,</p>
--	--	---

<p>6. Demasiada burocracia.</p> <p>7. Información retardada.</p> <p>8. Algunas cosas no se comunican a tiempo.</p> <p>9. No se informan los cambios efectuados en la institución.</p> <p>10. La comunicación no llega a todos los niveles.</p> <p>11. No se documentan todas las actividades que se deben realizar.</p>	<p>6. Poca burocracia.</p> <p>7. Agilización en la información.</p> <p>8. Comunicación oportuna de los sucesos.</p> <p>9. Informar todos los cambios en la institución.</p> <p>10. Comunicación en todos los niveles</p> <p>11. Documentar todas las actividades a realizar.</p> <p>12. Motivar a los empleados.</p>	<p>y a la vez llevar un registro de ellos.</p> <p>6. Minimizar el proceso obligatorio para documentación delegando responsabilidades, ampliando la estructura jerárquica.</p> <p>7. Evitar tanta burocracia, utilización del Intranet o del mensajero interno, teléfono.¹⁸</p> <p>8. Intranet, mensajes, teléfono, boletines, reuniones, memos, carteleras, etc.</p> <p>9. Intranet, teléfonos, memos, cartas,. Boletines, reuniones, carteleras, mensajes, fax.</p> <p>10. Reuniones generales, cartas, memos, reuniones por departamento, boletines, Intranet, teléfonos, fax, carteleras.</p> <p>11. Elaborar un registro escrito sobre las actividades a realizar, las ya realizadas y enviarlas por Intranet, fax, mensajería interna y/o reuniones.</p>
---	---	--

¹⁸ El Lic. Gregorio Bello-Suazo está gestionando para obtención de estas herramientas, mediante donativos o patrocinios, a través de la Asociación de amigos del museo.

<p>12. No hay motivación para los empleados.</p> <p>13. Incomodidad al utilizar las herramientas de comunicación existentes.</p> <p>14. No están de acuerdo con las herramientas de comunicación existentes.</p> <p>15. La comunicación es dada en última instancia.</p> <p>16. Mala atención al cliente y a los empleados por parte de las secretarias de las jefaturas.</p>	<p>13. Facilidad de utilización de las herramientas de comunicación existentes.</p> <p>14. De acuerdo con las herramientas.</p> <p>15. La comunicación siempre en primera instancia.</p> <p>16. Excelente atención al cliente ya la personal por parte de las secretarias de las jefaturas.</p>	<p>12. Reuniones en donde se tomen decisiones en equipo para solucionar problemas, dividir el trabajo, implementar un programa de motivación para los empleados que contenga felicitaciones por su esfuerzo y desarrollo, celebración de cumpleaños y días especiales, convivencias en equipo, nombrar el empleado del mes, reconocimiento por iniciativas, etc.</p> <p>13. Fácil acceso a teléfonos, computadoras, Internet-Intranet, mensajero, memos, carteleras, fax, etc.</p> <p>14. Se sugiere actualizar las herramientas existentes, e incluir, computadoras, Intranet, teléfonos, boletines, fax, evitar la burocracia.</p> <p>15. Capacitación a jefes y empleados sobre la importancia de la comunicación y como la fuente de soluciones.</p> <p>16. Capacitación sobre atención al cliente, o reuniones que contengan este tema.</p>
--	---	---

1.4 JERARQUÍA DE PROBLEMAS

En el análisis de problemas antes presentado se determinó que el eje sobre el cual gira este trabajo es la inadecuada comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán (MNA). Por lo tanto, las líneas de trabajo que se seguirán son las siguientes:

- 1. Clima laboral.**
- 2. Actitud de las jefaturas.**
- 3. Funciones del departamento**

De acuerdo con las condiciones del MNA y del grupo de tesis se ha decidido trabajar para darle solución al problema de comunicación en el clima laboral, siendo esta categoría la prioridad a desarrollar, ya que se cree que al solventar este problema de alguna manera se solucionarían las demás categorías.

Sin embargo, se tomarán en cuenta las otras categorías ya que están relacionadas como variables que afectan y participan en el problema.

Teniendo en cuenta la urgente necesidad del MNA, se ha decidido crear una propuesta de plan de comunicación institucional interna, para que éste responda a las necesidades que se encuentran en comunicación interna, y que se cree un ambiente laboral eficiente, logrando la optimización del trabajo y una excelente relación interpersonal entre los empleados de la institución. En este plan se encontrará la manera más adecuada para dar a conocer toda la información existente necesaria sobre la institución a los empleados, y cómo lograr una buena relación entre ellos.

“Todo marcharía tan bien si nos pudiéramos comunicar. El problema es que a veces no lo hacemos”, (Jan Masaryk)

1.5 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad las empresas tienen que tomar en cuenta la importancia que tiene la comunicación interna para el buen funcionamiento de su personal, ya que si existe una buena comunicación dentro de la empresa los trabajadores aumentan el interés en su labor, se logra un sentimiento de pertenencia hacia la institución, se pueden cumplir y entender los objetivos que persigue la empresa, y hay una mejor comprensión de las decisiones que toma la dirección de dichas instituciones.¹⁹

En la mayoría de las empresas y en todos los niveles, existe una actitud negativa hacia la comunicación interna, esto puede ser consecuencia de una serie de hábitos y normas no escritas, pero arraigadas en las distintas estructuras en las que se divide la institución, las cuales dificultan la implementación de un adecuado sistema de comunicación interna que cumpla con los objetivos.

Al no poseer un sistema adecuado de comunicación, suelen aparecer conflictos de competencia entre los departamentos o áreas de la institución, ya que los medios y estrategias existentes a veces no resultan los más adecuados en los momentos precisos. La causa de estos problemas, es la falta de un plan de comunicación interna ó un plan de comunicación defectuoso, que bloquea la comunicación en lugar de liberarla, tanto ascendente como descendente y que origina principalmente que todos los mensajes enviados se desvirtúen desde el origen.

¹⁹ Ver marco teórico Pág. 32.

Tomando en cuenta lo substancial del fenómeno comunicativo en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán (MNA) es de vital importancia la comunicación interna, ya que debe ser concebida por los responsables sean jefes, directores o unidades de comunicaciones, mediante el establecimiento de un plan de comunicación institucional interna, que permita a través de herramientas comunicacionales, conseguir una buena relación interpersonal de jefes y empleados, una información clara y efectiva de la institución para dar a los empleados el puesto y la importancia que se merecen.

El MNA no cuenta con un plan de comunicación interna, en vista de eso, se ejecutó la propuesta de un plan para fortalecer la comunicación interna; a través de la realización de un diagnóstico por medio de encuestas entre los empleados, con el fin de determinar los problemas existentes que puedan afectar el buen funcionamiento de las actividades que se realicen en pro del desarrollo cultural, y así desarrollar la propuesta de un plan de comunicación institucional interna.

CAPITULO II

MARCOTEORICOY CONCEPTUAL

2.1 OBJETIVOS

Objetivo General:

- Fortalecer los procesos de comunicación a través de una propuesta de plan de comunicación interna.²⁰

Objetivos Específicos:

- Elaboración de un diagnóstico que permita ver la situación problemática actual de la comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.

²⁰ ver metodología Pág. 30, ver glosario.

- Priorización de los problemas de comunicación interna existentes en el ámbito laboral del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.
- Determinación de estrategias y herramientas adecuadas para fortalecer la comunicación interna de la institución.
- Elaboración de la propuesta de solución.²¹

2.2 METAS

- Realizar del diagnóstico de comunicación institucional para el Museo Nacional de Antropología “Dr. David J. Guzmán” en el período de Julio a Septiembre del 2004.
- Priorizar los problemas existentes en cuanto a comunicación interna en el transcurso del mes de Octubre del 2004.
- Definir las estrategias y herramientas adecuadas en el lapso de Noviembre a Diciembre del 2004.
- Elaborar la propuesta de solución a lo largo del mes de Enero del 2005.

2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

²¹ Ver pasos para la planificación Pág.59.

- Establecer herramientas de comunicación interna que mejoren los procesos comunicativos en la institución.
- Agilizar los procesos de comunicación interna existentes en la institución.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados del MNA para lograr un ambiente laboral óptimo.

Limitaciones:

- Al momento de realizar la investigación, se observó desconfianza por parte de los empleados.
- Limitados recursos económicos.
- Poca información sobre comunicación interna en el país.

2.4 ESTRATEGIAS

La planeación de actividades de una organización juega un papel importante al momento de trazar metas y objetivos, es por eso que a continuación se desarrollarán los pasos tomados en cuenta para alcanzar el objetivo general de la investigación.

En primera instancia se planteó la idea de realizar una investigación que respondiera de manera concreta a una necesidad de comunicación concluyendo así, que el método de investigación más adecuado, es el de la Investigación Operativa.

Este tipo de investigación se define por ser específica para un tiempo y un espacio concreto, además por cambiar la realidad aquí y ahora a corto plazo; el instrumento de un plan operativo es conocido como proyecto, con el se busca la

solución a un problema que debe ser evidente, que la institución necesite resolver, o pueda ser solo la expresión de otro problema.

Para determinar la importancia del problema este método sugiere utilizar el árbol de problemas que es la representación gráfica del problema de forma jerarquizada en la que se visualizan todas las áreas problemáticas.

Tomando en cuenta los factores antes mencionados se determinó dar solución al problema de comunicación interna que incide en el clima laboral de los empleados, encontrado a través de la investigación realizada en la institución.

La estrategia a utilizar para solucionar el problema de comunicación interna es la propuesta de un plan de comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán (MNA); el cual está compuesto por una serie de actividades que de una forma integrada contribuirá al fortalecimiento de la comunicación interna de dicha institución.

2.5 Metodología

El tipo de investigación realizada se basa en la técnica de investigación operativa ó investigación acción, utilizada para dar solución a problemas concretos y a corto plazo, en este tipo de investigación participan:

Investigadores + Operativos + Beneficiarios.

Pasos:

1. Identificación del problema (priorizar el problema) se consideran los recursos con los que se cuenta.

2. Buscar alternativas (opciones) de solución. (Perfil del proyecto) se considera el costo beneficio.
3. Afinar la solución, es como un mapa de riesgos, matriz de planificación, incluye el marco teórico.
4. Desarrollo de la solución
5. Informe (seguimiento, desarrollo, controles y evaluación).
6. Definición del objeto de estudio, apoyando teóricamente la propuesta de solución más idónea que revela los resultados del diagnóstico²².

6.1 Resultados y aplicación del objeto teórico al objeto de estudio, la aplicación permite identificar los problemas de comunicación tal como se infiere en el diagnóstico.²³

6.2 Analizar los problemas arrojados para identificar la solución más adecuada.

¿Cómo se llegó a esta solución? El diagnóstico arrojó una serie de problemas concernientes a comunicación interna los cuales también fueron clasificados en tres categorías: clima laboral, actitud de jefaturas y función de departamento,²⁴ dichas categorías fueron desarrolladas en cuadros de problemas individuales los cuales contienen el problema "lo que hay", la solución "lo que debe ser", y las herramientas "medios de intervención" que se utilizarán para hacer que el problema se traduzca en positivo, cabe aclarar que este trabajo se centró en la categoría de clima laboral (efecto de un proceso de comunicación defectuoso), el conjunto de herramientas mencionadas en los cuadros de problemas²⁵ en este caso las de la categoría de clima laboral, recibe un nombre, el de plan de comunicación interna, el cual es la propuesta de solución que se presenta en este trabajo.

Entendiendo como plan de comunicación interna el instrumento fundamental de la actividad comunicativa de una organización, en el cual se determinan algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos.

²² Ver análisis del diagnóstico Pág. 9.

²³ Ver diagnóstico Pág 6.

²⁴ Ver diagnóstico Pág 19.

²⁵ Ver diagnóstico Pág. 19.

Dicho plan consta de cinco fases:

1. Objetivos de la comunicación.
2. El público a quien va dirigido el plan.
3. Las temáticas a tratar.
4. Determinación de los medios de comunicación.
5. Sistema de evaluación.

Identificación de herramientas de comunicación más efectivas que resolverán de forma más idónea las necesidades de la institución:

- Boletín
- Reuniones periódicas
- Modelo de comunicación horizontal
- Entrevistas informales
- Manual de empleados
- Plan de trabajo
- Ideario de la institución
- Capacitación
- Programa de motivación.

El instrumento formal se llama proyecto, en este caso el proyecto es “Propuesta de un Plan de Comunicación Institucional para fortalecer la Comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología.”

2.6 MARCOTEORICO ANALISISDEL OBJETODE ESTUDIO EN BASEAL OBJETOTEORICO.

2.6.1 LA COMUNICACIÓNCOMOPUNTOVITALPARAEL DESARROLLODE LA HUMANIDAD.

La humanidad vive, crece, y se desarrolla gracias a la comunicación ya que ésta le brinda la oportunidad de diálogo y conversación que son los puntos donde el hombre construye conocimientos, experiencias y encuentra sus propios puntos de desarrollo no sólo personal sino también profesional.

La comunicación es una valiosa herramienta con infinitas posibilidades para que la humanidad pueda expresar mensajes y sentimientos, la comunicación es ante todo interrelación con los miembros de la sociedad y de ahí surgen una variedad de estrategias y soluciones a los diversos conflictos humanos. Por ello, podría considerarse a la comunicación como la base fundamental de toda sociedad.

Debido a su importancia, la comunicación ha sido y es objeto de estudio de innumerables investigaciones sociales y teorías comunicacionales, los cuales han tratado de establecer una definición de comunicación, lo cual es un trabajo difícil ya que dentro de ella intervienen distintos factores independientes como son: factores geográficos, lingüísticos, culturales, sociales entre otros que hacen casi imposible definir comunicación en un solo término como lo afirma Y. Wkin “La palabra comunicación es un término polisémico ²⁶ y complejo; por esa misma razón es un término fascinante”.

Partiendo de este punto podemos definir comunicación como: “Un proceso de transmisión de estructuras entre las partes de un sistema que son identificables en el tiempo o en el espacio”, “Es el mecanismo por medio del cual existe y se desarrollan las relaciones humanas, es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para instituirlo a través del espacio y presentarlos en el tiempo.”

O una definición más clara: “un proceso de transmisión de mensajes entre los individuos de un sistema social.” ²⁷

Dentro de ésta definición se contemplan dos de las maneras más tradicionales de entender la comunicación: como transmisión de mensajes y como transmisión de sentido.

²⁶ Posee varios significados.

²⁷ Rita Pugliese

Comunicación como transmisión de mensaje, se refiere a que la persona que posee información es en este caso también conocida como emisor privilegiado, envía su mensaje a otra que normalmente sólo escucha y no realiza una retroalimentación al mensaje emitido, a esta persona se le conoce como receptor pasivo. (Segundo Armas 1995).

Este proceso de transmisión de mensajes se verá esquematizado de la siguiente manera:



“Esta manera de comunicación es la que se encuentra firmemente enraizada en la sociedad, resulta natural que las personas entreguen sus conocimientos a otras sin esperar una respuesta de éstos.”²⁸

Por otra parte entendiendo comunicación como transmisión de sentido, podemos decir que es el proceso donde más que transferencia de información es un intercambio de sentimientos, percepciones, experiencias, etc. “Lo que importa no es lo que se entregue, sino, lo que reciba el otro”²⁹ no cuenta tanto las formas sino los efectos y las consecuencias que esta comunicación produce en los demás, para que el resultado sea satisfactorio es de vital importancia el reconocimiento del otro, la validez que se le dá a las personas y a su forma de pensar, y así, aprender de su propia realidad práctica y sus experiencias.

Mariluz Restrepo, en su artículo “Reflexiones sobre Comunicación” afirma que la comunicación no puede ser tomada solamente como simple transmisión de mensajes, por que el receptor no sólo los escucha sino que a la vez reacciona a la información emitida.

²⁸ Mario Kaplún. Modelos de Comunicación.

²⁹ Manuela Lopera

Al tomar en cuenta las dos maneras tradicionales de comunicación, se puede decir que es un proceso social que está estrechamente relacionado con el comportamiento individual y social de las personas, los procesos comunicativos de éstos son muy diversos complejos, por que en ellos intervienen factores que respaldan su desenvolvimiento.

Para entender estos procesos se han creado diversos modelos de comunicación que facilitan la comprensión de ésta y entre los cuales podemos mencionar:

2.6.2 La acción comunicativa de Berlo:



En el modelo de Berlo ³⁰juega un papel muy importante la fuente, el receptor el mensaje y el canal los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Fuente ó Emisor:** Es la fuente que produce un mensaje realizado según las reglas de un código específico. Persona u objeto que transmite el mensaje.
- **Mensaje:** Es la secuencia de signos que corresponden a unas reglas de combinación concretas, que el emisor transmite a un receptor mediante un canal con la intención de que éste lo reciba.

³⁰ www.infoamerica.org/teoria/berlo2.htm.

- **Canal:** Es el soporte físico de la transmisión del lenguaje, el medio por el que se transmite el código o las señales. En el caso del código lingüístico, el canal es el aire.
- **Receptor:** Es el destinatario de un mensaje realizado según el código específico. El receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación, si el mensaje no llega al receptor, no hay comunicación.

2.6.3 Modelo de comunicación Colectiva de Lasswell:

(Modificado por Raymond B. Nixon con una referencia a Aristóteles).³¹



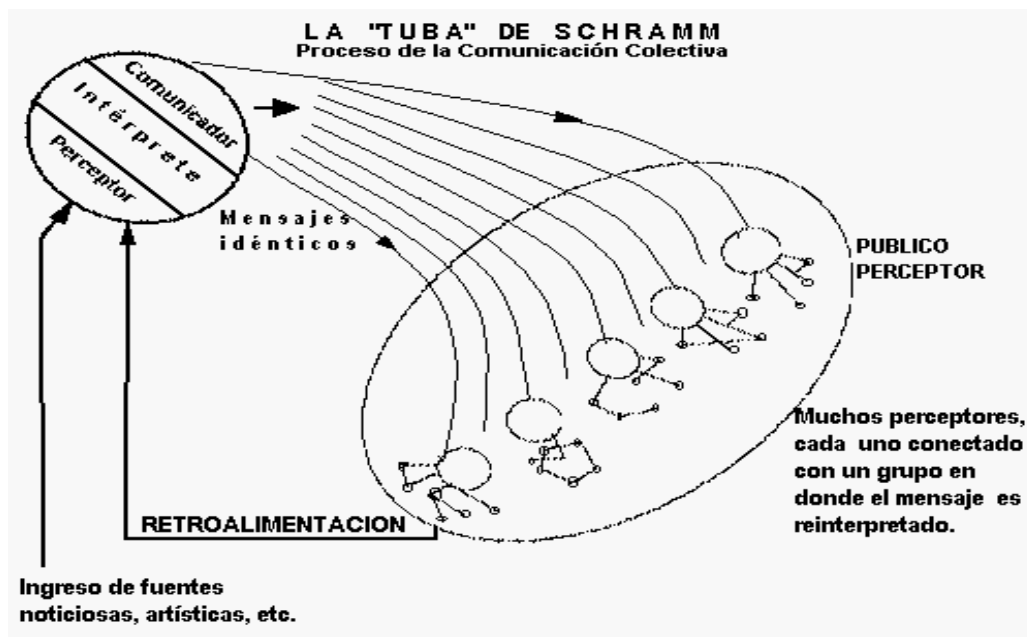
En este modelo se hace un perfil de las relaciones y mediaciones que se dan en la comunicación colectiva, no sólo los sujetos que se comunican son considerados, sino también sus intenciones, así como lo que comunican, las razones, motivos o justificaciones que determinan el medio de comunicación, junto con las condiciones de recepción, es decir en este modelo no sólo se toma en cuenta quién emite o quién lo recibe sino la intención que persiguen con el mensaje emitido.

Se ha decidido trabajar con este modelo de comunicación, debido a que es el que mejor responde a las necesidades de una institución, porque la comunicación aparte de tomar en cuenta de donde proviene, es sumamente

³¹ lteso.mx/~carlosc/pagina/WebCienTec/modelocomu.htm.

importante saber la intención con la que se emite el mensaje y por ende el propósito que este implica, en una institución dicha comunicación se debe conducir de acuerdo con las necesidades de cada departamento o personas a las que se dirige, ya que no son las mismas para todos, puesto que es preciso llevarla a cabo con base a la funciones de cada área dentro de la institución.

2.6.4 Modelo de comunicación de schramm “la tuba de schramm”³²



Schramm, considera que en la comunicación colectiva, se envían a través de los medios, múltiples mensajes idénticos, los cuales se reciben por un público constituido por perceptores inmersos en grupos sociales, desde cuyos parámetros se hace la interpretación de los mensajes y dentro de los cuales funcionan los líderes de opinión que tienen enorme influencia en los receptores, en este modelo

³² lteso.mx/~carlosc/pagina/WebCienTec/modelocomu.htm.

se considera la existencia de una determinante cultural en los efectos de la comunicación.

Es decir, que el emisor envía el mensaje a personas que están sumergidas en el mismo entorno, pero son independientes entre sí, de acuerdo al nivel económico, cultural, educativo, etc. Y éstos a la vez se convierten en emisores para trasladar la información a los grupos que éstos integran.

2.6.5 RUIDO

La comunicación como ya se ha advertido en varias ocasiones, es un proceso muy complejo; ya que un receptor puede estar recibiendo un mensaje y a la vez podría llegar otra serie de estímulos u obstáculos de cualquier otra fuente de información.

Según Shannon, la fuente del ruido o ruido, es entendida como toda información recibida por el receptor que no provenga de la fuente, sino como todo aquello que hace que la señal recibida no sea la misma que la enviada por el emisor.

El ruido es inevitable en la comunicación, ya que puede ser que durante cualquier comunicación existan diferentes factores externos ó se puede dar el caso que los receptores entren en contacto de manera simultánea con distintos emisores, textos o estímulos.

2.6.6 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Cada una de las experiencias del hombre y la mujer en la vida exige comunicación. Desde su nacimiento, el ser humano pasa la mayor parte de su tiempo comunicándose de distintas formas. En la familia, en el colegio, en la universidad, en el trabajo, etc. Todas las personas se comunican habitualmente; ya que la comunicación es “Oportunidad de encuentro con otro por que es allí donde tiene su razón de ser”.³³

³³ Sayazo, Leonardo; Investigación en comunicación organizacional; <http://www.monografía.com/trabajo/3/invescomun.shtml.com.sv/>

Investigaciones realizadas en la Universidad de Toronto, indican que; la persona promedio emplea más o menos el 70% de sus horas de actividad comunicándose en el orden siguiente: Escuchando, hablando, leyendo y escribiendo. Es decir, que cada individuo emplea alrededor de 10 u 11 horas diarias comunicándose.

Actualmente, la comunicación ha adquirido un estado predominante en la estructura social ya que ha medida que la civilización ha avanzado, se ha hecho más grande la necesidad de comunicación. Howard Frederick, en su artículo “La comunicación en la sociedad contemporánea” especifica que “La comunicación y la información se convertirán en la industria más grande del mundo. Más de una tercera parte del producto nacional bruto de los Estados Unidos es generado por ideas y no por bienes fabricados”. Lo cual quiere decir que, la comunicación es un proceso rentable, y lleno de beneficios en cualquier circunstancia para la sociedad.

Difícilmente el hombre puede dejar de comunicarse, ya sea consciente o no del propósito que implica la practica de la comunicación. Las personas necesitan el intercambio de ideas y valores que se dá a través de ella para lograr entender y afectar su entorno natural, y así lograr un mayor desenvolvimiento y desarrollo en su ambiente.

De lo anterior, se concluye que la comunicación es útil y necesaria, debido a que es proceso fundamental que le permite a todos los seres humanos desarrollarse como tales. Sin la comunicación no existirían los grupos humanos en sociedad, ya que la civilización siempre ha dependido de las comunicaciones, del intercambio de información e ideas entre los individuos y entre los grupos.

2.6.7 ÁREAS DE LA COMUNICACIÓN

El estudio de la comunicación se divide en tres áreas, las cuales son:

2.6.7.1 La sintáctica: Abarca los problemas relativos a la transmisión de información y constituye el campo fundamental teórico de ésta. Su interés se

refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia y otras propiedades del lenguaje. Esto se refiere a todo lo que implica la formulación y estructuración del mensaje y el medio en el que éste viaja.

2.6.7.2 La semántica: Su preocupación central es el significado, aunque es posible transmitir series de símbolos con corrección sintáctica, estos no tendrían sentido si el emisor y el receptor no se hubieran puesto de acuerdo y de antemano con respecto al significado. Es decir, que el emisor toma en cuenta las condiciones en las que se encuentra el receptor para que comprenda el mensaje.

2.6.7.3 La pragmática: Por que la comunicación afecta a la conducta humana. Aunque se puede dar una separación conceptual clara entre las tres áreas, estas son, no obstante, interdependientes. Desde la perspectiva pragmática, toda conducta, y no solamente el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afecta a la conducta. Todo tipo de mensaje que se emita infiere en la conducta del ser humano de una manera positiva o negativa.

2.6.8 FINES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación le da toda la capacidad a la humanidad para reflexionar, para pensar si desea o no aceptar las decisiones que se toman alrededor suyo³⁴; tomando en cuenta esta afirmación, el ser humano busca estrategias para poder

³⁴ Manuela Lopera. www.ilustrados.com/publicaciones/EypAAAplyalP2Qtrn.php

influir en las personas, es por eso que se puede decir que la comunicación tiene fines, tales como:

2.6.8.1 Entendimiento entre las personas: Se puede llegar a un acuerdo, para buscar soluciones, alcanzar objetivos que se tienen en común y a la vez se pueden evitar confrontaciones.

2.6.8.2 Permite el desarrollo humano: La comunicación abre puertas a más y mejores oportunidades; permite que el ser humano pueda avanzar de una forma emocional, profesional e intelectual, la comunicación constituye conocimientos y encuentra nuevas formas de desarrollo.

2.6.8.3 Conserva la interacción entre los seres humanos: Ayuda a mantener las relaciones interpersonales, ya sea en la familia, en la iglesia, en el trabajo y en los diferentes entornos en el que se desenvuelven.

2.6.8.4 Solucionar problemas: La comunicación en la actualidad es vista como la principal fuente de solución de problemas; a partir de la comunicación surgen múltiples estrategias y soluciones a los distintos conflictos humanos.

2.6.8.5 Organiza los hechos de la conducta: El ser humano no puede vivir solo, necesita relacionarse con los demás y la comunicación juega un papel importante para este proceso; ya que crea conductas en las personas que influyen en su desenvolvimiento.

2.6.9 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Cada uno de los elementos o factores del proceso comunicativo, determinan una función diferente de comunicación o código utilizado.

Las funciones de la comunicación, también llamadas funciones del lenguaje, son las siguientes:

2.6.9.1 FUNCIÓN REFERENCIAL O COGNOSCITIVA:

Se orienta a la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetiva que corresponda fielmente a la realidad. Busca que el mensaje emitido corresponda a la realidad actual en la que se encuentra el individuo. Por ejemplo todo texto de carácter científico es utilizado como referencia.

2.6.9.2 FUNCIÓN MOTIVAO EXPRESIVA:

Está centrada en el emisor y expresa la actitud del hablante hacia aquello de lo que está hablando, expresa sentimientos y emociones si son reales o fingidas. Generalmente esta función es inconsistente. Por ejemplo: Cuando alguien dice: “¡Apenas son las cuatro de la tarde!”, dá a entender que le ha parecido el día muy largo ó que está aburrido.

2.6.9.3 FUNCIÓN CONNOTATIVA O CONMITIVA:

Está orientada al receptor, se enuncia en la forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico que utiliza recursos gráficos o audiovisuales, que tienen como fin el reforzamiento que se le dá al mensaje para que el receptor no pueda olvidarse tan fácilmente de éste. Por ejemplo: “recuerden los que les enseñé, o tenga en cuenta que”.

2.6.9.4 FUNCIÓN FÁCTICA O DE IMPLICACIÓN:

Está orientada hacia el contacto de emisor y receptor a través de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo. No necesariamente tiene contenido. Ejemplo: Ajá?, Ok; Listo!

2.6.9.5 **FUNCIÓN POÉTICA O ESTÉTICA:**

Esta comunicación le da mucha importancia al mensaje mismo, ya que una obra pictórica, una escultura, un poema o una obra literaria, son observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir.

2.6.9.6 **FUNCIÓN METALINGÜÍSTICA:**

Está centrada en el código que hace comprensible el mensaje. Por medio del lenguaje es posible hacer una explicación del mensaje emitido.

2.6.9.7 **FUNCIÓN RETÓRICA:**

Esto significa que de la manera en que construye, organice y transmita su mensaje, depende la efectividad de su discurso. Por ejemplo: Los conferencistas tienen que hacer que su discurso sea aceptable y entendido.

2.6.10 **CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN**

Las principales características de la comunicación según Salvador R. Sánchez Gutiérrez son las siguientes:

- Como condición inicial requiere un contacto previo de dos ó más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay números preestablecidos de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno en un punto focal de atención compartida, un tema en común.

- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son de una u otra manera, participantes activos. Se trata entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los gestos personales de cada uno serán percibidas por los demás.
- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así.³⁵

2.6.11 LA COMUNICACIÓN Y SU DIVERSIDAD

La comunicación se creó con y para el hombre y la mujer, desde sus inicios hasta la fecha, cambiando y evolucionando paralelamente y ha sido objeto de estudio casi tantas veces como la humanidad misma, en relación a la comunicación.

Estos descubrimientos en comunicación que se han dado a través de la historia, han permitido una mayor profundización en la misma como en las distintas variables de comunicación que existen y que son utilizadas en la sociedad.

Entre los diferentes tipos de comunicación, se pueden mencionar: intrapersonal, interpersonal, grupal ó intermedia, organizacional y de masas.

La comunicación intrapersonal es aquella que el ser humano entabla inicialmente con su cuerpo, el cuerpo humano es la medida y entendimiento de la

³⁵ Sánchez Gutiérrez, Salvador, “La Comunicación en las organizaciones”

realidad. Las personas aprenden a través de su propia experiencia. Es decir los individuos se comunican consigo mismos mediante signos verbales implícitos o imaginarios.

Cuando se habla de **comunicación interpersonal** se habla de un proceso de comunicación horizontal donde el emisor y el receptor intercambian roles; ambos expresan ideas, opiniones y sentimientos. En este intercambio de sentidos, es donde se forman las relaciones sociales en las que participan los seres humanos dentro de la sociedad.

De diferente manera se trata a la **comunicación grupal o intermedia** ya que ésta se establece entre todos los integrantes de un grupo determinado, los cuales se forman sin esperar que sean duraderos. Según Daniel Prieto Castillo, la comunicación grupal puede llegar a convertirse en organizacional cuando un grupo decide institucionalizarse, es decir, que se vuelve productivo dentro de una organización.

Es por eso que la **comunicación organizacional** es también conocida como **comunicación institucional** ya que esta posee objetivos a diferencia de la comunicación grupal en la cual su fin específico no es netamente productivo.

Caso contrario es hablar de **comunicación de masas** ya que ésta se diferencia del resto, porque necesita un medio artificial para poder comunicarse, como es el caso de los medios masivos de comunicación pero, por lo general, no se sabe a qué personas les ha llegado el mensaje y a quienes no. Desde esta perspectiva la persona deja de ser un ente físico real para convertirse en un grupo denominado público.

A pesar que no se puede establecer a la ligera cuál de estos tipos de comunicación es el más importante, es necesario aclarar que la comunicación organizacional ha adquirido en los últimos años, una mayor distinción debido a la importancia de estudiar a las instituciones que interactúan dentro de la sociedad.

Se entenderá entonces por **comunicación institucional;** como la que aglutina los recursos comunicativos (publicidad, relaciones públicas, prensa y mercadeo, entre otros) y elabora un planteamiento de manera lógica y coherente optimizando recursos y tiempo, además, analiza el contexto en el que se encuentra el público meta y a partir de su realidad elabora un plan donde plasma la mejor manera de enviar mensajes y cómo es la forma más idónea para hacerlo.

Carlos Ramos Padilla, Afirma: “Hoy, las empresas modernas requieren de estrategias sólidas que les permitan llegar con anticipación a los objetivos previstos. La humanidad ha puesto a la tecnología a su servicio y la comunicación ha hecho de los grupos humanos elementos con una cercanía al éxito más real y evidente”.³⁶

2.6.12 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Esta comunicación tiene funciones dentro de un grupo u organización, estas son:

- **Control:** actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los empleados. Pero comunicación informal también controla el comportamiento.

Cuando los grupos del trabajo hacen bromas se están comunicando informalmente con los otros individuos del grupo y así controlan el comportamiento.

- **Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen, etc.

³⁶ Carlos Ramos Padilla, La Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones. Ed. Andina, Ecuador, 1995.

La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado; estimula a la motivación y es necesaria la comunicación.

- **Expresión emocional:** La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, así transmiten datos y evalúan opciones alternativas.

2.6.12.1 tipos de comunicación institucional.

Toda institución establece dos tipos de comunicación: externa e interna, así:

2.6.12.1.1 Comunicación externa.

Es un sistema que establece el enlace entre la institución y los públicos externos a ella, incluyendo otras instituciones que son afines al sector de actividades³⁷.

³⁷ Muriel y Rota, La comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas, Ed. Andina, Ecuador. Pág. 52.

“Comunicación externa es toda comunicación que una institución enlaza con su entorno.”³⁸

La importancia de la comunicación externa no es inferior a la de la comunicación interna, las dos se complementan para que una institución pueda alcanzar sus objetivos. La comunicación externa por lo tanto, pretende ser un canal, por medio del cual las instituciones pueden entender y responder a las expectativas de los públicos, de manera que esto pueda ayudar a la institución a ser más eficiente.

Este tipo de comunicación está dirigida a los públicos externos de una institución, los cuales pueden ser: clientes, clientes potenciales, vecinos, visitantes, la competencia de la institución e instituciones con objetivos similares, etc.

Dentro de las empresas ó instituciones la comunicación externa se lleva a cabo a través de diferentes departamentos o unidades, las más comunes son: El gabinete de prensa, el departamento de relaciones públicas, imagen institucional, corporativa entre otros. La creación de estos departamentos dentro de una institución, se volverá básica para mejorar las relaciones de ésta con sus públicos externos.

Debido a que este estudio se centra en la comunicación interna no se profundizará en la externa. Pero como se reconoce la importancia de éste tema, se sugiere consultar libros como: Muriel y Rota. “Enfoque social de relaciones humanas³⁹”. “Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia”. C. Smith y H. Wakeley “Psicología de la conducta industrial”. Bartoli, Annie, “Comunicación y Organización” Ramírez, Txema. Barcelona.1995; En donde se encuentra una mayor explicación sobre el tema.

2.6.12.1.2 La comunicación interna.

³⁸ Bartoli, Annie, Comunicación y Organización, Barcelona. Ed. Paidós. 1992 Pág. 159.

³⁹ Muriel y Rota, La comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas, Ed. Andina, Ecuador. Pág. 59.

La comunicación interna es uno de los parámetros más importantes dentro del contexto de la comunicación.

La comunicación interna puede ser definida de la siguiente manera “Son aquellas actividades que se realizan dentro de una institución para mantener las buenas relaciones entre los miembros que la conforman por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación unión e incentivo a las personas, para así alcanzar las metas (mayor producción) establecidas por la organización”.

Es decir, la comunicación interna puede ser aquella comunicación que se lleva a cabo entre el personal mismo de la institución, (entre los jefes y los empleados) Así como también entre el personal de un departamento con otro, etc.

Por lo tanto, este tipo de comunicación es establecida al interior de las instituciones y tiene como propósito coordinar las actividades internas y hacer más eficientes las operaciones a realizar.

2.6.13 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2.6.13.1 Comunicación interna a nivel mundial.

La comunicación interna comenzó a implementarse como una disciplina de gestión empresarial y a su vez como un instrumento eficaz, debido a su efecto positivo en la producción de las empresas. A finales de los años 70’s y principios de los 80’s se consideró como una gestión paralela a la de recursos humanos, aunque fue a inicios de los 90’s que se empezó a implementar como una función con entidad propia. Por crear relaciones eficientes entre los distintos grupos o equipos de las empresas, logrando así, aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor”, colaborando en la “cadena de valor” ⁴⁰de las compañías.

⁴⁰ Concepto que describe como las actividades de los negocios contribuyen a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar a su producto. La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades “básicas y de apoyo” que crean valor para los clientes (Poter,

2.6.13.2 Comunicación interna a nivel local

Comunicación interna en las instituciones del gobierno.

Actualmente en el país, la comunicación interna no posee la relevancia ni la importancia necesaria en las instituciones gubernamentales como debería existir; se llegó a la conclusión que la comunicación interna no es primordial debido a que en las instituciones públicas visitadas, su política comunicacional se orienta hacia el exterior dejando de lado la comunicación interna y en muchos de los casos es ejecutada por los departamentos de recursos humanos de las instituciones estatales.

"Es particularmente entre las instituciones de gobierno donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y con ello, se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de las organizaciones." ⁴¹

El principal objetivo de la comunicación interna, es conseguir la participación de los distintos elementos de una institución para potenciar la identidad de grupo.

2.6.14 Funciones de la comunicación interna.

Kreps, en su libro "La comunicación en las organizaciones", sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos siguientes:

- a) Diseminar y poner en vigor las metas, reglas y regulaciones de la organización.
- b) Coordinar las actividades de los miembros de la institución en el cumplimiento de las tareas.

1987, Doyle 1994). Pág 22.

⁴¹ Álvarez y Caballero, 1997: 106

- c) Proporcionar retroalimentación a los líderes, acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- d) Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la misma.

Estas funciones pueden llevarse a cabo muchas veces a través de los diferentes canales (memos, carteleras, cartas, boletines, etc.), la comunicación que existe ante esto se entenderá como canal de comunicación, la vía donde pueden fluir la comunicación formal o informal que exista dentro de una institución. Pero también dichas funciones podrán concretarse dependiendo del tipo de comunicación que prevalezca dentro de ésta.

Para eso será necesario estudiar sobre los canales y tipos de comunicación interna que existen.

2.6.15 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Las instituciones que poseen una comunicación interna eficiente presentan las siguientes ventajas según Ricardo Quiroga⁴²:

1. Aumenta en los trabajadores el interés de su labor.
2. Logra motivar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la institución.
3. Es un factor de motivación para que las personas realicen un mejor desempeño.
4. Permite a todo el personal que la compone, conocer los objetivos y problemas de la institución.
5. Facilita la comprensión de las razones que impulsan a tomar determinadas decisiones.
6. Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones.
7. Crea una cultura institucional enfocada hacia las personas y la participación.
8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.

⁴² Quiroga, Ricardo Homs, Comunicación en las empresas, Ed Iberoamérica. México, 1996.

9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal y entre departamentos.
10. Potencializa el trabajo en equipo.
11. Refuerza la imagen corporativa de la institución hacia el exterior.

Rafael Muñiz González añade otras ventajas de la comunicación interna:

- I. Lucha contra los departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- II. Profundiza en el conocimiento de la empresa como entidad.
- III. Informar individualmente a los empleados.
- IV. Hace públicos los logros conseguidos por la empresa.
- V. Promueve la comunicación a todas las escalas.⁴³

2.6.16 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología según Havder, Gerald Gold⁴⁴.

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales en general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio, la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es el tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales utiliza canales no oficiales. (Encuentros en los pasillos, ascensor, etc.) es más veloz que la formal.

Ascendente: Flujo de comunicación hacia arriba, surge de los niveles bajos de la empresa o institución.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la institución y desciende utilizando los canales oficiales.(reuniones, notas, cartas, etc.)

⁴³ Muñiz González, Rafael "La comunicación interna."

⁴⁴ Havder, Gerald Gold, Comunicación organizacional, Ed. Diana. México. 1994.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo, muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal, también es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin despertar canales y se propaga a la velocidad de la luz, se le llama también bolas ó “radio bamba”.

No se puede catalogar a ninguno de estos tipos de comunicación interna como buenos o malos, sino más bien su uso dependerá de la situación y necesidades del momento, además se aplican a partir de la estructura orgánica de las instituciones.

2.6.17 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna entre los miembros de las instituciones se puede transmitir en diferentes niveles y diversas maneras según Leonardo Sayazo.⁴⁵

Comunicación escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder ingresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión de la información. Esta puede darse a través de:

Carta: Es el medio más usado dentro de las instituciones, para las personas ausentes, en la cual se comunica algo de interés personal o grupal.

⁴⁵ Leonardo Sayazo, Fundamentos teóricos de la comunicación interna, <http://monografias.com-investigacion/comunicacionorganizacional.htm>.

Memorando: Es el medio que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

Carteleras: Es una herramienta de rápido acceso al público interno y en forma diaria. Deben ser de fácil lectura y breve, con tipografía, gráficos y colores adecuados. Los mensajes en las carteleras no deben exponerse más de una semana con mantenimiento, renovación y buena visibilidad.

Revista interna: Es la revista de la institución hecha por y para su personal, que comunica conceptos de la entidad, notifica y reafirma conductas positivas, muestra parte de la organización al público interno y a otras instituciones, establece una relación entre los distintos niveles, sentimiento de pertenencia, explicar normas y objetivos, fomentar la participación, informar políticas, mercados, destacar los éxitos del personal, combatir rumores, fomentar la capacitación, informar sobre las tareas a realizar o que se están realizando, liderazgo, temas específicos de la organización, etc.

Es importante crear un equipo de personal voluntario de distintas áreas que en momentos libres de su horario aporten inquietudes, sugerencias, noticias.

Las características de diagramación y contenido de la publicación abarcan la nota editorial, nota de tapa y temas como seguridad, producto/servicio, capacitación, correo de lectores, casamientos y natalicios; para mantener informado al personal de diferentes áreas de la institución, también pueden utilizarse cartillas, boletines informativos y/o manuales de bolsillo, se les puede poner un título o nombre especial y ser o no un anexo de la revista interna.

Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos de la institución.

Cada una de estas herramientas manejan los niveles de información dependiendo del carácter del mensaje que se quiere emitir (información formal ó informal, privada o general.)

Comunicación masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos de la institución. Ésta se dá por medio de:

Entrevistas: Es uno de los medios más utilizados dentro de una institución para la selección del personal en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; en ella se aplican conversaciones específicas para determinar los elementos que pueden intervenir en problemas que aquejan a la organización en ése ámbito. A partir de la entrevista se puede determinar como es concebida la institución por los empleados, así como el grado de pertenencia y la opinión que ellos manejan en general o específica de la empresa.

Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por algunos integrantes de la organización donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante es tomar decisiones que tienen por objeto llegar un acuerdo común para el beneficio de la institución.

Inducción: Es el proceso de ambientación de un nuevo miembro a la institución, generalmente se lleva acabo en un plazo de “30 días”, esto incluye entrevistas, cursos, visitas, lecturas, y reuniones grupales.

Entrega de material comunicacional: Manuales de comunicación, del empleado, de seguridad, videos institucionales, reglamentos y organigramas.

Manual de empleado: Es una de las herramientas fundamentales y debe incluir normativas, filosofías, objetivos e historia de la organización, organigrama,

derechos, deberes, horarios, remuneraciones, seguridad, comunicaciones, beneficios, capacitación y acción social de la institución.

Papelería: Membretes, tarjetas comerciales, sobres personales y publicaciones.

Línea directa: Línea telefónica a la que todos puedan llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la institución y es obligatorio que; junto a su mensaje dejen su nombre, apellido y área, o departamento, los mensajes serán revisados por el departamento de comunicación interna, los cuales deben contestarse a la brevedad posible.

Buzón de sugerencias: Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores⁴⁶.

2.6.18 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, siendo la clave de la motivación, lo que permite a los empleados expresarse y saber que sus ideas serán escuchadas y valoradas, sintiéndose cómodo en su lugar de trabajo; generando una mayor identificación de los empleados hacia la institución y un mayor compromiso.

Tener canales de comunicación efectivos, reducirá las posibilidades de producir malos entendidos que hagan que los empleados no se sientan parte de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, abajo y horizontalmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos, los hechos son elementos de información

⁴⁶ Leonardo Sayazo, Fundamentos teóricos de la comunicación interna, <http://monografias.com-investigacion/comunicacionorganizacional.htm>.

que se pueden medir o describir de manera objetiva, por ejemplo: el costo de una computadora.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados; un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.⁴⁷

2.6.19 INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA.

El flujo correcto de la información, es un factor importante de integración en cualquier lugar de trabajo, las estructuras de la organización se integran o se dispersan según sea el grado o la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.

La comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes, es una forma insustituible de demostrarles que se les tiene en cuenta, que son importantes, cuando esta información es vertical y descendente debe haber correspondencia entre lo que “se comunica” y lo que “se hace”, es decir, la comunicación debe ser honesta.

La comunicación puede conseguir equipos cohesionados y su carencia o mala utilización puede convertir a la organización, en una serie de compartimientos estancados, donde la gente se agrupa según el nivel de información que adquiera por determinadas fuentes.

El proceso de identificación de los empleados con la organización no es automático, sino que depende de una serie de condiciones, procesos e incentivos.

Los empleados tienen múltiples fuentes de información, no dependen en absoluto de lo que se dice por los canales formales de la empresa, lo primero que

⁴⁷ Yanina Zylberdick <http://www.rppnet.com.ar/comunicacióninterna.htm>.

hay que conocer son las prioridades de la dirección, en función de ella se puede conocer qué se espera, y qué se puede conseguir.

También debemos conocer cuales son las expectativas, deseos, temores e inquietudes del personal, toda persona tiene interés y necesidad de conocer hacia donde va la organización y a través de que medios podemos conseguir los objetivos que se esperan lograr en la empresa.

2.6.19.1 CAUSAS Y EFECTOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA.

En la mayoría de las organizaciones y en todos los niveles, existe una actitud negativa hacia la comunicación interna, todo lo anterior puede ser consecuencia de una serie de hábitos y normas no escritas, pero arraigadas en los distintos esquemas de organización que tienen cada institución, lo que dificulta la implantación de un adecuado sistema de comunicación interna que cumpla todos los objetivos.

Dichas normas y hábitos pueden formar parte de la cultura organizativa actual donde existen áreas funcionales en la organización que actúan como células autónomas, dentro de la gran estructura, dichas células tienen vida propia, ejercen sus funciones de forma semi-independiente y suponen una amenaza para los intereses generales de la organización.

Muchas veces suelen aparecer conflictos de competencia entre las divisiones y departamentos de la organización, se produce un choque entre las responsabilidades de línea y las staff, entendiendo estas últimas como las que actúan de forma funcional, no jerárquica, por lo que crece la estructura organizativa de la empresa, ya que se expande la pirámide jerárquica y en consecuencia, los canales de comunicación ascendentes y descendentes.

Existe un aparato burocrático que suele restar agilidad organizativa y tiende a institucionalizar, como sistema de autodefensa, el "conducto reglamentario", es decir, un proceso obligatorio, en donde los mandos intermedios suelen ser los vehículos fundamentales, tanto en un sentido constructivo, potenciador de la

adecuada comunicación interna, como restrictivo, con rumores e inadecuados esquemas comunicativos.

Los medios y soportes para llevar a cabo estrategias de comunicación interna, a veces no resultan los más adecuados en los momentos precisos, la causa de los puntos anteriores es una política de comunicación interna defectuosa, que bloquea la comunicación, tanto ascendente como descendente que origina principalmente que todos los mensajes enviados se desvirtúen desde el origen.⁴⁸

En muchas organizaciones existe una actitud negativa hacia la comunicación interna, como consecuencia de los efectos negativos de una mala comunicación interna, se pueden concretar los siguientes cuatro puntos:

Falta de identificación del trabajador con la Organización. Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que a su vez origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

Falta de especificación de funciones y cometidos. Distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.

Desconocimiento de los avances y posibles mejoras. La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la organización, que poco a poco va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados y en la propia imagen de la organización.

Creación de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal, la consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control, estos sistemas en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos.

⁴⁸ Improven consultores, Área de negocios en Internet. www.muieresdeempresa.com

2.6.19.2 PROBLEMAS QUE SURGEN DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA.

Cuanto mayor es estructuralmente hablando la empresa, mayores probabilidades hay de que se generen relaciones hostiles y complejas entre las distintas áreas, divisiones o departamentos de la misma, también es probable la aparición de conflictos verticales entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, esto suele ser motivo de implantación de una estructura informal basada en las relaciones personales y de amistad, que convive con la estructura formal u organigrama y que produce grandes distorsiones en la circulación y contenido de la información, dando lugar a un tipo de comunicación basada en rumores o cotilleos (lo que Shannon denominaba "ruidos", en su serie de DALLAS), que desvirtúa la realidad de la empresa.

Hoy en día los estudios de cultura e identidad corporativa y cultura empresarial están adquiriendo dimensiones muy interesantes, puede afirmarse que no existe una cultura corporativa fuerte, basada en compartir normas, creencias y objetivos cuyo fin último es conducir la empresa a la meta común sin una buena política de comunicación interna.⁴⁹

Podemos también resaltar la figura del escaso uso del "buzón de sugerencias", que puede ser fruto de la percepción de que el mismo no sirve para nada y puede ser utilizado por la dirección para "fichar" a quien se queja, el buzón cumple como puede verse y sin pretenderlo, una función contraria.

"El órgano interno de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, fomentando los sentimientos de pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando

⁴⁹ Escuela de Organización Industrial de Madrid para la Asociación para el Progreso de la Dirección 2000.

de las actividades y circunstancias en las que se desarrolla la organización"
(Álvarez y Caballero, 1997: 109).

2.6.20 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación también conocidas como ruidos, pueden definirse como todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje, estas interferencias pueden perjudicar una comunicación filtrarla o darle un significado equivocado, las barreras pueden clasificarse en:

- **Personales:** Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, la tendencia a juzgar y valorar, además de malos hábitos de escuchar.

Esta barrera propicia una distancia psicológica que impide la comunicación ideal, ya que por nuestras emociones vemos y oímos lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.

- **Físicas:** Estas barreras están constituidas por interferencias en el canal de comunicación, aquí se encuentran los sonidos que interfieren en la comunicación de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento.
- **Semánticas:** Surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto.

Un problema semántico también lo constituye el significado múltiple, se tiene que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

- **Fisiológicas:** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso comunicativo.
- **Psicológicas:** Parte de la forma individual que cada persona tiene para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- **Administrativas:** La estructura y el funcionamiento de la organización así como el proceso administrativo en acción da lugar a problemas de comunicación.

2.7 Planificación

El surgimiento de la planificación radica desde el origen mismo de la humanidad, ya que desde entonces las actividades a desarrollar han sido ordenadas y preparadas de tal manera que sea mucho más fácil lograr el objetivo propuesto.

Existen muchas definiciones para el término “planificación” pero, en este caso una de las más sencillas es, en el sentido más amplio, ordenar elementos para alcanzar un propósito o meta. Cabe aclarar que el término planificación puede ser adaptado según el área o la disciplina donde se desea aplicar.

Dado a que éste estudio está regido por la comunicación, se han tomado dos definiciones de planificación aplicada a ella, que pertenecen a teóricos de la comunicación, por ejemplo: “Generalmente el concepto de planificar implica partir

de una serie de datos sobre una situación, para poder racionalizar alternativas de acción que lleven a lograr un propósito.”⁵⁰

“Planificación es un proceso sistematizado a través del cual es posible dar mayor eficiencia a una actividad, a fin de alcanzar en un plan mayor o menor el conjunto de metas establecidas.”⁵¹

En estas dos definiciones se puede visualizar dos grandes áreas que están sumergidas en la planificación las cuales son: el presente y el futuro es decir, que en la planificación se parte del conocimiento de la realidad de la situación en la que se vive, el aquí y ahora, para poder ordenar sistemáticamente los pasos que conlleven al futuro deseado, nadie que no sepa dónde está podrá llegar a un lugar, claro está, que la planificación tiene como objetivo principal que el proceso para llegar al final del mismo, se realice de una manera lógica y ordenada, evitando en todo momento encontrarse con inconvenientes en su recorrido.

“Se planifica para maximizar los resultados de las acciones tendientes a configurar un futuro”⁵² lo cual quiere decir, que planificar significa pensar en el futuro.

2.7.1 Pasos para la planificación

La complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de una institución, debe ser entendida por los responsables de los mismos en términos estratégicos es decir, mediante el establecimiento si se considera oportuno, de un determinado plan que permita a través de los medios facilitadores, conseguir los objetivos que se plantean pero, para llegar a este punto es necesario entender los pasos que conlleva la elaboración de un plan los cuales son:

Paso 1: Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto, la creación del equipo de trabajo para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los

⁵⁰ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980.

⁵¹ Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación, Ed. Don Bosco, Ecuador. 1978.

⁵² Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación, Ed. Don Bosco, Ecuador. 1978.

objetivos que persigue el proyecto y la visión de cuales serán sus resultados. Una mala definición de estos conceptos puede llevar a problemas posteriores.

Paso 2: Diagnóstico de la situación actual tras haber sido definidos la visión y los objetivos del cambio, se emplearán distintas técnicas de análisis en función de las características y del tipo de proyecto a desarrollar, a la vez se procederá a elaborar un diagnóstico que escrute las problemáticas existentes, las cuales se analizarán con un fundamento teórico, luego es necesario realizar un FODA (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades) de los resultados del diagnóstico, etc. Independientemente del proyecto a desarrollar, es indispensable analizar la cultura de la organización, ya que entenderla es el primer paso para planificarla correctamente.

Paso 3: Desarrollo del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará dicho plan y la creación de los equipos de trabajo. Tras el diagnóstico del paso 2, se definirán los objetivos finales del cambio, cuales serán las tareas a realizar así como los plazos y recursos necesarios para lograrlo.

Este paso a su vez tiene cuatro sub-pasos:

3.1. Objetivos finales del cambio

Es muy importante señalar que en esta etapa se deberá llegar a un equilibrio entre cual es la visión y los objetivos del cambio, lo cerca o lo lejos que está de conseguirlos, pudiendo definir objetivos intermedios.

3.2. Desarrollo de plan de acción

En este subpaso se desarrollará perfectamente el plan de acciones que dependerá totalmente del tipo de proyecto a desarrollar.

3.3. Plan de comunicación

Tras haber desarrollado el diagnóstico y los planes de acción, es necesario plasmar toda la visión definitiva del proyecto y comunicarla para conseguir:

- La integración de todos los miembros de la organización.
- Tener un punto de partida y otro de final para saber en todo momento dónde se estaba, a donde se quiere llegar y en qué punto estamos.
- Conocer en todo momento si se están alcanzando los objetivos así como los recursos empleados y su comparación con lo planificado.

3.4. Creación de equipos de trabajo.

Para la correcta planificación del cambio, es indispensable la creación de equipos de trabajo que se "empapen" del cambio y que lo transmitan a toda la organización.

Paso 4: Ejecución del plan de comunicación. Este paso está totalmente relacionado con la creación de equipos de trabajo, ya que son ellos los que implantarán el cambio. En esta fase es muy importante localizar dentro de la organización, quienes pueden ser los facilitadores del cambio, si estas personas están perfectamente identificadas pueden ser catalizadores del cambio para que ayuden a motivar a sus compañeros.

Paso 5: Seguimiento de la solución y control tras la implantación del proyecto, es indispensable que haya un seguimiento de los indicadores que se habían definido así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas.

2.7.2 Planificación de la comunicación

Como se mencionó anteriormente, la planificación posee muchos campos de empleo, siendo uno de ellos el de la comunicación.

“La planificación de la comunicación es un proceso de racionalización que permite sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas”⁵³.

Según Bordenave y Carvalho, si hablamos de planificación de la comunicación es de gran importancia el distinguir si ésta va dirigida a un nivel macro o micro. El nivel de macro sistema constituye la planificación de la comunicación nacional o gubernamental y a nivel micro la planificación en instituciones, organizaciones y empresas.

La planificación de la comunicación implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar positivamente a los receptores.

Planificar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la institución.

A través de la planificación en la comunicación interna se facilita la expansión de todo el aparato comunicacional destinado al personal de la institución con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la unión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que basan la concepción que la organización tiene de sí misma, ésta cultura se debe tomar como punto de partida

⁵³ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980.

y marco para la implementación de una planificación ya que condiciona la comunicación.⁵⁴

2.7.3 Los destinatarios en la planificación de la comunicación

Cuando se habla de "Público Interno", se refiere solamente al personal de una institución dada pero, también es importante considerar en la planificación a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la acción cotidiana de la institución y pueden identificarse con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna, todo lo que se comunica hacia fuera a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno.

Participación

La participación es temida por algunas instituciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre, es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las instituciones; sentimientos de pertenencia y valoración del empleado como recurso humano, en otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios empleados, de favorecer la unión entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de enlace.

2.7.4 Las pretensiones de participación se distinguen en tres niveles:

Información: Contar con información sobre la organización, permite a cada integrante saber dónde está parado.

⁵⁴ Viada, Mónica María, Comunicación Institucional: La comunicación bien entendida empieza por casa. Lincencomunicacion.com.ar.

Opinión: Facilita la incorporación de la experiencia de los empleados de la organización, la opinión permite el conocimiento de la información, se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observan.

Tomade Decisiones: Está vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área, es el nivel superior de la participación e incluye los dos niveles anteriores.⁵⁵

2.7.5 Funciones de la planificación en la comunicación

Cuando una institución considera a la comunicación en la planeación y se involucra al responsable de dicha función en los planes generales, desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, de tal modo que la planeación pueda cumplir su función adecuadamente y se alcancen los resultados esperados.

En estos casos, la función de la planificación en la comunicación abarca, entre otros, aspectos:

- **Difundir** entre el personal en tiempo y forma, los planes y acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- **Involucrar** al personal en dichos planes y acciones desde el principio.
- **Unificar** criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- **Establecer o reforzar** las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la institución.
- **Encauzar** los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.

⁵⁵ Sayazo, Leonardo Enrique, Investigación en Comunicación Organizacional. Licencomunicacion.com.ar.

- **Resaltar** la importancia que tiene para el alcance de objetivos, la labor cotidiana de cada empleado y de la institución.
- **Impactar** en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- **Facilitar** la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- **Vencer** la resistencia al cambio, si la hubiera.
- **Crear conciencia** de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- **Hacer partícipes** a todos los empleados de los resultados obtenidos.

La planificación de la comunicación en las organizaciones, tiene como función ir mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó, cómo y cuándo se hará, se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la institución en su conjunto, y para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de institución de que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos).

2.7.6 ¿Por qué implantar un plan de comunicación interna?

Simplemente, porque una buena opinión del público interno es muy importante para la institución, ya que ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la misma.

Una buena opinión interna traerá de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, menos ausentismo del personal; en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la institución trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la institución, se sentirán que forman parte de ella.

De ahí la importancia de considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la planeación de la institución, pues no sólo pone al tanto de lo que se quiere lograr para comunicarlo de la mejor manera, sino que también podrá retroalimentar a los mandos medios y superiores sobre la forma en que se comunicará y en el sentido que tendrán todas las comunicaciones para conseguir lo planeado.

Todos los escalones de una organización “deben” estar interesados en lo que sucede puertas adentro, ya que los empleados dependen en gran medida de lo que acontezca a la empresa.

La planificación de la comunicación es diferente en cada caso o campo de aplicación, pero, los elementos que la conforman generalmente son los mismos: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

La aplicación de estos elementos puede variar según el modelo a seguir.⁵⁶

- Planificación a corto y mediano plazo: contiene metas específicas, detalladas y cuantificadas.
- Planificación operativa: esta planificación explica el cómo, quién y hasta qué plazo.

⁵⁶ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980.

- Planificación estratégica: son las grandes actividades a realizar para lograr la consecución de un objetivo.

Cabe aclarar, que el modelo de planificación en el que se basará este estudio es la planificación estratégica, ya que se basará en estrategias a seguir para lograr el objetivo trazado, dicho estudio estará encaminado a diseñar las acciones básicas para la propuesta de un plan de comunicación institucional para fortalecer la comunicación interna del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.

Es importante tener presente a la hora de elaborar una planificación de la comunicación una metodología, de la que pueden ser incluidos u obviados algunos principios dependiendo de las características de la actividad a planificar. En este caso se tomará en cuenta la propuesta de Alan Hyancock, (Técnico de la UNESCO).

- La planificación de la comunicación no puede ser demasiado rígida o teórica, sino, que se deben reconocer las contribuciones posibles de diferentes sistemas y enfoques.
- La planificación debe ser focalizada sobre sistemas globales, orgánicamente integrados y no sobre proyectos individuales.
- La planificación debe ser considerada como un proceso dinámico y periódico.
- No deben adoptarse modelos extraños como fuentes para el planeamiento de la comunicación, sin someterlos a las adaptaciones adecuadas.
- Los proyectos no comienzan de cero o en un vacío: deben tener en cuenta y utilizar toda vez que sea posible y oportuno, las bases ya existentes.
- En un proyecto de comunicación para el desarrollo, las personas son más importantes que las metodologías o las técnicas.

- Al planear la comunicación para proyectos de desarrollo, es importante tener en cuenta el principio de la interdisciplinariedad⁵⁷ y la capacidad para ponerlo en práctica.
- En la planeación de la comunicación debe existir continuidad tanto del tema como del personal.
- El personal local debe participar en la planificación de los proyectos de comunicación.
- Para que tenga éxito la planificación, debe fundamentarse en una adecuada base de datos es decir, en un diagnóstico previamente realizado.
- Los objetivos de un proyecto de comunicación deben estar bien definidos.
- La planificación debe ser orientada específicamente a un determinado contexto.
- Dentro del proceso de planificación, papeles y responsabilidades deben ser asignados.
- Los aspectos económicos y financieros deben ser encarados de manera realista y relevante dentro de un enfoque sistemático de desarrollo integral.
- Los mecanismos de coordinación deben ser adecuadamente planeados y estructurados.
- La planificación debe incluir la previsión de oportunidades de educación y de capacitación, tanto del personal del proyecto como del público al que desea beneficiar.

⁵⁷ Ver glosario.

2.8 Planificación estratégica

La planificación estratégica es conocida en los últimos años como una de las principales herramientas de la optimización de recursos y el incremento de la eficacia en acciones emprendidas dentro de una empresa.⁵⁸

M. H. Westphalen y J. L. Piñuel definen estrategia como “un conjunto de principios y aplicaciones encaminadas a tomar la mejor decisión en cada momento para el logro de los objetivos previamente fijados y conforme a los medios disponibles.”⁵⁹

Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica también puede ser aplicada a la comunicación, ya que ésta parte de estrategias para llegar a la meta de comunicación que se ha propuesto.

2.8.1 El proceso estratégico y su importancia.

El primer gran paso del proceso estratégico, es la elaboración del diagnóstico el cual es la parte medular de este estudio, ya que sin un estudio previo de la situación no pueden ser vistos los problemas internos existentes, al mismo tiempo se vuelve casi imposible entablar una propuesta objetiva como posible solución a estos problemas.

En esta etapa es indispensable una comunicación abierta con los públicos internos⁶⁰, no se puede negar que los que mejor y con más claridad pueden describir la esencia de los problemas y los logros de ésta son los mismos

⁵⁸ Elías y Mascaray, Más allá de la Comunicación Interna. La intercomunicación. Gestión 2000. Barcelona 1998.

⁵⁹ Westphalen y Piñuel, La Comunicación Prácticas profesionales, Diccionario técnico, Ediciones del Prado, Madrid 1993

⁶⁰ Ver destinatarios en la planificación de la comunicación Pág. 62.

empleados, hacer un diagnóstico sin tomar en cuenta la consideración de estas personas no tendría sentido ni validez.

La elaboración del diagnóstico a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación interna en las empresas, en muchas ocasiones las estructuras eficaces altamente especializadas, el modo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada empleado, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer.

En la elaboración del diagnóstico es muy común darse cuenta al momento de comparar los resultados, que unos empleados ignoran completamente los problemas con los que el otro se han enfrentado y viceversa.

En este punto es también necesario identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la institución, para minimizar las barreras de comunicación ⁶¹que han estado presentes en el proceso comunicativo.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la institución, y por las que posee con una posición privilegiada ante la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. .

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

⁶¹ Ver marco teórico, Barreras de la comunicación Pág 57.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno, que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución. (Ver FODA del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán. En la Pág 5).

2.8.2 Objetivos de un plan de comunicación.

El plan estratégico y los objetivos de éste deben elaborarse después de haber identificado las áreas de problemáticas claves, que son ámbitos o ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la institución.

De esta manera los objetivos estratégicos de la institución no son la suma de los objetivos de cada departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la visión de la institución y por los que todos los integrantes de ésta deben esforzarse. Cuando no se procede de esta manera, se puede dar el caso de que los miembros del departamento económico se sientan identificados o vean reflejadas sus metas sólo en aquellos objetivos estratégicos que se refieren a indicadores económicos, los del departamento comercial, sólo en aquellos que indican cifras de venta, etc. Y cuando esto sucede, deja de existir una comunicación eficiente entre los departamentos pues a cada cual le preocupan “sus objetivos”.

El proceso de identificación de las áreas de problemáticas claves y los objetivos estratégicos, debe ser el resultado de un diagnóstico realizado a miembros de todos los departamentos y niveles, esto además crea un compromiso, los objetivos dejan de ser “los de la institución” para ser “los que hemos propuesto”. Como último elemento pero no por eso menos importante es el diseño de la institución es decir, su estructura. La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante romper los prototipos de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada.

Lo que se requiere es crear una organización que le permita a la institución monitorear constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.

La comunicación fluye rápidamente por los canales formales e informales, proporcionando información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la institución, les enseña a reconocer y hacer suyas las metas, propicia la retroalimentación a los niveles jerárquicos más elevados acerca de los problemas actuales de la institución, debe tener como base para su funcionamiento, reuniones periódicas entre los miembros de cada departamento y reuniones generales con todo el personal, reuniones de coordinación de trabajo entre los jefes de cada uno de ellos, realizar un análisis regularmente del desempeño de las actividades de cada departamento así como los objetivos comunes que tienen y que están enmarcados en un mismo ámbito de acción.

2.8.3 ¿Cómo lograr un plan de comunicación eficiente?

El éxito de las instituciones se debe a la puesta en práctica de los planes establecidos y se logra en gran parte por una comunicación eficiente, que permita que la información fluya en todos los niveles de la institución; para lo cual es necesario:

- Planificar la estrategia de comunicación a seguir.
- Determinar a qué tipo de personas será dirigido el mensaje, quién debe comunicar, a quién, qué es lo que se comunicará y cuándo se hará.
- Ordenar las ideas antes de comunicar.
- Analizar con qué intención se comunicará.
- Determinar el tipo de ambiente donde se desea que se reciba el mensaje.

- Estimar los posibles resultados del mensaje.
- Diseñar adecuadamente la presentación, estructura, fuente, colores, tamaño del mensaje.
- Definir las herramientas a utilizar.
- El pasaje de un tema a otro debe hacerse de manera gradual.
- No dejar las acciones ni los planes por la mitad.
- Hacer notar los logros.
- Ordenar, optimizar y coordinar los mensajes.
- Generar ámbitos de comunicación hacia las jerarquías más altas.
- Optimizar los canales comunicativos existentes.
- Evaluar los hechos producidos después de la emisión de mensajes.
- Las fuentes de información pueden ser: documentos de la institución, estudios, investigaciones, estadísticas, el mismo personal de la institución, etc.
- Es muy importante que el departamento de comunicaciones coordine la información de todo lo que sucede en la institución.
- Dejar constancia de todo lo tratado en las reuniones, entrevistas, capacitaciones, etc.

2.8.4 Descripción de herramientas a utilizar en la propuesta del plan de comunicación institucional para fortalecer la comunicación interna del MNA.

1. **El Manual del Empleado:** Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones, así como también las condiciones, filosofía, cultura de la organización, los derechos, deberes que tiene cada empleado y reglamentos de la empresa; los manuales del empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales.

2. **Boletín Informativo:** Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones y cambios de puesto de trabajo o novedades de la organización.
3. **Reuniones:** Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados; las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales.

Tipos de reuniones:

- **Reuniones Operativas** éstas deben ser diarias pero muy breves, de preferencia ocupar 15 minutos como máximo, estos son espacios para organizar eficientemente el día y coordinar los esfuerzos, es importante hacerla por departamento, utilizando toda la información que haya surgido en la empresa y sea aplicable al área.
- **Reuniones de Comunicación:** Estas reuniones ocupan más tiempo y pueden realizarse mensualmente en cada área, en ellas se exponen las problemáticas, limitantes y comentarios que se tienen tanto al interior del departamento como en toda la empresa; lo importante es dejar que el personal se exprese libremente y conocer sus inquietudes, para tener una visión clara de sus necesidades.
- **Reuniones de solución:** Estas pueden hacerse mensualmente y buscan conocer las ideas de mejoramiento que el personal tiene sobre su propio trabajo, área, departamento e incluso de la empresa, es común que la gente tenga buenas ideas para realizar su actividad de forma más eficiente, pero casi nunca lo expresa ya que existe un procedimiento establecido por la empresa y considera que no se harían cambios aunque su idea fuera buena. En dicha reunión se conocerán todas las ideas que pudieran mejorar la situación actual, es importante animar a los empleados a participar, además

que se aconseja manejar un sistema motivacional cuando surja una idea viable, que apoye la eficiencia o economía de la empresa.

- **Reuniones de Representantes:** Ya sea una empresa con diversos departamentos o únicamente con uno es importante comunicarse en una manera menos formal, por lo que se puede establecer un día al mes para que una persona de cada área, elegida por sus compañeros, asista a una reunión con el gerente general o dueño de la compañía. En ella podrá expresar las ideas e inquietudes propias y las de su equipo, por medio de una comunicación directa, esta reunión deberá tener un seguimiento y rotar a los participantes.
- 4. **Comunicaciones Informales:** Comúnmente llamados como rumores de oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que surge espontáneamente.
- 5. **Carta al Personal:** Las cartas deben ser breves y legibles, se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente, por ello, se recomienda no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.
- 6. **Cartelera:** Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe de colocar en un lugar de tránsito seguro del personal, puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y sus fechas.
- 7. **Buzón de Sugerencias:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer sus opiniones,

quejas, inquietudes o sugerencias a los niveles superiores de la organización su planteamiento. No deben tomarse en cuenta los mensajes anónimos.

8. **Organización de eventos internos:** Aniversarios e inauguraciones, convenciones, eventos conmemoraciones culturales, fiestas de fin de año, son buenas ocasiones para que el personal tome conocimiento de las políticas y filosofías de la institución y para dar a conocer las respuestas que se tienen por parte de los empleados. También pueden entregarse regalos, beneficios especiales, premios, pero toda acción que se lleve a cabo debe estar comunicada a todo el personal a fin de evitar malos entendidos o crear conflictos, todo evento que la organización haga debe hacerlo convencido de que su capital más importante es su gente.
9. **Reglamento Interno:** Contiene deberes, derechos y sanciones aplicables a los empleados.
10. **Apoyo de capacitaciones:** La capacitación al personal es otro punto importante para optimizar las comunicaciones, ya que se les brinda la información necesaria para lograr con eficiencia su trabajo y en este caso cómo lograr un ambiente laboral óptimo..
11. **Ideario:** Contiene la información básica de la institución como: misión, objetivos, logros, actividades internas y externas, contiene todos los servicios educativos y culturales que ofrece la institución. etc.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

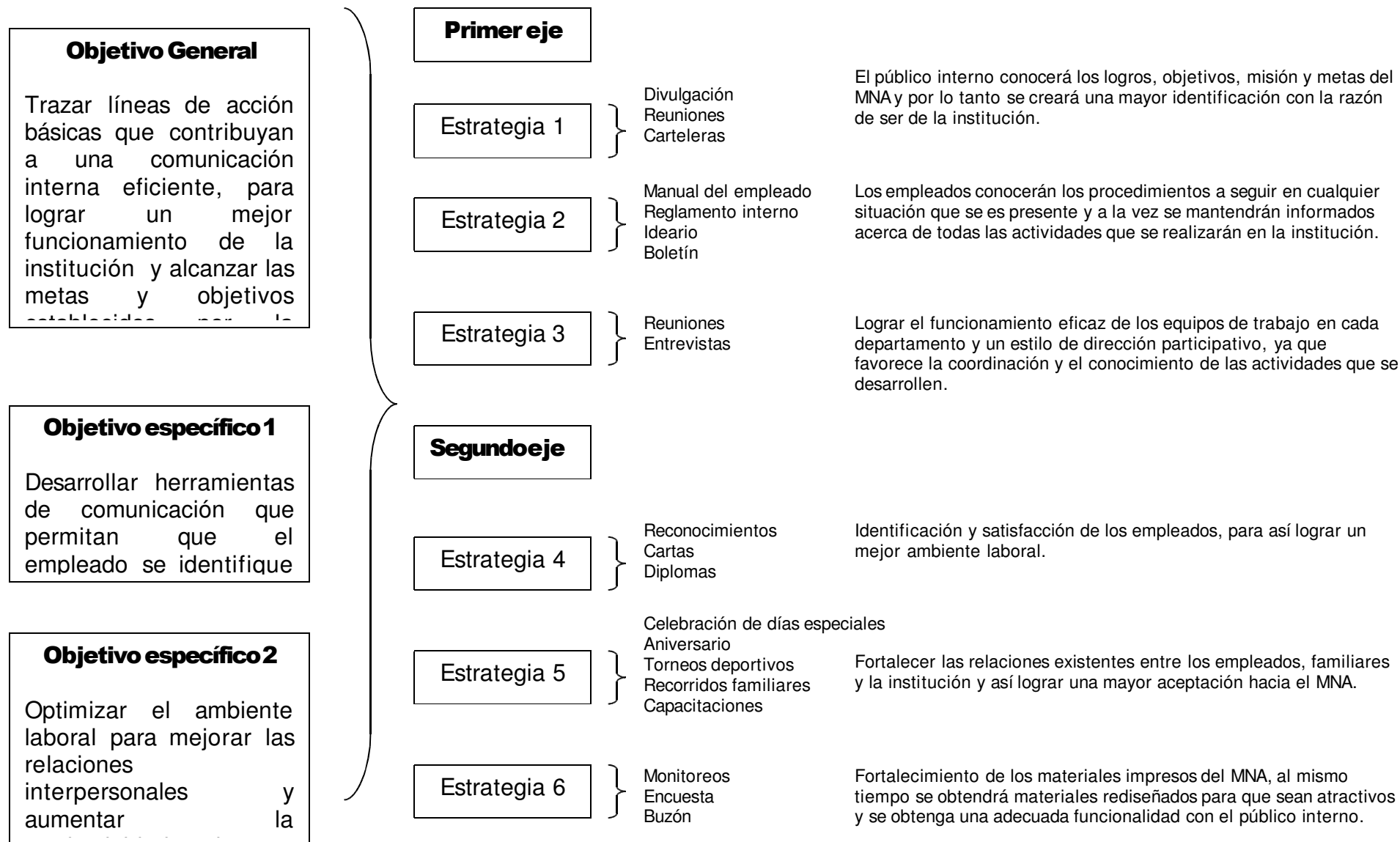
“Propuesta de Plan de Comunicación Institucional para fortalecer la comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.”

3.1 Introducción

El presente plan es la propuesta de solución con la que se pretende dar respuesta de manera sistemática, al problema de una inadecuada comunicación interna identificado en la investigación.

El plan es una guía que sistematiza (en términos de objetivos, resultados, estrategias, periodos, costos, espacios y tiempo) las acciones básicas necesarias para fortalecer la comunicación interna del Museo Nacional de Antropología, las cuales son: identificación de los empleados con la institución como primer eje de acción, y el fortalecimiento del ambiente laboral como segundo eje de acción, los cuales se fundamentan las seis estrategias de la propuesta que se definirán a continuación en la presentación del Plan de Comunicación; con el único fin de contribuir al desarrollo del MNA como una institución cultural y educativa.

3.2 Esquema del Plan de Comunicación Institucional.



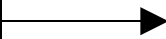
3.2.1 Esquema de Ejecución del Plan.

Convocar e informar sobre el Plan de Comunicación.



Convocar a todo el personal por medio de memos, reuniones y carteleros sobre la implementación del Plan de Comunicación interna que fortalecerá los procesos comunicativos ya existentes, esta información se entregará en una reunión general.

Conformar un equipo técnico



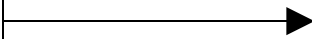
Antes de iniciar con el plan se creará el equipo técnico el cual estará integrado por los jefes de departamentos, y personal de distintas áreas como secretarias, ordenanzas, mensajeros, etc. quienes harán llegar y evaluarán toda la información que llega a sus subordinados.

Delegar y asumir responsabilidades concretas.



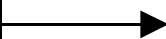
A cada departamento especificado en el plan se le asignarán actividades específicas de acuerdo a su área estas actividades están relacionadas con el Plan de Comunicación.

Ejecutar



Es la puesta en marcha de las actividades específicas, así como la utilización de las herramientas de comunicación, es un trabajo en equipo que se realizará a partir de Julio del 2005.

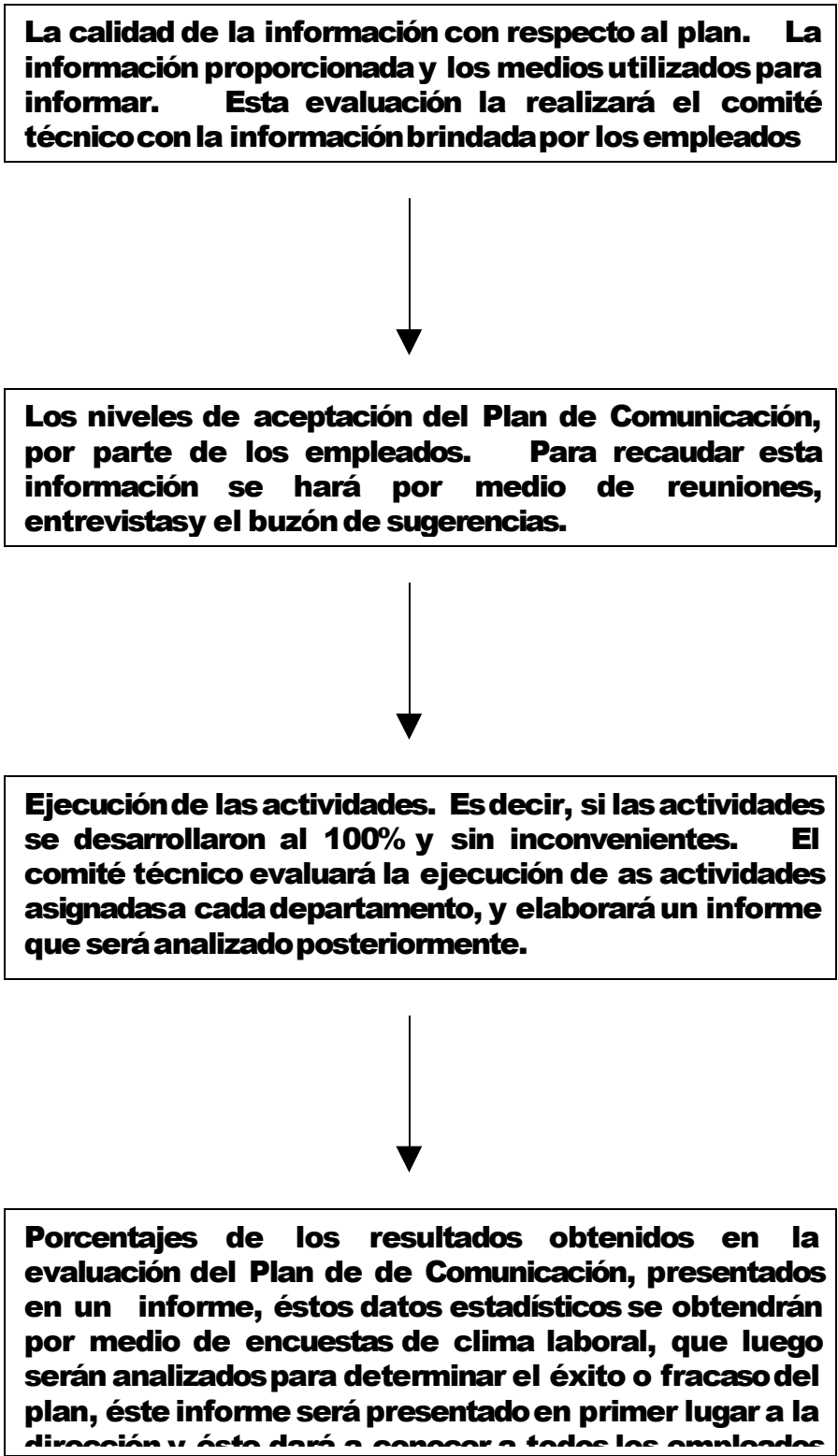
Evaluación de las actividades



Evaluar las actividades mientras dure la implementación del plan. El comité técnico se encargará de recoger información de los demás empleados de la institución, si en dado caso no se pudiese abordar a todos, es importante que se roten las personas es decir, que cada vez sean distintos empleados, periódicamente se presentará un informe con esta información.

3.2.2 Esquema de evaluación del Plan de Comunicación.

Aspectos a evaluar:



Ver más detalles sobre los aspectos a evaluar en evaluación y control del Plan de Comunicación. Pág 88.

3.3 Objetivos del plan de comunicación institucional.

Objetivo General

Establecer líneas de acción básicas que contribuyan a una comunicación interna eficiente, para lograr un mejor funcionamiento de la institución y así alcanzar las metas y objetivos establecidos por la institución.

Objetivo específico 1

Proponer herramientas de comunicación que permitan al empleado identificarse con el MNA.

Objetivo específico 2

Optimizar el ambiente laboral por medio de la propuesta de actividades que mejoren las relaciones interpersonales y aumenten la productividad de los empleados.

3.4 Metas del plan de comunicación institucional

- Establecer un elevado funcionamiento de la institución para lograr las metas y objetivos establecidos por la institución en el plazo propuesto.
- El público interno conocerá los logros, objetivos, misión y metas del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.
- Los empleados conocerán los procedimientos a seguir en cualquier situación que se les presente y a la vez se mantengan informados acerca de todas las actividades que se realizan en la institución.

- Funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo en cada departamento y un estilo de dirección participativo, para favorecer la coordinación y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.
- La identificación y satisfacción de los empleados, para así obtener un ambiente laboral óptimo
- Fortalecer las relaciones existentes entre los empleados, familiares y la institución para así alcanzar una mayor aceptación del MNA.
- Fortalecer los materiales impresos del MNA, al mismo tiempo obtener materiales rediseñados para que sean atractivos y se obtenga una adecuada funcionalidad con el público interno.

3.5 Presentación del Plan.

Dentro de los resultados del diagnóstico, se encontró la problemática de una desinformación de los empleados sobre los logros y problemas de la institución, ya que no se le brinda un seguimiento y retroalimentación de la información importante de la institución, y, por consiguiente los empleados no se identifican con la misma, es por ello que en este plan de comunicación se fundamenta con los ejes de acción que a continuación se desarrollan.

Primer eje de acción:

Identificación de los empleados con la institución.

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de divulgación de logros, objetivos, misión y metas.

Resultado:

El público interno conocerá los logros, objetivos, misión y metas del Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán y por lo tanto se creará una mayor identificación con la razón de ser de la institución.

Actividad	Recursos	Responsable
Desarrollar un programa de divulgación para todos los empleados donde se explique los logros, objetivos, misión y metas del MNA.	<ul style="list-style-type: none">Recursos humanos y técnicos.Papelería.	<ul style="list-style-type: none">Jefe del Dpto. de Comunicaciones.Jefe del Dpto. de Promoción y difusión.
Realizar reuniones anuales informativas para que el personal del MNA conozca los logros y metas de cada año.	<ul style="list-style-type: none">Local adecuado.Papelería en general.Herramientas de convocatoria.Recursos humanos y técnicos.	<ul style="list-style-type: none">Gerente Administrativo.Dirección.Jefe del Dpto. de Comunicaciones.
Colocar cuadros que	<ul style="list-style-type: none">cuadros	<ul style="list-style-type: none">Jefe del Dpto. de

contenga la misión del MNA en cada departamento y en la entrada a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y técnicos. 	Promoción y difusión.
---	--	-----------------------

La unidad de recursos humanos, es tomada de manera general en este caso dado que en el MNA, existe una sola persona encargada de ésta área, ya que esta unidad se encuentra integrada en el departamento de administración. Las actividades designadas a esta unidad serán desempeñadas por la persona encargada y por una o varias personas que el gerente administrativo crea conveniente, según la actividad a realizar.

Estrategia 2: Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los empleados.

Resultado

Los empleados conocerán los procedimientos a seguir en cualquier situación que se les presente y a la vez se mantendrán informados acerca de todas las actividades que se realizan en la institución.

Actividades	Recursos	Responsable
Crear el manual del empleado que sirva de orientación en las actividades que realicen.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y técnicos. Papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Administrativo. Dirección. Jefe del Dpto. de Comunicaciones. Jefe del Dpto. de Promoción y difusión. Unidad de Recursos Humanos.⁶²
Crear un reglamento interno que contenga: derechos, deberes y	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Administrativo. Dirección.

⁶² Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

<p>sanciones aplicadas a los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Jefe del Dpto. de Promoción y difusión. • Unidad de Recursos Humanos.
<p>Crear un Ideario de la institución, que contenga la información básica sobre la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos. • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Promoción y difusión. • Dirección. • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos Humanos.
<p>Elaboración de un boletín interno que contenga las actividades que se realizan, cumpleaños, empleado del mes, y temas de interés en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos. • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Jefe del Dpto. de Promoción y difusión. • Unidad de Recursos Humanos.

Estrategia 3: implementar un sistema de comunicación interno horizontal.

Resultado

Lograr el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo en cada departamento y un estilo de dirección participativo, para favorecer la coordinación y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Actividades	Recursos	Responsable
Establecer un programa de reuniones semanales por departamento en donde se aborde la situación laboral y los problemas que han surgido, dando la oportunidad a los empleados de expresar sus comentarios y opiniones. En cada reunión se	<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos• Herramientas de convocatoria.• Papelería.	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de departamentos.• Jefe del Dpto. de Comunicaciones.

<p>levantará un acta la cual contendrá los puntos más relevantes tratados en las reuniones, ésta acta será incluida en los informes del comité técnico para que su contenido sea analizado.</p>		
<p>Entrevistas informales de los jefes de departamento con los empleados a su cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de departamento.

Se propone establecer un sistema de comunicación horizontal, para que la información sea homogénea es decir, que todos los empleados reciban la misma información, además este sistema fomenta la participación de los empleados creando espacios donde puedan expresar sus ideas, preocupaciones, propuestas de solución, etc. Sin embargo, es importante aclarar que no se alterará el orden jerárquico establecido, ya que esta oportunidad para los empleados, es para discutir netamente los procesos comunicativos existentes en la institución. Para realizar esta propuesta, se sugiere trabajar en base al modelo de comunicación de Laswell⁶³, en donde se toma en cuenta no sólo los sujetos que participan en el proceso comunicativo, sino también lo que comunican, con qué intención lo hacen, bajo que condiciones, etc.

Segundo Eje de acción:

Fortalecimiento del ambiente laboral.

Estrategia 4: Desarrollo de un programa de motivación.

Resultado

Identificación y satisfacción de los empleados, para así lograr un mejor ambiente laboral.

⁶³ Ver marco teórico, Pág 32.

Actividades	Recursos	Responsables
--------------------	-----------------	---------------------

<p>Reconocimiento del empleado del mes por departamento, este debe ser seleccionado de acuerdo a sus cumplimientos en las metas laborales, este reconocimiento se hará con un diploma, que tiene por objetivo motivar al empleado sobresaliente a seguir ese ritmo de trabajo y también a sus compañeros para que sigan su ejemplo. Al mismo tiempo fomentar la iniciativa propia. Este reconocimiento será designado por los mismos empleados de manera democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano y técnico • Cartas de felicitación • Papelería en general • Diplomas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos Humanos.⁶⁴
<p>Reconocimiento de perseverancia a los empleados por tiempo de laborar en la institución para incentivarlos a que mantengan la calidad de rendimiento y motivar a los demás empleados, para evitar que este tipo de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano y técnico • Cartas de felicitación • Papelería en general • Diplomas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos Humanos.⁶⁵

⁶⁴ Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

⁶⁵ Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

propicien una disminución en la productividad.		
Entregar cartas de felicitaciones a cada empleado en la fecha de su cumpleaños, debidamente firmada por las autoridades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano y técnico • Cartas de felicitación • Papelería en general • Diplomas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones • Unidad de Recursos Humanos.
Incentivar a los empleados sobresalientes por méritos no laborales como son: La culminación de grados universitarios, momentos especiales en la vida personal de los empleados, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano y técnico • Cartas de felicitación • Papelería en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones • Unidad de Recursos Humanos.
Otorgar permisos para realizar torneos deportivos de los empleados con otras instituciones.		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Gerente Administrativo.

Estrategia 5: Desarrollo de programa de identificación de los empleados y su familia con la institución.

Resultado

Fortalecer las relaciones existentes entre los empleados, familiares y la institución y así lograr una mayor aceptación del MNA.

Actividades	Recursos	Responsables
Celebración de días	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de

<p>especiales como: el día de la familia, el día del niño, el festival de la piscucha, aniversario de la institución, etc. Con los familiares de los empleados para que con estas actividades puedan divertirse toda la familia y a la vez fortalecer las relaciones entre ellos y la institución.</p>	<p>y técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local amplio • Papelería en general • Herramientas de convocatoria • Patrocinadores 	<p>Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Recursos Humanos.⁶⁶ • Gerente Administrativo.
<p>Realizar torneos deportivos entre los empleados y del MNA con otras instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos • Cancha • Herramientas de convocatoria • Premios y trofeos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones • Unidad de Recursos humanos
<p>Desarrollar recorridos familiares. Estos se hacen con el único fin de que la familia de los empleados se relacione con las funciones de la institución. Como por ejemplo: Se propone realizar recorridos a las salas de exhibición del MNA, o también recorridos a lugares arqueológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos. • Herramienta de convocatoria. • Transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos Humanos. • Gerente Administrativo. • Dirección.

⁶⁶ Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

<p>como: El tazumal, Joya de Cerén, San Andrés, etc. Que por su ubicación además de conocer el trabajo de la arqueología y antropología, se puede disfrutar de un bonito paseo que podrá incrementar el compañerismo y la identidad hacia la institución no sólo por parte de los empleados sino también, de sus familiares que son una influencia muy importante para que los empleados se sientan muy orgullosos de pertenecer al MNA.</p>		
<p>Capacitar a los empleados sobre los valores en el MNA por medio de reuniones generales. Estos valores son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto 2. Lealtad 3. Confidencialidad 4. Modernización 5. Responsabilidad 6. Cooperación 7. Identificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Local amplio. • Papelería en general. • Recursos humanos y técnicos. • Herramientas de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos humanos.⁶⁷

⁶⁷ Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

Los valores anteriormente presentados, es una sugerencia del grupo de tesis y de algunos empleados hacia la institución, dado que ésta carece de tales valores, lo cual se vé reflejado en las preguntas abiertas de la encuesta que se realizó a los empleados de la institución, en donde afirman que no hay valores establecidos dentro de la misma.

Estrategia 6: Seguimiento de material impreso utilizado para informar a los empleados.

Resultado

Fortalecimiento de los materiales impresos del MNA, al mismo tiempo se obtendrá materiales rediseñados para que sean atractivos y se obtenga una adecuada funcionalidad con el público interno.

Actividades	Recursos	Responsables
Realizar un monitoreo, por medio de una encuesta, de los materiales impresos en cuanto a fondo y forma.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la encuesta. • Papelería • Recursos humanos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos humanos.
Creación de un buzón de sugerencias interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar adecuado. • Buzón. • Papelería. • Recursos humanos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones. • Unidad de Recursos Humanos.⁶⁸

⁶⁸ Ver situación actual de la unidad de recursos humanos en la Pág. 81.

3.7 Presupuesto del Plan de comunicación institucional.

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de divulgación de logros, objetivos, misión y metas.

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Desarrollar un programa de divulgación.	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$8.50
	1 Tinta	\$ 23.00	\$ 23.00
Realizar reuniones anuales informativas.	1 Resmas de papel	\$4.25	\$4.25
	1 Tinta.	\$ 23.00	\$23.00
	40 refrigerios	\$ 1.00	\$ 40.00
Colocar cuadros que contengan la misión del MNA.	12 Cuadros	\$ 2.00	\$24.00

Total

\$ 122.75

Estrategia 2: Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los empleados.

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Crear manual del empleado.	120 Manuales*	\$ 4.50	\$540.00
Crear un reglamento interno	120 Reglamentos*	\$ 1.25	\$ 150.00
Crear un ideario de la institución	500 Idearios*	\$ 0.39	\$ 195.00
Elaboración del boletín interno.	1200 Boletines*	\$2.20	\$ 2,640

Total

\$ 3,525

Estrategia 3: Implementar un Sistema de Comunicación interna horizontal.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Establecer un programa de reuniones semanales.	1 Resmas de papel.	\$ 4.25	\$ 4.25

	1 Tinta	\$ 23.00	\$ 23.00
Entrevistas informales.			

Total

\$ 27.25

*Cantidades anuales.

Estrategia 4: Desarrollo de un programa de motivación.

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Reconocimiento del empleado del mes.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
Reconocimiento por perseverancia.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
Cartas de felicitaciones.	1 Resmas de Papel	\$4.25	\$4.25
Incentivar a los empleados sobresalientes por méritos no laborales.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
Otorgar permisos para realizar torneos.			
Diplomas	50 Diplomas	\$ 1.25	\$52.50
Tinta (para cubrir toda la estrategia 4)	2 Tintas	\$ 23.00	\$ 46.00

Total

\$ 115.50

Estrategia 5: Desarrollo de programa de identificación de los empleados y su familia con la institución.

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Celebración de días especiales	50 Refrigerios	\$ 2.00	\$100.00
Realizar torneos deportivos	MINED		
Desarrollar recorridos familiares.	Transporte	\$ 150.00	\$ 150.00
Capacitar a los empleados sobre valores.	1 Capacitador	\$ 150.00	\$ 150.00
	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$ 4.25

Total

\$ 404.25

Nota: Costo por estrategia.

Estrategia 7: Seguimiento de material impreso utilizado para informar a los empleados.

			Total
ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Realizar un monitoreo.	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$ 4.25
	2 Tintas	\$23.00	\$46.00
Creación de un buzón de sugerencias	1 Resma de papel	\$4.25	\$ 4.25
\$ 54.50			

El total de la inversión por el **Plan de Comunicación anual** es de: **\$ 4,249.25**

NOTA: Este presupuesto tiene precios aproximados al mercado.

Los materiales detallados en el presupuesto se han contabilizado de manera tal que su uso y distribución no serán exclusivamente para el personal del MNA, sino también para visitantes y personas afines al museo que requieran ésta información.

3.7 Evaluación y control del plan

Al finalizar la ejecución de un Plan es de suma importancia evaluar los procesos de comunicación que se han implementado, con el fin de conocer fallas o fortalezas de los mismos, dependiendo de los públicos al que se dirige. A continuación se proporcionan algunos puntos para poder evaluar dentro las acciones de comunicación a través de una encuesta de clima laboral., que se realizará a los empleados cada tres meses, el comité técnico verificará el funcionamiento del plan de comunicación semanalmente en las reuniones y el buzón de sugerencias se revisará cada mes.

El comité técnico evaluará los siguientes puntos:

1. El material de apoyo que se entrega
2. El equipo y recursos de apoyo: videos, rotafolios, etc.
3. La estructura de la exposición: el orden lógico de los temas a tratar (reuniones).
4. La dinámica de las charlas y capacitaciones: si contempla actividades que involucren a los empleados y si permite la retroalimentación.
5. El tipo de información y los temas que se desarrollan.
6. Implementación de un programa de motivación para todos los departamentos.
7. Aceptación de las actividades sociales entre los miembros del MNA.
8. El tipo de información que se transmite.
9. La periodicidad con la que se transmite.
10. El lenguaje: claridad, concreción y sencillez de los mensajes.
11. Monitorear (persona evaluadora, cada dos meses).
12. Reunión con el director y los jefes de departamento para ver que avances se han tenido.
13. Entrevistas.
14. Reuniones por departamento.
15. Revisión del buzón de sugerencias.
16. Evaluación después de actividades grandes.

17.El comité técnico conformado por el director, jefes de departamento y empleados de distintas áreas (cada mes distintos empleados) deberán monitorear las actividades y velar por que se cumplan correctamente.

Cronograma de evaluación y control

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Evaluación y control																																																				
Encuesta de clima laboral.																																																				
Revisión del buzón de sugerencias.																																																				
Monitoreo del comité técnico.																																																				

Encuesta de clima laboral: Con este método se pretende visualizar el cumplimiento del plan y la aplicación de las distintas herramientas y estrategias sugeridas, la encuesta evaluará la información escrita, oral, materiales de apoyo, relaciones interpersonales, desempeño laboral, utilización de herramientas, etc. Con la información obtenida:

- Clasificar los datos
- Analizar los resultados
- Buscar soluciones
- Presentar informe.

Revisión del buzón de sugerencias: Con esta estrategia de evaluación se pretende que los empleados puedan expresar sus opiniones sobre la institución libremente, de manera abierta. Con la información obtenida:

- Clasificar las ideas
- Analizar los resultados
- Buscar soluciones

- Presentar informe.

Monitoreo del comité técnico: Para conocer el desarrollo del plan de comunicación y su ejecución, este monitoreo tomará en cuenta los aspectos mencionados en la página 95 de este trabajo. Con la información obtenida:

- Recolectar información
- Discusión
- Análisis de la información
- Buscar soluciones
- Presentar reporte.

Conclusión general

Se encontró que la deficiente comunicación interna en la institución, es un problema que perjudica los procesos de producción existentes y las relaciones interpersonales; todo esto trae como consecuencia, una falta de identificación que muchas veces se proyecta en la imagen general de la institución.

Es por ello, que presentamos esta propuesta de Plan de Comunicación Institucional Interna que viene a ser una respuesta a mediano plazo, para un problema que necesita atención urgente; dicho plan se sustenta en los resultados del diagnóstico y en bases teóricas, que de manera orientada tratan de dar solución a los problemas de comunicación encontrados.

Recomendaciones generales

Se sugiere a la Institución la puesta en marcha del Plan a partir del mes de julio del 2005 hasta junio del 2006, ya que responde a las necesidades de comunicación interna encontradas a través del diagnóstico realizado; además de realizar un monitoreo para determinar los resultado obtenido con la implementación del plan y así disminuir las fallas de comunicación interna y de esta manera mantener un ambiente laboral óptimo en el MNA.

En el comité técnico, se sugiere rotar a los integrantes, para que sea un sistema participativo es decir, un trabajo en equipo.

Bibliografía:

- Bello Suazo, Gregorio, Estructura Orgánica para su funcionamiento. 2004.
- Arévalo consultores, N. 1, "Manual de introducción a la investigación Educativa."
- Hielen. "Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno", Ed. Mc Graw Hill, México 1996.
- Katz, Raúl L. "The Information Society: An international perspective, Edit Praeger. New Cork, E.U.
- Ramos Padilla, Carlos. "La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones," Ed. Andina, Ecuador.
- Muriel y Rota. "La Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones Humanas", Ed. Andina, Ecuador.
- Prieto Castillo, Daniel, La Comunicación en la Educación, Ed. Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.
- Piillos, Andreu Comunicación Interna: "un paseo por el tiempo" Harvard-Deusto Business Review 1996.
- Davarra, F Estrategias de Comunicación en Marketing, Ed. Dossat, Madrid 1989.
- Bordenave y Cavalho, Planificación y Comunicación. ED Don Bosco, Ecuador, 1978.
- Sayazo, Enrique, Investigación en Comunicación Organizacional, lincencomunicacion.com.ar.
- Elías y Mascaray, Más allá de la comunicación interna. La intercomunicación. Gestión 200 Barcelona, 1998.
- Juan Benavides, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, 1° Edición, Ed. Gestión, 2002.
- John E. Gary Simon. "Estadística Elemental" Ed. Hispanoamericano. S. A. México. 1999.
- Ministerio de Gobernación de El Salvador.

- Nixon B. Raymond, “Rincón de liderazgo comunicacional.” 1992.
- F. Noguera, “Sistema integral de comunicación e imagen”. ECA. Argentina. 2002.
- KREPS, “La comunicación en las organizaciones”. 1998.

Sitios web:

<http://www.lag.itesm.mx/imagen.crite.htm>

<http://www.fnoguera.com/comunic.htm>

http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cristina_bacin.htm

<http://www.ruizpalacios.com.ar/comunicacióninterna.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomnorga.htm>

http://www.rincondelvago.com/comunicación_17html

<http://www.ilustrados.com/publicaciones.EpZlvuyZuuxryv/TJOG.php>

<http://www.monografías.com/trabajoU5/modte/modte.shtml>

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-interna-119.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/der./articulos/56/dci-htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

<http://www.expansionyempleo.com/edición/noticia/0.2458.174264.00.thm>

<http://www.byd.com.ar/ed6www.sthm>

<http://www.monografias.com/trabajosu15/comunic-interna/comunic-interna.shtml>

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacióninterna.htm>

<http://www.serv-inf.deusto.es/mpoblete/itc.htm>

<http://www.rincondelvago.com/plan-de-comunicación-interna.html>

http://www.abcinformacion.com/contenidos/tecnología_informacion_0082.htm

Glosario

C

Comunicación: Acción y efecto de comunicar, trato y correspondencia entre personas. “Es el mecanismo por medio del cual existe y se desarrollan las relaciones humanas, es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para instituirlo a través del espacio y presentarlos en el tiempo.”

Comunicación interna: Son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución, a través de la circulación de mensajes que se originan en los diversos medios de comunicación, empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación que le permita alcanzar las metas establecidas por la institución.

Clima laboral: Es un fenómeno que interviene en el sistema organizacional y en las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias en la institución (productividad, satisfacción, etc.)

E

Estrategias: Arte de coordinar y dirigir una serie de herramientas y objetivos con un uso determinado.

F

FODA: Análisis que contiene Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una institución específica.

H

Herramienta de comunicación: Instrumento de acción concreto que tiene como fin facilitar los procesos comunicativos, (medio).

I

Intranet: red con una organización específica que conecte computadoras entre sí.

Interdisciplinariedad: Establece relaciones entre varias disciplinas o varias ciencias.

Inadecuada comunicación interna: Cuando existe una desinformación entre los empleados, en cuanto a los aspectos básicos del funcionamiento de la institución.

P

Proceso: conjunto de las fases sucesivas de una acción.

Problemática: conjunto de problemas pertenecientes a una actividad determinada.

Problema: hecho que dificulta la consecución de algún fin.

Públicos: Internos son aquellos contemplados en el organismo de una institución, y pueden ser empleados, supervisores, coordinadores, jefes, directores, etc.

Plan de comunicación plan de comunicación interna el instrumento fundamental de la actividad comunicativa de una organización, en el cual se determinan algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos.

ANEXO 1

PRESENTACIÓN

El Museo Nacional de Antropología, es una institución de servicio público que debe adaptarse continuamente al medio social, ejerciendo una actividad autocrítica ante las exigencias de la sociedad que es la consumidora del museo.

El MNA tiene enormes potencialidades, entre otras: un magnífico edificio, salas de exposiciones, personal especializado y una excelente ubicación. Es visitado por los turistas extranjeros; el estudiante universitario acude al museo para estudiar alguna obra o tema en particular; los niños de las escuelas asisten para cubrir temas de sus clases; algunas universidades incorporan un curso de museografía entre las carreras humanísticas. El MNA cumple un papel importante en la educación y la difusión de la cultura del país, es la instancia que promueve el diálogo entre las naciones. En fin, el museo es un complejo cultural de la sociedad contemporánea y debe estar capacitado para ser exponente y recipiente de nuestra cultura.

Lo importante es que esa capacidad se desarrolle, cobre cuerpo y nos posibilite un museo vivo, expresivo de la actividad socio-cultural de nuestra sociedad. El museo es innovación y renovación, dinámica de un continuo proceso histórico. El museo evoca un pasado que puede ejercer una acción concreta en el presente y porvenir. El museo seguirá evolucionando, como la sociedad, ya que se trata de una creación humana y, como tal, está sujeta a cambios.

EL MNA UNA INSTITUCIONAL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

El Museo y el público

El museo requiere de nuestra presencia física para existir. Es una institución cultural que constituye en sí misma un servicio público. Sin la visita, la atención, la comprensión, el aprendizaje y el placer del público, el museo dejaría de tener sentido y perdería gran parte de la razón para obtener cualquier tipo de apoyo social. Si queremos potenciar la presencia del público en el MNA, éste debe convertirse en un centro en el que las piezas se transformen en elementos que conecten a los visitantes con la historia de todos y que contribuya a fortalecer algunos aspectos de la identidad. Por eso el sistema educativo destaca el museo como el espacio ideal para el aprendizaje a través de los objetos.

El MNA debe conservar y comunicar, por tanto, y en este último aspecto, la transmisión adecuada de ideas es fundamental empleando mensajes claros y atractivos que convencen al ciudadano de que el museo debe ser visitado.

El Museo debe conjugar educación, ocio y turismo cultural, disponible para todos los visitantes y puede ser utilizado por cualquier persona en cualquier momento de su vida. En definitiva, se trata de crear una simbiosis entre el museo y la sociedad.

El Museo es un ambiente natural de aprendizaje para todos los públicos porque involucra la curiosidad, la sorpresa, el descubrimiento, la observación, los sentidos, la puesta en relación de ideas e imágenes. La educación en museos debe incentivar todo lo que estimule las capacidades de reflexión y construcción del conocimiento por el individuo a todo lo largo de su vida.

Por otra parte, el museo se convierte en un instrumento de aprendizaje, en beneficio del sistema educativo. En efecto, los estudiantes son un público potencial fundamental para el Museo, pero se trata, por decirlo así, de un “público cautivo”, deseable sin duda, pero no en exclusiva.

No hay que olvidar la función de foco cultural de atracción que debe tener este centro para cualquier tipo de público. En este sentido, la familia debe convertirse en un sector creciente como grupo visitante, de modo que habrá que tener en cuenta una orientación museística hacia estos grupos familiares. El público de familias es un objetivo estratégico entre el cual debemos generar la audiencia y asistencia al Museo. El aprendizaje se cumple durante toda la vida, y la familia ha sido siempre el principal agente de educación de la humanidad. Otro de los conjuntos potencialmente importantes es el de la tercera edad, constituido por personas en muchos casos activas que quieren llenar su ocio con ofertas culturales interesantes.

El Museo debe conocer a su público para ofrecerle lo que éste exige y hacerlo en forma convincente. El museo es una fuerza viva del país y tiene que conocer los intereses culturales, estar al tanto de los acontecimientos nacionales, seguir el ritmo de las investigaciones arqueológicas y antropológicas o de interés artístico cultural, que refuerzan la vida del mismo.

El Museo y el turismo

Por otra parte, el Museo debe constituirse en un producto más en la oferta turística, posibilitando la explotación de recursos, la creación de empleo y el desarrollo económico. El turismo permite a su vez reforzar la propia identidad, plantearse que soy, cómo me ven los demás y cómo quiero que me vean.

Una relación armónica entre los museos y el turismo cultural debe atender todos los aspectos constitutivos del museo como infraestructura, calidad de la colección, sistemas de información y comunicación, actividades educativas y de exhibición, el personal y la relación con el entorno. Un buen museo retiene los turistas.

Los turistas se dirigen preferentemente a museos representativos de la historia, la cultura y las tradiciones del país anfitrión con el afán de conocer lo que les resulta más novedoso y particular. Entre mayor sea el atractivo que ejerza el museo sobre los distintos públicos, mayor número de visitantes será capaz de captar. En ese sentido, el patrimonio cultural no puede constituirse en un producto de consumo ni establecer con el visitante una relación superficial. En la medida en que se logre una identificación entre ambos, el turista podrá tomar conciencia de su valor y de la importancia de su conservación y así convertirse en aliado de los museos.

La participación del museo en circuitos turísticos conlleva el diseño y oferta cultural complementaria además de convertirse en elemento integrador en la red de atractivos turísticos, pudiendo ser, además, punto de encuentro y de partida de otros itinerarios y servicios adicionales, tales como sitios de interés turísticos, restaurantes, transportes, artesanías, etc.

El Museo deberá privilegiar la autogestión ya que el desarrollo turístico representa una opción indiscutible para generar recursos. Estos, debidamente administrados, pueden revertirse en beneficios directos para la institución.

La investigación en el MNA

La investigación es parte inseparable del propio concepto de museo y constituye una tarea intrínseca al carácter de esta institución, puesto que está presente, de una manera o de otra, en muchas de las actividades que el personal propio de un museo desarrolla diariamente. El museo investiga por y para sí mismo, es decir, para estimular y mejorar su propio funcionamiento.

El objetivo prioritario de un museo, como centro de investigación y documentación, es el conocimiento de sus colecciones. A través de la catalogación de las colecciones, el museo atesora la información relativa a la clasificación, adscripción cultural, cronología, procedencia, autoría, descripción y características técnicas, historia, trascendencia científica o artística, y bibliografía relativa a cada una de sus piezas.

La obtención y recopilación de estos datos es una tarea básica de documentación, que constituye un primer nivel de análisis e investigación de la cultura material. A partir de esta investigación primaria, se pueden abordar posteriormente estudios de mayor profundidad a fin de desentrañar las relaciones entre los objetos y su interpretación.

En este sentido, el museo presenta una dualidad en cuanto a su definición como institución investigadora. Por una parte se le puede considerar un centro de investigación aplicada, en el sentido de que la información que obtiene y custodia tiene una utilidad inmediata para orientar las futuras adquisiciones, exposiciones, y actividades de difusión del museo. Esto no invalida las posibilidades de esta institución como centro de investigación de mayor alcance, puesto que el trabajo desarrollado por su personal supera con frecuencia los márgenes delimitados por la colección propia y los objetivos inmediatos de su museo.

Aparte del carácter intrínsecamente ligado a la investigación que tienen las funciones habituales del museo, se produce también una relación con la investigación que se desarrolla en otras instituciones. Uno de los servicios públicos del museo es el apoyo al investigador externo a través del acceso a su biblioteca y colecciones. Por otra parte, hay que mencionar los contactos que se puedan mantener con otras instituciones investigadoras, y la labor del museo como difusor de resultados de trabajos de investigación a través de sus publicaciones y de la organización de encuentros científicos.

Todas estas iniciativas convierten la investigación en un motor más para favorecer la proyección externa del museo y su presencia en la sociedad.

MISIONY OBJETIVOS

Un museo, de acuerdo con la definición de la [UNESCO](#) es "una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para fines de estudio, de educación y de deleite, los testimonios materiales del ser humano y de su medio ambiente".

Misión del MNA

La Misión del MNA es propiciar el acercamiento y reflexión de los salvadoreños sobre su identidad y diversidad cultural, por medio de exposiciones, investigaciones, publicaciones y programas didácticos, en los campos de la Arqueología y la Antropología, como testimonio de los procesos sociales de los diferentes grupos humanos que habitaron y habitan a lo largo y ancho del territorio nacional.

Objetivo General

Partiendo de esta premisa, el objetivo general del MNA es: ***Preservar, investigar y difundir*** una colección de objetos creados por las diversas culturas en el territorio nacional, con el fin de conservar este legado como un patrimonio cultural de las generaciones actuales y futuras, que propicien el sentimiento de

arraigo de los salvadoreños, dando un ejemplo constructivo de nuestra riqueza y de nuestras posibilidades culturales.

Objetivos específicos

- Lograr la inserción del MNA en la sociedad, para que se apropie de su patrimonio cultural contribuyendo al fortalecimiento de su identidad.
- Convertir al MNA en un centro cultural y un medio de educación permanente, ofertando actividades para los distintos niveles educativos, profesionales, sectores sociales, etc. con vistas a lograr su participación activa y contribuir al desarrollo de las potencialidades creadoras del individuo y de la sociedad en su conjunto.
- Contribuir al impulso del turismo nacional e internacional, en función del desarrollo social y económico de los salvadoreños.
- Elevar la calidad del MNA en sus diferentes áreas, (investigación, educación, difusión, etc.), dotándolo de prestigio nacional e internacional, que coadyuve a una eficaz formación y desarrollo de su personal.

El cumplimiento de estos objetivos exige la realización de muchas actividades agrupadas en funciones que se manifiestan en la estructura y contenido de la organización interna del Museo. Estas funciones se expresan en dos sentidos: las primeras son las fundamentales como la Investigación, Exposición, Conservación, Educación y Difusión; las segundas se refieren a las de apoyo como la Administración, el Mantenimiento y la Seguridad.

ESTRUCTURA ORGANICA DEL MNA

Organizar el Museo

Los museos bien organizados son fuente de trabajo y por ende de utilización del turismo como factor de desarrollo económico. Organizar el MNA, es tener una noción clara de su razón de ser, de la repercusión que éste ejerce en campos tan concretos como la sociedad, la cultura, la historia, el progreso y el arte. Por lo tanto, el Museo Nacional de Antropología “Dr. David J. Guzmán” como institución encargada de conocer, preservar, proteger y difundir el patrimonio del cual es guarda y custodia, cuenta con su propia estructura orgánica, con personal capacitado y suficiente para cumplir y desarrollar las metas y objetivos definidos en su misión, así como la responsabilidad que ello significa.

Las funciones del personal que trabaja en el museo han sido ajustadas según las características particulares de cada una de las unidades. Es importante aclarar que la intención no es ofrecer una estructura estándar y rígida de cargos administrativos, técnicos y/o profesionales, sino establecer una referencia general. Una misma persona puede ejercer varias funciones dentro del museo. Tenemos que ampliar y ajustar no sólo el número de personas necesarias sino las funciones que éstas ejerzan. Sin embargo, es importante resaltar que en el MNA se impone el trabajo en equipo, de ello depende su vitalidad.

La constitución de la estructura del MNA es la base para desarrollar el plan de trabajo, con sus políticas, estrategias, objetivos y metas; es decir, permitirá programar y planificar para ser eficaz y rentable. Si el Museo está claro en lo que quiere lograr será más fácil interesar, motivar y atraer a las empresas locales, a los organismos de cooperación, a las instituciones públicas y a otros patrocinadores potenciales para que ayuden al Museo a conseguir realmente su finalidad.

AREA TECNICA

Investigación

Una de las funciones básicas de un museo es la investigación. El MNA debe contar con su propia **unidad de Investigaciones** que es la que planea, coordina y controla las labores de investigación y de producción del conocimiento requerido para divulgar las colecciones. La investigación engloba a todas las actividades tendientes a identificar, clasificar, analizar e interpretar los bienes que integran el acervo cultural del museo y la información que directa e indirectamente generen, a fin de revertirla no tan solo en la exposición sino en aspectos más profundos y universales del conocimiento.

Basados en este conocimiento los investigadores producen y coordinan los guiones de nuevas exposiciones y realizan su curaduría. La autenticidad de las colecciones es una de sus responsabilidades más importantes. En este sentido, la actual curaduría podría desarrollarse y aportar más si se integra a la unidad de investigaciones.

Esta unidad estaría formada por dos áreas: Arqueología y Antropología y tendría las siguientes funciones:

- Investigar, rescatar y preservar el patrimonio arqueológico y etnográfico de El Salvador
- Formular y someter a la consideración de la Dirección del MNA los programas anuales de labores y presupuestos, así como elaborar y remitir informes sobre sus actividades.
- Mantener permanentemente actualizados el registro y catálogo de bienes muebles arqueológicos y etnográficos bajo su custodia depositados en el MNA, así como coordinarse con el área de Inventario, para el eficaz y eficiente control administrativo de las piezas.
- Proponer y participar en ciclos de conferencias.
- Elaborar guiones de actualización de los bienes arqueológicos y etnográficos en exposición permanente, así como coordinarse con otras áreas del Museo, para la realización de exposiciones temporales y eventos especiales.
- Elaborar proyectos de investigación sobre las colecciones bajo su custodia.

- Mantener estrecha comunicación con las diferentes áreas del Museo para garantizar la salvaguarda y protección de los bienes muebles arqueológicos y etnográficos y las instalaciones donde se encuentren depositados.

Documentación

Uno de los soportes imprescindible y característico del Museo es la colección. Un museo es ante todo la colección que alberga, siendo esta la que lo define y constituye su originalidad y su razón de ser. En este sentido, el MNA debe de administrar la colección de arqueología y de etnografía, actualmente bajo la responsabilidad de la Coordinación de Inventario y Registro de Bienes Culturales.

La **unidad de Documentación** atiende, maneja y controla las diferentes colecciones para velar por su preservación y seguridad, manteniendo vigente el inventario en todo momento. Su función es llevar las piezas a los investigadores que las solicitan para su investigación, análisis, fotografía, montaje u otros manejos específicos, y luego regresarlas a los depósitos conservando la historia de cada movimiento con un cuidado notarial. Coordina el traslado de exposiciones nacionales e internacionales, tramita las adquisiciones y realiza la toma de fotografías de cada una de las piezas de las colecciones. Es decir, tiene a su cargo la memoria y el control de las colecciones del museo.

Además, tiene la responsabilidad de mantener actualizado el sistema de control de entradas y salidas de los bienes que están bajo su responsabilidad. Administrar la base de datos para control de colecciones, captar en ella la información sobre nuevas piezas que ingresan a la colección y producir los reportes y listados que apoyan la actividad de las distintas secciones.

El inventario de los bienes arqueológicos y etnográficos, es un instrumento de fiscalización de la sociedad. La aplicación de sistemas modernos, -base de datos y métodos de información automática- permitirá la sistematización de un catálogo de los objetos registrados y pondrá a disposición del público la totalidad de sus colecciones, la mayoría no expuestas a causa de la limitación espacial;

será un material de consulta para los investigadores y ofrecerá ayuda para la resolución de problemas relativos a la temática del museo.

Una buena colección debe poseer una información de base indispensable para no perder su valor científico potencial y cultural. Deben estar identificadas su procedencia, ubicación cronológica, contexto cultural, importancia, etc. El acceso de una nueva colección al museo debe estar regida por una política clara y coherente de adquisiciones previamente definida y orientada por las investigaciones.

El registro fotográfico de las colecciones del MNA, como apoyo del Registro e Inventario es de suma importancia para la identificación visual de los bienes de la colección, y llega a ser vital a la hora de un extravío o sustracción. Esta actividad debe realizarse de manera paralela a la labor de inventario de las colecciones, e integrarse a los archivos documentales de la institución como material de referencia de las colecciones.

Funciones:

- Llevar adelante el Inventario de colección centralizando en una ficha individual toda la información referente a cada objeto.
- Elaborar, organizar y actualizar los expedientes documentales de cada objeto de la colección, con información precisa y veraz.
- Realizar la identificación técnica precisa de cada objeto que ingresa al museo, sea ingreso definitivo o temporal.
- Organizar y actualizar los archivos referentes al tránsito de los objetos en el museo.

Llevar un registro de toda la información básica de cada objeto que ingresa al museo, por tránsito temporal.

- Controlar todos los ingresos y egresos de objetos o colecciones.
- Organización y supervisión diaria de los depósitos.
- Supervisión de las áreas de exposición.
- Realización de trámites y elaboración de documentos de ingreso, préstamos, salidas, pólizas de seguro, etc.

- Elaboración y mantenimiento de listados de registro e inventario de las colecciones.
- Apoyar la investigación.

Museografía

El MNA debe contar con la **unidad de Museografía** que le permita formular los programas anuales de labores y su presupuesto. La Museografía pone en escena y la puesta en valor la colección y se encarga de los aspectos de arquitectura, diseño y estética de las exhibiciones. Vela por la calidad de la presentación de todos los elementos visibles en las salas. Diseña, produce, monta y mantiene las muestras permanentes y temporales en forma organizada con fines educativos, formativos, informativos, estéticos y recreativos, ya que son el principal medio de comunicación de un museo hacia su público. Por medio de la exposición, el Museo informa directamente al público, pues se establece una relación sujeto-objeto, el espectador se enfrenta a testimonios de la realidad pasada, que tienen una objetividad física, real, en el espacio tridimensional.

Entre las funciones se encuentran:

- Organizar, planear, diseñar, producir e instalar la Museografía de las salas permanentes del MNA y la sala temporal, dentro y fuera del mismo.
- Mantener permanente coordinación con las áreas de Arqueología y Antropología para la elaboración de los guiones de las salas permanentes y temporal y pieza del mes.
- Organizar, coordinar y supervisar el mantenimiento museográfico de las salas permanentes y temporal del MNA en coordinación con las áreas de Arqueología y Antropología.
- Organizar, coordinar y supervisar en coordinación con la unidad de Conservación, las labores de embalaje de las colecciones y elementos museográficos que se exhiben dentro del MNA, y los que puedan exhibirse fuera del país.

- Mantener invariablemente comunicación con las demás unidades integrantes del MNA para garantizar la salvaguarda y protección de los Bienes Muebles Culturales en exhibición.

Conservación y Restauración

Sobre la **unidad de Conservación y Restauración** recae la responsabilidad de mantener en buen estado la totalidad de las colecciones, frenar los procesos de deterioro, garantizar su adecuada presentación y preservación para evitar daños irreversibles y velar por su salvaguarda hacia el futuro. Brinda los primeros auxilios a las piezas que llegan a formar parte del acervo del MNA.

Los objetos culturales, por su valor histórico y documental se convierten en piezas invaluable e insustituibles para la sociedad. Su carácter perecedero obliga al MNA a enfrentar el reto de su conservación, para garantizar a las sociedades presentes y futuras el disfrute y conocimiento de estos bienes. Por tal razón, esta unidad debe enfilar sus esfuerzos a convertirse en un verdadero Laboratorio de Conservación y Restauración.

Sus funciones básicas son:

- Determinar las condiciones físicas y ambientales de conservación de los materiales, tanto en los depósitos como en exposición.
- Supervisar constantemente las condiciones de conservación.
- Ejecutar las tareas de restauración de los materiales de acuerdo a los criterios técnicos establecidos.

Estas funciones deberán complementarse con otras, no menos importantes, orientadas al *asesoramiento* y la *formación*, todo ello desde un planteamiento de servicio público cuya finalidad es preservar el patrimonio cultural del país.

- Ofrecer asesoramiento en materia de restauración a los museos de sitio que no disponen de medios suficientes para llevar a cabo estas tareas.

- Ofrecer periódicamente cursos teórico-prácticos destinados a formar técnicos capaces de enfrentarse a la restauración de bienes muebles y contribuir a su inserción laboral.
- Organizar cursos específicos destinados al personal de restauración del MNA para profundizar en el conocimiento concreto de la restauración de determinados materiales y conocer métodos y técnicas de trabajo diferentes.

Servicios Educativos

La **unidad de Servicios Educativos** estaría compuesta por Servicios Escolares y el Área Lúdica. El MNA debe contar con personal capacitado que brinde asistencia al visitante; que desarrolle instrumentos y evalúe los programas educativos del museo, con el objeto de establecer una comunicación más efectiva entre éste y el público.

El museo tiene entre sus funciones la de coadyuvar a la educación de las generaciones presentes y futuras, por lo que su papel de transmisor de cultura no puede circunscribirse solo a la difusión de la cultura patrimonial, contenida en las colecciones de objetos museables, sino que debe buscar el vínculo de esos contenidos con la realidad cultural, con las necesidades de la sociedad.

Servicios Escolares. La colaboración con la escuela exige un conocimiento de los programas en los distintos niveles del sistema educativo. Un museo es un centro de educación permanente, parasistemático, es decir, que se encuentra fuera del sistema educativo nacional, pero que funge como apoyo y complemento de los conocimientos recibidos por los estudiantes en el proceso educativo que se desarrolla en el aula.

El museo no sólo debe ofrecer actividades de información sino también de capacitación sin olvidar que el proceso de aprendizaje en los museos debe ser informal y contener una alta medida de recreación. Informal ya que ofrece conocimientos de una manera distinta, y que en cierta forma rompe con los métodos tradicionales de enseñanza utilizados en las escuelas e institutos de educación formal.

Las conferencias y charlas son otros medios utilizados en los museos como apoyo a la actividad educativa. Los talleres también constituyen medios útiles de apoyo a la actividad educativa. Pueden organizarse talleres prácticos en áreas específicas de conocimiento o enfocados hacia las técnicas empleadas en trabajos artísticos o del área cultural en general.

El *Area Lúdica*, comprende las relaciones con la creación, los juegos y la diversión. Estas actividades resultan primordiales con los niños de edad preescolar a los que no se les ha dedicado atención. El juego es la edad preescolar constituye uno de los medios de educación fundamentales, y el museo debe desarrollar este tipo de actividades con el fin de vincular al ciudadano, desde la más temprana edad, con la institución.

Entre las funciones de Servicios Educativos se encuentran:

- Realizar la investigación sobre educación, promover el contacto con los maestros y brindar diferentes recursos didácticos sobre los temas del Museo.
- Proponer y ejecutar programas permanentes para la atención de los escolares que hacen uso de las instalaciones y servicios del MNA.
- Promover en el sector educativo los contenidos específicos del MNA como recurso didáctico.
- Elaborar materiales de acuerdo con los programas educativos vigentes.
- Proponer programas y asesoramiento del contenido del MNA a los maestros.
- Enriquecer y actualizar los proyectos de la unidad a través de la Investigación Pedagógica, Científica y Cultural.
- Organizar e impartir talleres didácticos, permanentes y de verano.
- Diseñar y elaborar material didáctico para cada grado escolar.
- Atender a alumnos que requieran asesoría para la realización de tareas escolares.

Promoción y Difusión

Una de las actividades que fortalecen al Museo es la difusión. Un museo es un medio de difusión masivo y puede desempeñar un papel significativo en el desarrollo de la cultura. Las actividades de difusión tratan de poner en contacto al público con los conocimientos sobre la historia y el arte encerrados en las colecciones del Museo. Es un medio idóneo de vincular a la sociedad con el patrimonio cultural, para que se apropie y lo asimile como antecedentes de la cultura actual.

El Museo puede participar en el desarrollo cultural de la comunidad desempeñando una función integradora, la que puede ser cumplida a través de un programa de extensión, que tendrá como objetivo principal generar un proceso de animación socio-cultural para promover la participación y creatividad de la población en el campo cultural y convertir al MNA en un centro cultural.

La **unidad de Promoción y Difusión** integraría las siguientes áreas: Promoción de eventos, Audiovisuales (incluye Video y Diseño gráfico) y Publicaciones.

Es necesario dimensionar esta unidad para aprovechar el potencial técnico y científico que existe dentro del MNA, que tiene capacidad para desarrollar un conjunto de acciones encaminadas a hacer del conocimiento público, los contenidos, significancia e importancia del acervo arqueológico, etnográfico y cultural que conserva, estudia, exhibe y protege el MNA.

Promoción de eventos. La organización de conferencias y ciclos de charlas en el marco de las exposiciones estimula un mayor conocimiento del contenido de estas. Debe organizar actividades de divulgación para dar a conocer las funciones del Museo: investigaciones, restauración, talleres, etc.

Audiovisuales. Las técnicas audiovisuales permiten un mayor manejo de información de una manera más directa y dinámica. Actualmente el MNA cuenta con un equipo de video de calidad y personal capacitado que puede apoyar las comunicaciones, así como a otras áreas del Museo. Es capaz de producir documentales con fines didácticos y científicos, de creación y de difusión o propaganda; editar materiales que ilustren la labor del museo, cuáles son sus

metas y objetivos, etc.; y contribuir a la creación y desarrollo de la videoteca del MNA.

Igualmente, el MNA cuenta con un equipo de diseñadores que pueden contribuir al desarrollo y difusión del mismo.

Publicaciones. Por otra parte, el MNA debe coordinar los procesos de edición de libros y catálogos, así como del Boletín, la Revista y el sitio del Museo en Internet. Las publicaciones constituyen un recurso muy útil de información y su objetivo central es dar a conocer al museo, tanto en sus colecciones como en las actividades que realiza. Pueden existir publicaciones de carácter promocional y especializado editadas periódicamente o en el marco de las exposiciones.

Funciones:

- Proponer, organizar y realizar periódicamente programas de actividades de extensión cultural para el público en general y sectores en particular.
- Dar a conocer el MNA como un atractivo turístico cultural a fin de fomentar el interés de los salvadoreños por conocerlo.
- Elaborar y distribuir impresos informativos y spots, para difundir las actividades en forma directa a través de los medios de comunicación
- Investigar, elaborar y proyectar materiales audiovisuales con temas relativos a la institución
- Difundir y promover a nivel local, nacional e internacional las actividades del MNA

La Biblioteca Especializada

Es responsable de coleccionar, preservar y administrar todo el material documental bibliográfico y no bibliográfico del museo. Debe garantizar el servicio adecuado a los investigadores, estudiantes y público en general.

La **Biblioteca Especializada** contiene un fondo bibliográfico que data desde 1884. Cuenta con 10.000 títulos en las áreas de antropología, arqueología, historia, museografía etc. Contiene 24.000 revistas de diferentes universidad y centros de investigación, 6.000 ejemplares de periódicos nacionales de

diferentes épocas (desde 1847 hasta la actualidad) y otros de Centroamérica y otras partes del mundo.

La gestión de la actual dirección es muy dinámica; mantiene convenios de canje y donaciones con 112 instituciones extranjeras y con 25 instituciones nacionales, lo que garantiza la actualización del fondo de referencia.

Por su contenido, esta biblioteca puede convertirse en un centro de investigaciones de primer nivel. Ninguna biblioteca del país cuenta con un acervo similar. Su proyección contribuirá a la imagen del MNA y permitirá el intercambio académico con diferentes instituciones del país y del mundo.

Su función principal es brindar el servicio de consulta en sala con acceso a libros, documentos, periódicos, revistas y otros materiales. Sin embargo, la Biblioteca Especializada del MNA debe modernizar su servicio de consulta a través de computadores para el uso de los lectores. Igualmente, debe instalarse Internet para que el usuario tenga la posibilidad de acceder a colecciones digitales y revistas en línea, así como a servicios de referencia y bibliografías tanto de la misma Biblioteca como de las principales bibliotecas del país. También podría realizar microfilmación de documentos y contar con servicio de fotocopias.

La Biblioteca podría otorgar a los investigadores una acreditación especial para acceder a una atención especializada y disponer de materiales de difícil acceso por su antigüedad, fragilidad o carácter único.

Otras funciones:

- Organizar seminarios, charlas, conferencias y mesas redondas en asociación con otras instituciones culturales, sobre temas relacionados con el patrimonio bibliográfico de nuestro país y del mundo.
- Establecer contacto con autores o académicos, nacionales y extranjeros.
- Realizar investigaciones bibliográficas sobre algunos temas.
- Editar un boletín de divulgación y difusión.

Sección de Guías

Es necesario revalorizar el trabajo de la **Sección de Guías** del museo. Es la cara amable que acoge a los visitantes brindándoles atención e información; como tal, es el resultado final y la cristalización de todos los proyectos que se generan en el interior de las áreas técnicas y administrativas para cumplir con la misión del Museo.

La visita guiada es uno de los medios utilizados con más frecuencia en los museos. Su objetivo central es facilitar la relación entre el público y el contenido de la exposición, haciéndola más directa. La visita guiada debe ser definida dependiendo del tipo de visitante y de lo que se quiere mostrar y transmitir. Deben ser tomados en cuenta datos como edad, sexo, procedencia, nivel de educación, la composición del grupo, la diferencia de intereses, expectativas y experiencias para poder establecer el tipo de visita. La visita guiada debe aportar al visitante una complementación, un enriquecimiento, que le permita su ampliación en tiempo y espacio, pero siempre armoniosa e inteligentemente organizada.

Esta unidad debe establecer una estrecha coordinación con las demás unidades técnicas para garantizar una constante actualización.

Algunas de sus funciones son:

- Promover, organizar y coordinar las visitas de escolares.
- Supervisar, valorar y fomentar la adecuada orientación y atención a los usuarios del MNA.
- Investigar y diseñar metodologías para atención a distintos tipos de público.
- Organizar cursos de capacitación para guías turísticos y/o personas interesadas.
- Organizar y coordinar servicios sociales y ayudantías.
- Realizar encuestas entre los usuarios para conocer el impacto del MNA.

Relaciones Públicas

Con el propósito de desarrollar la proyección, la gestión y las relaciones, es necesario contar esta unidad, que asiste a la Dirección.

Algunas de sus funciones serán:

- Promover la imagen del Museo y ser el canal con los medios de comunicación.
- Investigar las diferentes audiencias, mercadeo de productos y servicios, y diseñar y ejecutar la programación de actividades dirigidas al público.
- Atender las necesidades de orientación e información, quejas y sugerencias del público visitante.
- Atención a visitantes especiales.
- Establecer relaciones con instituciones gubernamentales y privadas para lograr el apoyo de las actividades del MNA y mantenimiento de sus servicios.
- Organización y protocolo de eventos especiales.

AREA ADMINISTRATIVA

Administración

Coordina esfuerzos y recursos para canalizarlos ordenadamente hacia el cumplimiento de la actividad del Museo. Se asegura la existencia de los recursos humanos, técnicos, financieros y operativos y se planea, coordina y controla su aplicación con el fin de garantizar la realización de las diferentes actividades programadas por el Museo.

Planea, dirige y coordina las actividades del personal que presta servicios al público en la taquilla; pero también, internamente, de quienes se encargan de la proveeduría y el archivo, el manejo contable, la mensajería, el mantenimiento de las instalaciones físicas y de los equipos electrónicos del Museo, la carpintería y la pintura.

A su vez, la Administración tiene a su cargo:

Seguridad. Esta área está encargada de instrumentar la seguridad entendida como el conjunto de medidas, dispositivos y acciones encaminadas a proteger el patrimonio cultural, así como a prevenir cualquier contingencia de origen natural o humano, o cualquier conducta

que pueda afectar dicho patrimonio o a las instalaciones o áreas del Museo.

Mantenimiento. Bajo este rubro nos referimos a un sinnúmero de acciones que tienen que ver con la conservación del edificio, equipo e instalaciones que permitan garantizar la investigación, exposición, difusión y seguridad de las colecciones arqueológicas y etnográficas procedentes de todo el país y que forman parte del acervo del MNA.

ANEXO 2

DIAGNÓSTICO

Para tener un dato más exacto sobre los problemas que existen en el MNA, se realizó una investigación heurística, en donde se determinen las causas y sus consecuencias, por lo tanto, ésta investigación es el punto más importante para realizar este trabajo.

La investigación heurística se realizó en base a encuestas donde se abarcó al 90% de los empleados e la institución, cabe aclarar que las categorías de NO y NS/NR (de la encuesta) se tomaron como una sola respuesta, ya que las dos respuestas equivalen a una negativa, en las preguntas cerradas, al contrario en las interrogantes abiertas que los empleados afirmaban conocer la respuesta sin embargo, al momento de desarrollar esas preguntas, no concuerdan con los datos de la evaluación realizada por el director Gregorio Bello-Suazo.

Por ejemplo: En la encuesta se preguntó ¿Conoce el logro más importante del MNA? Los empleados afirmaban conocerlo, pero al preguntarles ¿cual es? Los empleados no concuerdan con la misma respuesta. Esta misma situación se repitió en otras interrogantes.

MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA

En cuesta de clima laboral.

Objetivo: Conocer el clima laboral en comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología.

Datos generales

Número de personas encuestadas por departamento

Departamento	Número de personas encuestadas
Conservación y restauración	5
Biblioteca especializada	4
Servicios educativos	5
Documentación y control de colecciones	4
Administración	9
Investigaciones	2
Museografía	2
Promoción y difusión	3
Total	34

Los resultados que se obtuvieron de las personas encuestadas en cuanto a edad, sexo, estado civil son:

El 61.76% de los encuestados tiene 31 o más años

El 55.88% de los encuestados son casados

El 61.76% de los encuestados son del sexo masculino

Sexo: femenino 13 38.24% Masculino 21 61.76%

Edad: 18-25	6	17.65%
26-30	7	20.58%
31 0 más	21	61.76%

Estado civil		
Soltero	13	38.24%
Casado	19	55.88%
Acompañado	2	5.88%

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el museo Nacional de Antropología?

Menos de un año	1	2.94%
1-5 años	20	58.82%
5-10 años	3	8.82%
Más de 10 años	10	29.41%

Objetivo: Identificar la situación del ambiente laboral.

El 58.82% de los encuestados tiene de 1 a 5 años de trabajar en el Museo Nacional de Antropología, por consiguiente conocen la situación del ambiente laboral en el que se desenvuelve.

2. ¿El pertenecer al Museo Nacional de Antropología le causa a usted?

Mucho orgullo	29	85.3%
Poco orgullo	3	8.82%
Indiferencia	2	5.88%

Objetivo: determinar el nivel de pertenencia.

Un 85.3% de los encuestados sienten mucho orgullo al pertenecer a la Institución.

3. ¿El ambiente laboral lo cataloga de?

Excelente	7	20.59%
Bueno	16	47.1%
Regular	11	32.4%
Malo		

Objetivo: identificar la situación del ambiente laboral.

El 47.1% considera que el ambiente laboral en el que se encuentran actualmente es bueno, mientras que un 32.4% expresa que es regular, quedando en evidencia que el ambiente laboral en el que se encuentran no es el idóneo para poder realizar sus actividades de una forma satisfactoria.

4. ¿Al ingresar a la institución se le brindó la información necesaria sobre las funciones a desarrollar?

Si	20	58.82%
No	14	41.2%

Objetivo: determinar si la comunicación es clara y efectiva.

Los procesos de inducción en la Institución son buenos ya que el 58.82% de los encuestados recibieron información necesaria al ingresar a la institución, sin embargo, el 41.2% restante de la población total manifiesta que no recibió ningún tipo de información para poder realizar sus actividades.

5. Si se le presentara un problema dentro de la Institución. ¿Sabe a quién acudir inmediatamente?

Si	30	88.23%
No	2	5.9%
NS/NR	2	5.9%

Objetivo: verificar la efectividad de comunicación interna entre empleados y sus jefes.

La efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes es muy buena ya que un 88.23% sabe a quien acudir si se le presenta un problema.

6. ¿A quién acudiría?

Su jefe inmediato	24	70.6%
Un compañero laboral de confianza	2	5.9%
Directamente al Director	5	14.70%
NS/NR	3	8.82%

Objetivo: verificar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefe.

La comunicación interna entre empleados y jefes es efectiva ya que un 70.6% acudiría a su jefe inmediato en caso de un problema laboral.

7. ¿Cómo definiría la actitud de su jefe inmediato?

Siempre justo	21	61.8%
Con frecuencia injusto	5	14.70%
A veces justo, a veces no	8	23.52%

Objetivo: verificar la comunicación interna entre empleados y jefes.

Un 61.8% de los encuestados considera que la actitud de su jefe es siempre justa, mientras que un 23.52% siente que su jefe es a veces justo y a veces no.

8. ¿La comunicación de empleados con sus superiores la califica de?

Muy buena	8	23.52%
Buena	18	52.9%
Mala	8	23.52%

Objetivo: determinar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.

La efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes es intermedia ya que un 52.9% piensa que la comunicación es buena mientras que un 23.52 % opina que es muy buena y otro 23.52 % que es mala.

9. ¿Conoce usted la Misión del Museo Nacional de Antropología?

Si	31	91.2%
No	3	8.82%

Objetivo: verificar el nivel de pertenencia.

Hay un gran nivel de pertenencia en la institución ya que el 91.2% conoce la misión que tiene el Museo Nacional de Antropología

10. ¿Tiene la Institución un reglamento interno?

Si	14	41.2%
No	17	50%
NS/NR	3	8.82%

Objetivo: verificar si la comunicación es clara, rápida y efectiva.

En este punto la comunicación interna no es del todo rápida y efectiva ya que el 50% de los encuestados no conocen ningún tipo de reglamento interno.

11. ¿Realizan actividades en su departamento que fomenten el compañerismo en la Institución?

Si	11	32.35%
No	20	58.9%
NS/NR	3	8.82%

Objetivo: verificar el nivel de satisfacción y participación.

El 58.9% dice que no se realizan actividades que fomenten el compañerismo esto quiere decir que los niveles de satisfacción y participación no son muy buenos, no obstante el 32.35% afirma que en su departamento es fomentado el compañerismo.

12. ¿Su departamento tiene metas?

Si	18	52.9%
No	1	2.94%
NS/NR	15	44.11%

Objetivo: detectar la motivación hacia el conocimiento de metas.

El 52.9% del personal tiene conocimiento de las metas a seguir en su departamento mientras que un 44.11% no sabe las metas que se a trazado el departamento al que pertenece, esto indica que no hay una buena comunicación y motivación en el conocimiento de metas entre el empleado y su jefe directo.

13. ¿Su jefe inmediato informa las metas a cumplir en su departamento?

Si	23	67.6%
No	9	26.5%
NS/NR	2	5.88%

Objetivo: determinar la motivación hacia el conocimiento de metas.

El 67.6% de los empleados afirma que su jefe inmediato si informa acerca de la metas a cumplir en el departamento, mientras que un 26.5% asegura que su jefe no comunica las metas que se ha trazado el departamento, se puede ver claramente una falta de comunicación y motivación hacia el conocimiento de metas entre el empleado y su jefe.

14. ¿Conoce el logro más importante del Museo Nacional de Antropología?

Si	22	64.70%
No	11	32.35%
NS/NR	1	2.94%

Objetivo: detectar la motivación hacia logros y metas.

Un 64.70% de los encuestados si conocen el logro más importante del Museo, mientras que un 32.35% no lo conoce esto nos indica que hay una motivación e identificación con la Institución.

15. ¿Conoce los problemas existentes en la Institución?

Si	24	70.9%
No	9	26.5%
NS/NR	1	2,94%

Objetivo: detectar identificación de la situación del ambiente laboral.

El 70.9% afirma conocer los problemas de la Institución, mientras que un 26.5% no los conoce, esto nos muestras que los empleados saben identificar la situación laboral en la que se encuentran.

16. ¿Cuándo le asignan una tarea, prefiere realizarla solo(a) o en equipo?

Solo	15	44.11%
En equipo	17	50%
NS/NR	2	5.88%

Objetivo: verificar el potencial de trabajo en equipo.

El 50% prefiere trabajar en equipo en cambio el 44.11% prefiere realizar sus tareas solo, esto nos indica que el potencial de trabajo en equipo es bueno. Se puede decir que les resulta más confiable trabajar en equipo debido al apoyo que los mismos compañeros brindan.

17. ¿Al ejecutar tareas en equipo, ha experimentado problemas?

Si	10	29.41%
No	23	67.6%
NS/NR	1	2.94%

Objetivo: verificar el potencial de trabajo en equipo.

La mayoría de personas que han trabajado en equipo no han experimentado ningún tipo de problema lo que representa el 67.6%, mientras que el 29.41% manifiestan haber tenido problemas al trabajar de esta manera. Con estos porcentajes queda claro que se obtiene menos problemas al trabajar en equipo debido a que brinda la posibilidad de asesorarse con sus mismos compañeros y hacer un trabajo más objetivo.

18. ¿Se lo comunicó a su jefe inmediato?

Si	11	32.35%
No	10	29.41%
NS/NR	13	38.23%

Objetivo: verificar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.

El 38.23% de los encuestados prefirieron no responder si le comunicaron los problemas encontrados a su jefe inmediato, mientras que el 32.35% afirman que no se lo comunicaron.

19. Si usted propone mejoras para su trabajo y el de los demás. ¿Es tomado en cuenta?

Si	17	50%
No	12	35.3%
NS/NR	5	14.70%

Objetivo: encontrar el nivel de satisfacción y participación.

Un 50% dice ser tomado en cuenta si propone mejoras para su trabajo y el de los demás, sin embargo, el 35.3% manifiesta que no le brindan importancia a su opinión. Esto nos quiere decir que las ideas que los empleados proponen no son acogidas de igual manera por las jefaturas, puede haber participación pero eso no garantiza que las opiniones de los empleados se aprovechen a la hora de hacer cambios en el departamento.

20. ¿Su familia está de acuerdo con el trabajo que desempeña, ya sea por salario, horario y buenas prestaciones, etc.?

Si	16	47.1%
No	11	32.35%
NS/NR	7	20.3%

Objetivo: identificar la situación del ambiente laboral.

En este punto la familia es un factor muy importante para los empleados ya que el 47.1% opina que su familia está de acuerdo con el empleo que posee, mientras que el 32.35% afirma que no están de acuerdo.

21. ¿El Museo Nacional de Antropología posee un programa de reconocimiento de méritos laborales?

Si	0	
No	33	97.05%
NS/NR	1	2.94%

Objetivo: determinar las herramientas de comunicación existentes y el nivel de satisfacción.

En este caso el 97.05% de los empleados afirman que la institución no posee un programa de reconocimiento y a la vez de motivación hacia ellos, para que desarrollen con entusiasmo su trabajo.

22. ¿Está de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes?

Si	14	41.2%
No	17	50%
NS/NR	3	8.82%

Objetivo: verificar la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación.

El 50% opina que no está de acuerdo con las herramientas de comunicación interna que existen en la institución, sin embargo, el 41.2% dice estar de acuerdo.

Esto nos indica que las herramientas de comunicación deben ser modificadas de acuerdo a las necesidades de cada departamento y a las habilidades o capacidades de cada empleado.

23. ¿Tiene alguna dificultad en la utilización de herramientas de comunicación?

Si	13	38.2%
No	17	50%
NS/NR	4	11.8%

Objetivo: detectar la rapidez de las herramientas de comunicación y aceptación del empleado.

Las herramientas de comunicación son la base fundamental para el manejo eficaz de la información, por ello el 50% de los empleados afirman no tener ninguna dificultad en la utilización de esas herramientas, no obstante el 38.2% posee alguna dificultad al momento de utilizar una herramienta de comunicación.

24. ¿Le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación?

Si	17	50%
No	14	41.2%
NS/NR	3	8.8%

Objetivo: verificar la actitud de los empleados ante las herramientas de comunicación.

Al 50% de los encuestados les incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación, por ende, la actitud de los empleados ante las herramientas de comunicación, es negativa; a pesar de que el 41.2% no le incomoda la utilización de éstas.

25. Al utilizar una herramienta de comunicación. ¿Le da seguimiento hasta que llegue a su destino?

Si	25	73.53%
No	5	14.70%
NS/NR	4	11.76%

Objetivo: determinar la rapidez de las herramientas de comunicación.

El 73.53% de los empleados dicen que al utilizar alguna herramienta de comunicación le da seguimiento hasta que llega a su destino, pese a al 14.70% que dice que no lo hace.

26. ¿Existen problemas de comunicación interna en su departamento?

Si	17	50%
No	17	50%

Objetivo: detectar la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación.

Del total de los encuestados el 50% afirma que existen problemas de comunicación interna en su departamento no obstante el otro 50% sostiene que no hay problemas de comunicación en su departamento, esto nos indica que la comunicación interna es eficaz para unos departamento pero deficiente en otros lo que crea una situación de conflicto en la Institución.

Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a sexo, edad y estado civil son:

El 61.76% de los encuestados son del sexo masculino.

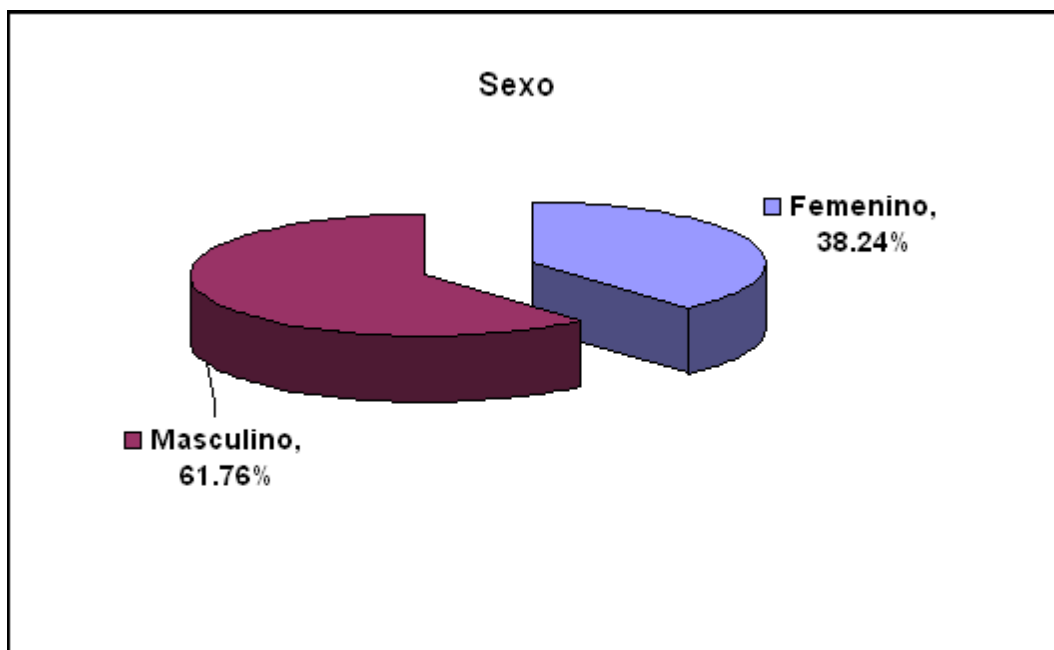
El 61.76% de los encuestados tiene 31 ó más años.

El 55.88% de los encuestados son casados

Datos Generales:

Sexo

Sexo	Femenino	Masculino	Total
# Empleados	13	21	34
Porcentaje	38.24%	61.76%	100%

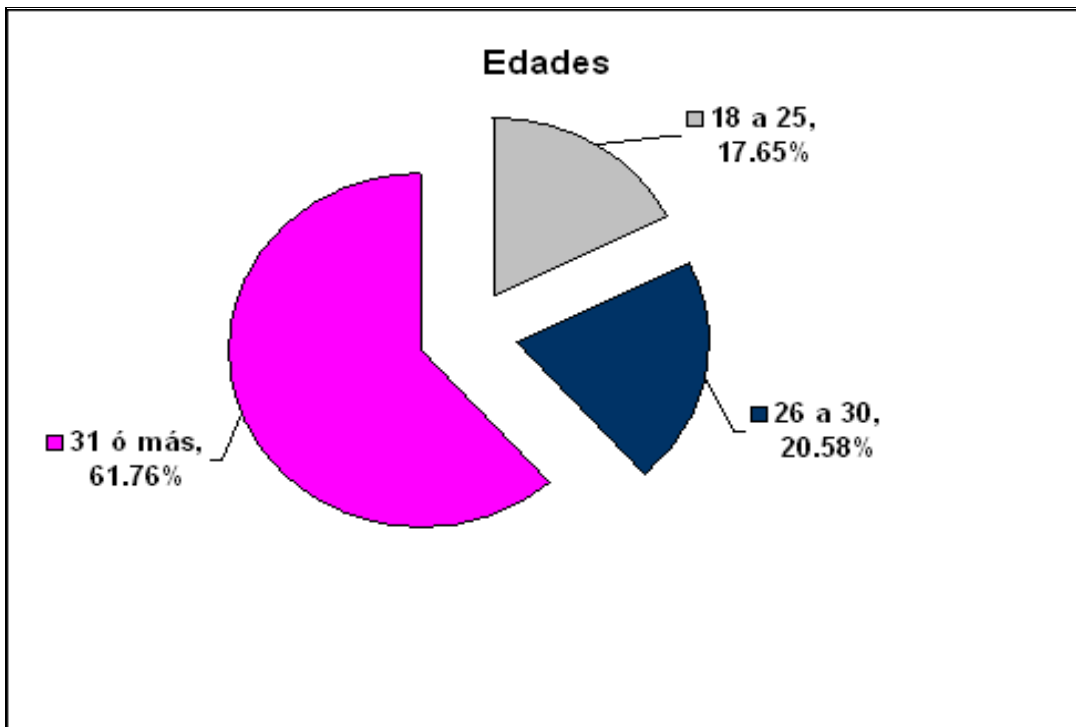


Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a su género son:

Un 61.76% de las personas encuestadas son del sexo masculino.

Edad

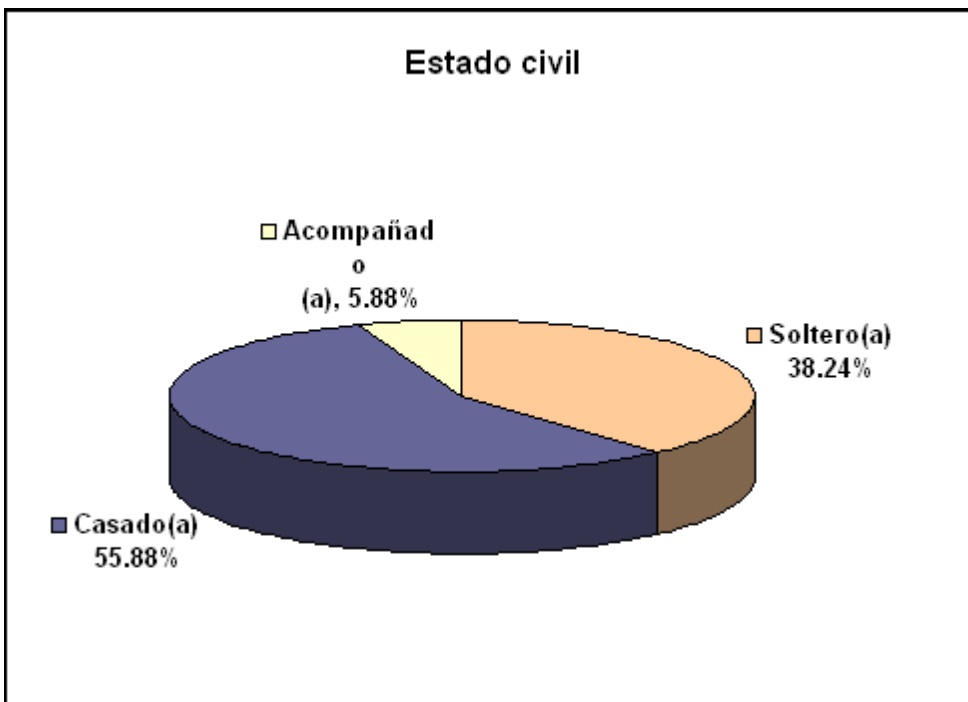
Edades	18 a 25	26 a 30	31 ó más
# Empleados	6	7	21
Total	17.65%	20.58%	61.76%



Los resultados obtenidos de las personas encuestadas con relación a edad son: Un 61.76% de los encuestados tiene 31 años ó más.

Estado Civil

Estado civil	Soltero(a)	Casado(a)	Acompañado(a)	Total
# Empleados	13	19	2	34
	38.24%	55.88%	5.88%	100%



Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a su estado civil son:

Un 55.88% de los encuestados es casado(a).

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Museo Nacional de Antropología?

Tiempo	Menos de un año	1 - 5 años	5 - 10 años	Más de 10 años
# Empleados	1	20	3	10
Total	2.94%	58.82%	8.82%	29.41%



El 58.82% de los encuestados tienen de 1 a 5 años de laborar en la institución.

¿El pertenecer al Museo Nacional de Antropología le causa a usted?

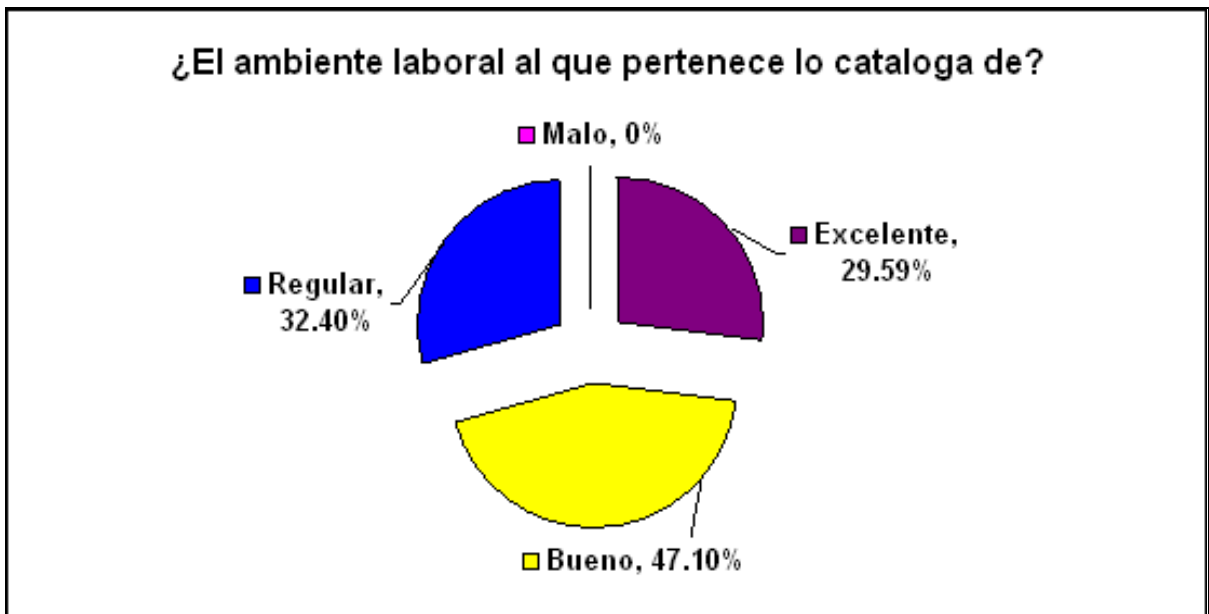
	mucho orgullo	poco orgullo	indiferencia	Total
# Empleados	29	3	2	34
Porcentaje	85.30%	8.82%	5.88%	100%



El 85.30% de los empleados encuestados dicen sentir mucho orgullo de laborar en el Museo Nacional de Antropología.

¿El ambiente laboral al que pertenece lo cataloga de?

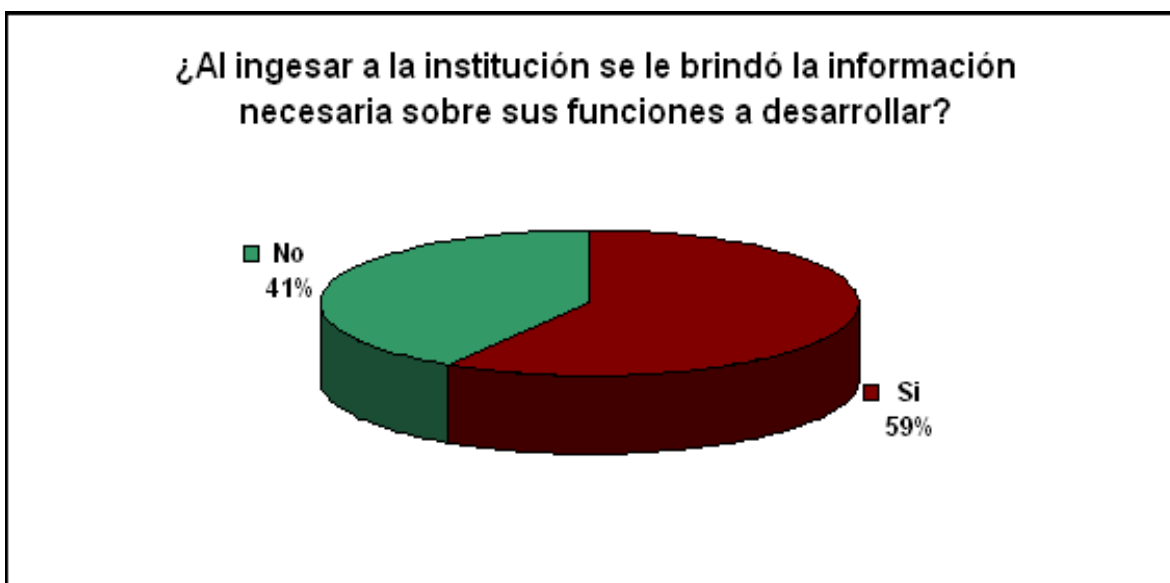
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
# Empleados	7	16	11	0	34
Porcentaje	29.59%	47.10%	32.40%	0%	100%



Un 47.10% de los encuestados aseguran que el ambiente laboral es bueno.

¿Al ingresar a la institución se le brindó la información necesaria sobre las funciones a desarrollar?

	Si	No	Total
# Empleados	20	14	34
Porcentaje	58.82%	41.20%	100%



Al 59% de las personas encuestadas se les brindó información necesaria sobre sus funciones a desarrollar.

Si se le presentara un problema dentro de la institución ¿sabe a quién acudir inmediatamente?

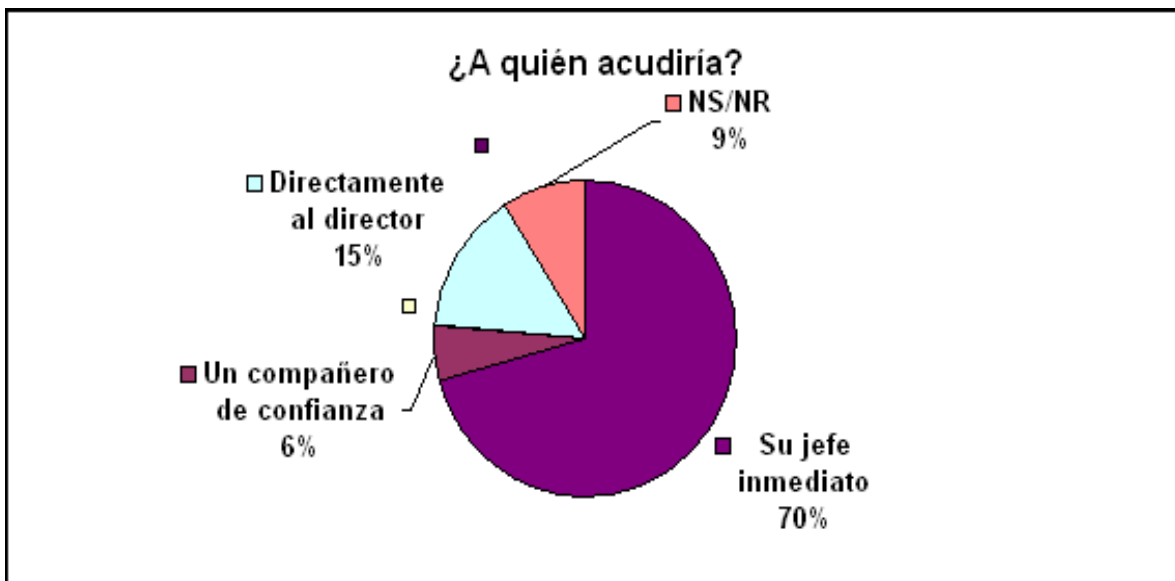
	Si	No	NS/NR	Total
# Empleados	30	2	2	34
Porcentaje	88.23%	5.90%	5.90%	100%



El 88% de los encuestados aseguran que saben a quien acudir si se le presenta algún problema.

¿A quién acudiría?

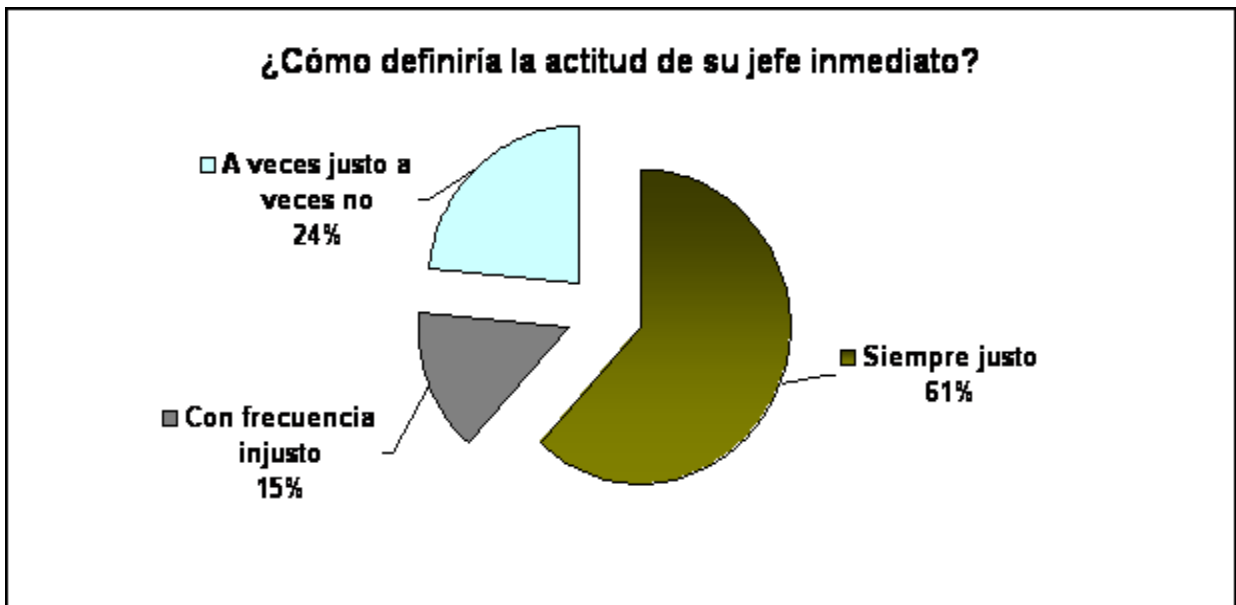
	Su jefe inmediato	Un compañero de confianza	Directamente al director	NS/NR	Total
#Empleados	24	2	5	3	34
Porcentaje	70.60%	5.90%	14.70%	8.82%	100%



Un 70% de las personas encuestadas afirman que acudirían a su jefe inmediato.

¿Cómo definiría la actitud de su jefe inmediato?

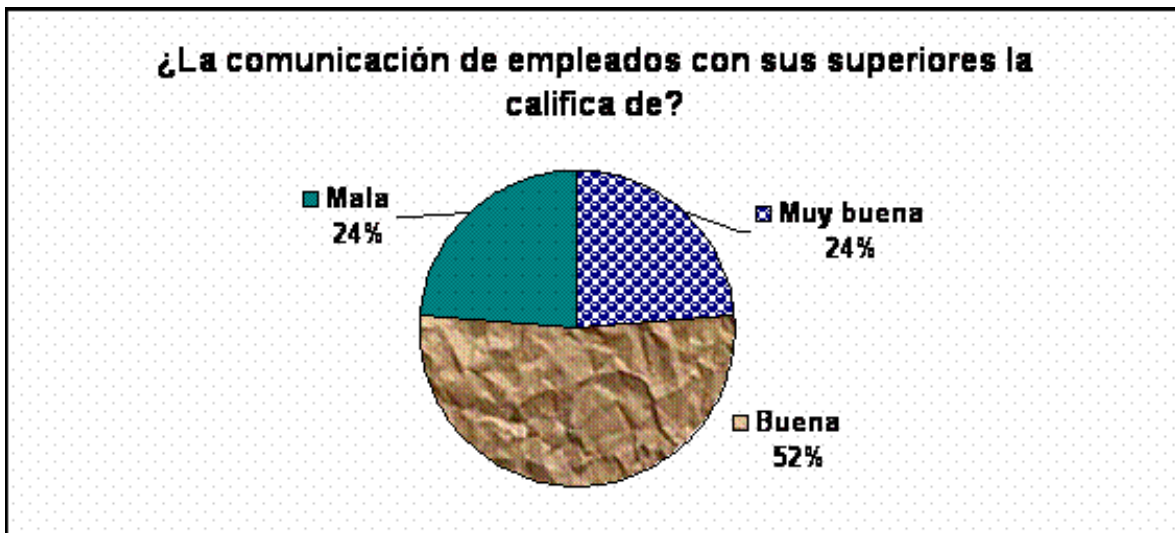
	Siempre justo	Con frecuencia injusto	A veces justo a veces no	Total
#Empleados	21	5	8	34
Porcentaje	61.80%	14.70%	23.52%	100%



El 61% de los empleados manifiestan que su jefe inmediato es siempre justo.

¿La comunicación de empleados con sus superiores la califica de?

	Muy buena	Buena	Mala	Total
#Empleados	8	18	8	34
Porcentaje	23.52%	52.90%	23.52%	100%



La comunicación de empleados con superiores es buena según el 52% de los empleados encuestados.

¿Conoce usted la Misión del Museo Nacional de Antropología?

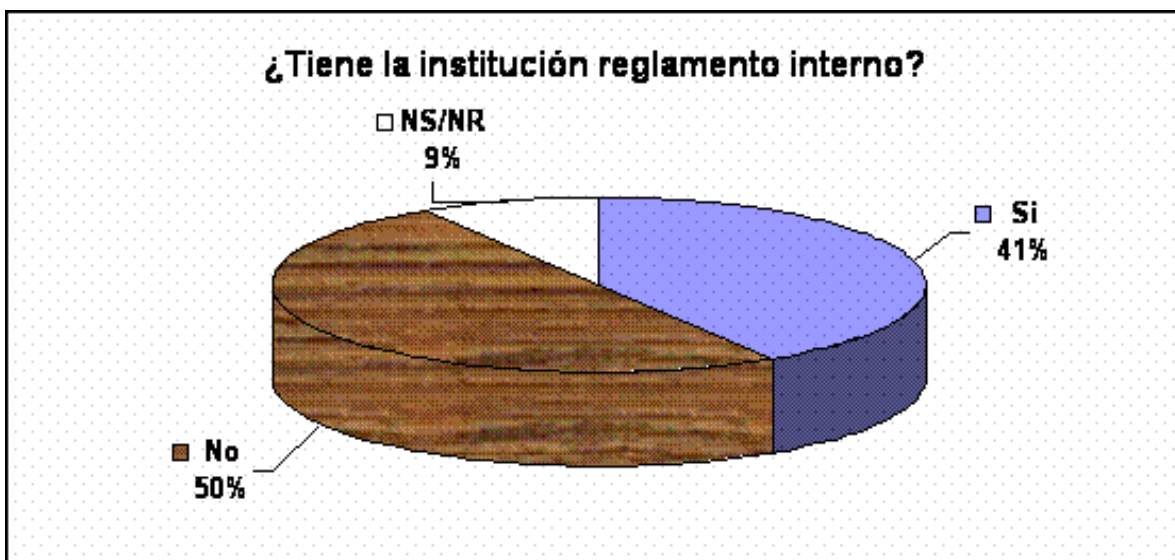
	Si	No	Total
#Empleados	31	3	34
Porcentaje	91.20%	8.82%	100%



El 91% de los empleados dicen conocer la Misión del Museo Nacional de Antropología.

¿Tiene la institución reglamento interno?

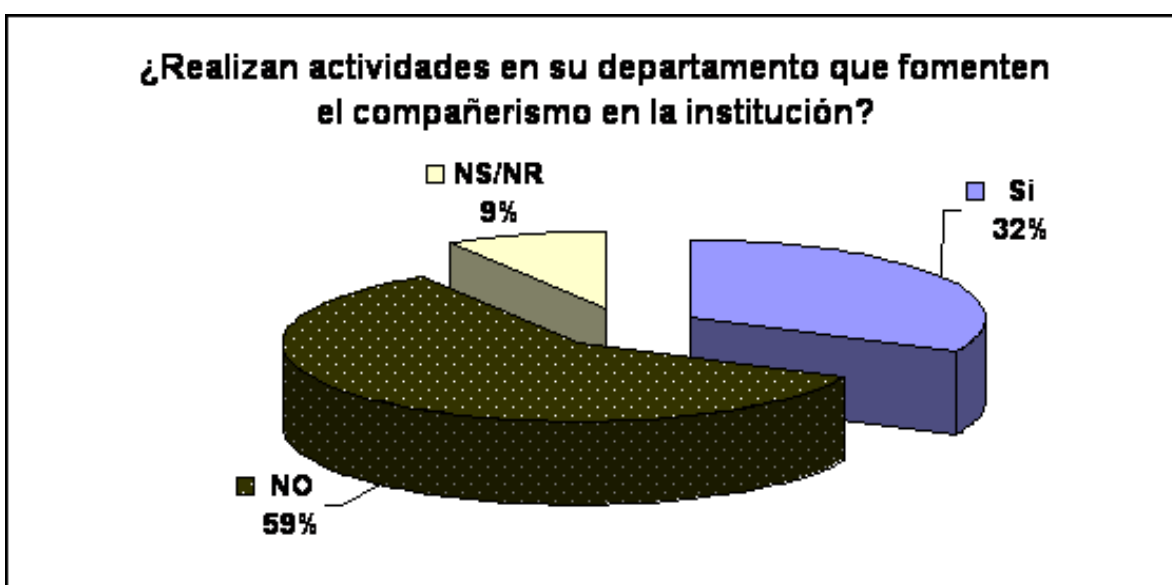
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	14	17	3	34
Porcentaje	41.20%	50%	8.82%	100%



El 50% de los empleados respondieron que no existe un reglamento interno en la institución.

¿Realizan actividades en su departamento que fomenten el compañerismo en la institución?

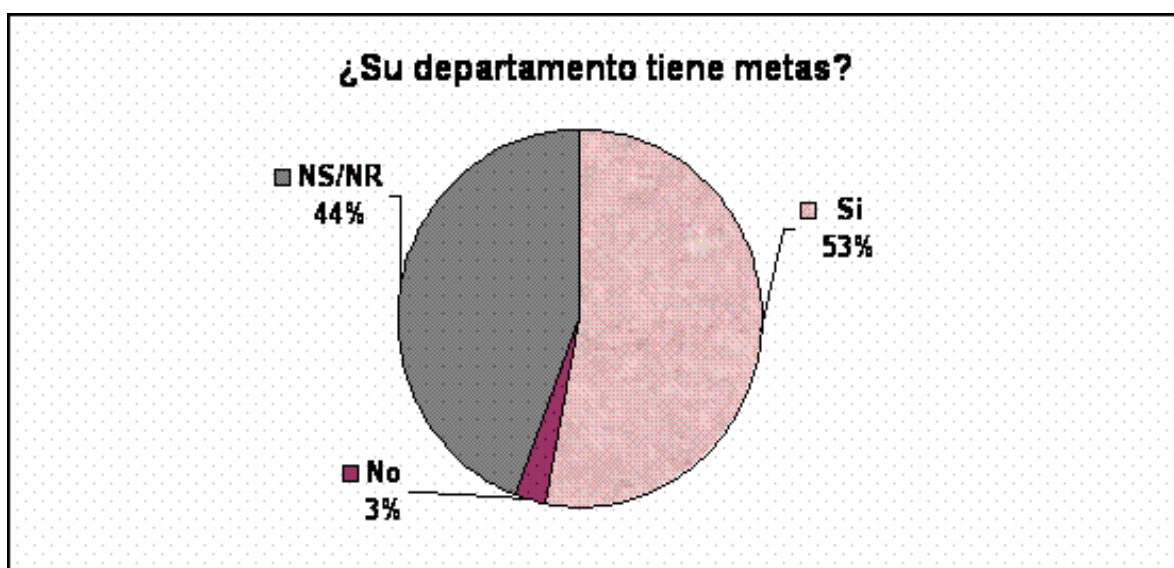
	Si	NO	NS/NR	Total
#Empleados	11	20	3	34
Porcentaje	32.35%	58.90%	8.82%	100%



Un 59% de los encuestados manifiestan que en la institución no se realizan actividades que fomenten el compañerismo.

¿Su departamento tiene metas?

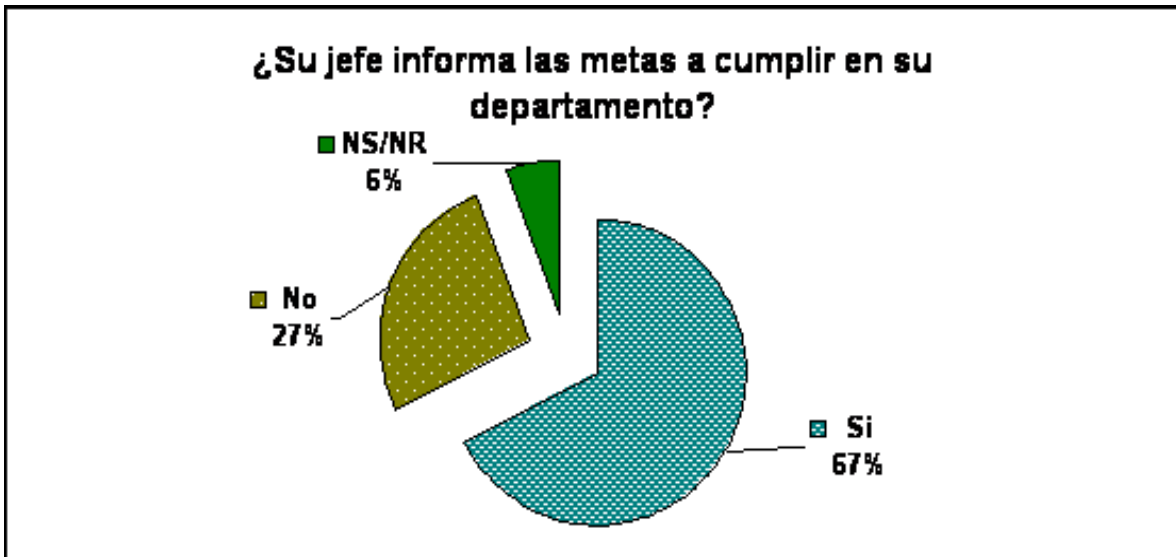
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	18	1	15	34
Porcentaje	52.90%	2.94%	44.11%	100%



El 53% de los empleados dicen que en su departamento sí hay metas.

¿Su jefe inmediato informa las metas a cumplir en su departamento?

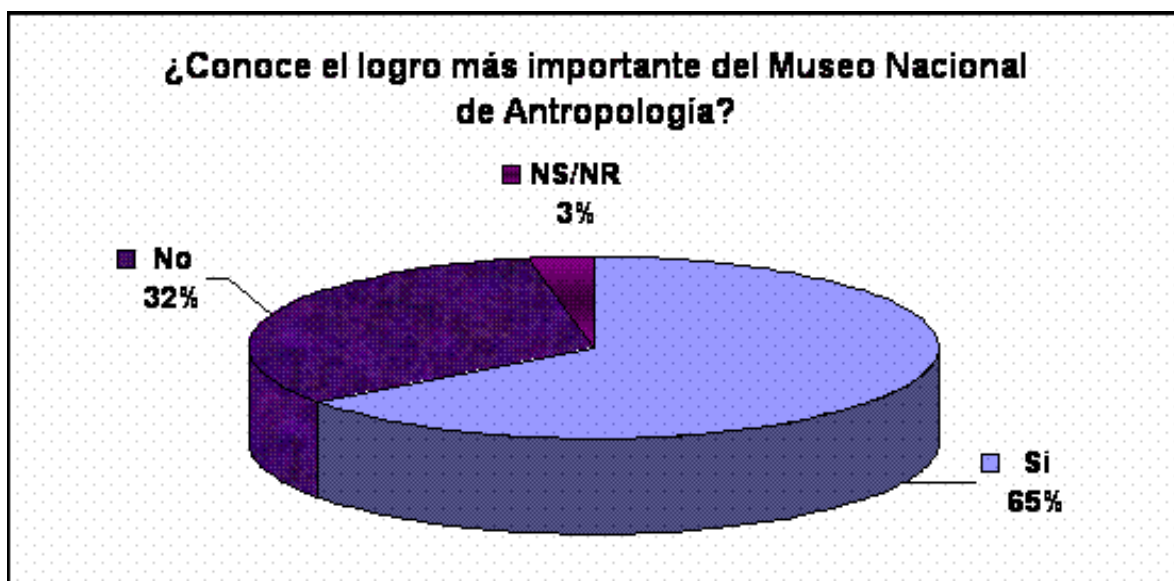
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	23	9	2	34
Porcentaje	67.60%	26.50%	5.88%	100%



El 67% de los encuestados afirman que su jefe si les informa las metas a cumplir en su departamento.

¿Conoce el logro más importante del Museo Nacional de Antropología?

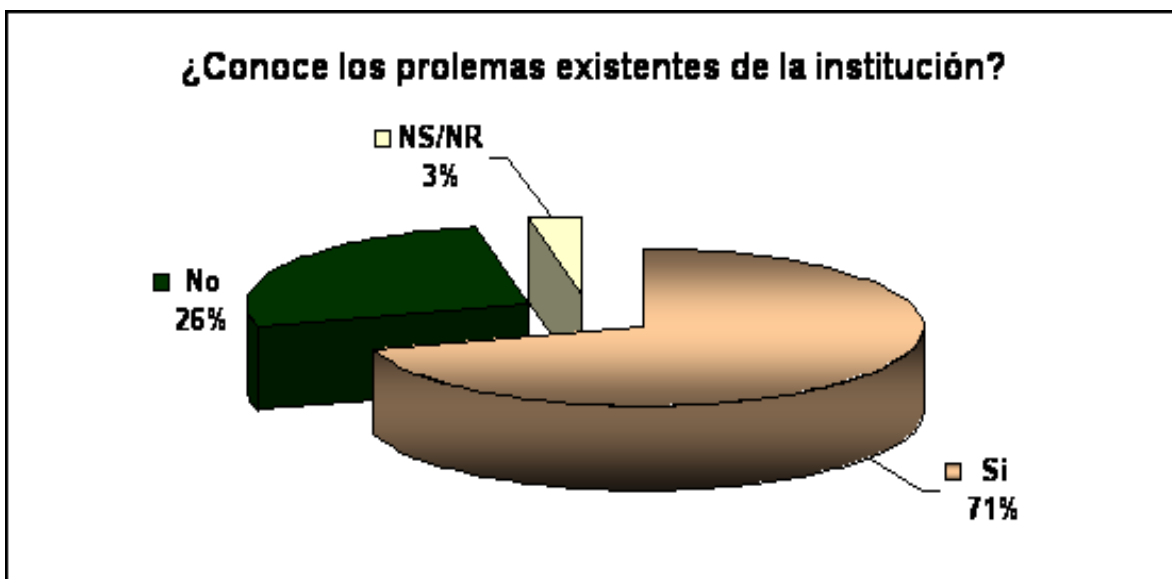
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	22	11	1	34
Porcentaje	64.70%	32.35%	2.94%	100%



Un 65% de los empleados conocen el logro más importante del Museo Nacional de Antropología.

¿Conoce los problemas existentes de la institución?

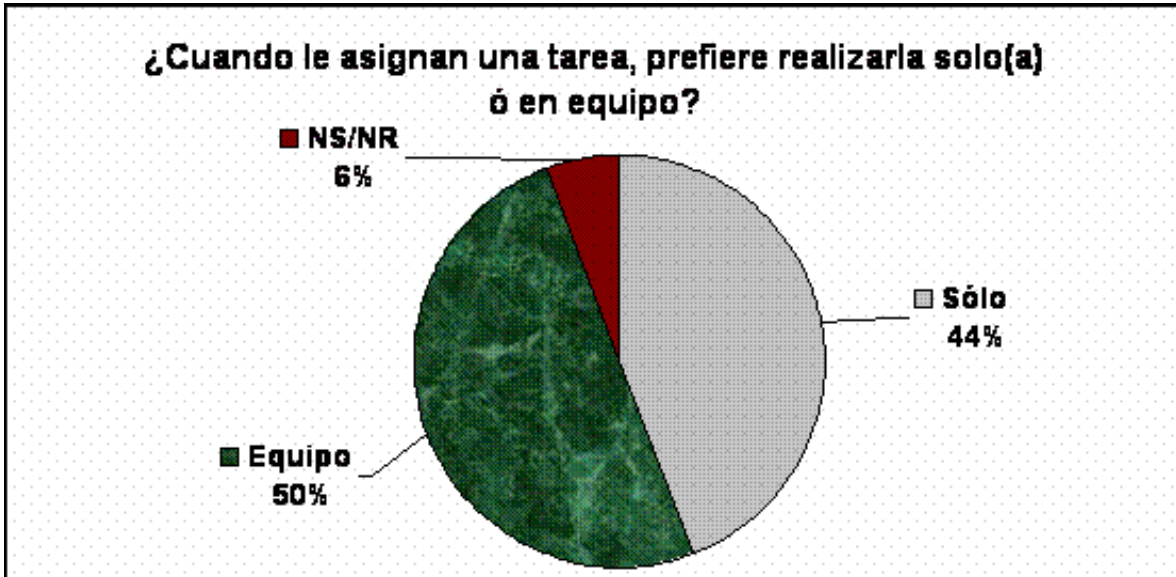
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	24	9	1	34
Porcentaje	70.90%	26.50%	2.94%	100%



Un 71% de los empleados dice conocer los problemas existentes de la institución.

¿Cuándo le asignan una tarea, prefiere realizarla solo(a) ó en equipo?

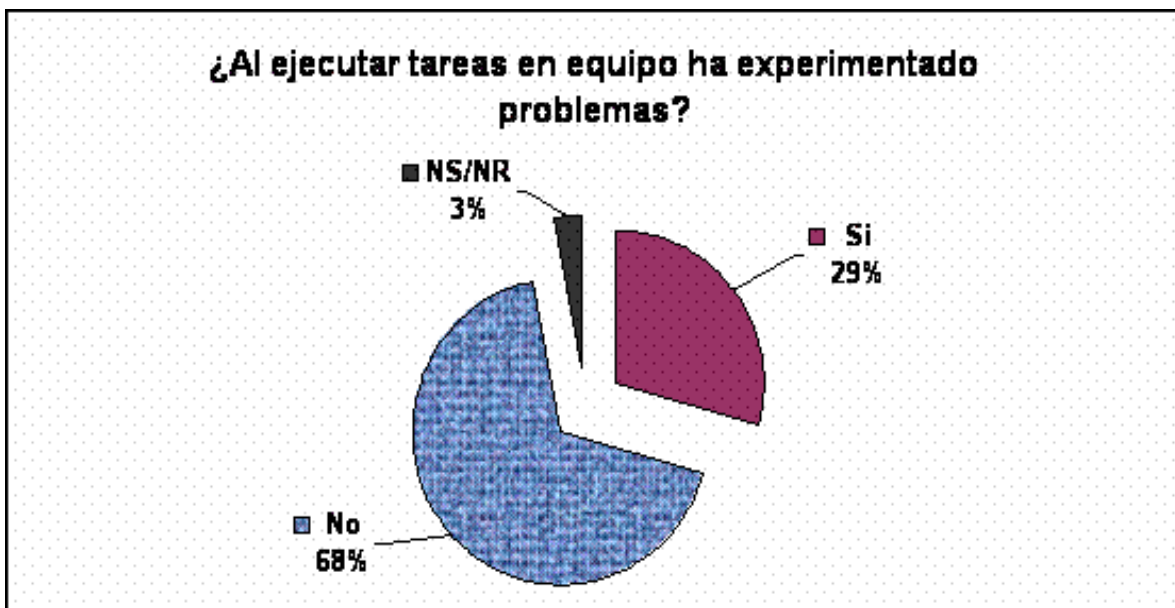
	Sólo	Equipo	NS/NR	Total
#Empleados	15	17	2	34
Porcentaje	44.11%	50%	5.88%	100%



El 50% aseguran que cuando le asignan una tarea prefiere realizarla en equipo.

¿Al ejecutar tareas en equipo, ha experimentado problemas?

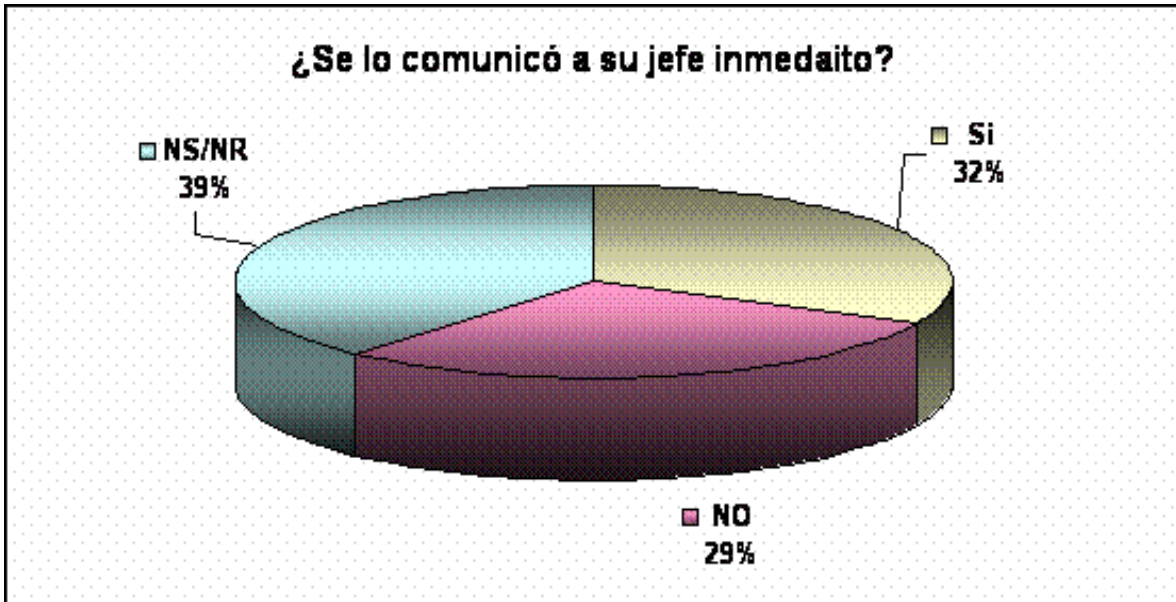
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	10	23	1	34
Porcentaje	29.41%	67.60%	2.94%	100%



El 68% de los empleados no tienen problemas al ejecutar tareas en equipo.

¿Se lo comunicó a su jefe inmediato?

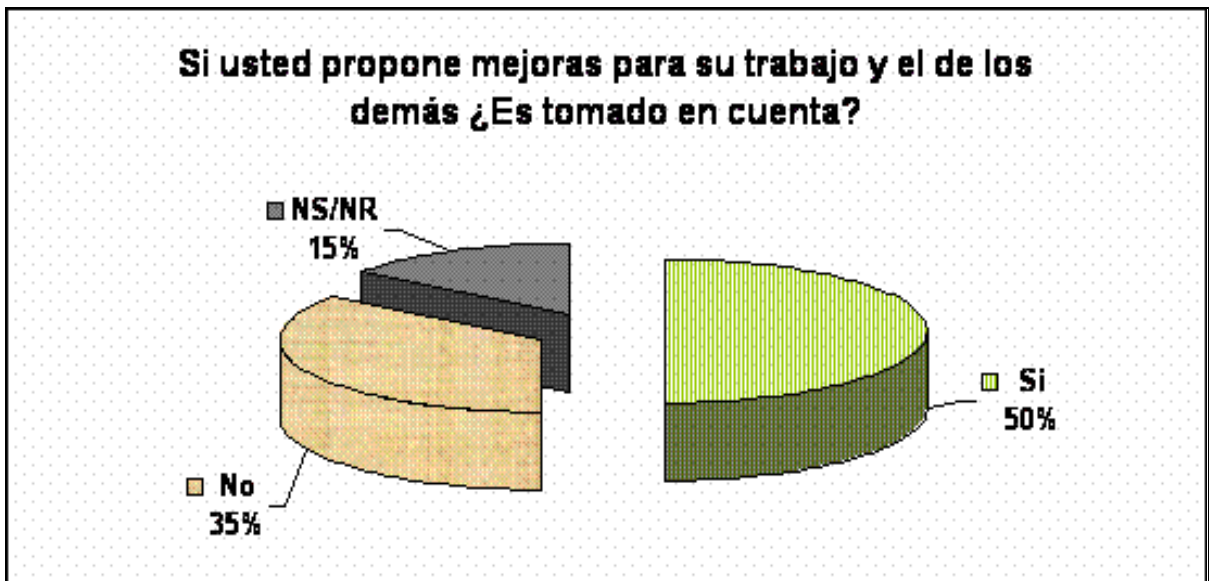
	Si	NO	NS/NR	Total
#Empleados	11	10	13	34
Porcentaje	32.35%	29.41%	38.23%	100%



El 39% de los empleados prefirieron no contestar y/o no saben si le informaron a su jefe inmediato.

Si usted propone mejoras para su trabajo y el de los demás ¿Es tomado en cuenta?

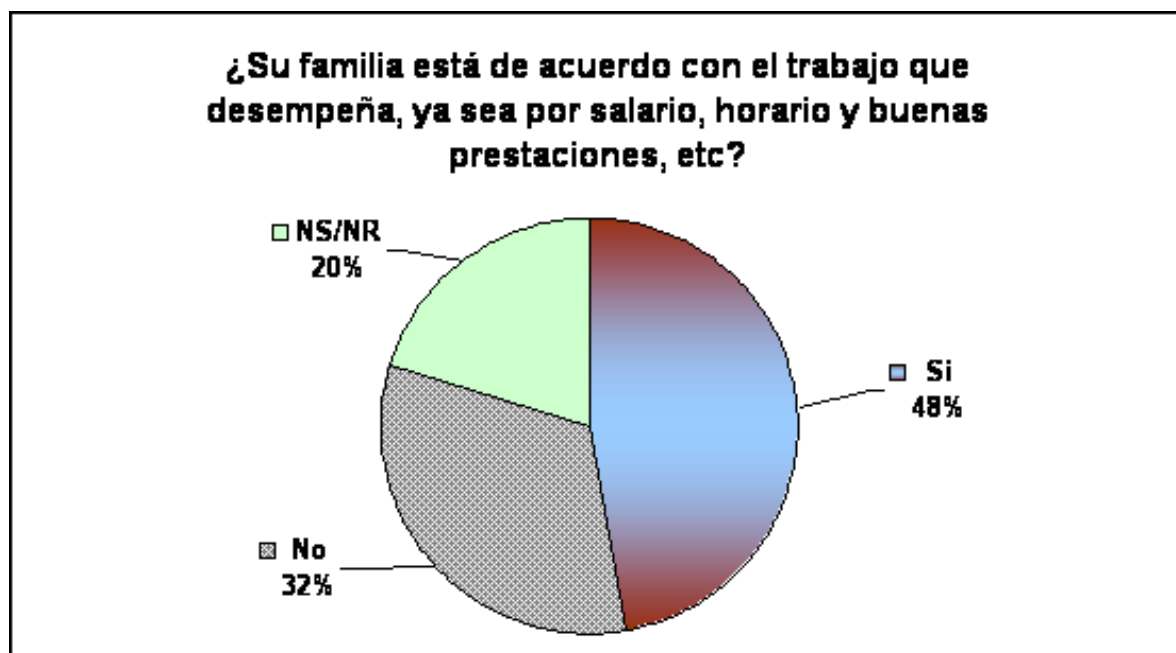
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	17	12	5	34
Porcentaje	50%	35.30%	14.70%	100%



Un 50% de los encuestados dice ser tomado en cuenta si propone mejoras para su trabajo y el de los demás.

¿Su familia está de acuerdo con el trabajo que desempeña, ya sea por salario, horario y buenas prestaciones, etc.?

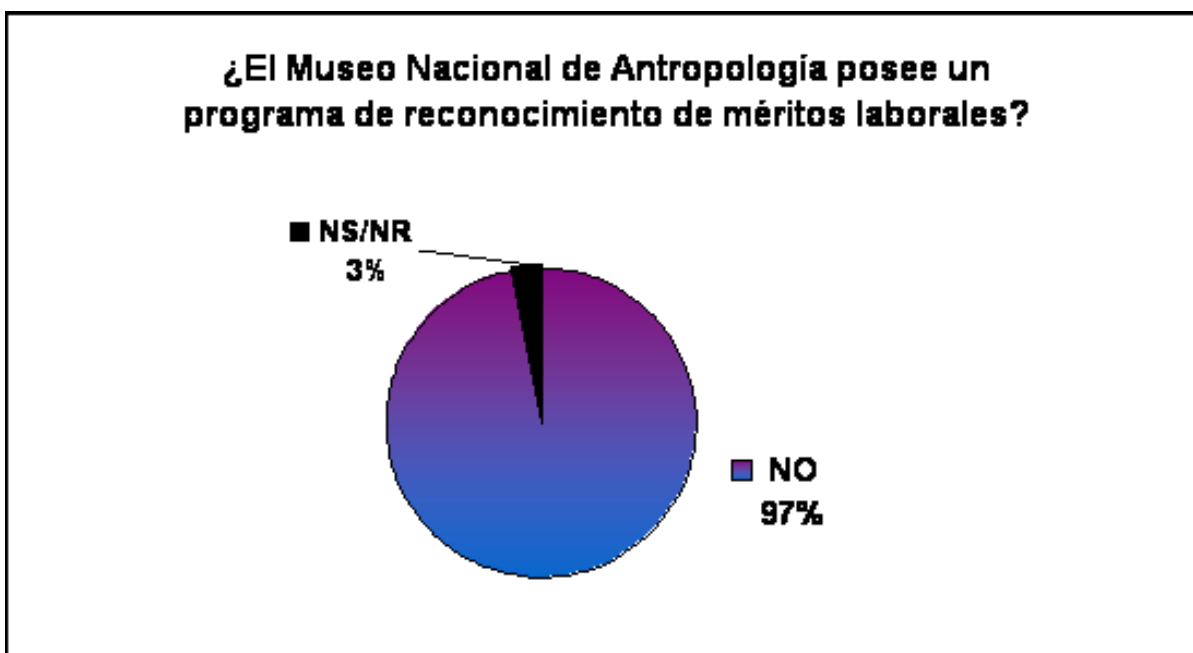
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	16	11	7	34
Porcentaje	47.10%	32.35%	20.30%	100%



El 48% de los empleados asegura que su familia si está de acuerdo con su trabajo.

¿El Museo Nacional de Antropología posee un programa de reconocimiento de méritos laborales?

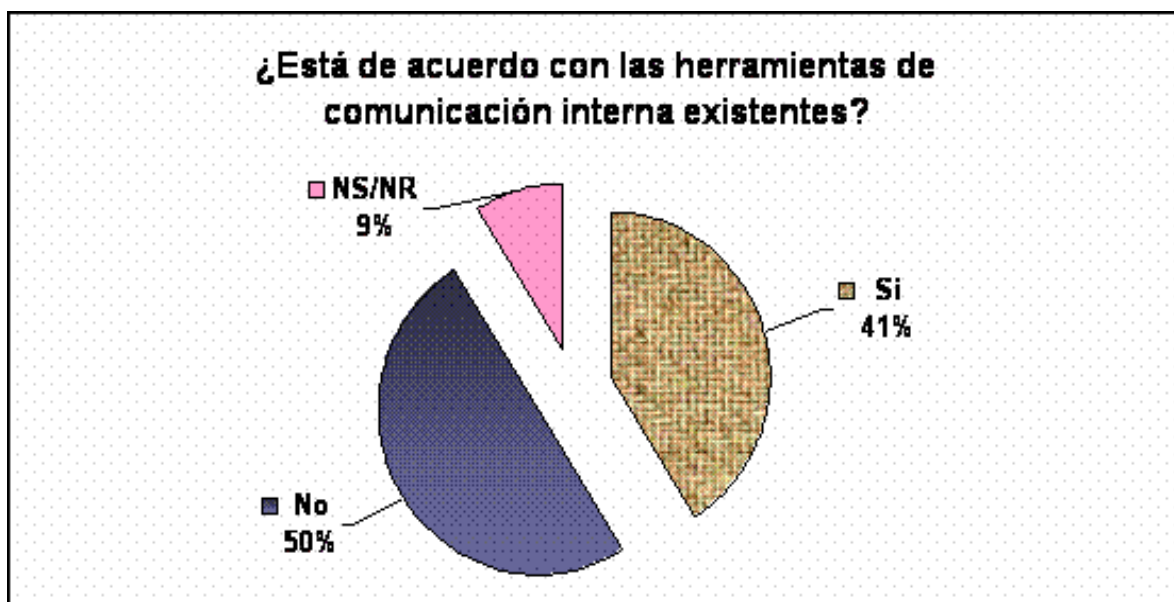
	Si	NO	NS/NR	Total
#Empleados	0	33	1	34
Porcentaje	0%	97.05%	2.95%	100%



Un 97% de los empleados manifiestan que la institución no posee un programa de reconocimientos de méritos laborales.

¿Está de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes?

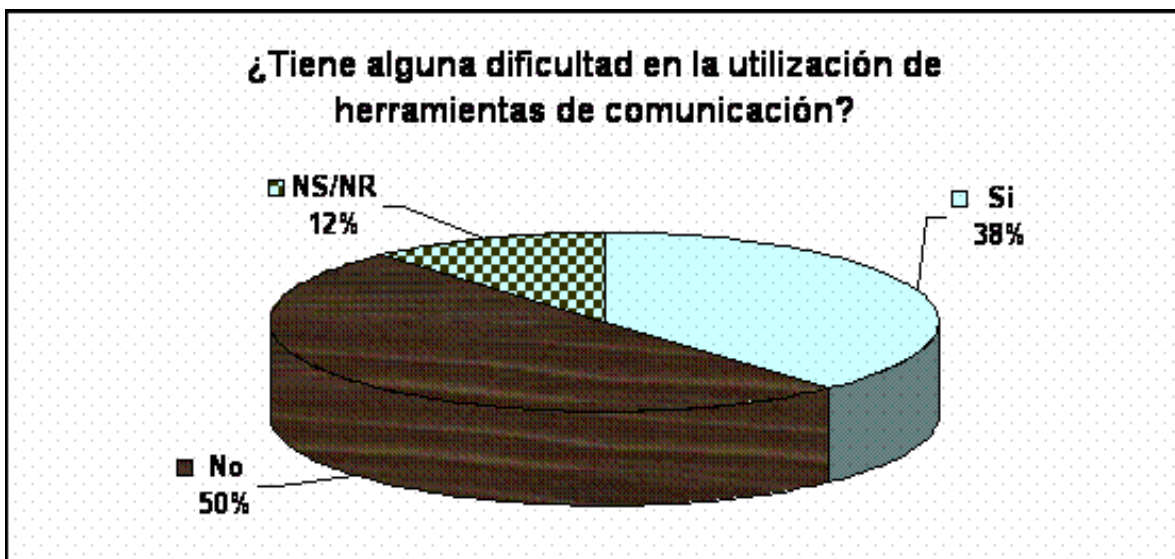
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	14	17	3	34
Porcentaje	41.20%	50%	8.82%	100%



El 50% de los encuestados dice no estar de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes.

¿Tiene alguna dificultad en la utilización de herramientas de comunicación?

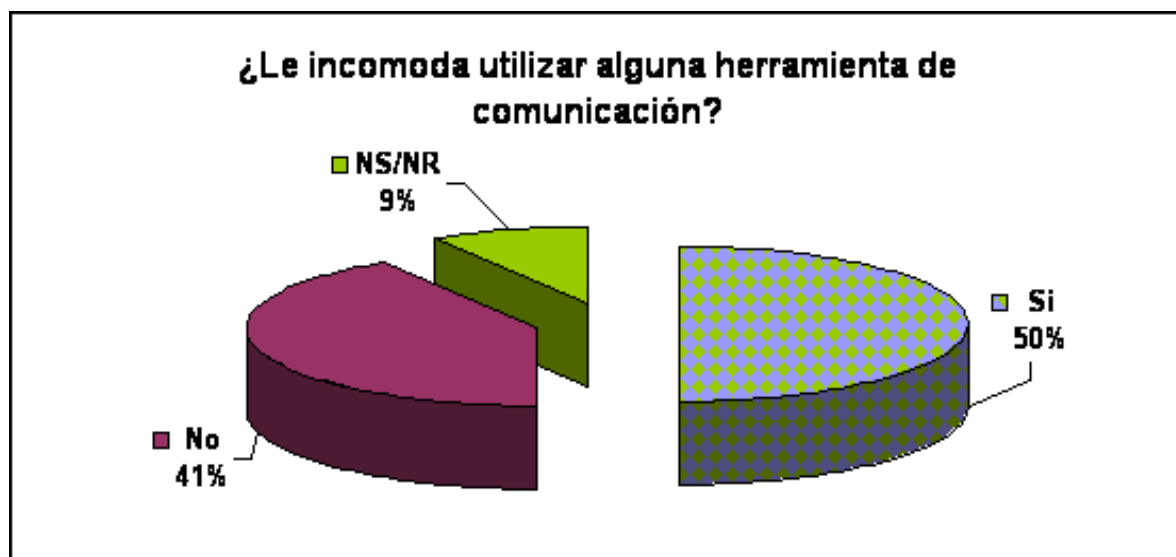
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	13	17	4	34
Porcentaje	38.20%	50%	11.80%	100%



Un 50% de los empleados aseguran no tener ninguna dificultad en la utilización de herramientas de comunicación.

¿Le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación?

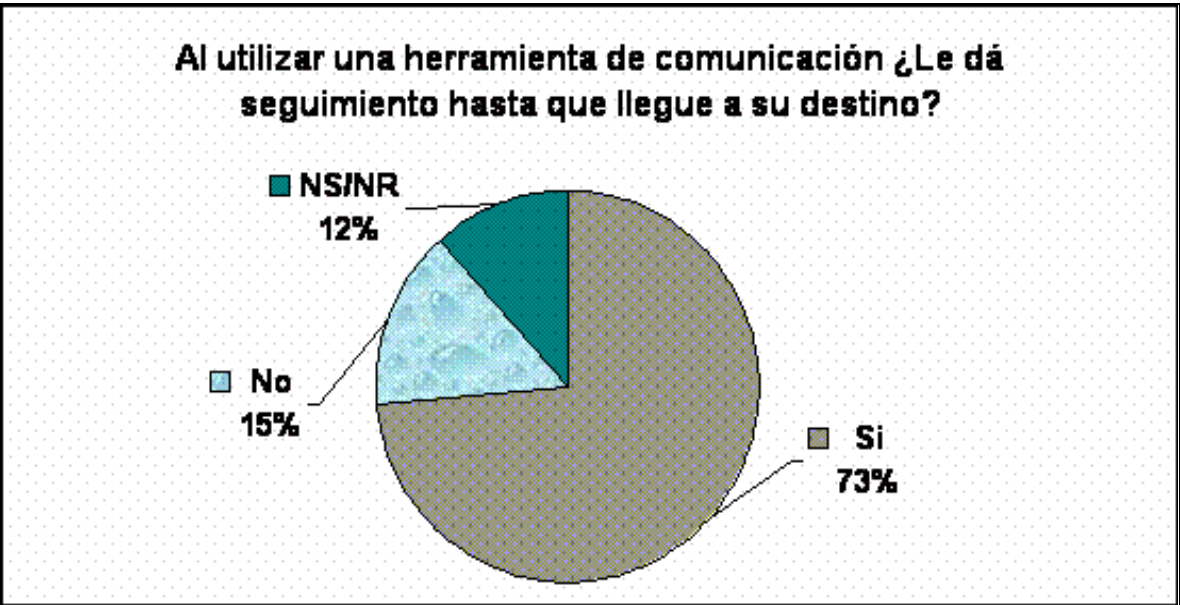
	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	17	14	3	34
Porcentaje	50%	41.20%	8.80%	100%



El 50% de los empleados dice que si le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación.

Al utilizar una herramienta de comunicación ¿Le da seguimiento hasta que llegue a su destino?

	Si	No	NS/NR	Total
#Empleados	25	5	4	34
Programas	73.53%	14.70%	11.76%	100%



Un 73% de los empleados afirman que al utilizar una herramienta de comunicación le da seguimiento hasta que llega a su destino.

¿Existen problemas de comunicación interna en su departamento?

	Si	No	Total
#Empleados	17	17	34
Porcentaje	50%	50%	100%



Un 50% de los empleados aseguran que no existen problemas de comunicación interna, sin embargo, otro 50% afirma que sí los hay.

Museo Nacional de Antropología "Dr. David J. Guzmán"

Objetivo: Conocer el clima laboral en comunicación interna en el Museo Nacional de Antropología.

Indicaciones: Marque por favor con una X la respuesta correcta o complementar con la respuesta correcta.

Datos Generales

Sexo: F _____ M _____

Edad: 18 a 25 años _____ 26 a 30 años _____ 31 años o más _____

Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ Acompañado _____

Departamento al que pertenece en la Institución:

Cargo que desempeña:

Datos Específicos

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Museo Nacional de Antropología?

Menos de un año _____ 1-5 años _____

5-10 años _____ Más de 10 años _____

2. ¿El pertenecer al Museo Nacional de Antropología le causa a usted?

a. Mucho orgullo _____

b. Poco orgullo _____

c. Indiferencia _____

3. ¿El ambiente laboral al que pertenece lo cataloga de?

a. Excelente _____

b. Bueno _____

c. Regular _____

d. Malo _____

4. ¿Al ingresar a la Institución se le brindó la información necesaria sobre las funciones a desarrollar?

Si _____ No _____

5. Si se le presentara un problema dentro de la Institución. ¿Sabe a quién acudir inmediatamente?

Si _____ No _____

6. ¿A quién acudiría?

a. Sujefe inmediato _____

b. Un compañero laboral de confianza _____

c. Directamente al Director _____

7. ¿Cómo definiría la actitud de su jefe inmediato?

a. Siempre justo _____

b. Con frecuencia injusto _____

c. A veces justo, a veces no _____

8. ¿La comunicación de empleados con sus superiores la califica de?

a. Muy buena _____

b. Buena _____

c. Mala _____

9. ¿Conoce usted la Misión del Museo Nacional de Antropología?

Si _____ No _____

10. ¿Tiene la Institución un reglamento interno?

Si _____ No _____

11. ¿Realizan actividades en su departamento que fomenten el compañerismo en la Institución?

Si _____ No _____

12. ¿Cuál es la imagen que tiene usted del Museo Nacional de Antropología?

13. ¿Sudepartamento tiene metas?

14. Sujefe inmediato informa las metas a cumplir en su departamento?

Si _____ No _____

Cuáles son? _____

15. ¿Conoce el logro más importante del Museo Nacional de Antropología?

- Si _____ No _____
 ¿Cuál es? _____
16. ¿Conoce los problemas existentes de la institución?
 Si _____ No _____
 ¿Cuáles son? _____

17. ¿Cuando le asignan una tarea, prefiere realizarla solo(a) o en equipo?
 Solo _____ En equipo _____
 Si lo prefiere solo ¿por qué? _____
 Si lo prefiere en equipo ¿por qué? _____
18. ¿Al ejecutar tareas en equipo, ha experimentado problemas?
 Si _____ No _____
19. ¿Selo comunicó a su jefe inmediato?
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____
20. Si usted propone mejoras para su trabajo y el de los demás. ¿Estomado en cuenta?
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____
21. ¿Su familia está de acuerdo con el trabajo que desempeña, ya sea por salario, horario y buenas prestaciones, etc.? (Si es negativa porque causa).
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____
22. ¿El Museo Nacional de Antropología posee un programa de reconocimiento de méritos laborales?
 Si _____ No _____
 ¿De qué tipo? _____
23. ¿Está de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes?
 Si _____ No _____
 ¿Cuáles son? _____

24. ¿Qué tipos de herramientas en comunicación interna existen en el Museo Nacional de Antropología?

Boletines _____ Periódico Mural _____ Carteleras _____
Revista interna _____ Cartas _____ Buzón de sugerencias _____
Intranet _____ Memos _____ Encuesta de clima laboral _____
Teléfonos de información _____ Otros especifique _____

25. Según su criterio ¿Qué medios de comunicación es más eficiente de las herramientas arriba mencionadas?

26. ¿Tiene alguna dificultad en la utilización de herramientas de comunicación?

Si _____ No _____

¿Cuáles son los problemas?

27. ¿Le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación?

Si _____ No _____

Si es si ¿Porqué?

28. Al utilizar una herramienta de comunicación ¿Le da seguimiento hasta que llegue a su destino? Si _____ No _____

29. ¿Existen problemas de comunicación interna en su departamento?

Si _____ No _____

¿De qué tipo?

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GENERALES

IdIDJ ID	Nombre de la actividad	Sem.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
1	Recopilación de información sobre el Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán.	13									
2	Elaboración de anteproyecto de tesis.	4									
3	Entrega borrador de anteproyecto.	1									
4	Corrección de observaciones.	1									
5	Entrega de anteproyecto corregido.	1									
6	Recolección de datos iniciales.	1									
7	Evaluación del anteproyecto.	2									
8	Defensa del anteproyecto.	1									
9	Entrega de documento corregido.	1									
10	Elaboración del plan.	4									
12	Primer defensa del trabajo de graduación.	1									
13	Entrega del trabajo corregido.	1									
14	Conclusión del plan	1									
15	Entrega del documento.	1									
16	Segunda defensa del trabajo de graduación.	1									
17	Entrega del documento final corregido y entrega de documentación: ejemplares, solvencias, constancias, etc.	2									

